

dr hab. Krzysztof KRUKOWSKI

Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
kkruk@uwm.edu.pl

CECHY KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA RÓŻNYCH POZIOMACH DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ WYBRANYCH URZĘDÓW MIAST

DOI: 10.15290/oes.2018.01.91.08

Streszczenie

Wprowadzanie do zarządzania organizacjami publicznymi koncepcji stosowanych w podmiotach biznesowych jest obecnie coraz bardziej popularne. Jedną z takich koncepcji jest zarządzanie procesowe. Rozwiązanie oparte na procesach, znane z organizacji biznesowych, w zarządzaniu organizacjami publicznymi wymaga zidentyfikowania wewnętrznych i zewnętrznych możliwości ich implementacji. Zależą one od wielu czynników występujących m.in. w takich obszarach organizacji, jak struktura organizacyjna, motywacje i postawy pracowników, finanse, procesy świadczonych usług, rozwiązania informatyczne oraz od wpływu czynników zewnętrznych, np. uwarunkowań prawnych. Jednym z obszarów krytycznych, wprowadzania zarządzania procesowego w organizacjach publicznych jest kultura organizacyjna, która może wspierać te rozwiązania lub je bojkotować. Kultura organizacyjna jest związana ściśle z realizacją zadań każdej organizacji, w tym urzędu administracji publicznej, i dlatego też uznawana jest za czynnik pozwalający organizacji na sprawniejsze i skuteczniejsze spełnianie celów.

Celem badań zawartych w artykule jest identyfikacja wpływu elementów kultury organizacyjnej na poziom wdrażania zarządzania procesowego w organizacjach publicznych, na przykładzie urzędów miast.

Słowa kluczowe: organizacja publiczna, zarządzanie procesowe, kultura organizacyjna

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE LEVEL OF PROCESS MANAGEMENT IN SELECTED CITY OFFICES

Summary

Implementing the concepts used in business entities to public organizations has been gaining in popularity for some time now. One such concept is process management. Process-based solutions, known from business organizations, in the management of public organizations require identifying the internal and external capabilities for their implementation. These depend on a number of factors, such as the organizational structure, employee motivations and attitudes, finances, service delivery processes, IT solutions, and the impact of external factors, such as legal conditions. One of the critical areas for implementing process management in public organizations is an organizational culture that can either support or boycott these solutions. Organizational culture is closely linked to the performance of the tasks of every organization, including public administration, and is therefore considered to be a factor which enables organizations to fulfill their goals more efficiently and effectively.

The purpose of the research included in the article is to identify the impact of organizational culture on the level of process management implementation in public organizations on the example of City Offices. Research shows that to the group of most important cultural characteristics for process management one can include: honesty, respect for the customer, high personal culture, ethics of conduct and respect for the environment. In the City Offices examined, cultural values and attitudes of the least importance to the purposes of the office include the area of interpersonal relations and the entrepreneurial approach.

Key words: public organization, process management, organizational culture

JEL classification: M14

1. Wstęp

Wprowadzanie do organizacji rozwiązań opartych na procesach w zależności od reprezentowanego podejścia zarządzania procesowego zależy od elementów związanych tylko z procesami albo całościowego zarządzania organizacją. Od rodzaju zastosowanego podejścia zależy sposób oceny poziomu zarządzania procesami w organizacji (zaawansowania procesowego, dojrzałości procesowej). W pierwszym podejściu poziom zaawansowania procesowego zależy najczęściej od zakresu, w jakim w organizacji procesy są zdefiniowane, udokumentowane, mierzone, zarządzane, doskonalone oraz optymalizowane. Przykładem może być model CMM (Capability Maturity Model) obejmujący poziomy dojrzałości procesu, począwszy od chaotycznego podejścia do etapów stale poprawiających realizację procesu w organizacji [Brajer-Marczak, 2012, s. 516]. W drugim podejściu poziom zarządzania procesowego zależy od możliwości wprowadzenia orientacji procesowej w organizacji jako całości [Röglinger, Pöppelbuß, Becker, 2012, s. 329; Rosemann, vom Brocke, 2010, s. 107-126]. W ocenie dojrzałości organizacji brane są pod uwagę nie tylko procesy ale również czynniki istotne z punktu widzenia sprawnego wprowadzenia rozwiązań procesowych. Najczęściej zalicza się do nich metody i narzędzia zarządzania, wsparcie informatyczne, kulturę organizacyjną [Rohloff, 2009, s.133] oraz wydajność procesu [Hammer, 2007, s. 111-123]. Jest to zgodne z holistycznym podejściem do zarządzania procesowego, w którym kulturę organizacyjną wskazuje się jako jeden z istotnych czynników decydujących o poziomie zaawansowania procesowego organizacji [Maull, Tranfield, Maull, 2003, s. 596-624].

W niniejszym artykule skupiono się na kulturze organizacyjnej jako zbiorowych wartościach wspierających zastosowanie rozwiązań procesowych w organizacji. Celem opracowania jest identyfikacja wpływu elementów kultury organizacyjnej na poziom wdrażania zarządzania procesowego w organizacjach publicznych, na przykładzie urzędów miast. Do badań zakwalifikowano metodą doboru celowego 269 miast, które miały powyżej 20 tys. mieszkańców. Badania przeprowadzono w roku 2014 metodą CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*). W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano poprawnie wypełnione kwestionariusze ankiet z 174 miast (64,7% badanej próby).

2. Cechy procesowej kultury organizacyjnej

Kulturę organizacyjną można uznać za czynnik odgrywający coraz większą rolę w zarządzaniu procesowym organizacją publiczną. Wynika to z faktu, że do przyczyn powodzenia lub niepowodzenia wdrożenia rozwiązań procesowych w administracji publicznej zalicza się postawy i zachowania pracowników, wartości zorientowane na klienta, osobistą odpowiedzialność i gotowość do zmian oraz zaangażowanie kierowników różnych szczebli [Cao, Clarke, Lehaney, 2001, s. 332-339; Hammer, 2007, s. 114]. Jednak, pomimo przypisywania kulturze organizacyjnej dużego znaczenia, aspekt kultura jest najczęściej wymieniany wyłącznie jako jeden z wielu innych czynników mających wpływ na wprowadzanie koncepcji zarządzania procesowego. Na przykład P. Grajewski wskazuje na kulturę organizacyjną jako jeden z czynników wpływających na zakres zmian w organizacji w kierunku procesów [Grajewski, 2009, s. 382-384].

W literaturze najczęściej przedstawia się związek pomiędzy zarządzaniem procesowym i kulturą organizacyjną jako [vom Brocke, Sinnl, s. 365-366]:

- czynnik niezależny, wpływający na zarządzanie procesowe; kulturę jako niezależny element w badaniach postrzegać można jako czynnik sukcesu i barier;
- czynnik zależny, będący pod wpływem zarządzania procesowego; wdrażanie orientacji procesowej wpływa i zmienia istniejącą kulturę organizacyjną;
- subkultura zarządzania procesowego; pod tym względem kultura odwołuje się do jednej z grup w organizacji; w tej kulturze zarządzanie procesowe może być rozumiana jako szczególny aspekt kultury organizacyjnej;
- jeden ze składników zarządzania procesowego; w tym ujęciu brak jest jednoznacznej zależności pomiędzy zarządzaniem procesowym a kulturą; kultura organizacyjna jest tylko jednym z czynników, który należy brać pod uwagę przy wdrażaniu rozwiązań opartych na procesach.

Lillrank i Kostama uzupełnili powyższe rozumienie kultury w relacji do zarządzania procesowego o stwierdzenie, że każdy proces organizacyjny może mieć swoją własną kulturę [Lillrank, Kostama, 2001, s. 73-82].

Według badań przeprowadzonych przez M. Zairi [vom Brocke, Schmiedel, 2011, Zairi, 1997] wartości kulturowe związane z podejściem procesowym skupiają się na: orientacji na współzależnościach funkcjonalnych, orientacji na klientach, jakości w realizacji usług, efektywności procesów, ciągłym doskonaleniu, innowacyjności oraz aktywnym udziale pracowników w procesach (odpowiedzialności, zaangażowaniu). Inne badania [vom Brocke, Sinnl, 2011, s. 370] wskazują, że cechami różnicującymi cechy kultury procesowej są elementy „triady kultury procesowej”, do których należą:

- wartości, są zasadami codziennych działań członków grupy;
- działania, ujawniają wartości kulturowe, obejmują obyczaje, obrzędy/rytuały obserwowalne i widoczne zachowanie;
- struktury są widocznym aspektem wartości kulturowych obejmujących środowisko fizyczne organizacji, technologie, produkty, opisy stanowisk pracy oraz struktury organizacyjne.

W literaturze spotkać można również wyodrębnienie cech kultury w organizacji procesowej na podstawie modelu E.H. Scheina, czyli artefaktach, normach i wartościach oraz podstawowych założeniach [Schein, 2004, s. 25-37]. W przypadku poziomu artefaktów charakterystyczne cechy to: integrowanie pracowników w ramach spotkań okolicznościowych oraz szkoleń i seminariów; relacje międzyludzkie, pracownicy (często wymieniający się poglądami z przełożonymi, a także klientami i dostawcami) oraz informatyzacja. Dodać do tego można artefakty typowe dla rozwiązań procesowych stosowanych w organizacjach: język procesowy oraz mapy procesów [Sztabowicz, 2011, za: Hawrysz, Hys, 2012 s. 61].

W przypadku poziomu podstawowych założeń, cechami kultury procesowej są stwierdzenia, że [Olszewska, 2004, s. 33]:

- punktem wyjścia działań organizacji są potrzeby klientów;
- istotne jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa;
- pracownicy rozumieją, że organizacja działa jako system;
- pracownicy są równi i wnoszą istotny wkład w funkcjonowanie organizacji;
- relacje pomiędzy pracownikami mają sprzyjać wspólnemu rozwiązywaniu problemów;
- wyniki organizacji uzyskiwane są wyłącznie dzięki współpracy poszczególnych jej części;
- informacje są przekazywane na bieżąco wszystkim zainteresowanym jednostkom w ramach organizacji;
- kierownicy współpracują z podwładnymi, zachęcają do samodzielnego oraz wspólnego rozwiązywania problemów;
- pracowników wynagradza się za wyniki.

Normy i wartości, które są charakterystyczne w kulturze procesowej to proaktywne i elastyczne podejście do potrzeb klientów, akceptacja, innowacyjność, kreatywność, praca zespołowa, dzielenie się wiedzą, otwarta komunikacja, profesjonalizm, lojalność oraz szacunek wobec organizacji i klientów, zaangażowanie w sprawy organizacji, ciągłe doskonalenie, prawo do popelnienia błędów, współodpowiedzialność.

3. Założenia modelu CERT

W dalszej części artykułu przedstawione zostały wyniki badań oparte na modelu CERT zaproponowanym przez T. Schmiedel, J. vom Brocke, J. Recker (C – *Customer orientation*, E – *Excellence*, R – *Responsibility*, T – *Teamwork* – CERT). Badania podstawie których zidentyfikowano wartości CERT wykonano metodą delficką. Udział w tym badaniu wzięło 27 ekspertów ze środowiska akademickiego i praktyków z 13 krajów (tabela 1). Zidentyfikowali oni [Schmiedel, vom Brocke, Recker, 2013, s. 292-317] cztery grupy wartości kulturowych:

- orientacja na klienta – proaktywne i elastyczne podejście do potrzeb klientów końcowych;
- doskonałość – orientacja w kierunku ciągłego doskonalenia i innowacji w celu osiągnięcia najwyższej wydajności procesu;

- odpowiedzialność – zaangażowanie w realizację celów procesów i odpowiedzialność za decyzje procesowe;
- praca zespołowa – pozytywny stosunek do współpracy poziomej w organizacji.

TABELA 1.

**Cechy kultury organizacyjnej wspierające zarządzanie procesowe
w modelu CERT**

Wartości CERT	Wartości na podstawie badań literatury	Koncentracja
Orientacja na klienta	Orientacja na klienta	Skupienie się na klientach jako odbiorcach wyników procesów
Dokonałość	Ciągle doskonalenie	Nacisk na stałą weryfikację istniejących uwarunkowań w procesach, aby wyeliminować ewentualne niedociągnięcia
	Innowacyjność	Skupienie się na twórczych zmianach, które zasadniczo wpływają na zmianę procesów i / lub ich wyników
	<i>Lean management</i>	Nacisk na efektywność procesów poprzez usprawnienie i uproszczenie procesów
	Jakość	Skupienie się na doskonałości i optymalnej wydajności
Odpowiedzialność	Odpowiedzialność	Nacisk na zaangażowanie w działaniu
Praca zespołowa	Orientacja na działaniu cross-funkcyjnym	Skupienie się na procesach, a nie działaniach funkcjonalnych.

Źródło: [Krukowski, 2016, s. 244-245; Schmiedel, vom Brocke, Recker, 2013, s. 303].

Wartościami wspierającymi zarządzanie procesowe według modelu CERT są orientacja na klienta, ciągle doskonalenie, innowacyjność, *lean management*, jakość, odpowiedzialność, orientacja na działaniu cross-funkcyjnym. Wartości te są cechami kultury organizacyjnej, która ułatwia organizacjom realizację skutecznych i efektywnych procesów.

4. Wyniki badań

W ramach przeprowadzonych badań zidentyfikowano 44 cechy kulturowe występujące w urzędach miast. Cechy te rozumiane są jako wartości oraz postawy, które są swoistą manifestacją kultury organizacyjnej urzędu w rozumieniu modelu E. H. Scheina. Pozwalają one na traktowanie ich jako wzorca wewnętrznego do różnicowania kultury organizacyjnej poszczególnych urzędów. Stanowią one rów-

niez decydujący element kultury skupiający się na podstawowych aspektach funkcjonowania urzędu jako organizacji. Takie założenia pozwoliły na określenie cech charakterystycznych dla danej fazy dojrzałości procesowej urzędów¹.

Badania przeprowadzono za pomocą narzędzia badawczego, którym był kwestionariusz ankiety. Zawierał on pytania dotyczące identyfikacji cech kulturowych istotnych z punktu widzenia celów urzędu miasta. W każdym z urzędów przebadano dwóch pracowników wskazanych przez sekretarza miasta oraz sekretarza. Poszczególne cechy kulturowe pracownicy urzędów oceniali w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, że cecha jest nieistotna z punktu widzenia urzędów, a 5 oznaczało, że cecha kulturowa jest kluczowa w realizacji celów urzędu. W dalszym opisie badań przedstawiono wskazania tylko dla ocen pięć i cztery, dlatego też suma wskazań nie stanowi 100%.

Na podstawie założeń modelu CERT dokonano identyfikacji w urzędach postaw i wartości odpowiadających obszarom modelu. Model ten zakłada, że wartości i postawy organizacji wspierające wdrażanie rozwiązań procesowych w urzędach powinny zawierać się w czterech grupach: orientacja na klienta, doskonałość, odpowiedzialność oraz praca zespołowa (tabela 2).

W grupie wartości „odpowiedzialność” biorąc pod uwagę wskazania na ocenę świadczącą o tym, że czynnik jest istotny (ocena 4) i bardzo istotny (ocena 5) największe znaczenia ma odpowiedzialność pracowników w realizacji celów organizacji (rysunek 1).

¹ Szczegółowy opis oceny dojrzałości procesowej badanych urzędów zawarty jest w opracowaniu [Krukowski, 2016, s. 262-282]. Poszczególne poziomy dojrzałości zostały dostosowane do specyfiki urzędu administracji publicznej oraz zweryfikowane na podstawie badań pilotażowych przeprowadzonych w wybranych urzędach miast. Analiza literatury oraz badania pilotażowe pozwoliły na zidentyfikowanie cech charakterystycznych poszczególnych faz dojrzałości procesowej urzędów. W opracowanym narzędziu przyjęto, że faza 0 – „brak świadomości procesów” oznacza najniższy poziom rozwoju procesowego w urzędzie. Występuje on w przypadku, kiedy pracownicy wykazują się brakiem wiedzy na temat procesów. Na tym poziomie w urzędzie nie występują zidentyfikowane procesy, a kierownictwo nie widzi potrzeby zastosowania rozwiązań procesowych. Urzędy na tym poziomie pracują jedynie w ramach spełniania ram procedur zapisanych w przepisach prawa. Faza najwyższa 5 – „ciągle doskonalenie procesów” – obejmuje pełne zoptymalizowanie wszystkich procesów w urzędzie. Procesy na tym etapie są ciągle doskonalone oraz mierzone w celu sprawdzania ich efektywności. Poziom ten zakłada, że wszystkie procesy podstawowe i pomocnicze w urzędzie będą zidentyfikowane, zarządzane oraz doskonalone. Do zerowej fazy zakwalifikowano 34 urzędy, do pierwszej 24 urzędy, do drugiej – 36, do trzeciej 52 urzędy, do czwartej – 28, zaś warunków piątej fazy nie spełnił żaden z badanych urzędów.

TABELA 2.

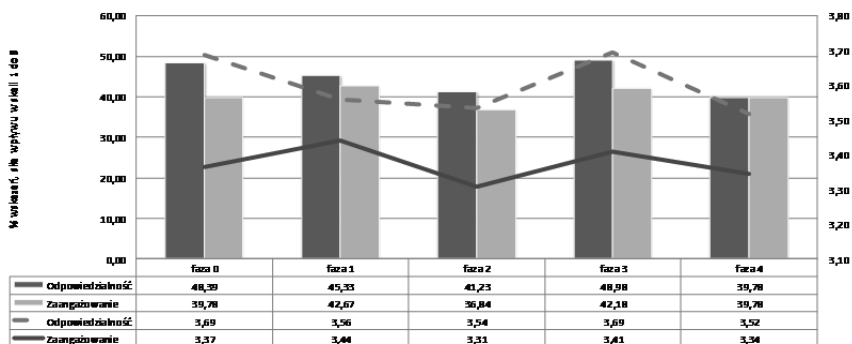
Cechy kultury organizacyjnej wspierające rozwój procesowy w urzędach

Grupy wartości CERT	Wartości i postawy zidentyfikowane w urzędach
Orientacja na klienta	Zadowolenie klienta Szacunek dla klienta
Doskonałość	Dążność do permanentnego rozwijania i doskonalenia swoich umiejętności Chęć poszerzania swojej wiedzy Innowacyjność Kreatywność Gospodarność Profesjonalizm Troska o jakość Etyka postępowania
Odpowiedzialność	Odpowiedzialność Zaangażowanie
Praca zespołowa	Zaufanie w stosunkach międzyludzkich Umiejętność pracy zespołowej Umiejętności międzykulturowe

Źródło: [Krukowski, 2016, s. 318].

RYSUNEK 1.

Ocena wpływu wartości z grupy „odpowiedzialność” na zarządzanie procesowe w wybranych urzędach miast (w % wskazań)



Źródło: opracowanie własne.

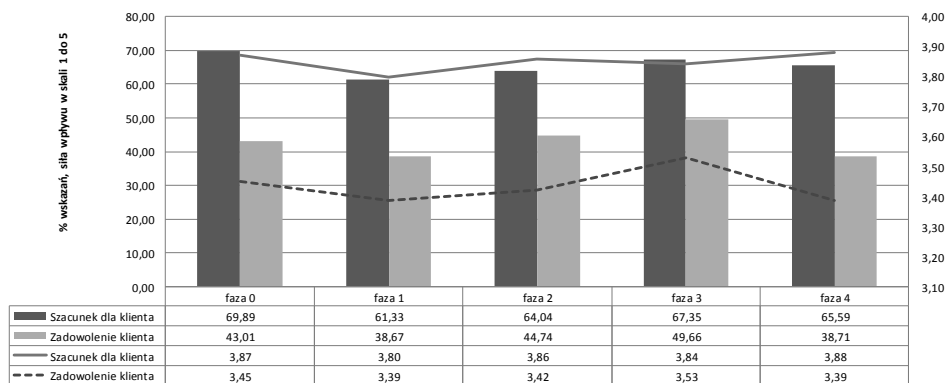
W urzędach będących w fazie trzeciej dojrzałości procesowej wartość ta uzyskało 48,98 % wskazań jako istotna i bardzo istotna. Podobny procent wskazań wartość ta uzyskała w urzędach będących na początku wdrażania rozwiązań procesowych. Biorąc pod uwagę ocenę punktową „odpowiedzialność” jest również najwyżej

oceniana na poziomie zerowym i trzecim dojrzałości procesowej organizacji. Druga wartość opisująca obszar odpowiedzialności, czyli zaangażowanie oceniane jest jako posiadające mniejsze znaczenie w realizacji celów organizacji. Największe znaczenie dla tej wartości przypisywane jest w organizacjach będących w pierwszej fazie dojrzałości procesowej (42,67% wskazań jako istotna i bardzo istotna wartość). Podobna sytuacja występuje w przypadku oceny punktowej.

Drugi obszar modelu CERT poddany ocenie, czyli „orientacja na klienta” składał się z wartości szacunek dla klienta oraz zadowolenie klienta. W każdej z faz dojrzałości procesowej najwyżej został oceniony szacunek dla klienta (rysunek 2). W każdej z faz wartość ta otrzymała ponad 60,0% wskazań jako istotna i bardzo istotna w realizacji celów. Szacunek dla klientów można ocenić jako wartość uniwersalną, która powinna być respektowana przez pracowników w każdej sytuacji. Z tego może wynikać fakt, że wartość ta uzyskała największą liczbę wskazań jako istotna i bardzo istotna w przypadku urzędów znajdujących się w zerowej fazie dojrzałości procesowej. Wraz z rozwojem procesowym rośnie ocena punktowa tej wartości, czyli można stwierdzić, że szacunek dla klienta ma większe znaczenie w organizacjach posiadających wdrożone zarządzanie procesowe. W przypadku drugiej z wartości ocenionej przez pracowników badanych urzędów z obszaru „orientacja na klienta”, czyli zadowolenia klienta nie ma zależności pomiędzy poziomem rozwoju a otrzymaną oceną. Największą liczbę wskazań wartość to uzyskała w fazie trzeciej dojrzałości procesowej (49,66% wskazań), najniższą w fazie pierwszej (38,67%).

RYSUNEK 2.

Ocena wpływu wartości z grupy „orientacja na klienta” na zarządzanie procesowe w wybranych urzędach miast (w % wskazań)

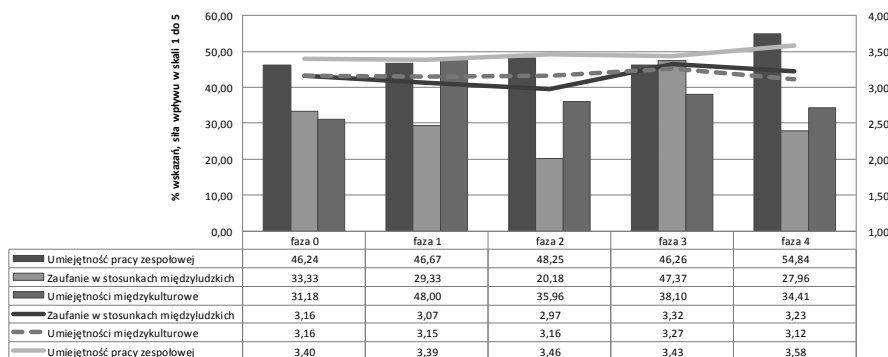


Źródło: opracowanie własne.

W trzecim obszarze wartości wspierających stosowane rozwiązania procesowe w badanych urzędach, największe znaczenie posiada umiejętności pracy zespołowej (rysunek 3).

RYSUNEK 3.

Ocena wpływu wartości z grupy „praca zespołowa” na zarządzanie procesowe w wybranych urzędach miast (w % wskazań)



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku organizacji najbardziej zaawansowanych pod względem dojrzałości procesowej wartość ta uzyskała największą wartość (54,58% wskazań). Należy zwrócić uwagę na niską ocenę wartości, jaką jest zaufanie w stosunkach międzyludzkich w większości badanych urzędów. Tylko w trzeciej fazie dojrzałości procesowej wartość ta ma największą liczbę wskazań (47,37%). W przypadku umiejętności międzykulturowych największe znaczenie przypisywane jest w urzędach znajdujących się w pierwszej fazie dojrzałości procesowej (48,0%).

Ostatnia grupa wartości modelu CERT obejmuje obszar „doskonałość”. Do tej grupy w ramach przeprowadzonych badań zakwalifikowano najwięcej postaw i wartości zidentyfikowanych w urzędach (tabela 3).

Trzy z nich w każdej z faz dojrzałości procesowej osiągnęły wartość wskazań jako czynniki istotne i bardzo istotne powyżej 50,0 %. Przy czym najwyższą ocenianą w tej grupie wartością jest etyka postępowania. Wartość tę można uznać za uniwersalną w zarządzaniu organizacją, nie tylko publiczną. Z tego faktu może wynikać wysoka ocena tego czynnika również w urzędach wdrażających rozwiązania procesowe. Na uwagę zasługuje również niska ocena innowacyjności jako wartości wspierających wprowadzanie zarządzania procesowego w urzędach. Cecha ta powinna być wysoko oceniana w kontekście zarządzania organizacjami. Jednak w przypadku porównania urzędów wyprowadzających rozwiązania procesowe i nieposiadających takich rozwiązań można stwierdzić, że ocena ich znaczenia jest na podobnym poziomie. Również nisko w badanych urzędach zostały ocenione kreatywność oraz dążność do permanentnego rozwijania i doskonalenia swoich umiejętności, czyli te wartości, które powinny posiadać duże znaczenie w rozwoju organizacji opartej na procesach. Wynikać to może ze specyfiki urzędu administracji publicznej jako organizacji. Są to m.in. cechy charakterystyczne sektora publicznego, takie jak: brak zasad rynkowych (przy usługach administracyjnych), trudność z wyceną rynkową usług, oczekiwania społeczności co do przestrzeganych wartości, wydajności i efektywności.

TABELA 3.

**Ocena wpływu wartości z grupy „doskonałość” na zarządzanie procesowe
w urzędach miast (w % wskazań)**

Wyszczególnienie	Faza dojrzałości procesowej									
	0		1		2		3		4	
	w %	pkt.	w %	pkt.	w %	pkt.	w %	pkt.	w %	pkt.
Chęć poszerzania swojej wiedzy	51,61	3,49	52,00	3,48	47,37	3,46	57,82	3,56	58,06	3,62
Dążność do permanentnego rozwijania i doskonalenia swoich umiejętności	35,48	3,31	42,67	3,32	36,84	3,32	42,86	3,33	48,39	3,48
Etyka postępowania	60,22	3,71	50,67	3,67	54,39	3,61	68,71	3,86	60,22	3,72
Gospodarność	55,91	3,59	48,00	3,60	51,75	3,56	52,38	3,60	50,54	3,47
Innowacyjność	32,26	3,05	54,67	3,25	36,84	3,22	31,97	3,18	32,26	3,10
Kreatywność	30,11	3,20	40,00	3,40	28,07	3,19	30,61	3,18	31,18	3,29
Profesjonalizm	52,69	3,60	60,00	3,52	49,12	3,55	53,74	3,56	56,99	3,63
Troska o jakość	45,16	3,42	36,00	3,48	40,35	3,38	48,98	3,51	46,24	3,40

Źródło: opracowanie własne.

Duży wpływ na niski poziom oceny tych wartości ma również system kontroli zewnętrznej generujący biurokratyczne, skomplikowane, wewnętrzne zasady i wymogi sprawozdawcze. Powoduje to bardziej, niż w organizacjach biznesowych, sztywne, hierarchiczne uzgodnienia działania, uporządkowane i scentralizowane zasady procedur kadrowych, budżetowania, co w znacznym stopniu ogranicza rozwój organizacji publicznych oparty na procesach.

5. Podsumowanie

W ramach przeprowadzonych badań zidentyfikowano cechy i wartości kulturowe występujące w badanych urzędach, które zgodnie z założeniami modelu CERT należą do wspierających rozwiązania procesowe. Biorąc pod uwagę ocenę wszystkich wartości zawartych w modelu można stwierdzić, że według badanych pracowników urzędów miast największe znaczenie we wdrażaniu rozwiązań procesowych, ze względu na liczbę wskazań jako istotne i bardzo istotne mają: szacunek dla klienta, etyka postępowania, profesjonalizm, chęć poszerzania swojej wiedzy oraz gospodarność. Najmniejsze znaczenie w tej ocenie mają zaangażowanie, innowacyjność, umiejętności międzykulturowe, kreatywność oraz zaufanie w stosunkach międzyludzkich. Wśród najbardziej istotnych wartości i postaw przeważają znajdujące się w obszarze „doskonałość”. Powinny one stanowić szczególne zainteresowanie menadżerów organizacji publicznych ze względu na fakt, że można je uznać

za kluczowe czynniki we wspieraniu wdrażania rozwiązań procesowych w urzędach. Uzyskane wyniki trudno porównać do badań twórców modelu CERT, ze względu, że weryfikowali oni swoją koncepcję na przykładzie organizacji biznesowych [Schmiedel, vom Brocke, Recker, 2014, s. 43-56]. Jednak z ich badań wynika, że w przedsiębiorstwach większe znaczenie w procesie kreowania kultury organizacyjnej procesowej mają cechy z grupy „praca zespołowa”, w tym nieformalne struktury, czyli cecha, która nie była wskazywana jako wspierająca rozwiązania procesowe w badanych urzędach. Zbieżna ocena znaczenia z badaniami w przedsiębiorstwach występuje w grupie cech „odpowiedzialność”. Z prezentowanych w artykule badań wynika, że w urzędach duże znaczenie przypisano zaangażowaniu pracowników, podobnie oceniono tę cechę w przedsiębiorstwach.

Literatura

- Brajer-Marczak R., 2012, *Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej*, „Zarządzanie i Finanse. Zeszyty Naukowe”, nr 1, t. III.
- Cao G., Clarke S., Lehaney B., 2001, *A critique of BPR from a holistic perspective*, “Business Process Management Journal”, nr 7(4).
- Grajewski P., 2009, *Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 52.
- Hammer M., 2007, *The Process Audit*, “Harvard Business Review”, April.
- Hawrysz L., Hys K., 2012, *Procesowo zorientowana kultura organizacyjna w organizacjach sektora publicznego*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 4(26).
- Krukowski K., 2016, *Kulturowe uwarunkowania dojrzałości procesowej urzędów miast*, UMK, Toruń.
- Lillrank P., Kostama H., 2001, *Product/process culture and change management in complex organizations*, “International Journal of Technology Management”, nr 22(1-3).
- Maull R. S., Tranfield D. R., Maull W., 2003, *Factors characterising the maturity of BPR programmes*, “International Journal of Operations & Production Management”, t. 23, nr 6.
- Olszewska K., 2004, *Organizacja zorientowana na procesy – ujęcie modelowe*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, M. Romanowska, M. Trocki (red.), t. 1, SGH, Warszawa.
- Röglinger M., Pöppelbuß J., Becker J., 2012, *Maturity Models in Business Process Management*, “Business Process Management Journal”, nr 18/2.
- Rosemann M., vom Brocke J., 2010, *The six core elements of business process management*, [w:] *Handbook on Business Process Management*, t. 1, J. vom Brocke, M. Rosemann, (red.), Springer, New York.
- Rohloff M., 2009, *Case Study and Maturity Model for Business Process Management Implementation*. “Business Process Management”, LNCS 5701.
- Schein E. F., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schmiedel T., vom Brocke J., Recker J., 2013, *Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study*, “Business Process Management Journal”, t. 19, nr 2.

- Schmiedel T., Vom Brocke J., Recker J., 2014, *Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management*, "Information & Management", nr 51(1).
- Sznabowicz M., 2001, *Stan i kierunki doskonalenia kultury organizacji procesowych*, praca doktorska, Sopot.
- vom Brocke J., Schmiedel T., 2011, *Towards A Conceptualization Of BPM-Culture: Results From A Literature Review*, PACIS.
- vom Brocke J., Sinnl T., 2011, *Culture in business process management: a literature review*, "Business Process Management Journal", t. 17, nr 2.
- Zairi M., 1997, *Business process management. A boundaryless approach to modern competitiveness*, "Business Process Management Journal", t. 3(1).