



## Jędrzej Wieczorkowski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Analiz Ekonomicznych  
Instytut Informatyki i Gospodarki Cyfrowej  
jedrzej.wieczorkowski@sgh.waw.pl

# ANALIZA WYKORZYSTANIA PODEJŚCIA PROCESOWEGO W ZARZĄDZANIU JEDNOSTKAMI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

**Streszczenie:** Podejście procesowe niegdyś znajdowało zastosowanie głównie w zarządzaniu przedsiębiorstwami, lecz od pewnego czasu daje się także zauważyć coraz szersze wykorzystywanie tej koncepcji w urzędach administracji publicznej. Wynika to w szczególności z wdrażania norm zarządzania jakością oraz realizacji w urzędach projektów informatycznych. Administracja posiada specyfikę procesów, np. ich formalizację wynikającą z silnego powiązania z systemem prawnym. W konsekwencji z jednej strony urzędy doskonale nadają się do zastosowania w nich elementów zarządzania procesowego, z drugiej występuje wiele typowych trudności przy wykorzystywaniu tego podejścia. Obserwacje autora i analiza literatury pozwalają na stwierdzenie, że podstawową barierą jest niedostateczne zrozumienie idei orientacji procesowej przez pracowników urzędów. Celem artykułu jest charakterystyka podejścia procesowego w zarządzaniu jednostkami administracji publicznej oraz analiza możliwości zastosowania tego podejścia, a także przyczyn trudności w jego wdrażaniu.

**Słowa kluczowe:** podejście procesowe w zarządzaniu, administracja publiczna, procesy biznesowe.

## Wprowadzenie

Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwami komercyjnymi wydaje się dziś czymś naturalnym. Do jakiego stopnia można natomiast przenosić doświadczenia z organizacji komercyjnych na zarządzanie urzędami administracji publicznej? Tematem niniejszego artykułu jest charakterystyka możliwości zastosowań podejścia procesowego w jednostkach administracji publicznej. Na wstępie

zaprezentowano samą koncepcję i jej źródła w naukach o zarządzaniu i w technologiach informatycznych. Rozwinięto zagadnienie idei procesu oraz rozumienie i znaczenie roli klienta w przypadku administracji publicznej. W dalszej części przedstawiono typowe problemy praktyki wdrażania i zastosowania podejścia procesowego w zarządzaniu jednostkami administracji publicznej z podkreśleniem ich specyfiki w porównaniu z zarządzaniem procesami biznesowymi w przedsiębiorstwach. W artykule przeprowadzono analizę literatury oraz oparto się na obserwacji uczestniczącej autora. Wykorzystano doświadczenia autora jako konsultanta przy opracowywaniu strategii informatyzacji w jednostkach centralnej administracji rządowej, a także związane z przygotowaniem i oceną projektów informatycznych realizowanych w administracji publicznej. Wnioski prowadzą do wskazania barier, których usunięcie powinno mieć wpływ na poprawę zarządzania urzędami administracji publicznej.

## 1. Źródła podejścia procesowego w zarządzaniu

Poszukiwanie początków podejścia procesowego w zarządzaniu prowadzi do kilku źródeł i okresów jego popularności. Według Smitha i Fongara [2007] orientacja procesowa miała dotąd trzy fale:

- pierwszą, związaną z teoriami zarządzania Taylora;
- drugą, związaną z koncepcją restrukturyzacji procesów biznesowych;
- trzecią, związaną z ciągłym doskonaleniem procesów.

Taylor zwracał szczególną uwagę na podział pracy i specjalizację poszczególnych pracowników, co jest niezbędne w podejściu procesowym. Orientacja funkcjonalna i nadmierna specjalizacja są jednak zaprzeczeniem współczesnego spojrzenia na procesy w zarządzaniu, gdyż prowadzą do powstawania krytykowanych później struktur silosowych. Swoje rozważania Taylor opierał głównie na przedsiębiorstwach produkcyjnych, lecz teorię można uogólnić na organizacje różnego typu.

Na bazie krytyki powyższego podejścia popularność podejścia procesowego wyraźnie wzrosła od początku lat 90. XX w., co określa się jako jego drugą falę. Wynikało to w szczególności z publikacji Hammera i Champy'ego [1993], a także Davenporta [1993] i sformułowania koncepcji restrukturyzacji procesów biznesowych BPR (*Business Process Reengineering*). Koncepcja ta została później częściowo skrytykowana przez samych autorów i, po odrzuceniu radykalizmu zmian specyficznego dla BPR, pojawiła się trzecia fala zainteresowania orientacją procesową, charakteryzująca się podejściem ewolucyjnym mającym

na celu ciągle usprawnianie i doskonalenie procesów w zarządzaniu organizacjami. Mimo że aktualnie takie ewolucyjne podejście w zarządzaniu procesami biznesowymi (*Business Process Management*, BPM) jest wiodące, w pewnych przypadkach możliwe jest stosowanie także jego radykalnej wersji. Można więc mówić odpowiednio o *reengineeringu* łagodnym i radykalnym [Grajewski, 2007]. Warto też zwrócić uwagę na fakt, że główni autorzy koncepcji BPR i BPM eksponowali korzyści podejścia procesowego przede wszystkim w zarządzaniu organizacjami komercyjnymi.

Powyżej przedstawiono źródła orientacji procesowej tkwiące w samych naukach o zarządzaniu. W ostatnich latach widoczna jest coraz silniejsza integracja tej dyscypliny nauki z technologiami informatycznymi. Zdaniem autora na popularyzację podejścia procesowego wpływ miał fakt, że takie podejście stosowane było w praktyce od zawsze w informatyce i jest wpisane w jej istotę. Przykładowo widoczne jest to w inżynierii oprogramowania – każdy algorytm rozumiany jest jako opis procesu. Orientacja procesowa była przede wszystkim stosowana w metodach strukturalnych analizy i projektowania systemów. Metody te, obok modelowania danych, skupiały się właśnie na modelowaniu procesów [DeMarco, 1978; Yourdon i Constantine, 1979; Gane i Sarson 1979]. Także w języku UML, typowym dla późniejszych metod obiektowych, wykorzystuje się np. zbliżony do podejścia procesowego diagram czynności.

## 2. Idea procesu i znaczenie klienta w administracji publicznej

Przykładowe typowe definicje traktują proces:

- jako specyficzne uporządkowanie działań w czasie i przestrzeni, z dobrze określonymi danymi i wynikami oraz jasno zdefiniowanym wejściem i wyjściem, a także jako zorganizowany mierzalny zestaw działań mających na celu wytworzenie określonego wyjścia dla konkretnego klienta [Davenport, 1993];
- jako grupę powiązanych czynności, składających się na pewną całość, posiadających wejścia i wyjście, tworzących wartość z punktu widzenia klienta [Hammer i Champy, 1993].

Z kolei w polskiej literaturze Lichtarski [2004] określa proces

- jako ciąg wzajemnie powiązanych (zależnych) czynności i innych zdarzeń wywołujących określone zmiany i zmierzających do osiągnięcia określonego wyniku końcowego.

Powyższe definicje nie precyzują charakteru organizacji, w której mają być realizowane procesy. Pojawia się tylko pytanie, jak należy rozumieć pojęcie klienta, gdyż orientacja na klienta jest typowa dla podejścia procesowego. Można nawet

stwierdzić, że organizacja w ujęciu procesowym jest traktowana jako system ukierunkowany na tworzenie wartości dla klienta [Brillman, 2002], a orientacja procesowa koncentruje się na zadowoleniu klienta i spełnieniu jego oczekiwań [Kasprzak, 2005]. Perspektywa procesu ukierunkowanego na biznes to perspektywa klienta. W centrum uwagi znajduje się klient zewnętrzny i wewnętrzny (pracownik organizacji) oraz ukierunkowany na niego łańcuch tworzenia wartości [Kunasz, 2010]. Takie spojrzenie na klienta jest jednak typowe dla organizacji komercyjnych. Jak zatem należy to rozumieć w przypadku administracji publicznej? Czy proces w takich organizacjach ma swoją istotną specyfikę? Według Krukowskiego [2011] za proces w jednostkach administracji publicznej można uznać ciąg działań służący wydaniu decyzji, oferowaniu usługi lub informacji albo szerzej – łańcuch sekwencyjnych czynności, które zmieniają mierzalne elementy na wejściu (dokumenty, informacje, metody, decyzje) w mierzalne elementy wyjścia (informacje, decyzje, usługi publiczne).

Procesy można klasyfikować według poziomów szczegółowości, wyróżniając zazwyczaj: megaprocesy, procesy główne i procesy podrzędne. Opierając się na podobnej klasyfikacji, dla urzędów administracji publicznej Krukowski [2011] zaproponował z kolei wydzielenie: megaprocesów (procesów o znaczeniu strategicznym dla rozwoju społeczno-gospodarczego w ujęciu przekrojowym organizacji), procesów podstawowych (w efekcie których powstaje usługa związana bezpośrednio z podstawowym rodzajem działalności organizacji) i procesów pomocniczych (powstających w celu sprawnej realizacji procesów podstawowych i megaprocesów).

Inna typowa klasyfikacja wyodrębnia kategorie procesów: podstawowych, pomocniczych i zarządzania. W przypadku administracji publicznej Krzyżanowski [2010] proponuje ograniczenie ich wydzielenia do:

- procesów podstawowych (usługowych), których celem jest dostarczenie odpowiedniej jakości dóbr i usług obywatelom,
- procesów pomocniczych – związanych z funkcjonowaniem administracji jako takiej, które za cel mają m.in. dostarczenie wiarygodnej informacji.

W powyższym sensie obywatel, jako odbiorca usług urzędu, jest także typowym klientem. Klientem może być także instytucjonalny odbiorca usług, podmiot gospodarczy itp. Można więc uznać, że na odpowiednim poziomie abstrakcji pojęcie klienta, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, nie różni się znacząco w administracji publicznej i w organizacjach komercyjnych.

### 3. Praktyka podejścia procesowego w administracji publicznej

W praktyce jednak zdaniem autora w administracji publicznej szczególnie często widoczne jest podejście funkcjonalne, a postrzeganie klienta jest inne niż w przedsiębiorstwach. Widoczny jest przede wszystkim brak powiązania mierzalnych wyników urzędu z poziomem zadowolenia odbiorców usług, czyli klientów zewnętrznych. Jak zauważa Polak [2012], niejednokrotnie w urzędach unika się nawet używania tego pojęcia, zastępując je np. terminem „petent”, a procesy nastawione są na potrzeby własnej jednostki organizacyjnej zamiast na klienta.

Administracja publiczna, jak twierdzą Ziemia i Obłąk [2014], ma ściśle ustaloną strukturę organizacyjną, proces decyzyjny jest bardzo sformalizowany, a przepływy procesów są skomplikowane ze względu na ściśle hierarchiczną decyzyjność poszczególnych osób. Przepisy prawa o wiele silniej ingerują w procesy w przypadku administracji niż w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych. Według Senkusa [2013] inicjatywy upowszechniania BPM w polskiej administracji publicznej są coraz popularniejsze, ale na tyle świeże, że trudno oceniać ich efekty.

#### 3.1. Podejście procesowe a zarządzanie jakością

Zdaniem autora istotnym czynnikiem popularyzacji podejścia procesowego w administracji publicznej często jest wdrażanie polityki jakości opartej na normach ISO 9001. Organizacja wdrażająca system zarządzania jakością zgodny z normą musi m.in. zidentyfikować procesy, określić ich sekwencję i zależności, a także je monitorować, mierzyć, analizować i doskonalić. Niewątpliwie więc zmuszenie w ten sposób organizacji do opracowania ksiąg jakości procesów jest czynnikiem pozytywnym dla wprowadzenia orientacji procesowej. Z drugiej strony obserwacje autora prowadzone w urzędach administracji publicznej pokazują, że taki wymuszony sposób wdrożenia elementów zarządzania procesowego nie pozwala wykorzystać całego jego potencjału. Podstawowym problemem jest przyjęcie postawy, w której identyfikacja i definiowanie procesów ma być głównie środkiem do pozytywnego przejścia audytu certyfikującego i jest w konsekwencji „złem koniecznym”. Brak jest często świadomości pracowników o korzyściach, które może nieść orientacja procesowa, a praca wykonana przy wdrażaniu normy nie przekłada się na dalsze potencjalne korzyści. Typowym problemem może być zbyt ściśle stosowanie się do wzorców, które mają zapewnić bezproblemowe przejście audytu i niewykorzystanie w pełni elastyczności zapewnianej przez normę jakości. Problemem często jest także brak umiejętności wskazania mierników oraz właścicieli procesów, co w praktyce znacząco utrudnia prawidłowe wykorzystanie opracowanych dokumentów.

Powyższe uwagi autora, mimo że dotyczą administracji publicznej, są typowe również dla innych organizacji. Przykładowo w [Auksztol i Chomuszek (red.), 2012] zwrócono uwagę na fakt, że tak opracowywane systemy zarządzania jakością są nierzadko odrzucane przez pracowników firmy jako ciało obce, a mapy i modele procesów nie są później wykorzystywane przez zarządy do zarządzania procesowego. W konsekwencji normy ISO są często kojarzone z biurokracją i brakiem elastyczności.

Potrzeba wdrażania norm zarządzania jakością w administracji publicznej często jest dopiero punktem wyjścia do identyfikacji i opisu procesów. Wdrożenie nie powinno być oczywiście traktowane jako cel sam w sobie, lecz powinno ułatwiać dalsze zarządzanie procesami w organizacji.

### 3.2. Podejście procesowe a projekty informatyczne

Opracowanie map i modeli procesów umożliwia wykorzystanie ich w projektach wdrażania narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie, w szczególności systemów klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*), *workflow* oraz oprogramowania opartego na architekturze SOA (*Service Oriented Architecture*). W przypadku wdrożeń systemów klasy ERP typową metodą ich kustomizacji jest modelowanie przebiegu procesów. Wykorzystując podobieństwo procesów w wielu urzędach i rozwiązania predefiniowane, można korzystać z referencyjnych modeli procesów, w tym także branżowych. Przykładowo wśród rozwiązań przeznaczonych dla urzędów administracji publicznej należy zwrócić uwagę na zagadnienia rachunkowości budżetowej, w szczególności ewidencji i rozliczania wydatków oraz przychodów w aspekcie wydatkowo-dochodowym, a także rezerwacji środków na potrzeby przyszłych zobowiązań [Wieczorkowski, 2013].

Właściwe rozpoznanie przebiegu procesów jest niezbędne także przy innych projektach wdrożeniowych. Z oczywistych powodów dotyczy to rozwiązań informatycznych automatyzujących przepływy dokumentów i pracy klasy *workflow*. Także u podstaw architektury SOA leży współpraca pomiędzy systemami, z wykorzystaniem modelu usług bazujących na uprzednio zdefiniowanych procesach biznesowych.

Należy również zwrócić uwagę na możliwości integracji procesów międzyorganizacyjnych i automatyzację wymiany danych pomiędzy urzędami różnych szczebli administracji oraz dostęp do rejestrów publicznych. Wsparcie informatyczne i zautomatyzowanie działań w procesach prowadzi dla szeroko rozumianych usług publicznych do skrócenia czasu realizacji zadań i uzyskania istotnych oszczędności finansowych [Górski, 2014]. W przypadku integracji międzyorganizacyjnej i w organizacjach rozproszonych szczególnie istotne jest zagadnienie unifikacji procesów.

Analizując związane z projektami informatycznymi źródła popularności podejścia procesowego w administracji, należy także wziąć pod uwagę wymagania konkursów na projekty dofinansowywane ze środków Unii Europejskiej przeznaczone w szczególności dla administracji publicznej. Przykładowo w aktualnym Programie Operacyjnym Polska Cyfrowa (POPC) w działaniu „Wysoka dostępność i jakość e-usług publicznych” wymaga się przedstawienia analizy procesów biznesowych związanych ze świadczeniem usług wynikających z wnioskowanego projektu. Dla obecnego (*as-is*) i docelowego (*to-be*) sposobu realizacji usługi należy przedstawić mapy procesów biznesowych, modele kluczowych procesów składających się na usługę oraz plany przejścia pomiędzy stanem obecnym i stanem docelowym [www 1]. Doświadczenia autora wskazują, że aby wniosek był pozytywnie oceniony, wysoce zalecane jest wcześniejsze opracowanie procesowego modelu organizacji.

Identyfikacja procesów i ich zdefiniowanie może być także podstawą do sporządzania planów strategii informatyzacji dla urzędów. Doświadczenia autora podpowiadają, że w tego typu dokumentach podejście procesowe z wykorzystaniem odpowiednich notacji graficznych jest godne polecenia z uwagi na intuicyjną czytelność takiego zapisu. Mapy i modele procesów mogą dotyczyć opisu stanu bieżącego oraz docelowego informatyzacji.

#### 4. Metody opisu procesów

W większości przypadków opis procesów realizowanych w administracji publicznej może być dokonywany za pomocą standardowych notacji i narzędzi. Ponieważ użytkownikami opisu procesów są z jednej strony specjaliści od zarządzania, z drugiej często specjaliści – informatycy, istotna jest czytelność i intuicyjność zapisu dla różnych grup, a także jego jednoznaczność i standaryzacja. Z tego względu szczególną rolę należy zwrócić na notacje graficzne, które stają się językiem komunikacji pomiędzy różnymi grupami użytkowników. W chwili obecnej podstawowe znaczenie ma standard modelowania procesów BPMN (*Business Process Model and Notation*) w aktualnej wersji 2.0, wspierany przez wielu dostawców narzędzi. Jednocześnie nadal licznych zwolenników mają diagramy łańcuchów procesów sterowanych zdarzeniami EPC (*Event-driven Process Chain*), wywodzące się z architektury ARIS, a także metoda BPMS (*Business Process Management System*), pochodząca z oprogramowania Adonis [Wieczorkowski, 2014].

Trudno jednoznacznie wskazać wyższość którejkolwiek z metod modelowania procesów, choć należy wziąć pod uwagę istotny fakt, że notacja BPMN,

dzięki swojej jednoznaczności, daje możliwość automatyzacji generowania kodu oprogramowania. We wspomnianym programie POPC przyjęto wymaganie, aby we wnioskach o dofinansowanie projektów modele procesów biznesowych były zapisane w notacji wskazanej w obowiązujących przepisach, normach, standardach, rekomendacjach [www 1], co w praktyce interpretowane jest jako wskazanie na notację BPMN. Z kolei badania przeprowadzone przez Gabryelczyk i Jurczuka [2015] dowodzą, że z punktu widzenia zrozumiałości zapisu dla użytkowników biznesowych metoda BPMS uzyskuje znacznie lepsze wyniki niż BPMN.

Należy też zwrócić uwagę na alternatywne podejścia do modelowania procesów, jak zastosowanie narzędzi opartych na technologiach semantycznych wspierających współdzielenie treści – tutaj zespołowe tworzenie opisów procesów [Pawłosek, 2014]. Istnieją także branżowe rozszerzenia typowego modelowania procesów. Przykładem są narzędzia kartograficzne wspomagające dynamiczne modelowanie procesów stosowane w urzędach administracji publicznej wykorzystujących informacje przestrzenne [Stępnia, 2014].

Zdaniem autora, jeśli model ma być wyłącznie opisem procesów, dyskusyjne jest narzucanie którejkolwiek z metod modelowania. Niezależnie od wyboru metody istotne jest właściwe jej zrozumienie przez użytkowników, ale najważniejsze jest przede wszystkim zrozumienie idei samego podejścia procesowego.

## Podsumowanie

Podejście procesowe i koncepcja BPM w zarządzaniu polskimi urzędami administracji publicznej na chwilę obecną są mniej popularne niż w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych, lecz zainteresowanie nimi wyraźnie wzrasta. Specyfika administracji publicznej, w szczególności złożoność oraz ścisła formalizacja przepływu procesów i uprawnień decyzyjnych, a także ścisłe oparcie procesów na przepisach prawa, wskazują na bardzo szerokie możliwości zastosowań orientacji procesowej. Podobieństwo funkcjonowania niektórych grup urzędów, zarówno administracji rządowej, jak i samorządowej, skłania do standaryzacji wybranych procesów, co może upraszczać pozyskiwanie rozwiązań informatycznych, umożliwiać interoperacyjność systemów oraz ułatwiać automatyzację procesów międzyorganizacyjnych. Na popularyzację podejścia procesowego wyraźnie wpływa wdrażanie norm zarządzania jakością, a także systemów informatycznych.

Głównym problemem popularyzacji orientacji procesowej w zarządzaniu administracją publiczną jest niska świadomość pracowników dotycząca możli-



wych do uzyskania korzyści dla organizacji. Jeśli prowadzone są księgi jakości, często procesy nie są w nich opisane prawidłowo, a księgi traktowane są wyłącznie jako biurokratyczny obowiązek. Ich przydatność do wykorzystania w zarządzaniu organizacją jest wtedy niewielka. Mimo iż współczesne narzędzia i metody modelowania procesów zapewniają wygodę ich opisu, a modele są potencjalnie jasne dla różnych grup pracowników, powszechny jest brak zrozumienia potrzeby identyfikowania, pomiaru i ewaluacji procesów. Niska świadomość pracowników wy-daje się główną barierą w zastosowaniu podejścia procesowego w urzędach administracji publicznej. Obserwacja zmian tej świadomości oraz umiejętności praktycznego wykorzystania podejścia procesowego jest naturalnym i koniecznym kierunkiem dalszych badań.

## Literatura

- Auksztol J., Chomuszek M. (red.) (2012), *Modelowanie organizacji procesowej*, WN PWN, Warszawa.
- Davenport T.H. (1993), *Process Innovation: Re-engineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- DeMarco T. (1978), *Structured Analysis and Design*, Yourdon Inc., New York.
- Gabryelczyk R., Jurczuk A. (2015), *The diagnosis of information potential of selected business process modelling notations*, „Information Systems in Management”, Vol. 4, No. 1.
- Gane C., Sarson T. (1979), *Structured Systems Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Górski T. (2014), *Unifikacja procesów biznesowych w sektorze medycznym* [w:] A. Kobyliński, A. Sobczak (red.), *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, z. 35, SGH w Warszawie, Warszawa.
- Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Hammer M., Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.
- Krukowski K. (2011), *Zarządzanie procesowe w administracji publicznej*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
- Krzyżanowski A. (2010), *Administracja publiczna a systemy informacyjne na przykładzie jednostek organizacyjnych Publicznych Służb Zatrudnienia – wpływ na sprawność oraz jakość usług* [w:] J. Goliński, A. Kobyliński, A. Sobczak (red.), *Technologie informatyczne w administracji publicznej i służbie zdrowia*, Monografie i Opracowania nr 569, SGH w Warszawie, Warszawa.
- Kunasz M. (2010), *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin.
- Lichtarski J. (2004), *O relacji pomiędzy podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 1, SGH w Warszawie, Warszawa.

- Pawełoszek I. (2014), *Wykorzystanie Semantic Mediawiki w doskonaleniu modeli procesów biznesowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 112, Ekonomiczne Problemy Usług, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Polak P. (2012), *Bariera ludzka w zastosowaniu podejścia procesowego w jednostkach administracji publicznej* [w:] J. Gołuchowski (red.), *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe nr 99, UE w Katowicach, Katowice.
- Senkus P. (2013), *Zarządzanie i dowodzenie z wykorzystaniem orientacji procesowej. Sektor prywatny, sektor publiczny, sektor non profit*, Difin, Warszawa.
- Smith H., Fingar P. (2007), *Business Process Management. The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa.
- Stępiak C. (2014), *Kartograficzne rozszerzenie dynamicznego modelowania procesów biznesowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 112, Ekonomiczne Problemy Usług, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Wieczorkowski J. (2013), *Zastosowanie oprogramowania standardowego w administracji publicznej* [w:] A. Kobyliński, A. Sobczak (red.), *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, z. 29, SGH w Warszawie, Warszawa.
- Wieczorkowski J. (2014), *Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych* [w:] J. Lichtarski i in. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 340, Wrocław.
- Yourdon E., Constantine L. (1979), *Structured Design, Fundamentals of a Discipline of Computer Program and System Design*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Ziemia E., Obląk I. (2014), *Informatyczne wsparcie procesów w administracji publicznej* [w:] A. Kobyliński, A. Sobczak (red.), *Technologie informatyczne w administracji publicznej*, *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, z. 33, SGH w Warszawie, Warszawa.
- [www 1] <http://cppc.gov.pl/programy/popc-2/popc/nabor-wnioskow-popc-2-1-2/> (do-step: 30.06.2015).

#### POSSIBILITIES PROCESS APPROACH IN MANAGEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Summary:** Process approach was formerly used mainly in enterprises management. Now this concept is also often used in public administration offices. This results in particular from an implementation of quality management standards and an implementation of IT projects. The processes in the administration are specific. They are characterized by the formalization resulting from the legal system. Thus, on the one hand offices are suitable for use a process management elements, on the other hand, there are many common problems in applying this approach. Author's observations and literature analysis lead to the conclusion that the main barrier is the lack of understanding of the process orientation idea among staff offices.

**Keywords:** process approach in management, public administration, business processes.