ZARZĄDZANIE PUBLICZNE 4(8)/2009
Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

dr Roman Batko
Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

URZĄD GMINY JAKO ORGANIZACJA PROCESOWA

Streszczenie

W artykule rozważa się konieczność zmiany modelu zarządzania urzędem gminy w związku ze wzrastającymi oczekiwaniami klientów urzędu, a także gwałtownymi zmianami w zakresie technologii informacyjnej, wykształcenia pracowników, nacisku, jaki kładzie się we współczesnym świecie na takie cechy administracji, jak: elastyczność, szybkość i przyjazność w działaniu – warunki efektywności. Wydaje się, że takim systemem integrującym różne zasoby organizacji, opartym na zarządzaniu przez cele i zarządzaniu wiedzą, a także łatwo odpowiadającym na nieustanną potrzebę zmiany, jest zarządzanie procesowe, którego podstawowe założenia i modele zaprezentowano w artykule.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesowe (BPM), modelowanie procesów, administracja publiczna, zarządzanie urzędem gminy

Summary

In this article I put forward a thesis that town office management methods are outdated and fail to meet the growing requirements and needs of their clients, and as such demand immediate implementation of changes, dictated mainly by dramatic ongoing transformations in the field of information technologies, public administration employees education and training, as well as the newest world-wide trends in PA management which underline flexibility, friendliness and efficiency in relation to clients. I propose that Business Process Modeling (BPM), whose main premises and models I present in the article, as a system capable of integrating the many diverse PA organization resources, based on Management by Objectives and Knowledge Management, and possessing the advantage of quick response and adaptation to potential necessary changes, could be the solution to the above identified problem.

Keywords: Business Process Management (BPM), process'es modeling, public administration, town office management

Wstęp

Urząd gminy jest organizacją usługową, ma swoich klientów, którzy oczekują jakości, czyli spełniania ich wymagań, co ważniejsze – przy zachowaniu zasad efektywności. To bardzo istotna zmiana, jaka zaszła w ostatnich latach w postrzeganiu administracji publicznej. Ma ona związek z jednej strony z kształtowaniem się społeczeństwa obywatelskiego, lepiej wykształconego, bardziej świadomego swoich praw, a z drugiej z obecnymi w przestrzeni publicznej dobrymi praktykami nowoczesnego zarządzania stosowanymi przez organizacje biznesowe. U podstaw rozwijającego się od lat 80. XX wieku *New Public Management* leży właśnie przekonanie o konieczności przenoszenia rozwiązań sprawdzonych w biznesie do organizacji sektora publicznego, zwłaszcza w zakresie rachunku ekonomicznego, efektywności, a co za tym (czy może lepiej byłoby powiedzieć – przed tym) idzie modernizacji metod zarządzania. Przekonanie, że należy przede wszystkim rozpoznawać i zaspokajać potrzeby klientów urzędu, jest podstawą rozwijającego się zainteresowania zarządzaniem jakością w urzędzie, co wyraża się wprowadzaniem filozofii *Total Quality Management* i normy jakościowej ISO 9001. Jednym z podstawowych wymagań, jakie norma ISO 9001 stawia organizacji, która chce wdrożyć system zarządzania na niej oparty, jest wprowadzenie zarządzania procesowego (*Business Process Management* – BPM). W artykule zostaną przedstawione podstawowe elementy systemowego zarządzania procesami w urzędzie gminy, zwłaszcza rozwiązania w zakresie mapowania procesów i budowania modeli referencyjnych procesów i zasobów urzędu. Celem artykułu jest wykazanie przydatności aplikacyjnego modelu BPM w praktyce zarządzania urzędem gminy. Na podstawie przeprowadzonej analizy aktów prawnych i wielu obserwacji bezpośrednich w urzędach gminy[1] wyodrębniono procesy typowe dla urzędu, z podziałem na zarządcze, główne i pomocnicze. Modele przedstawione na rysunkach 3, 4 i 6 wykonane zostały w programie komputerowym do zarządzania procesami Adonis firmy BOC[2], powstałej jako *spin-off* na Uniwersytecie Wiedeńskim, pod kierunkiem prof. D. Karagiannisa.

Zarządzanie procesowe w urzędzie gminy

Zarządzanie procesowe jest alternatywą dla funkcjonalnego modelu organizacji. Rozbudowane struktury urzędów prowadzą do autonomizacji poszczegól-

[1] Autor prowadził w latach 2002–2008 wiele obserwacji bezpośrednich w urzędach gminy, m.in. Kalwarii Zebrzydowskiej, Oświęcimia, Sandomierza, Wieliczki, Stryszowa. Z wynikami badań w tym zakresie Czytelnik może zapoznać się w książce R. Batko (2009), *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo UJ, Kraków.

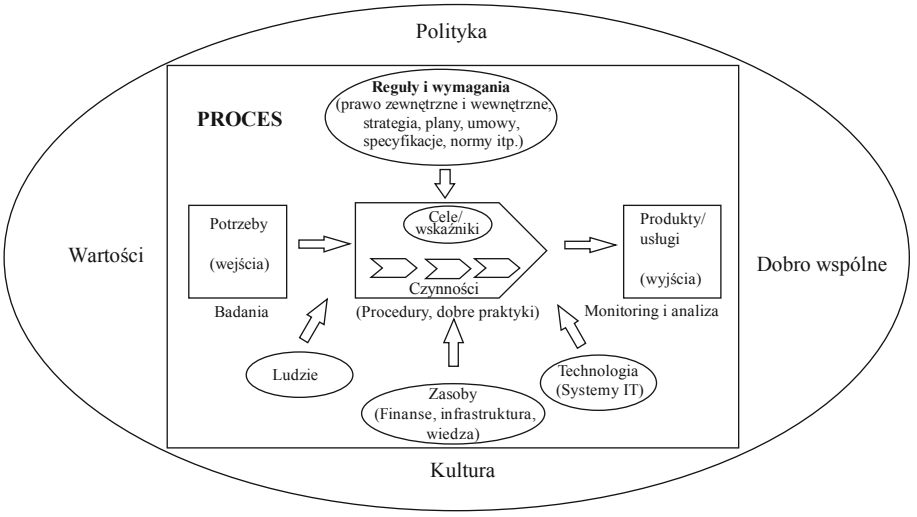
[2] Opis podstawowych funkcjonalności programu znajduje się na stronie internetowej http://www.boc-group.com/jumpto.jsp?goto=ADONIS&lg=pl (dostęp: 2.11.2009).

nych obszarów w ramach tych struktur, co nazywane jest również „efektem silosów", pomieszczeń bez okien na świat zewnętrzny. Poszczególne komórki organizacyjne nie są ukierunkowane na współpracę z innymi, nie koncentrują się na finalnym „produkcie" czy usłudze, które będą dostarczane klientowi, ale na zabezpieczeniu własnego, wewnątrzwydziałowego interesu. Jest to przejaw rywalizacji o zasoby – wyrażany w pozycjach budżetowych, etatach, nagrodach czy wreszcie poświęconym na wykonanie zadań czasie. Deming [2000: 87] pisał, że każda czynność, każda praca jest częścią procesu, zatem zarządzanie musi polegać na zrozumieniu tych procesów i podejmowaniu wysiłków w celu ich ciągłego udoskonalania. Gwałtowne zmiany w otoczeniu politycznym, kulturowym i w sferze wartości prowadzą do konieczności poszukiwania nowych rozwiązań, które pozwolą organizacji szybko adaptować się, a zatem kładą nacisk na elastyczność, szybkość i efektywność. Jeżeli do zmian, które zachodzą w otoczeniu zewnętrznym dodamy te, które występują wewnątrz organizacji – rozwój systemów IT, wyższy poziom wykształcenia pracowników, nowoczesne narzędzia komunikacyjne – to upewnimy się w przeświadczeniu, że historyczne metody i narzędzia nie mogą sprostać nowym wyzwaniom.

Zarządzanie procesowe jest metodą zarządzania organizacją polegającą na przyjęciu perspektywy klienta i koncentracji na zadaniach/projektach, a nie na funkcjach. Polega na wyodrębnieniu procesów, które mają zaspokoić określone potrzeby klientów, upełnomocnieniu właścicieli tych procesów, przy równoczesnym zobowiązaniu ich do realizacji celów operacyjnych wyznaczonych w procesie, dbałości o efektywność procesu, zwłaszcza w zakresie zarządzania zasobami i dostarczania produktu/usługi o wysokiej jakości.

Procesy w organizacji przebiegają poziomo, przecinając jej strukturę, stąd konieczne jest wyznaczanie takich właścicieli procesów, którzy będą mogli zarządzać ich przebiegiem, a nie tylko w obrębie danego działu (komórki). Zarządzanie procesowe opiera się też na monitorowaniu efektywności i doskonaleniu procesów w odniesieniu przede wszystkim do celów strategicznych, na które składają się cele operacyjne realizowane w poszczególnych procesach. Proces, który stanowi podstawę omawianego modelu zarządzania, jest to uporządkowany ciąg powiązanych ze sobą zadań, wykonywanych w wyniku reakcji na określone zdarzenie – zgłoszoną potrzebę (nazywaną też wejściem do procesu), która angażuje zasoby organizacji w sposób efektywny, generując określoną usługę bądź produkt dla klienta tego procesu, tzw. wyjście z procesu. Proces ma zatem zawsze swojego klienta, wejścia i wyjścia, zasoby, cele i wskaźniki realizacji, pozwalające na monitorowanie jego skuteczności i efektywności, może też posiadać formalne procedury lub niesformalizowane dobre praktyki. Na różnicę pomiędzy procesem a zadaniem, będącą źródłem wielu nieporozumień, wskazuje M. Hammer [1999: 19], pisząc: „Różnica między zadaniem a procesem jest taka jak między częścią a całością. Zadanie to fragment pracy, to działalność gospodarcza zasadniczo wykonywana przez jedną osobę. Natomiast proces to powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta".

Inna, często rozważana kwestia dotyczy różnicy w zarządzaniu procesami i zarządzaniu projektami. Należy się zgodzić, że metodyka zarządzania



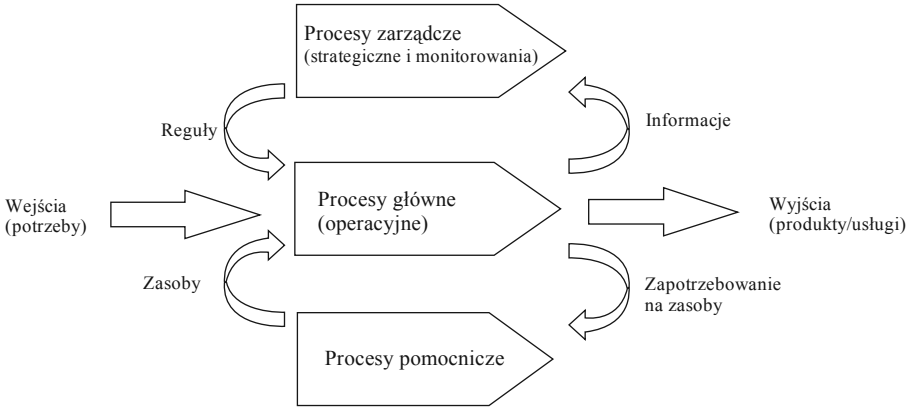
Rysunek 1. Model procesu w organizacji sektora publicznego
Źródło: opracowanie własne.

projektami jest często zbieżna ze sposobem zarządzania procesami. W obu wypadkach określamy zakres, cele i klientów, zarządzamy zasobami takimi, jak: ludzie, czas i finanse, analizujemy i przeciwdziałamy ryzyku, dbamy o jakość. Proces jednak różni się tym od projektu, że jest powtarzalny, ma zatem charakter cykliczny, a nie – jak projekt – ograniczony w czasie i jednorazowy. Na Rysunku 1. przedstawiono model procesu w organizacji sektora publicznego, umieszczony w kontekście, w którym zawsze występuje. Ten kontekst to przede wszystkim system wartości, jakie wyznają zarówno klienci procesu, jak i jego wykonawcy. W imię tych wartości pracownicy nie powinni dopuszczać się działań nieetycznych i niegodnych. Ten kontekst pozwala również pamiętać o głównym celu funkcjonowania administracji publicznej – rozwoju dobra wspólnego, do którego każdy proces powinien wnosić określoną wartość. Nie bez znaczenia dla jakości procesów w urzędzie gminy pozostają kody kulturowe, a zatem znajomość przez wykonawców procesów m.in. języka (czasami gwary), zwyczajów i historii lokalnej. Jakość i efektywność procesów ma również silny związek z sytuacją polityczną na terenie gminy, rozkładem sił i sympatii politycznych klientów procesów. Uwarunkowania polityczne dla procesów płyną również z innych szczebli administracji samorządowej i rządowej. Potrzeby klientów, które stanowią wejścia do procesu, a zatem uruchamiają sekwencję czynności (zadań) w procesie, są określane nie tylko na podstawie aktualnego prawodawstwa zewnętrznego i wewnętrznego, lecz także podlegają systematycznemu badaniu, co ma związek z dostosowaniem „produktu" procesu do rzeczywistych potrzeb. Bada się satysfakcję klientów procesu z dostarczonej usługi oraz to, czy wynik – poprzez sprzęże-

nie zwrotne – oddziałuje na podejmowanie prac związanych z doskonaleniem procesu. Wymóg monitorowania efektywności procesu implikuje konieczność wprowadzenia narzędzi zarządzania celami. Cel jest zaprojektowany, dotyczący przyszłości stan lub obiekt, do którego organizacja dąży. Cele dzielimy na strategiczne – związane z realizacją ogólnych, strategicznych planów organizacji – i operacyjne, które wynikają ze strategicznych i pozwalają na określenie, jakie działania należy podjąć, aby zrealizować cele strategiczne. Najbliższe każdemu stanowisku pracy są cele szczegółowe (zadania) – praktyczne przełożenie celów operacyjnych na poziom najmniejszych zespołów i indywidualnych zadań. Cele w zarządzaniu procesowym powiązane są ze wskaźnikami, narzędziami do monitorowania. Wskaźnik określa status danego celu lub zadania, a także może prezentować szczegółowe dane dotyczące poziomu jego realizacji w wartościach liczbowych, procentowych, w funkcji czasu, kwotach (w odniesieniu do finansów) itp. Może odpowiadać również na pytanie „tak/nie" w wypadku celów „zero-jedynkowych", np. „przygotowanie sprawozdania do 15. dnia miesiąca".

W kontekście zarządzania wiedzą, zwłaszcza wprowadzania nowo zatrudnionych pracowników do pracy w procesie, duże znaczenie ma skodyfikowanie podstawowych informacji. W administracji publicznej częściej odbywa się to w postaci procedur, rzadziej w postaci zwyczajowych dobrych praktyk. Nie stoi to w sprzeczności z faktem, że skodyfikowana procedura powinna opisywać także dobrą, a nawet najlepszą praktykę w danym obszarze. Procedura jest zatem uporządkowanym zbiorem czynności opisującym realizację procesu (lub jego części). Zawiera informacje o sposobie wykonywania danych czynności, komunikacji pomiędzy uczestnikami procedury, występujących wymaganiach prawnych, dokumentach, terminach, środowisku IT. Urzędnicy wciąż korzystają z papierowych procedur, niezintegrowanych aplikacji komputerowych, mają ograniczony dostęp do danych, a także częstokroć nie widzą ostatecznego rezultatu swojej pracy, co też jest ważnym powodem podejmowania działań mających na celu wdrożenie zarządzania procesowego.

Procesy można ogólnie podzielić na trzy kategorie: zarządcze (strategiczne i monitorowania), główne (operacyjne) i pomocnicze (wspierające). Procesy zarządcze w urzędzie związane są z podejmowaniem strategicznych decyzji dotyczących rozwoju gminy, opracowywaniem i monitorowaniem planów rozwoju, a także podejmowaniem działań doskonalących na podstawie mechanizmów controllingu zarządczego. Procesy główne związane są z realizacją potrzeb klientów zewnętrznych urzędu, a pomocnicze odnoszą się do zaspokajania potrzeb klienta wewnętrznego (pracowników) urzędu. Bez tych procesów niemożliwe byłoby realizowanie procesów głównych.



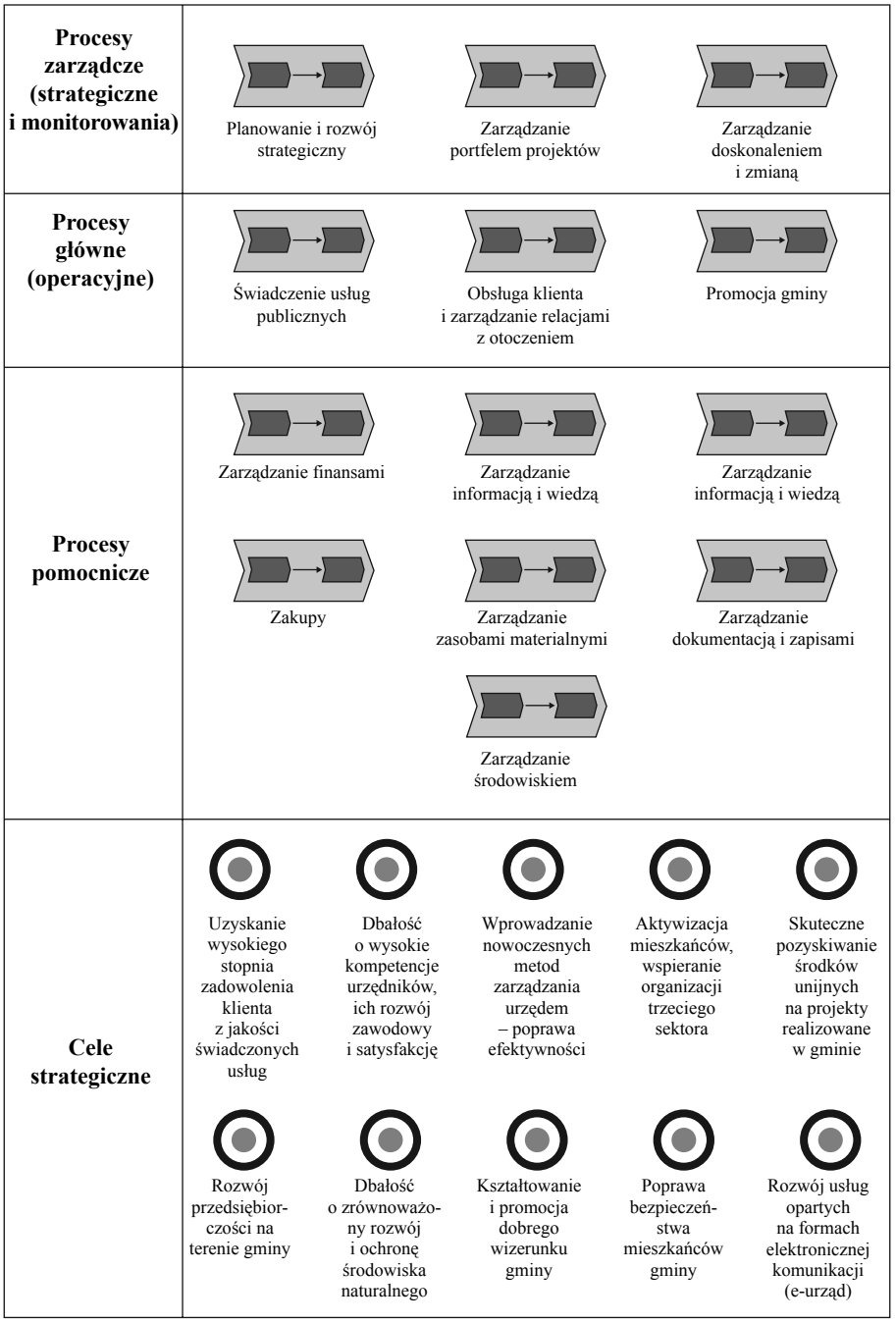
Rysunek 2. Interakcje zachodzące pomiędzy różnymi typami procesów
Źródło: opracowanie własne na podstawie Chourabi, Mellouli, Bouslama 2009: 94.

Na Rysunku 2. przedstawiono interakcje, jakie zachodzą pomiędzy różnymi typami procesów. Procesy główne dostarczają reguł, które muszą być stosowane podczas realizacji procesów głównych i pomocniczych, a także zbierają informacje płynące z monitoringu innych procesów, co pozwala kierownictwu urzędu podejmować decyzje strategiczne. Zależność pomiędzy procesami głównymi a pomocniczymi oparta jest na odpowiadaniu na zapotrzebowanie na zasoby, płynące z procesów zarządczych i głównych, przez procesy pomocnicze.

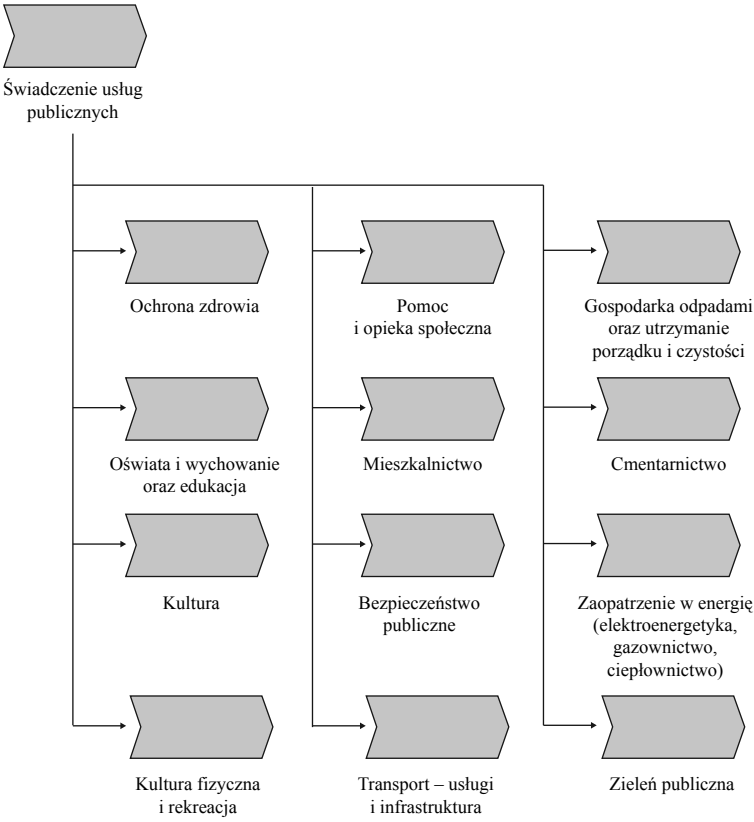
Zaprezentowana na Rysunku 3. mapa procesów kataloguje procesy na najwyższym poziomie ogólności. Zawiera trzy tory procesów – zarządcze, główne i pomocnicze, a także dodatkowy tor monitorowania realizacji celów strategicznych. Jest „spisem treści" zarządzania procesowego, ponieważ określa powiązania pomiędzy procesami i strukturę procesów wraz z referencjami do podprocesów. Podproces jest częścią składową procesu. Poza faktem, że jest podrzędny w stosunku do procesu, z którego został wyodrębniony, niczym się od procesu – pod kątem opisu i zarządzania – nie różni. „Szkatułkowość" tej konstrukcji oznacza, że podproces może zawierać w sobie kolejne podprocesy, a zatem w poziomie szczegółowości opisu struktury procesowej urzędu możemy schodzić na dowolny poziom w głąb. Zależność tę zaprezentowano na Rysunku 4., który przedstawia podprocesy w procesie *Świadczenie usług publicznych*. W każdym wskazanym tutaj podprocesie można wyodrębnić dalszą jego strukturę, z kolejnym poziomem podprocesów.

Etapy implementacji zarządzania procesowego w urzędzie gminy

Wdrożenie zarządzania procesowego oparte jest na cyklu PDCA (*Plan – Do – Check – Act*), znanym z wdrażania systemów zarządzania jakością. Ma zatem charakter sprzężenia zwrotnego pomiędzy dziewięcioma kolejnymi etapami i ich



Rysunek 3. Mapa procesów wraz z celami strategicznymi urzędu gminy
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Mapa podprocesów dla procesu *Świadczenie usług publicznych* w urzędzie gminy
Źródło: opracowanie własne.

doskonalenia w następnych cyklach, poprzez wykorzystywanie wiedzy o niepowodzeniach w cyklu poprzedzającym, co zostało przedstawione na Rysunku 5.

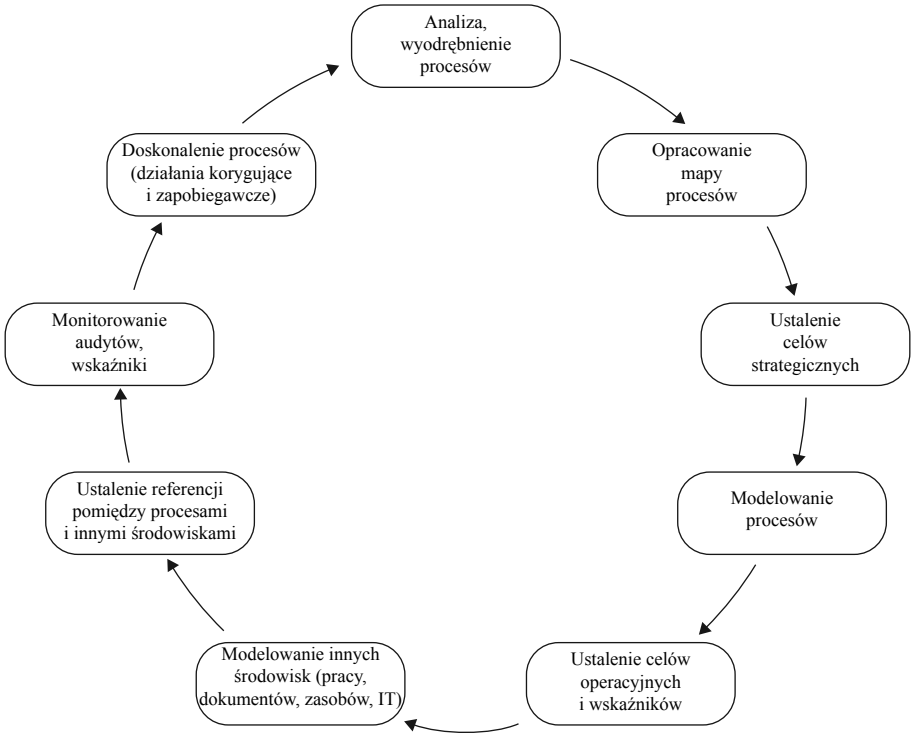
Każdy z etapów cyklu wnosi wartość dodaną i wynika bezpośrednio z etapu poprzedzającego:

1. Analiza, wyodrębnienie procesów

Wyodrębnienie procesów polega na przeprowadzeniu warsztatów z kadrą kierowniczą urzędu, podczas których na podstawie aktualnego prawodawstwa i wewnętrznych dokumentów strategicznych i planistycznych, a także rozpoznania (najlepiej poprzez badania) potrzeb różnych grup klientów ustala się „produkty" i usługi, które będą wyjściami z procesów, a tym samym określa się, jakie procesy występują w urzędzie.

2. Opracowanie mapy procesów

Mapa procesów, jak już wspomniano, jest graficzną prezentacją, na najwyższym poziomie ogólności, wszystkich procesów, jakie wyodrębniono w urzędzie, z podziałem na trzy grupy: strategiczne, główne i pomocnicze.



Rysunek 5. Cykl projektowania, modelowania i doskonalenia procesów
Źródło: opracowanie własne.

3. Ustalenie celów strategicznych

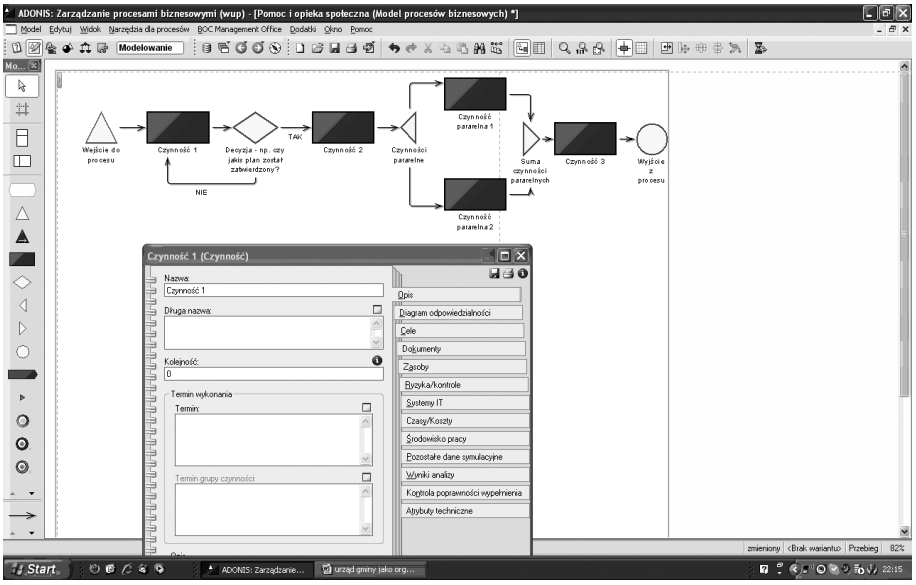
W wypadku urzędów, które posiadają strategię rozwoju gminy, ten etap nie przysparza dodatkowego wysiłku. Należy jednak dokonać przeglądu aktualności i poziomu realizacji poszczególnych celów strategicznych.

4. Modelowanie procesów

Model procesu – w metodologii zarządzania procesowego – jest graficzną prezentacją wszystkich czynności, jakie podejmowane są w procesie, a także wejść i wyjść z procesu. Model zawiera szczegółowe opisy poszczególnych czynności, ścieżek decyzyjnych, paralelizmu czynności itp. Na Rysunku 6. przedstawiono przykładowe elementy modelowania procesu – wejście, wyjście, czynności, czynności paralelne, romb decyzyjny, a także notes dla obiektu „czynność", który powinien zostać uzupełniony w poszczególnych zakładkach, co umożliwi bezbłędne wykonanie danej czynności, zwłaszcza niedoświadczonym pracownikom, a także usprawni komunikację i pozwoli efektywniej zarządzać ryzykiem.

5. Ustalenie celów operacyjnych i wskaźników

Zarządzanie przez cele (MBO) jest integralną częścią zarządzania procesowego. Cele strategiczne definiowane są na poziomie organizacji, a później określa się cele operacyjne dla poszczególnych procesów, przypisując im wskaźniki



Rysunek 6. Model przykładowego procesu wykonany za pomocą programu Adonis
Źródło: opracowanie własne.

podlegające monitorowaniu. Dane do monitorowania można pobierać z baz danych, tabeli Excel lub wpisywać ręcznie. Jeżeli wartość oczekiwana nie zostanie osiągnięta, przy celu operacyjnym pojawia się czerwony znacznik ilustrujący niewykonanie zamierzonego planu. To samo dzieje się w przypadku celu strategicznego, z którym powiązany jest taki cel operacyjny.

6. Modelowanie innych środowisk (pracy, dokumentów, zasobów, IT)

Jedną z podstawowych korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania procesowego w organizacji jest integracja różnych „środowisk" wewnątrzorganizacyjnych, takich jak środowisko pracy, zasobów materialnych, IT i dokumentacji. Będą one służyć budowaniu referencji w modelach procesów. Oczywiście, zwłaszcza w początkowej fazie wdrażania zarządzania procesowego, możliwe jest stworzenie modelu środowiska pracy, które będzie oparte na funkcjonalnym podziale zadań w urzędzie i, tworząc referencje dla procesów, wskazywać konkretne stanowiska niezbędne do ich realizacji.

7. Ustalenie referencji pomiędzy procesami i innymi środowiskami

Etap ten polega na integracji modeli procesów z innymi środowiskami opracowanymi dla organizacji, takich jak środowisko pracy, zasobów materialnych, IT i dokumentów. W odpowiednich zakładkach notesów, dla obiektów wykorzystywanych w modelowaniu wprowadza się referencje do osób odpowiedzialnych na przykład za wykonanie zadania, nadzór czy konsultacje programów komputerowych koniecznych do realizacji danej czynności oraz dokumentów, np. aktów prawnych i formularzy.

8. Monitorowanie wskaźników, audyty

Zarządzanie procesowe polega na przekazaniu licznych uprawnień do zarządzania procesami ich liderom. Kierownictwo urzędu dzięki narzędziom do monitorowania poziomu realizacji celów operacyjnych może na bieżąco analizować stopień ich realizacji. Audyty wewnętrzne, narzędzie wykorzystywane również w systemach zarządzania jakością opartych na normie ISO 9001, pomagają stwierdzić zgodność przyjętych założeń systemowych ze stosowaną w poszczególnych procesach praktyką.

9. Doskonalenie procesów (działania korygujące i zapobiegawcze)

Uzyskane z monitoringu, audytów wewnętrznych, kontroli prowadzonych w urzędzie, benchmarkingu informacje, a także skargi i wnioski klientów powinny przekładać się na podejmowanie działań korygujących i zapobiegawczych, czyli doskonalenie procesów. Ta dynamika jest niezbędna w dzisiejszej rzeczywistości nieustannej zmiany, w jakiej funkcjonuje współczesny urząd gminy. Nie można zatem powiedzieć, że opracowane dzisiaj modele procesów będą aktualne jutro. Potrzeby klientów szybko się zmieniają, a wraz z nimi szybko powinien zmieniać się proces.

Wprowadzenie wszystkich omówionych etapów jest konieczne do efektywnego wdrożenia zarządzania procesowego w urzędzie gminy. Tak skonstruowany model zapewnia efekt synergii i integracji rozproszonych zasobów organizacji i technik zarządczych. Jak pisze P. Grajewski [2007: 171], zarządzanie procesowe ma pozytywny wpływ na klimat zaangażowania i współpracy między członkami organizacji. „Jest to rezultat dobrego rozumienia celów organizacji, a zwłaszcza zależności i powiązań pomiędzy realizatorami, których grupuje się w wielodyscyplinarne zespoły procesowe. Osiągany wyższy poziom elastyczności, lepsza koordynacja działań i efektywny przepływ informacji przyczyniają się do bardziej harmonijnej pracy i kooperacji w ramach firmy".

Podsumowanie

Znane powiedzenie Johna Seely Browna – „Procesy nie pracują. Ludzie pracują" – uzmysławia prawdę, że nawet najlepiej zorganizowany system zarządzania nie przyniesie prawdziwych korzyści organizacji, jeżeli nie będą tworzyć go kompetentni i zaangażowani pracownicy. Implementacja zbadanych rozwiązań musi zatem być wspierana programem szkoleń i systemem motywacyjnym. Zarządzanie wiedzą jest warunkiem koniecznym efektywnego zarządzania procesami, ale – paradoksalnie – to właśnie dzięki wdrożonemu zarządzaniu procesami można lepiej zarządzać rozproszoną wiedzą i szybciej adaptować do zadań nowozatrudnionych pracowników.

Istotne znaczenie dla zrozumienia procesów i wdrożenia zarządzania procesowego ma również zarządzanie jakością. To właśnie klient, z którego perspektywy buduje się system zarządzania jakością, wywołuje proces (a dokładnie jego potrzeby), on dokonuje oceny procesu, oceniając „produkt" czy usługę, której

urząd dostarczył. Dbać zatem należy o badania zarówno potrzeb, jak i satysfakcji klientów, a wnioskowanie na tej podstawie wykorzystywać do doskonalenia przebiegu procesu. Wdrażanie zarządzania procesowego samo w sobie jest procesem. Nie wydaje się racjonalne gwałtowne porzucanie struktury funkcjonalnej opartej na wyspecjalizowanych komórkach i zadaniach na rzecz zarządzania procesowego. Ten proces raczej powinien mieć charakter ewolucyjny, aby nie powodować nadmiernego chaosu organizacyjnego, a także unikać dużych napięć i konfliktów związanych ze zmieniającymi się kompetencjami, utratą władzy i wpływów. Konsekwentne, rozłożone w czasie przechodzenie od jednego modelu do drugiego przynieść powinno większe korzyści. Pracownicy przyzwyczajają się do uczestniczenia w zespołach realizujących proces, zaczynają rozumieć zależności pomiędzy potrzebami klientów, ich pracą a produktem finalnym i zaczynają postrzegać siebie jako klientów wewnętrznych i domagać się jakości w procesach wewnętrznych. Kadra zarządzająca, dzięki systemowi monitorowania realizacji celów i audytom wewnętrznym, przezwycięża lęk przed upełnomocnieniem pracowników i obawę, że zarządzanie urzędem wymknie się spod kontroli. Organizacja procesowa to zatem organizacja elastyczna, szybka i przyjazna klientowi.

Literatura

Batko R. (2009), *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
Chourabi H., Mellouli S., Bouslama F. (2009), *Modeling e-government business processes: New approaches to transparent and efficient performance,* „Information Polity" (14).
Deming W.E. (2000), *Out of the Crisis*, The MIT Press, Cambridge.
Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa.

Źródło internetowe:
http://www.boc-group.com/jumpto.jsp?goto=ADONIS&lg=pl