

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w 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 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwovar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Iwona Chomiak-Orsa

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Michał Flieger

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

DETERMINANTY ROZWOJU PROCESÓW ZORIENTOWANYCH NA KLIENTA W GMINIE. STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: Współczesne procesy konkurencyjne wymagają uwzględnienia perspektywy klienta w bieżącej działalności organizacji, również samorządowych. W artykule przedstawiono sposoby monitorowania zmieniających się potrzeb klienta zewnętrznego i wewnętrznego organizacji. Należą do nich: wprowadzanie systemu ISO wraz z zarządzaniem procesowym, komunikacja z klientem na poziomie obligatoryjnym, uzupełniającym oraz promocyjnym. Dodatkowo przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w wielkopolskiej gminie Śrem, które wskazują jednoznacznie, że duży wpływ na rozwój i działanie organizacji ma wiele dokumentów prawnych obowiązujących w gminie. Należą do nich np. Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego oraz Wieloletni Plan Inwestycyjny.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesowe, zarządzanie gminą, przewaga konkurencyjna, orientacja na klienta, rozwój organizacji.

1. Wstęp

Zgodnie ze Strategią Lizbońską zatwierdzoną w 2000 roku przez Unię Europejską, doskonalenie procesów w zakresie świadczenia usług publicznych jest jednym z podstawowych kierunków rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Przyjęta strategia zakładała redukcję aparatu biurokratycznego oraz ułatwienia komunikacji między administracją publiczną a obywatelem [Budzyńska i in., *Strategia...*]. Mimo że większość postulatów zaplanowanych na lata 2000-2010 nie została spełniona, przyjęte kierunki działania w zakresie tworzenia elektronicznej administracji są kontynuowane.

Według komunikatu BS/39/2010 CBOS dotyczącego oceny instytucji publicznych Polacy negatywnie oceniają prace Sejmu i Senatu. Natomiast poprawia się opinia Polaków o sposobie funkcjonowania władz lokalnych [CBOS 2010].

Pozytywne nastawienie do działań podejmowanych przez administrację lokalną wynika z prowadzonych w większości gmin prac mających na celu poprawę jakości świadczonych usług dla obywateli.

Coraz więcej gmin w Polsce decyduje się na opracowanie ksiąg jakości i wdrożenie zdefiniowanych w nich procedur mających na celu zapewnienie wysokiego standardu w obszarze obsługi obywateli. Podstawą wszystkich opracowywanych procedur w powyższych księgach jest orientacja na klienta, która ma wprowadzić nową jakość w obsłudze, a także przyczyniać się do rozwoju możliwości komunikacji między urzędem a petentem.

Zatem celem niniejszego artykułu jest omówienie podstawowych determinant związanych z rozwojem procesów biznesowych zorientowanych na klienta. Jako przykład realizacyjny zaprezentowane zostaną rozwiązania zastosowane w gminie Śrem. Jak wskazują przeprowadzone badania, gmina ta znajduje się na najwyższym poziomie dojrzałości procesowej, zatem jej doświadczenia mogą być przydatne innym gminom, które chcą kształtować swoje procesy w uwzględnieniu perspektywy klienta [Bobera 2004, s. 37].

2. Orientacja na klienta w procesach biznesowych gminy

W większości gmin w Polsce obowiązuje zasada orientacji na klienta. Oznacza to, że do głównych zadań urzędu należy rozpoznawanie wymagań i oczekiwań klientów oraz spełnianie tych oczekiwań.

Przy definiowaniu procesów zorientowanych na klienta niezmiernie ważne jest dokonanie podziału na procesy dedykowane klientom zewnętrznym oraz wewnętrznym urzędu. Przez pojęcie klienta zewnętrznego należy rozumieć nie tylko bezpośredniego nabywcę produktu czy usługi realizowanej przez gminę, ale także potencjalnego klienta. Jest on tak samo ważny jak klient wewnętrzny, czyli pracownik, który uczestniczy w procesie dostarczania produktów czy usług odbiorcom.

Definicja klienta zewnętrznego związana jest z wdrażaniem w większości urzędów gmin w Polsce normy serii ISO 9000, która dotyczy zarządzania jakością i zapewnienia jakości w realizowanych procedurach [Norma ISO 2001]. W tym ujęciu orientacja na klienta związana jest pośrednio z planowaniem, sterowaniem i zapewnieniem jakości [Raport II].

Organizacja procesów z perspektywy klienta wymaga zdefiniowania dwóch podstawowych grup klientów urzędu. Toteż jako klienci zewnętrzeni traktowani są zwykle mieszkańcy i podmioty gospodarcze. Klientami wewnętrznymi są natomiast pracownicy urzędu.

Podczas wdrażania procesów zorientowanych na klienta w urzędach gmin konieczne było wprowadzenie tzw. pojęcia własności klienta, które wiąże się z tym, że urząd sprawuje pieczę nad własnością klienta w czasie, gdy znajduje się ona pod nadzorem urzędu lub jest przez urząd wykorzystywana. W procesach realizowanych w urzędzie własność klienta mogą stanowić:

- dokumenty i informacje w nich zawarte,
- załączniki do dokumentów i informacje w nich zawarte,
- dane osobowe klientów zewnętrznych,
- dane osobowe pracowników,
- własność intelektualna [Księga, Czernica].

Pracownicy urzędu przetwarzający dane osobowe klientów zewnętrznych otrzymują pozwolenie na dokonywanie tych czynności.

Wdrażanie orientacji na klienta w procesach realizowanych przez urzędy gmin ma przyczynić się do wzrostu konkurencyjności, jak również do poprawy wizerunku urzędów administracji lokalnej. Gminy podejmują szereg działań w ramach realizowanych procesów. Punktem wyjścia tych procesów są produkty (usługi), które powinny wychodzić naprzeciw oczekiwaniom interesariuszy gminy. W celu realizacji tego postulatu gminy zmuszone są do uwzględniania w swojej działalności strategicznej i operacyjnej zmieniających się potrzeb klientów. W ten sposób mogą budować przewagę konkurencyjną na poziomie społecznym oraz gospodarczym.

Dodatkowo bardzo ważnym elementem determinującym rozwój procesów zorientowanych na klientów jest wdrażanie w urzędach zasady ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością, który polega między innymi na bieżącym monitorowaniu oczekiwań oraz poziomu satysfakcji klientów obsługiwanych przez urząd. Równocześnie coraz częściej w urzędach prowadzi się okresowo badania ankietowe, mające na celu określenie poziomu zadowolenia klientów obsługiwanych w urzędzie.

3. Płaszczyzny komunikacji z klientem w gminie

Identyfikacja potrzeb i wymagań klienta oraz doskonalenie procesów obsługi klientów stanowi główny problem zarządzania jakością w urzędach gmin. Toteż bardzo często identyfikacja procesów obsługi klientów odbywa się z perspektywy kluczowych płaszczyzn komunikacji. W analizowanej gminie Śrem Urząd Miejski ustanowił, wdrożył i ustawicznie doskonali System Zarządzania Jakością. W systemie tym zostały zdefiniowane zadania własne, zlecone i powierzone w zakresie ustawowym. Szczególne znaczenie w zatwierdzonej księdze jakości ma przyjęta orientacja na klienta, która wymusza podejmowanie działań nakierowanych na dostarczanie usług w sposób umożliwiający zwiększenie zadowolenia klientów przy zachowaniu wymagań norm ustawowych (prawnych) oraz równoczesnym dążeniu do doskonalenia ustanowionego systemu komunikacji z klientem. System komunikowania z klientem podlega okresowym przeglądom i audytom wewnętrznym, mającym służyć stałemu doskonaleniu nakierowanemu na zwiększenie zadowolenia zarówno klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

W celu lepszego monitorowania działań zidentyfikowane procesy obejmujące komunikację z klientami zostały podzielone na następujące płaszczyzny [Księga, Śrem]:

- komunikację obligatoryjną,
- komunikację uzupełniającą,
- komunikację promocyjną.

W obszarze komunikacji obligatoryjnej zawarte są wszystkie procedury dotyczące relacji z interesariuszami urzędu wynikające z unormowań prawnych, wszelkiego rodzaju dokumenty prawa zewnętrznego, dokumenty programowe gminy czy akty normatywne własne, o których szerzej będzie napisane w kolejnym punkcie artykułu. Płaszczyzna ta stanowi podstawowy obszar komunikacji. Jako element doskonalenia relacji z klientami w strefie obligatoryjnej w gminach wdraża się procedury badania satysfakcji i wymagań klientów, które polegają na umożliwieniu składania skarg i zażaleń, odwołań od decyzji urzędu oraz prowadzeniu badań ankietowych na losowo wybranych grupach klientów.

W drugiej płaszczyźnie wydzielone zostały procesy związane z tzw. komunikacją uzupełniającą, która wynika z dążenia Urzędu Miejskiego w Śremie do aktywizowania i zapewniania uczestnictwa lokalnej społeczności w procesie programowania działań czy tworzenia budżetu. W tym obszarze zawarte zostały między innymi procesy związane z regulacją organizacją usług społecznych, porządku i bezpieczeństwa publicznego czy procesy związane z organizacją usług komunalnych.

Trzecia płaszczyzna komunikacji związana jest z szeroko zarysowanymi działaniami mającymi na celu promowanie gminy i miasta Śrem. Komunikacja promocyjna z jednej strony wynika z obowiązku przekazywania szerokiemu gronu odbiorców informacji o wynikach realizowanych usług, z drugiej natomiast ma na celu zaakcentowanie działań podejmowanych przez gminę Śrem w środkach masowego przekazu.

Podział procesów biznesowych związanych z obsługą klientów urzędu oraz przyporządkowywanie ich do odpowiedniej płaszczyzny komunikacji pozwala na ustalenie priorytetów w wyborze doskonalenia poszczególnych procedur. Przyjęcie zasady ciągłego doskonalenia jakości procesów obsługi klientów oraz monitorowania poziomu zadowolenia wymusza podejmowanie działań związanych z pomiarem, analizą i doskonaleniem stosowanych procedur. To implikuje procedury ciągłego dokonywania pomiaru i oceny zadowolenia klientów z poziomu świadczenia usług przez urząd.

Taki trójpoziomowy podział komunikacji z klientem w gminie Śrem pozwolił na dokładniejsze wyspecyfikowanie procesów oraz na przeprowadzanie pogłębionych badań zadowolenia klientów. Uzyskiwane wyniki stanowiły podstawowe przesłanki doskonalenia procesów realizacyjnych w gminach.

4. Perspektywa klienta a prawne determinanty planowania procesów realizacyjnych w gminach

Zgodnie z podstawową zasadą zarządzania procesowego kształt procesu regulowany jest przez zakładaną wartość dodaną, która ma być wynikiem tego procesu. W tym ujęciu przyjmuje się zatem, że zmieniająca się w czasie wartość dodana kształtuje w naturalny sposób procesy w organizacji, ponieważ impulsy zmian przenoszone są za pomocą systemu pomiaru wartości dodanej z zewnątrz do wnętrza organizacji [Cieśliński 2011, s. 37]. Aby jednak taki przepływ impulsów mógł wystąpić, niezbędne jest utrzymywanie bliskich relacji z klientami (interesariuszami) gminy w sposób ciągły.

Należy jednak zaznaczyć, że równie ważną funkcję w modelowaniu procesów zorientowanych na klienta pełnią akty prawne, które determinują rodzaj i kształt świadczonych przez gminę usług. W aktach tych zawarte są zwykle długoterminowe kierunki rozwoju gminy, co w jednoznaczny sposób wpływa na projektowanie procesów organizacyjnych [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 59].

W celu określenia rodzaju i wpływu tych aktów na procesy organizacyjne przeprowadzono badania w gminie Śrem, która stosuje w bieżącej działalności urzędu gminy podejście procesowe. Wyniki badań wskazują, że największy wpływ na modelowanie procesów biznesowych w tym obszarze mają dokumenty prawa zewnętrznego, dokumenty programowe gminy oraz akty normatywne własne.

Dokumentem, który według władz gminy wywiera największy wpływ na kształtowanie procesów realizacyjnych w gminie, jest Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego gminy Śrem na lata 2007-2013. W strategii tej określone są główne kierunki rozwoju lokalnego gminy wraz z celami długookresowymi, co w naturalny sposób przekłada się, poprzez mechanizm operacjonalizacji, na cele krótkookresowe niższego rzędu. W ten sposób powstaje szereg wartości dodanych, które są efektem realizacji poszczególnych celów. Jak wspomniano, wartości te w bezpośredni sposób determinują kształt procesów realizacyjnych w organizacji, zatem właściwe rozpoznanie potrzeb klienta na etapie tworzenia Strategii jest warunkiem odpowiedniego zdefiniowania wartości dodanych oraz stworzenia sieci procesów zapewniających ich wytworzenie.

Drugim i równie ważnym według władz badanej gminy dokumentem wpływającym na kształt procesów w gminie jest Wieloletni Plan Inwestycyjny. Dokument ten dotyczy bezpośrednio rozwoju i wzrostu gospodarczego gminy, zatem jego założenia muszą być tworzone wspólnie z mieszkańcami i przedsiębiorcami funkcjonującymi na danym terenie. Dodatkowo w trakcie tworzenia planu gmina brała pod uwagę ogólne oczekiwania sektora biznesowego, dotyczące zastosowania określonych instrumentów wspierania przedsiębiorczości. W ten sposób określono zasady budowania przez gminę długookresowej przewagi konkurencyjnej.

Badania wskazują jednoznacznie, że Wieloletni Plan Inwestycyjny jest dokumentem, który determinuje zachodzące w gminie procesy realizacyjne w długiej perspektywie [Stabryła 2009, s. 199]. Ma on wpływ na wiele kluczowych procesów realizowanych w gminie, które często wiążą się z dużymi nakładami finansowymi i z dużym wysiłkiem organizacyjnym. Stąd błędne założenia tego planu, wynikające z niewłaściwego rozpoznania potrzeb przedsiębiorców, mogą mieć zdecydowanie negatywne konsekwencje dla rozwoju organizacji (gminy) w długim horyzoncie czasowym.

Kolejnym istotnym dokumentem, który wywiera znaczny wpływ na możliwości rozwojowe gminy, jest Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Gminy. Ten dokument dotyczy przede wszystkim procesów związanych z realizacją polityki budownictwa mieszkaniowego oraz procesów związanych z zapewnieniem możliwości realizacji inwestycji przemysłowych (biznesowych) na terenie gminy. Jak wynika z powyższego, odpowiednie rozpoznanie potrzeb mieszkańców i przedsiębiorców lokalnych sprawia, że procesy uruchamiane przez założenia studium stanowią swoistą zachętę oraz bazę rozwoju społeczno-gospodarczego gminy. Z drugiej strony, jej brak może być skuteczną barierą rozwoju lokalnego gminy.

Dokumentem, który ma znaczenie przede wszystkim dla rozwoju sektora biznesowego na terenie gminy, są Założenia do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe dla miasta i gminy Śrem. Dokument ten ma kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego gminy, ponieważ uruchamia procesy, na których wyjściu znajdują się produkty stanowiące często warunek podjęcia działalności gospodarczej na terenie gminy. Przyjęte w tym dokumencie rozwiązania powinny skutkować relatywnie niskim poziomem kosztów dla przedsiębiorców, co zdecydowanie wpływa na pozycję konkurencyjną gminy i może przyczynić się do szybkiego jej rozwoju [Flieger 2009, s. 147].

Jedną z najbardziej istotnych obecnie (i prawdopodobnie w przyszłości) perspektyw, które mają wpływ na rodzaj i kształt procesów realizowanych w organizacjach, są kwestie związane z ochroną środowiska [Nowak 2006, s. 41]. Przeprowadzone badania potwierdziły, że regulacje prawne dotyczące kwestii środowiskowych są jedną z głównych determinant realizowanych procesów w gminie. Należy jednak zaznaczyć, że kwestie te wynikają, po pierwsze, z ogólnie obowiązujących aktów prawa, a po drugie, z dokumentów wewnętrznych, takich jak Program ochrony środowiska gminy Śrem. Dokument ten, tak jak i pozostałe objęte badaniami, powinien być tworzony z uwzględnieniem perspektywy klientów zewnętrznych gminy.

Poruszając kwestie środowiska naturalnego, należy zaznaczyć, że regulacje wewnętrzne gminy powinny uwzględniać także kwestie wynikające ze strategii rozwoju gminy, która również powinna być tworzona z udziałem interesariuszy. Zapisy strategii wyznaczają bowiem kierunki budowy przewagi konkurencyjnej gminy. Jeżeli zatem gmina decyduje się na budowę bazy turystyczno-wypoczynkowej i pretenduje do miana gminy turystycznej, jej działania (i procesy) będą podporządko-

wane tym założeniom. Zatem przyjęte kierunki rozwoju na poziomie strategicznym tworzą swoisty tunel nawigowania dla władz gminy, które projektując procesy realizacyjne, muszą wpisać się w przyjęte założenia [Perechuda 2000, s. 29].

Inną kwestią z pogranicza ochrony środowiska jest Plan gospodarki odpadami dla gminy Śrem. Jest to dokument o zdecydowanie węższym zakresie merytorycznym niż wymienione wcześniej, ale procesy, które uruchamia, wywierają duży wpływ szczególnie na rozwój działalności gospodarczej na terenie gminy. Jak pokazują wyniki badań, kwestie zagospodarowania odpadów są jednym z kluczowych kryteriów, które przedsiębiorcy biorą pod uwagę, podejmując decyzję o rozpoczęciu lub rozszerzeniu działalności gospodarczej na terenie danej gminy. Powoduje to, że ułatwiony jest proces modelowania procesów w tym obszarze, ponieważ dobrze rozpoznana jest wartość dodana, którą procesy te mają tworzyć.

Ostatnim dokumentem, który według władz badanej gminy wywiera znaczny wpływ na kształt i rodzaj realizowanych w gminie procesów, jest budżet. Jego głównym zadaniem jest zapewnienie środków finansowych niezbędnych do realizacji określonych zadań procesowych. W budżecie zawarte są etapy oraz terminy realizacji poszczególnych zadań wraz ze wskazaniem osób za nie odpowiedzialnych. Oczywiście w miarę postępu prac, gdy zaistnieją stosowne okoliczności, plan realizacji podlega aktualizacji, a informacje zwrotne są poddawane przeglądowi i aktualizowane. Ta elastyczność wynika nie tylko ze zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych realizacji przyjętych procesów ale także ze zmieniających się potrzeb klientów (interesariuszy) gminy, które muszą być na bieżąco monitorowane.

5. Uwagi końcowe

Współczesne procesy konkurencyjne wymagają od gmin coraz dalej idących usprawnień ich dotychczasowych sposobów działania. Ważne jest, aby usprawnienia te uwzględniały perspektywę klienta, ponieważ jego opinie stają się wyznacznikiem zmian w organizacjach. Takie podejście wymaga zastosowania zasad marketingowych przy kształtowaniu procesów organizacji. Dotyczy to płaszczyzny zewnętrznej, gdzie analizowane są bieżące potrzeby społeczności lokalnej i biznesu, oraz perspektywy wewnętrznej, gdzie poszczególne gniazda procesowe występują w relacji dostawca–klient i stąd prowadzą ciągłe analizy pozwalające na bieżące modelowanie procesów w sposób najbardziej efektywny.

Uwzględnienie perspektywy klienta wymaga również prowadzenia bieżącej komunikacji z klientem na poziomie obligatoryjnym, uzupełniającym oraz promocyjnym. W ten sposób impulsy z otoczenia organizacji przenoszone są do wnętrza, co umożliwi właściwe modelowanie procesów. Dodatkowo, jak pokazują wyniki badań, ważne jest uwzględnienie opinii klientów w szeregu dokumentów obowiązujących w gminach. Ponieważ dokumenty te wpływają na uruchomienie określonych procesów, ich zapisy mają duży wpływ na prawidłowe zaprojektowanie sieci procesów w organizacji i na wartości dodane na ich wyjściu.

Literatura

- Batko R., *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Bińkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press, Warszawa 2009.
- Bobera J., *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2004.
- Budzyńska A. i in., *Strategia Lizbońska. Droga do sukcesu zjednoczonej Europy, Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej*; http://www.slaskie.pl/STRATEGIA/strat_L.pdf (10.06.2011).
- CBOS BS/39/2010: Ocena Instytucji Publicznych, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K_039_10.PDF (10.06.2011).
- Cieśliński W., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Flieger M., *Od administrowania do zarządzania publicznego – transformacja stanowiąca warunek efektywnego zarządzania gminą oraz przedsiębiorstwami sektora publicznego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, Wrocław 2007.
- Flieger M., *Ocena gminnych instrumentów wspierania przedsiębiorczości*, Ruch Prawny, Ekonomiczny i Socjologiczny, Poznań 2009.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Jabłoński A., *Anglosaska koncepcja nowej administracji publicznej*, [w:] A. Ferens, I. Macek (red.), *Administracja i polityka: administracja publiczna w procesie przemian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- Jon P., *Local Governance in Western Europe*, Sage Publications, London 2001.
- Księga Jakości Urzędu Gminy Czernica,, http://bip.czernica.pl/files/fck/100/file/ISO/ksiega_jakosci/Ksiega_jakosci.pdf (11.06.2011).
- Księga Jakości Urzędu Miejskiego w Śremie, wydanie 13, 9.05.2011.
- Lichtarski J., *O relacji między podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 1, AGH, Warszawa 2004.
- Nowak J., *Modernizacja lokalnej administracji publicznej a rozwój lokalny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Norma ISO 9001:2000, *Systemy zarządzania jakością – wymagania*, PKN, Warszawa 2001.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Raport II, Orientacja na klienta, Gmina Słupsk – nowa jakość, nowe możliwości, s. 3-4; http://www.nowajakoscnowemozliwosci.eu/reports/Raport_2.pdf (10.06.2011).
- Stabryła A., *Identyfikacja procesów jako studium przygotowawcze w projektowaniu usprawnień*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Stiglitz J., *Ekonomia sektora publicznego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.

DETERMINANTS OF CLIENT ORIENTED PROCESSES IN LOCAL GOVERNMENTS. CASE STUDY

Summary: Today the competition process requires from the organizations to take into consideration the perspective of a client in their daily activities. It concerns business organizations as well as local governments. In the article the way to monitor such requirements has been presented. They are: introducing ISO norms with the process management, communication with the clients on obligatory, supportive and promotional level. Moreover, the results of research have shown that there are a lot of documents in local governments which are of a great importance as for the processes and possibilities to develop in an economic and social way. Such a document is for example The Strategy of Social and Economic Development and Long Term Investment Plan.

Keywords: process management, local office management, competitive advantage, client approach, organization development.