

AUTOREFERAT
NA TEMAT DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ W PRACY
NAUKOWO-BADAWCZEJ

dr Krzysztof Krukowski
Katedra Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Olsztyn, grudzień 2016



Spis treści

1. Imię i nazwisko	3
2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe	3
3. Dotychczasowe zatrudnienie.....	3
4. Wskazania oraz omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 Ustawy z dn. 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach naukowych i tytule w zakresie sztuki (DzU z 2003 roku Nr 65, poz. 595).....	4
4. 1. Założenia metodyczne badań	4
4.2. Struktura monografii i podstawowe ustalenia.....	12
4.3. Wnioski z badań	15
5. Prezentacja rozwoju naukowego i pozostałych obszarów badawczych	25
6. Podsumowanie dorobku i osiągnięć naukowo badawczych	35

1. Imię i nazwisko: Krzysztof Krukowski

2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

2002 – stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

Temat rozprawy doktorskiej: „Uwarunkowania strategii rozwoju gmin wiejskich”

Promotor: prof. dr hab. Eugeniusz Niedzielski

Uczelnia: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Zarządzania (obecnie Nauk Ekonomicznych)

1996 – tytuł zawodowy magistra

Kierunek: zarządzanie i marketing

Uczelnia: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

1994 – tytuł zawodowy licencjata

Kierunek: zarządzanie i marketing

Uczelnia: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

3. Dotychczasowe zatrudnienie

a) w jednostkach naukowych

Okres (od – do)	05.2002 - obecnie
Nazwa pracodawcy	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie –Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Organizacji i Zarządzania
Stanowisko	Adiunkt
Okres (od – do)	10.2005 – 31.01.2012
Nazwa pracodawcy	Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Olsztynie
Stanowisko	Adiunkt
Okres (od – do)	02.1998 – 05.2002
Nazwa pracodawcy	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie –Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
Stanowisko	Asystent
Okres (od – do)	04.2005 – 09.2006
Nazwa pracodawcy	Wyższa Szkoła Zawodowa Wszechnica Warmińska w Lidzbarku Warmińskim
Stanowisko	Adiunkt
Okres (od – do)	09.1996 – 09.1997
Nazwa pracodawcy	Akademia Rolniczo-Techniczna w Olsztynie (obecnie Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie) –Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomiki Przemysłu Spożywczego
Stanowisko	Asystent

b) w innych podmiotach

Okres (od – do)	10.1997- 12. 1997
Nazwa pracodawcy	Urząd Celny w Olsztynie
Rodzaj działalności	Administracja celna
Zajmowane stanowisko	Młodszy kontroler celny

4. Wskazania oraz omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 Ustawy z dn. 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach naukowych i tytule w zakresie sztuki (DzU z 2003 roku Nr 65, poz. 595)

Krzysztof Krukowski, *Kulturowe uwarunkowania dojrzałości procesowej urzędów miast*, Wydawnictwo Naukowe UMK w Toruniu, Toruń 2016, ss. 400.

Recenzentami wydawniczymi monografii byli:

Prof. dr hab. Szymon Cyfert, prof. zw. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

Dr hab. Marek Ćwiklicki, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

4. 1. Założenia metodyczne badań

Zarządzanie organizacjami publicznymi, w tym urzędami administracji publicznej, wymaga od ich menadżerów coraz częstszego sięgania po metody i techniki zarządzania stosowane w organizacjach biznesowych. Jest to zgodne z koncepcją zarządzania publicznego opartą na Nowym Zarządzaniu Publicznym. W przypadku administracji publicznej wynika to w dużej mierze z pojawienia się swoistej konkurencji pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych na finansowanie swojej działalności. Powoduje to również coraz częstsze korzystanie przez administrację publiczną z różnych analiz oceny efektywności zarówno ekonomicznej, jak i społecznej. Drugą przesłanką zainteresowania się menadżerów organizacji publicznych rozwiązaniami stosowanymi w organizacjach biznesowych jest fakt, że obywatele coraz częściej porównują funkcjonowanie organizacji publicznych do organizacji działających w sektorze prywatnym. Porównanie to powoduje wzrost wymagań w zakresie obsługi oraz zaspokojenia potrzeb obywateli. Przejawia się to natomiast we wprowadzaniu przez organizacje publiczne koncepcji zarządzania podnoszącego jakość świadczonych usług. Trzecim z kolei powodem omawianego zainteresowania jest wzrost znaczenia kontroli kosztów funkcjonowania organizacji publicznych, implementacja do praktyki zarządzania organizacjami publicznymi kontroli zarządczej oraz narzędzi budżetu zadaniowego.

Podstawą wprowadzania narzędzi zarządzania podnoszących sprawność organizacji publicznej mogą być procesy, które w organizacjach biznesowych stanowią fundament doskonalenia i poprawy funkcjonowania dwóch głównych obszarów działalności – jakości świadczonych usług oraz kosztów ich realizacji. Koncepcja podejścia procesowego w organizacjach biznesowych stanowi przedmiot licznych opracowań, a narzędzia oparte na procesach są z powodzeniem wykorzystywane w doskonaleniu funkcjonowania organizacji, podczas gdy w przypadku organizacji publicznych stosowanie narzędzi opartych na procesach nie jest rozpowszechnione. Można jednak zaobserwować wzrost zainteresowania

koncepcjami podejścia procesowego w organizacjach sektora publicznego. Głównym powodem zastosowania metod i technik opartych na procesach jest ich skuteczność w doskonaleniu organizacji biznesowych. Jest to jednak argument wykorzystywany w krajach, gdzie organizacje publiczne, w tym administracja publiczna, wdrażają od dawna rozwiązania stosowane w przedsiębiorstwach. Następną przesłanką, szczególnie istotną z perspektywy administracji publicznej, jest promowanie tego typu rozwiązań przez władze centralne, przy czym promowanie to nie ogranicza się tylko do przekazywania informacji, zachęcania do stosowania, szkoleń, przygotowywania gotowych narzędzi opartych na procesach, ale również na finansowaniu lub współfinansowaniu takich rozwiązań z budżetu państwa i środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej.

Zapewnienie wysokiego poziomu efektywności wdrażania rozwiązań procesowych do systemów zarządzania organizacjami publicznymi wymaga identyfikowania potencjału wewnętrznego ich implementacji, uwarunkowanego czynnikami występującymi między innymi w takich obszarach organizacji, jak: struktura organizacyjna, motywacje i postawy pracowników, finanse, procesy świadczonych usług oraz rozwiązania informatyczne. Należy również zwrócić uwagę na wpływ zewnętrznych czynników na możliwość stosowania rozwiązań procesowych w organizacjach publicznych, uwarunkowany w istotnym stopniu przepisami prawnymi, jak również związanymi z obywatelem, poprzez bardzo silne oddziaływanie kontroli i oceny społecznej, działań ich działań. Jednak uwarunkowania zewnętrzne, szczególnie prawne, nie stanowią ograniczeń możliwości zastosowania podejścia procesowego, dlatego należy przypuszczać, że wdrażanie rozwiązań znanych i sprawdzonych w organizacjach biznesowych jest i będzie coraz częściej stosowane w sektorze publicznym, w tym w urzędach administracji publicznej.

Czynnikiem krytycznym we wprowadzaniu w organizacjach publicznych instrumentów zarządzania opartych na procesach są postawy i wartości kulturowe pracowników, które mogą wspierać te rozwiązania lub je osłabiać. Jeśli pracownicy nie są zaangażowani w procesy ciągłego doskonalenia organizacji, brak jest systemu bodźców ze strony kierownictwa i jednoznacznie określonej odpowiedzialności za inicjowanie usprawnień, skuteczność wprowadzenia rozwiązań będzie relatywnie niska. Wartości i postawy kulturowe są uznawane za podstawowe uwarunkowania ludzkiego zachowania i postaw w obrębie organizacji, a wspólne wartości w organizacji uznawane są za podstawę kształtowania kultury organizacyjnej¹. Kultura organizacyjna jest ściśle związana z realizacją

¹ E.H. Schein, *Organizational culture*, "American Psychologist" 1990, vol. 45, s. 109-119; C.A. O'reilly, J.A. Chatman, *Culture as social control: corporations, cults, and commitment*, [w:] B.M Staw, L.L Cummings,



zadań każdej organizacji, w tym urzędu administracji publicznej i dlatego też uznawana jest za czynnik pozwalający organizacji na skuteczne osiąganie celów. Mimo wielu badań odnoszących się do kultury organizacyjnej w organizacjach sektora publicznego można stwierdzić, że są one jeszcze w fazie rozwojowej².

Prezentowane w pracy badania zostały oparte na gruncie dwóch obszarów badań organizacji publicznej – zastosowania rozwiązań opartych na procesach oraz kulturze organizacyjnej. W tych obszarach występują relacje wymagające zidentyfikowania oraz pogłębionych badań. Stan taki jest konsekwencją luk poznawczych, których wypełnienie może pomóc w pełniejszym zrozumieniu zależności pomiędzy dojrzałością procesową a kulturą organizacyjną podmiotów sektora publicznego, w tym urzędów administracji publicznej. W literaturze przedmiotu wskazać można przykłady badań dotyczących kultury organizacyjnej urzędów, względnie dojrzałości procesowej³. Brak jest natomiast rozważań dotyczących relacji pomiędzy tymi obszarami funkcjonowania organizacji. W przypadku organizacji publicznych aspekty te są najczęściej poruszane w badaniach literaturowych oraz sporadycznie w wynikach badań empirycznych.

Przedstawione do oceny opracowanie jest próbą wypełnienia zidentyfikowanej przez Autora luki badawczej. Kluczowy problem badawczy sprowadza się do określenia wzajemnych relacji pomiędzy dojrzałością procesową a kulturą organizacyjną na przykładzie urzędów miast.

W pracy założono, że urząd administracji publicznej (urząd miasta) jest organizacją publiczną, w której wyróżnić można podsystemy mające wpływ na skuteczność jej funkcjonowania. Jednym z podsystemów jest kultura procesowa, która wspiera realizację celów związanych z wdrożeniem zarządzania procesowego i jest traktowana w kategoriach elementu składowego kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.

(red.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich 1996; B.M. Meglino, E.C. Ravlin, *Individual values in organizations: concepts, controversies, and research*, "Journal of Management" 1988, vol. 24, s. 351-389.

² E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010; L. Ying, W.L. Bao *Mapping the values and culture in Chinese public sectors: an exploratory study*, "Cross Cultural Management" 2013, vol. 20, iss. 4, s. 559-577.

³ Na przykład J. Zwicker, P. Fettke, P. Loos, *Business Process Maturity in Public Administrations*, [w:] J. vom Brocke, M. Rosemann (red.), *Handbook on Business Process Management 2.*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2010; M. Flieger, *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Wrocław 2012; A. Frączkiewicz-Wronka, I. Marzec (red.), *Kultura organizacji publicznych świadczących usługi społeczne: orientacja, uwarunkowania i efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015; B. Kożuch, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu publicznym*, [w:] L. Sulkowski, R. Seliga (red.), *Kulturowe determinanty zarządzania szpitalami w Polsce*, Difin, Warszawa 2012.

Głównym celem monografii jest określenie kulturowych uwarunkowań dojrzałości procesowej urzędów miast.

Realizacja celu głównego wymagała osiągnięcia celów szczegółowych w obszarze empirycznym i teoretycznym. W teoretycznej warstwie monografii celami szczegółowymi uczyniono:

T.1: Zidentyfikowanie cech specyficznych urzędów administracji publicznej.

T.2: Opracowanie narzędzia pomiaru oceny poziomu dojrzałości procesowej urzędów miast.

T.3: Zidentyfikowanie relacji pomiędzy zarządzaniem procesowym a kulturą organizacyjną urzędów miast.

W empirycznej warstwie sformułowano następujące cele szczegółowe:

E.1: Ocena dojrzałości procesowej urzędów miast.

E.2: Identyfikacja profilu kulturowego urzędów miast.

E.3: Ocena wartości i postaw kulturowych występujących w urzędach miast.

E.4: Identyfikacja uwarunkowań kształtowania kultury organizacyjnej w urzędach.

Przedstawiony w monografii proces badawczy podporządkowany został realizacji celów badań oraz weryfikacji następujących hipotez badawczych:

H:1 – Na poszczególnych poziomach dojrzałości procesowej można zidentyfikować określone zestawy zmiennych opisujące kulturę organizacyjną urzędów miast.

H:2 – Do poszczególnych poziomów dojrzałości procesowej można przypisać zestaw narzędzi istotnych z punktu widzenia kształtowania kultury organizacyjnej urzędów miast.

Proces realizacji postępowania badawczego znajduje swoje odzwierciedlenie w logice rozważań przedstawionych w monografii (rys. 1). Pierwszy etap prac badawczych stanowiły badania teoretyczne oparte na analizie literatury. Punktem wyjścia w rozważaniach teoretycznych uczyniono charakterystykę urzędu administracji publicznej jako organizacji, będącej przedmiotem badań. Pozwoliło to na określenie cech charakterystycznych procesu zarządzania urzędem administracji publicznej, co stanowiło punkt wyjścia do przeprowadzenia analizy organizacji publicznej pod kątem jej kultury organizacyjnej oraz możliwości zastosowania rozwiązań procesowych. Analiza ta pozwoliła na identyfikację uwarunkowań, narzędzi, wartości i postaw składających się na kulturę organizacyjną urzędu administracji publicznej. Prowadzona w dalszym toku badań analiza koncepcji funkcjonowania organizacji publicznych z perspektywy możliwości zastosowania w nich podejścia procesowego pozwoliła na zidentyfikowanie atrybutów dojrzałości procesowej

urzędów. Na podstawie tej analizy przeprowadzono charakterystykę wzajemnych powiązań pomiędzy kulturą organizacyjną urzędu a jej dojrzałością procesową.



Rys. 1. Schemat logiczny przeprowadzonych badań teoretycznych
Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym etapem badań literaturowych była identyfikacja dostępnego piśmiennictwa odnoszącego się do zakresu przedmiotowego monografii⁴. Literatura wykorzystana w badaniach pochodziła z bazy pełnotekstowej Web of Science Reuters/Thompson, a w przypadku polskich czasopism z bazy BazEkon. Wykorzystano również wyszukiwarke Google Scholar. W celu wyodrębnienia publikacji pozwalających zrealizować cele badań ww. bazach danych zastosowano słowa kluczowe (w języku polskim i angielskim), między innymi: *organizacja publiczna, organizacja sektora publicznego, zarządzanie publiczne, zarządzanie organizacją publiczną, otoczenie organizacji publicznej, zarządzanie procesowe, dojrzałość procesowa, kultura organizacyjna, kultura procesowa*.

Drugim etapem badań literaturowych była selekcja literatury opierająca się na zastosowaniu słów kluczowych (KW (*keywords*), jak i AKW (*author-supplied keywords*)) oraz uzupełnieniu bazy danych według procedury „kuli śnieżnej”, polegającej na uwzględnieniu w bazie danych artykułów wykazywanych w literaturze referencyjnej pierwszej grupy wyłonionych publikacji.

Trzeci etap badań literaturowych polegał na selekcji publikacji, które w największym stopniu odpowiadały realizacji celów badań. Publikacje te zostały poddane dalszej selekcji na

⁴ Przeprowadzone badania literatury oparto na etapach zaproponowanych przez W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61.

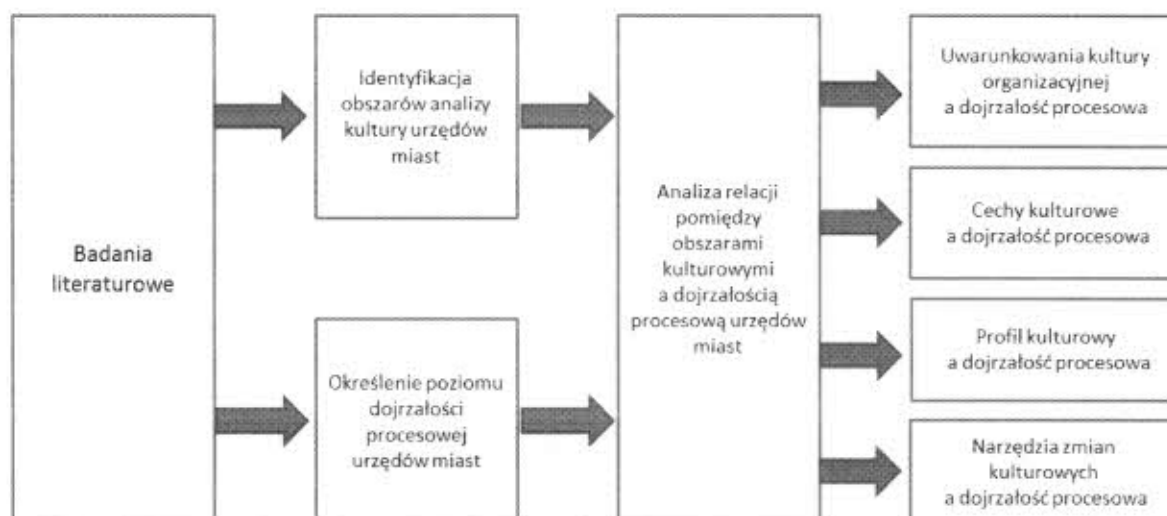
podstawie abstraktów (streszczeń), co pozwoliło zidentyfikować wśród nich te, które były kluczowe dla opisu badanego zagadnienia. Następnie przeprowadzono analizę treści pozwalającą wyodrębnić te prace, które uznano za szczególnie przydatne dla osiągnięcia celu badań.

Badania empiryczne przeprowadzono w dwóch obszarach: oceny atrybutów dojrzałości procesowej oraz identyfikacji zestawu zmiennych charakteryzujących kulturę organizacyjną (rys. 2). Badania przeprowadzono za pomocą narzędzia badawczego, którym był kwestionariusz ankiety. Składał się on z dwóch części. Pierwsza dotyczyła występujących w urzędzie atrybutów dojrzałości procesowej. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano 174 poprawnie wypełnione kwestionariusze ankiet z urzędów miast (64,7% badanej próby). Kwestionariusz ankietowy zawierał kartę dojrzałości procesowej urzędu administracji publicznej. Skierowany on był do sekretarza miasta. Za wyborem sekretarza miasta jako respondenta przemawia fakt, że przedmiotem zadań sekretarza jest zgodnie z art. 5.1 pkt 4 Ustawy o pracownikach samorządowych zapewnienie właściwej organizacji pracy urzędu oraz realizacja polityki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi⁵. Szczegółowa jego pozycja w strukturze organizacyjnej opisana jest w regulaminie organizacyjnym urzędu. Najczęściej do zadań sekretarza miasta należy koordynacja funkcjonowania komórek organizacyjnych w obrębie urzędu, które wykonują różne zadania organizacyjne. Wymaga to od sekretarza szerokiej wiedzy z zakresu funkcjonowania urzędu, przedmiotu działania poszczególnych komórek urzędu oraz aktów normatywnych z zakresu działania jednostki samorządu terytorialnego⁶.

Wśród respondentów największą grupę stanowiły osoby o stażu pracy w urzędzie ponad 6 lat (70,7%), a w przypadku stażu pracy na stanowisku kierowniczym do 3 lat – 32,2%. W grupie ankietowanych osób nieznacznie przeważały kobiety (51,7%).

⁵ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, DzU z 2014 poz. 1202 z późn. zm.

⁶ K. Makowski, *Zadania i kompetencje sekretarza wynikające z ustaw ustrojowych oraz z innych aktów normatywnych i wewnętrznych*, [w:] A. Grytner (red.), *Vademecum sekretarza jednostki samorządu terytorialnego*, C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 11.



Rys. 2. Schemat logiczny badań empirycznych
Źródło: opracowanie własne.

Zakres podmiotowy badań obejmował urzędy miast w Polsce. Próba badawcza została wyłoniona metodą doboru nielosowego – nieprobabilistycznego. W ramach tej metody zastosowano technikę doboru celowego. Urzędy miast dobrano ze względu na cele empiryczne badań. Próba badawcza zawierała urzędy, które w opinii prowadzącego badanie miały dostarczyć optymalnych informacji z punktu widzenia celu badania. Przyjęto, że dobór urzędów miast, w których liczba mieszkańców przekracza 20 tysięcy, pozwala na realizację celu badań. Założono, że badane urzędy miast są na tyle duże, że stosuje się w nich rozwiązania procesowe. Wynika to z faktu, że większa liczba mieszkańców wpływa na wzrost liczby spraw obywateli do realizacji w określonym czasie, co wymusza na władzach podjęcie działań usprawniających funkcjonowanie urzędu. W urzędach tych jest również zatrudniona większa liczba pracowników, co powoduje, że stosowanie procedur procesowych ułatwia zarządzanie urzędem. Próba badawcza obejmowała wszystkie miasta powyżej 20 tysięcy mieszkańców. Badana próba stanowiła 29,5% wszystkich miast w Polsce (Na terenie Polski było 269 takich miast). Liczba mieszkańców była jedynym parametrem charakteryzującym próbę badawczą. Średnia wielkość miasta biorącego udział w badaniu to 77 802 mieszkańców. Prawie 82,0% miast biorących udział w badaniu miało poniżej 100 tys. mieszkańców. Jedynie w przypadku ośmiu miast było to powyżej 300 tys. mieszkańców. W przypadku kultury organizacyjnej zakres podmiotowy badań obejmował te same urzędy miast, które zostały poddane ocenie dojrzałości procesowej.

Druga część kwestionariusza ankietowego służyła identyfikacji cech kulturowych istotnych z punktu widzenia celów urzędu miasta; identyfikacji narzędzi zmian kulturowych dostępnych w urzędach miast oraz uwarunkowań determinujących obecny kształt kultury organizacyjnej. W obszarze kultury organizacyjnej urzędów dokonano również diagnozy

istniejącego profilu kulturowego. W tej części badania uczestniczyło dwóch pracowników wskazanych przez sekretarza miasta oraz sekretarz. Uzyskano 522 poprawnie wypełnione kwestionariusze ankiet ze 174 urzędów. Wśród ankietowanych osób przewagę miały kobiety (52,1%), pod względem wieku przeważały osoby z przedziału 31–40 lat (38,3%) oraz ze stażem pracy w urzędzie od 6 lat (stanowiły one prawie 70,0%), w tym osoby powyżej 10 lat pracy – 37,4%. Świadczyć to może o dużej znajomości przez badanych pracowników urzędów i ich specyfiki, co powinno pozwolić na dokonanie trafniejszej oceny sytuacji związanej z normami kulturowymi w danym urzędzie. Wszyscy ankietowani pracownicy mieli doświadczenie na stanowisku kierowniczym, przy czym ponad 21% z nich więcej niż 10-letnie. Największą grupę stanowili pracownicy ze stażem na stanowisku kierowniczym nieprzekraczającym 3 lat.

Dla określenia profilu kulturowego badanych urzędów posłużono się arkuszem profilu norm kulturowych zaproponowanych przez L. Zbiegień-Maciąg. Zgodnie z przyjętą metodyką dokonano wyceny poszczególnych wymiarów na podstawie 42 pytań, które po odpowiednim zdekodowaniu naniesiono na skalę w przedziale <-100%;100%>. Pozwoliło to na określenie profilu kulturowego każdego z badanych urzędów. Na tej podstawie również zidentyfikowano charakteryzujące daną grupę normy kulturowe składające się na ogólny profil kulturowy urzędów miast. Przyjęte narzędzie badawcze nie pozwala zidentyfikować typu kultury, lecz na jej podstawie można zidentyfikować grupy postaw i wartości, które występują w badanych urzędach miast.

Badania przeprowadzone zostały techniką badawczą CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*), czyli wspomaganym komputerowo wywiadem telefonicznym, uzupełnionym kwestionariuszem wysyłanym pocztą elektroniczną na życzenie respondenta. Zastosowanie tej metody pozwoliło na pełną kontrolę wyników, ponieważ wywiady były nagrywane, a zebrane informacje na bieżąco wprowadzane przez ankietera do specjalnego programu komputerowego. Rozmowy przeprowadzone zostały za pomocą autorskiego kwestionariusza wywiadu. Badania powstały przy współpracy z firmą badawczą Instytut Badawczo-Szkoleniowy Sp. z o.o. z Olsztyna.

Pozyskane dane empiryczne posłużyły do analizy relacji pomiędzy dojrzałością procesową urzędów miast a wybranymi aspektami kultury organizacyjnej urzędów (uwarunkowania, wartości i postawy, normy kulturowe), co pozwoliło na ich zidentyfikowanie w urzędach w zależności od dojrzałości procesowej. W postępowaniu badawczym określono hierarchię oraz siłę wpływu wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań kultury organizacyjnej na urząd. Następnie dokonano identyfikacji postaw i

wartości kulturowych badanych urzędów oraz wskazano wartości i postawy charakterystyczne dla poszczególnych poziomów dojrzałości procesowej.

W postępowaniu badawczym wykorzystano narzędzie statystyczne oparte na programie Statistica 12 StatSoft Polska. W celu zbadania niezależności stochastycznej pomiędzy poszczególnymi atrybutami dojrzałości procesowej zastosowano test niezależności chi-kwadrat [χ^2] zwany również testem chi-kwadrat Pearsona. W analizie przyjęty został poziom istotności $\alpha=0,050$. Zastosowany test statystyczny służy badaniu niezależności stochastycznej, jednak nie informuje o sile i kierunku istniejącej zależności. Dlatego też w celu poznania siły i kierunku istniejącej zależności zastosowano test τ Kendalla. Metodę tę wykorzystano do oceny współzależności atrybutów dojrzałości badanych urzędów miast oraz do badania siły związku monotonicznego pomiędzy poszczególnymi cechami dojrzałości procesowej. W analizie zastosowano również współczynnik korelacji (r Pearsona) pomiędzy poszczególnymi normami kulturowymi tworzącymi profil badanych miast (prawdopodobieństwo testowe $<0,05$).

W celu weryfikacji hipotez posłużono się analizą regresji logistycznej (modelem logitowym). Pozwoliło to opisać łączny wpływ kilku zmiennych niezależnych (egzogenicznych) typu jakościowego na zmienną zależną typu dychotomicznego, którą w analizowanym przypadku jest faza dojrzałości procesowej (Y).

Na podstawie tej części badań empirycznych opracowano profile kulturowe badanych miast. Ostatnim poddanym badaniom aspektem kultury organizacyjnej urzędów miast była ocena wykorzystania narzędzi kształtowania kultury organizacyjnej w każdej z faz dojrzałości procesowej urzędu.

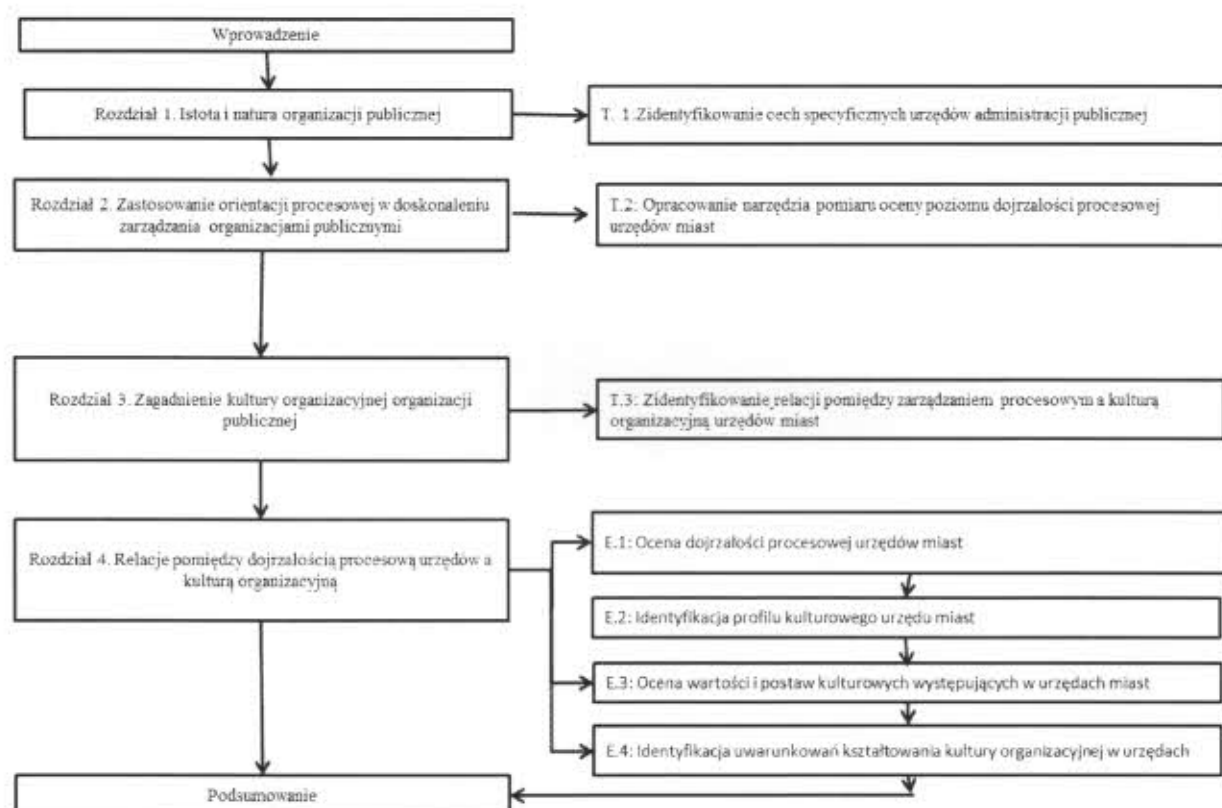
4.2. Struktura monografii i podstawowe ustalenia

System celów oraz sformułowane hipotezy badawcze znalazły przełożenie na strukturę opracowania, które ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z wprowadzenia, podsumowania oraz czterech rozdziałów (rys. 3).

W rozdziale pierwszym zaprezentowano definicje organizacji publicznej jako szczególnego typu organizacji. Zawarto w nim również analizę różnic i podobieństw typów organizacji publicznej, w tym urzędu administracji publicznej, który jest podmiotem badań w niniejszym opracowaniu. Rozdział ten zawiera również charakterystykę otoczenia organizacji publicznej, które jest coraz bardziej zmienne i złożone, mające wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej urzędów. Rozważania na temat pojęcia, typologii i otoczenia

organizacji publicznej pozwoliły przedstawić urząd administracji publicznej jako system. Tematyka tego rozdziału dotyczy również rozwoju zarządzania organizacjami publicznymi. Punktem tych rozważań jest zdefiniowanie pojęcia zarządzania publicznego i przedstawienie modeli zarządzania publicznego. W rozdziale tym szczegółowo scharakteryzowano koncepcję Nowego Zarządzania Publicznego, stanowiącego podstawę rozważań zawartych w niniejszej pracy. W podsumowaniu przedstawiono modele zarządzania publicznego, które powstały na kanwie krytyki podejścia przedsiębiorczego zawartego w nowym zarządzaniu publicznym.

Celem analizy literatury, zawartym w rozdziale pierwszym, było przedstawienie charakterystycznych aspektów organizacji publicznej na tle pozostałych rodzajów organizacji. Pozwoliło to na realizację celu teoretycznego badań, czyli zidentyfikowania cech specyficznych urzędu administracji publicznej.



Rys. 3. Relacje pomiędzy strukturą pracy a celami szczegółowymi
Źródło: opracowanie własne.

W rozdziale drugim zawarto analizę orientacji procesowej w aspekcie możliwości implikacji rozwiązań na użytek podmiotów sektora publicznego, szczególnie administracji publicznej. Punktem wyjścia rozważań w tym rozdziale było zdefiniowanie pojęcia i natury procesu, a następnie odniesienie się do istoty i koncepcji zarządzania procesowego.

Szczególną uwagę zwrócono na koncepcje, których wdrożenie w organizacjach publicznych jest możliwe ze względu na ich specyfikę. W podsumowaniu rozważań przedstawiono zastosowanie metod doskonalenia organizacji publicznej, opartych na podejściu procesowym. Zalicza się do nich między innymi TQM, zarządzanie wiedzą, e-government, Digital Era Governance oraz Lean Government.

W drugim rozdziale omówiono również pojęcie i modele dojrzałości procesowej organizacji i na tym tle scharakteryzowano opisane w literaturze najbardziej popularne modele dojrzałości procesowej organizacji publicznej. Zwrócono szczególną uwagę na modele, które zostały zweryfikowane empirycznie. Tematyka zawarta w tym rozdziale stanowiła podstawy do realizacji celu teoretycznego związanego z opracowaniem narzędzia pomiaru poziomu dojrzałości procesowej urzędu administracji publicznej, przedstawionym w rozdziale czwartym.

Rozdział trzeci poświęcony został kulturze organizacyjnej. Analiza literatury w tym rozdziale miała na celu zidentyfikowanie relacji pomiędzy zarządzaniem procesowym a wybranymi aspektami kultury organizacyjnej. Zwrócono w tym rozdziale szczególną uwagę na wybrane modele i typy kultury organizacyjnej urzędów administracji publicznej. Ważną część badań empirycznych stanowiła analiza wartości, postaw i norm występujących w organizacji publicznej jako zmiennych, które należy rozpatrywać, analizując kulturę organizacji urzędu administracji publicznej. W tym rozdziale dokonano również przeglądu literatury dotyczącej procesowej kultury organizacyjnej w czterech aspektach: kultura jako czynnik (niezależny) wpływający na zarządzanie procesowe; kultura jako czynnik (zależny) będący pod wpływem zarządzania procesowego; kultura jako subkultura procesowa oraz kultura jako jeden ze składników zarządzania procesowego. W pracy oparto się na relacjach kultury organizacyjnej jako czynnika zależnego od poziomu orientacji procesowej urzędu.

Ostatni – czwarty rozdział zawiera analizę wyników postępowania badawczego oraz syntezę służącą wyrażeniu wniosków i uogólnień wynikających z przeprowadzonego postępowania. Przedstawiono w nim autorskie narzędzie identyfikacji poziomów dojrzałości procesowej urzędu miasta, oparte na założeniach sformułowanych przez G.A. Rummlera i A.P. Brache'a. Opracowane, w toku prowadzonych rozważań, narzędzie pozwala na ocenę dojrzałości procesowej organizacji na podstawie zaawansowania stosowanych rozwiązań procesowych. W rozdziale czwartym dokonano również identyfikacji norm kulturowych badanych urzędów poprzez określenie ich profilu kulturowego. W części empirycznej przedstawiono analizę oceny poszczególnych atrybutów dojrzałości procesowej oraz określono poziom dojrzałości procesowej urzędów, co stanowiło punkt wyjścia do

zweryfikowania wpływu dojrzałości procesowej badanych urzędów na ocenę uwarunkowań, narzędzi kształtowania kultury urzędów oraz identyfikację wartości i postaw kulturowych w badanych urzędach.

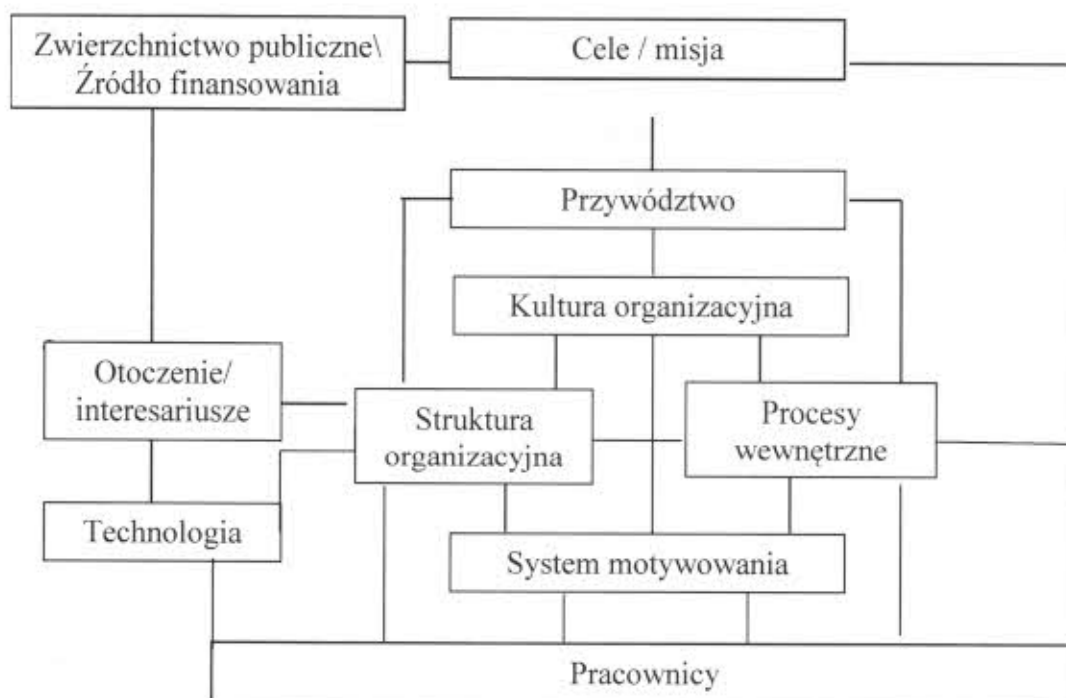
4.3. Wnioski z badań

Kompetencje menadżerów i badaczy organizacji publicznych w obszarze kultury organizacyjnej oraz zarządzania procesowego są coraz większe. Dowodem na to są publikacje i badania w tych obszarach, jednak tylko niektóre podkreślają zależności pomiędzy tymi dwoma obszarami w urzędach administracji publicznej. W organizacjach biznesowych relacje te są lepiej poznane i zbadane. Przykładem mogą być opisane w pracy holistyczne modele dojrzałości procesowej organizacji, w których to jako jedno z podstawowych czynników oceny dojrzałości występują elementy związane z kulturą organizacyjną. Przykładowo model dojrzałości procesowej grupy Gartner uwzględnia obszar przywództwa i kultury organizacyjnej oraz wskazuje charakterystyczne postawy i wartości w poszczególnych fazach dojrzałości procesowej organizacji. Przeprowadzone badania literaturowe pozwoliły jednoznacznie stwierdzić, że występują pewne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a dojrzałością procesową organizacji biznesowych. Jednak w dostępnej literaturze brak jest empirycznego potwierdzenia tych relacji. Nieliczne publikacje w tym obszarze ograniczają się najczęściej do przedstawienia relacji na podstawie metody studiów przypadku, co nie pozwala na ich uogólnienie na wszystkie organizacje. W obszarze zarządzania publicznego badania najczęściej opierają się na modelach Capability Maturity Model (CMM), które biorą pod uwagę tylko analizę procesów oraz rozwiązań procesowych jako głównego wyznacznika dojrzałości procesowej, bez uwzględnienia czynników kulturowych. W monografii oparto się również na wyznaczaniu faz dojrzałości procesowej na tych założeniach oraz na koncepcji G.A. Rummlera, A.P. Brache'a. Opracowane na tej podstawie narzędzie oceny dojrzałości procesowej urzędów pozwoliło na ocenę zaawansowania procesowego badanych urzędów i może stanowić podstawę dalszych badań nad relacją pomiędzy dojrzałością procesową a kulturą organizacyjną, co było głównym celem badań w dysertacji.

W ramach celu głównego badań zrealizowano cele szczegółowe na dwóch obszarach – teoretycznym i empirycznym:

1. Na podstawie badań literaturowych zidentyfikowano i scharakteryzowano cechy specyficzne urzędu miasta jako organizacji, co pozwoliło na zrealizowanie celu T.1: *Zidentyfikowanie cech specyficznych dla urzędu miasta jako organizacji*. Jako podstawowe

wyróżniki urzędu jako organizacji publicznej zidentyfikowano procesy wewnętrzne, system celów, wartości, struktury organizacyjne oraz kulturę organizacyjną (rys. 4). Jednak w przypadku urzędów administracji publicznej istota kultury organizacyjnej jest odmienna od organizacji biznesowych. Wynika to z faktu, że menadżerowie publiczni muszą łączyć efektywność funkcjonowania z realizacją celów prospołecznych, które w wielu przypadkach nie są efektywne ekonomicznie. Jest to jeden z czynników, na podstawie którego można stwierdzić, że urząd administracji publicznej ma specyficzne środowisko tworzące kulturę organizacyjną. Wpływ na kulturę organizacyjną mają również takie cechy jak brak mierników rynkowych wydajności pracy; istnienie zewnętrznych organów nadzoru narzucających struktury, reguły i procedury, które są często upolitycznione. Na podstawie powyższych cech zdefiniowano urząd administracji publicznej jako system składający się z podsystemów tworzących sformalizowane struktury mające określone cele wyznaczone przez organy administracji publicznej, a cele te realizują urzędy.



Rys. 4. Cechy i podsystemy urzędu administracji publicznej jako organizacji
Źródło: opracowanie własne.

W literaturze występuje różnorakie rozumienie zarządzania publicznego. Wynika to między innymi z faktu, że dotyczy ono wielu rodzajów organizacji, poczynając od administracji samorządowej i rządowej, a kończąc na instytucjach kultury, szpitalach czy

szkolnictwie wyższym. Drugim czynnikiem decydującym o odmiennym rozumieniu zarządzania publicznego są jego korzenie wywodzące się z nauk administracji i nauk o zarządzaniu, jak również łączenie merytorycznie wielu obszarów nauk. Na podstawie analizy literatury przyjęto, że zarządzanie publiczne jest procesem dotyczącym podejmowania decyzji co do alokacji zasobów organizacji publicznych w sposób umożliwiający realizację jej celów, czyli w wymiarze mikroorganizacyjnym. W ramach realizacji tego celu badań omówiono podstawowe koncepcje zarządzania publicznego. Za punkt przełomowy w rozwoju zarządzania publicznego przyjęto pojawienie się koncepcji nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*). Koncepcja ta opiera zarządzanie publiczne na wynikach działalności, czyli odejściu od typowego dla administracji publicznej mierzenia poprzez ukierunkowanie działań na procedury, najczęściej kontrolowane wewnętrznie, na rzecz pomiaru efektów wprowadzenia procedur. Nowe Zarządzanie Publiczne, co jest istotne z punktu widzenia celów badań, uznaje adaptację i wdrożenie rozwiązań stosowanych w zarządzaniu organizacjami biznesowymi do organizacji publicznych jako podstawową zasadę ich działania.

Na bazie krytyki koncepcji związanych z nowym zarządzaniem publicznym powstały teorie oparte na nowym ładzie publicznym zwanym *New Public Governance* (NPG), dobre zarządzanie (*good governance*), *networked governance* lub współzarządzanie publiczne (*public governance*). Koncepcje te umożliwiają bardziej kompleksowe i zintegrowane podejście do zarządzania w administracji publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem relacji z otoczeniem. Przeprowadzone badania literaturowe pozwoliły zatem wykazać, że za największe wyzwanie zarządzania publicznego we wszystkich tych koncepcjach należy uznać odmienne postrzeganie społeczeństwa (odbiorcę usług publicznych) jako obywatela (tradycyjne zarządzanie), klienta (nowe zarządzanie publiczne) oraz partnera (teorie oparte na nowym ładzie publicznym). Rodzi to potrzebę posiadania przez menadżerów publicznych dostępu do lepszej informacji o odbiorcach usług, umiejętności uchwycenia rzeczywistych partnerstw publicznych w świadczeniu usług oraz zidentyfikowanie wartości uznanych przez społeczeństwo za najbardziej istotne.

2. W ramach realizacji celu T.2: *Opracowanie narzędzia pomiaru oceny poziomu dojrzałości procesowej urzędów miast* wykazano, że celem zmian w organizacji publicznej opartej na podejściu procesowym jest sprostanie wyzwaniom zewnętrznym, w tym rosnącym oczekiwaniom odbiorców usług, jak również wewnętrznym, wynikającym z funkcjonowania w ramach nieefektywnych, funkcjonalnych i hierarchicznych struktur organizacyjnych. Przeprowadzone rozważania pozwoliły na konstatację, że z punktu widzenia urzędu

administracji publicznej jest to podejście rewolucyjne. Zarządzanie procesowe w administracji publicznej różni się od zarządzania w organizacjach biznesowych w wielu obszarach. Różnice te wynikają z realizowanych celów, tworzenia wartości dla odbiorcy usług oraz czasu realizacji zadań, a także z bardziej formalnego charakteru działalności organizacji publicznej i jej mniejszej autonomii w podejmowaniu decyzji. Istotne z punktu zarządzania procesowego jest również to, że organizacje publiczne nie mogą swobodnie zmienić sposobu dostarczania świadczonych usług. Jednak w literaturze podkreśla się, że w organizacji publicznej, podobnie jak w biznesowej, procesy mogą być zmieniane i mierzone. Pozwalają one, tak jak w organizacjach sektora biznesowego, na zwiększenie sprawności funkcjonowania urzędu administracji publicznej. Identyfikując istotę zarządzania procesowego, należy również przyjąć, że na jego charakter mają wpływ podstawowe obszary funkcjonowania organizacji publicznej, sposób koordynacji pracowników, sposób zarządzania oraz orientacja strategiczna. Na podstawie badań literatury stwierdzono, że w urzędach administracji publicznej bardziej sprawdzają się koncepcje re-engineeringu łagodnego, zaproponowane przez T.H. Davenporta, odrzucające metodę radykalnej eliminacji procesów na rzecz ciągłego ich doskonalenia. Zarządzanie procesowe w administracji publicznej może mieć zastosowanie w ciągłym doskonaleniu organizacji (np. ciągłe zmiany procedur organizacyjnych) oraz wykorzystywane w perspektywie wprowadzenia w organizacjach zmian systemów informatycznych oraz ich implementacji.

Prowadzone badania literaturowe pozwoliły zdefiniować pojęcie dojrzałości procesowej jako poziomu wdrażania rozwiązań opartych na procesach. Takie ujęcie pozwala na ocenę tego poziomu na podstawie zestawu kryteriów. Następnym ważnym założeniem przy budowie narzędzia oceny poziomu dojrzałości procesowej urzędu jest to, że można je stopniować, czyli każda organizacja może znajdować się na innym etapie we wdrażaniu rozwiązań procesowych. Opracowane w toku prowadzonych rozważań naukowych narzędzie pozwala na ocenę dojrzałości procesowej organizacji na podstawie zidentyfikowanych, udokumentowanych doświadczeń urzędu w zakresie wdrażania i doskonalenia procesów. Opracowane narzędzie pozwala również określić, na jakim poziomie rozwoju myślenia i działania procesowego znajduje się urząd oraz dokąd może dotrzeć, przechodząc na coraz wyższy stopień w swojej dojrzałości. W zaproponowanym narzędziu zidentyfikowany poziom dojrzałości jest podstawą do dalszych działań doskonalących, czyli osiągnięcie danego poziomu jest punktem wyjścia do dalszego doskonalenia pozwalającego uzyskać wyższy poziom dojrzałości procesowej. W konsekwencji umożliwia to osiągnięcie wyższego poziomu sprawności w funkcjonowaniu organizacji publicznej. Opracowany w dysertacji

model zakłada sześć poziomów dojrzałości procesowej urzędu, gdzie faza zero – „brak świadomości procesów” – oznacza najniższy poziom rozwoju procesowego w urzędzie, a faza najwyższa, piąta – „ciągłe doskonalenie procesów” obejmuje pełne zoptymalizowanie wszystkich procesów w urzędzie.

3. Realizując cel teoretyczny T.3: *Zidentyfikowanie relacji pomiędzy zarządzaniem procesowym a kulturą organizacyjną urzędów miast* zidentyfikowano specyfikę kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej jako jej podsystemu. Znaczenie kultury organizacyjnej w podmiotach sektora publicznego analizuje się również w kontekście zasobów niematerialnych, zarządzania wiedzą, wdrażania podejścia procesowego, sukcesu lub niepowodzenia innowacji organizacyjnych, wydajności pracy, sprawności funkcjonowania, skutecznego i efektywnego działania. Podczas badania kultury organizacji publicznej należy uwzględniać, że pozostaje ona pod wpływem wartości i przekonań będących w jej otoczeniu, ale również wewnątrz. Jednak właśnie kultura organizacyjna pozwala w pewnym stopniu na przetrwanie zmian prawnych i dostosowanie się do nowych priorytetów postawionych przez władze polityczne. Siła kultury urzędu administracji publicznej jest determinowana, co często się podkreśla w literaturze, stabilnością zatrudnienia. Kultura organizacyjna w administracji publicznej, szczególnie oparta na modelu Nowego Zarządzania Publicznego i służby publicznej, może doprowadzić do większej popularności zastosowania innowacyjnych metod i technik zarządzania sprawdzonych w organizacjach biznesowych.

W ramach prowadzonych badań zidentyfikowano wartości i postawy kulturowe, które są charakterystyczne dla organizacji publicznej. Wartości i postawy można rozumieć jako zbiór wspólny dla wszystkich członków urzędu, tworzący kulturę organizacyjną, ale są one również rozumiane jako jej przejawy. Na potrzeby badań zidentyfikowano 44 wartości i postawy charakterystyczne dla urzędu administracji publicznej. Najczęściej zwraca się uwagę na: uczciwość, szacunek dla klienta, etykę postępowania, profesjonalizm, umiejętność pracy zespołowej, gospodarność, planowanie działań, odpowiedzialność oraz autonomię w działaniu. Wartościami kulturowymi wskazywanymi w literaturze jako charakterystyczne dla organizacji publicznej realizującej swoje działania za pomocą procesów są: orientacja na współzależnościach funkcjonalnych, orientacja na klienta, skupienie uwagi na efektywność procesów, ciągłe doskonalenie, innowacyjność, odpowiedzialność oraz zaangażowanie.

Relacje pomiędzy zarządzaniem procesowym a kulturą organizacyjną urzędów miast najczęściej opisywane są w literaturze w pięciu obszarach możliwych badań. Po pierwsze, kultura może być czynnikiem sukcesu lub porażki we wdrażaniu rozwiązań procesowych. Po

drugie, kulturę organizacyjną można rozpatrywać jako podsystem organizacji, który zmienia się wraz z pojawieniem się rozwiązań procesowych w urzędzie. Następny obszar badań dotyczy kultury organizacyjnej jako subkultury procesowej, czyli jest kulturą tylko jednej z grup w urzędzie. Czwarte podejście do kultury organizacyjnej skupia się na badaniu dojrzałości procesowej urzędu w ujęciu holistycznym. W tym ujęciu kulturę rozpatruje się jako część składową organizacji procesowej spośród wielu innych. Ostatnim obszarem badań relacji pomiędzy zarządzaniem procesowym a kulturą jest teoria mówiąca o tym, że każdy proces organizacyjny może mieć swoją własną kulturę.

Zrealizowanie celów teoretycznych badań pozwoliło na realizację badań empirycznych, których zasadniczym założeniem było uznanie, że kultura organizacyjna jest podsystemem urzędu administracji publicznej, który zmienia się wraz ze stosowaniem przez organizację rozwiązań procesowych. Badaniu poddano relację pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej a zestawem zmiennych opisujących kulturę organizacyjną:

- uwarunkowaniami kształtującymi kulturę organizacyjną;
- wartościami i postawami wpływającymi na realizację celów organizacji;
- normami tworzącymi profil kulturowy urzędów administracji publicznej;
- narzędziami kształtowania kultury organizacyjnej.

Pozwoliło to na realizację celów empirycznych oraz weryfikację hipotez badawczych i sformułowanie następujących wniosków:

1. Na podstawie badań w urzędach dokonano oceny poziomu dojrzałości procesowej (*cel empiryczny E.1*). W tym celu została wykorzystana karta oceny dojrzałości procesowej urzędu (załącznik 1), zawierająca 15 atrybutów świadczących o zawansowaniu urzędu we wdrażaniu procesów. Na podstawie ich oceny w poszczególnych urzędach zakwalifikowano je do jednej z sześciu faz dojrzałości procesowej (od fazy 0 do fazy 5). Z przeprowadzonych badań wynika, że żaden z urzędów poddanych analizie nie został zakwalifikowany do najwyższej, piątej fazy rozwoju procesowego (faza ciągłego doskonalenia). Najwięcej urzędów posiada atrybuty charakterystyczne dla fazy trzeciej (faza mierzenia efektów procesów) (52 urzędy; 29,9%). Najmniej z badanych urzędów znajduje się w fazie inicjacji procesowej (faza pierwsza), czyli są to 24 urzędy (13,8%). Blisko 20,0% z badanych urzędów zaliczono do fazy zerowej (braku świadomości procesowej) (34 urzędy). Nie zidentyfikowano w nich rozwiązań procesowych, które byłby świadomie realizowane i standaryzowane. W pozostałych

- fazach dojrzałości procesowej, czyli standaryzacji (faza druga), znajdowało się 36 urzędów (20,7%), a w fazie czwartej zarządzania procesami 28 urzędów (16,1%).
2. W ramach realizacji celu dotyczącego *identyfikacji profilu kulturowego urzędów miast (cel empiryczny E.2)* wyznaczono profil norm kulturowych dla każdego z badanych miast. Składa się on z dziesięciu grup norm kulturowych: organizacyjna/osobista duma, wykonanie/jakość, praca zespołowa/komunikacja, przywództwo/nadzór, korzyści/efektywność kosztów; współpracownicy/relacje koleżeńskie; relacja klient–firma; innowacyjność/kreatywność; szkolenie/postęp/rozwój oraz otwartość. Najwyższą wartość norm kulturowych w badanych urzędach przyjmują relacje klient–urząd (mediana 62,5%). Wysoko została również oceniona norma kulturowa korzyści/efektywność kosztów (mediana 50%). Najniższe wartości oceny syntetycznej w przypadku badanych urzędów przyjmuje norma kulturowa współpracownicy/relacje koleżeńskie (średnia 0,7%, mediana 0,0%). Jedną z niżej ocenionych norm w badanych urzędach były praca zespołowa/komunikacja (mediana 0,0%).
 3. *Ocena wartości i postaw kulturowych urzędów miast (cel empiryczny E.3)* została dokonana w przypadku 44 norm i wartości. Oceniono je pod kątem ich znaczenia w realizacji celów urzędu. Z badań wynika, że do grupy cech kulturowych o największym znaczeniu z punktu widzenia realizacji celów urzędu zaliczono w każdej z faz dojrzałości te same wartości i postawy. Są to uczciwość, szacunek dla klienta, wysoka kultura osobista, etyka postępowania oraz poszanowanie środowiska naturalnego. W badanych urzędach wartości i postawy kulturowe o najmniejszym znaczeniu w realizacji celów urzędu obejmują obszar stosunków międzyludzkich oraz podejścia przedsiębiorczego. Najniżej ocenianymi cechami, z tych obszarów, są skłonność do ryzyka, innowacyjność, zdolność do rywalizacji, duma z pracy w urzędzie, zaufanie w stosunkach międzyludzkich oraz umiejętności międzykulturowe.
 4. Na podstawie wyników badań zidentyfikowano dwie grupy uwarunkowań kultury organizacyjnej badanych urzędów (*cel empiryczny E.4*). Analizowano je pod kątem znaczenia w kształtowaniu kultury organizacyjnej urzędu. Uwarunkowania wewnętrzne obejmują: osobowość prezydenta (burmistrza), wykształcenie pracowników, wiek pracowników, istniejące w urzędzie regulaminy, misja urzędu, dominujący styl kierowania, częste szkolenia (doksztalcenie) pracowników, istniejące kodeksy etyczne, poczucie dumy z wykonywanej pracy oraz istniejące systemy motywowania. W grupie zewnętrznych uwarunkowań kultury organizacyjnej urzędu miasta ocenie poddano: oczekiwania mieszkańców, uwarunkowania historyczne,

bliskość granicy państwa, wpływy polityczne, uwarunkowania prawne, wpływ rady miasta, kadencyjność władz, położenie blisko traktów komunikacyjnych, wielkość miasta oraz oddziaływanie mediów. Z analizy ocen punktowych wynika, że największe znaczenie wśród uwarunkowań wewnętrznych ma osobowość prezydenta (burmistrza) miasta, istniejące w urzędzie regulaminy oraz wykształcenie pracowników. Uwarunkowaniami wewnętrznymi o najmniejszym znaczeniu są dominujący styl kierowania, istniejące w urzędzie systemy motywowania oraz częste szkolenia pracowników. Spośród uwarunkowań zewnętrznych najwyższe oceny otrzymały uwarunkowania prawne oraz oczekiwania mieszkańców. Najmniejszy wpływ na kształt kultury organizacyjnej w badanych urzędach ma położenie związane z bliskością granic państwa oraz traktów komunikacyjnych. W procesie realizacji celu identyfikacji uwarunkowań oceniono narzędzia kształtowania kultury organizacyjnej urzędów (analizie poddano 25 narzędzi). Opierając się na wynikach badań, zidentyfikowano w urzędach miast pięć obszarów występowania narzędzi kształtowania kultury: motywowanie (jako funkcja zarządzania), proces kadrowy, zarządzanie zmianą, komunikacja w organizacji oraz artefakty kulturowe. Stosowanymi najczęściej narzędziami zmian kulturowych są natomiast: system ocen pracowniczych (74,1% urzędów) oraz szkolenia i kursy promujące i umacniające wybrane normy i wartości (68,2%), które należą do obszaru procesu kadrowego. Do najrzadziej stosowanych zaliczają się wykorzystanie agentów zmiany (40,0%) oraz symboliczne zachowanie kadr kierowniczych (39,5%). Za najsukuteczniejsze narzędzia kształtowania kultury organizacyjnej urzędów należy uznać: wzmacnianie zaangażowania pracowników w proces zmian, wzmocnienie dyscypliny, zmiany w strukturze organizacyjnej, programy promujące jakość, wprowadzenie konsultacji z pracownikami w sprawie planowanych działań, wykorzystanie wewnętrznych sieci komunikacji (np. intranet, gazetki, itp.) do promowania pożądanych zachowań pracowników, nieformalne spotkania, wykorzystanie nieformalnych liderów, system ocen pracowniczych oraz wprowadzenie nowych pracowników.

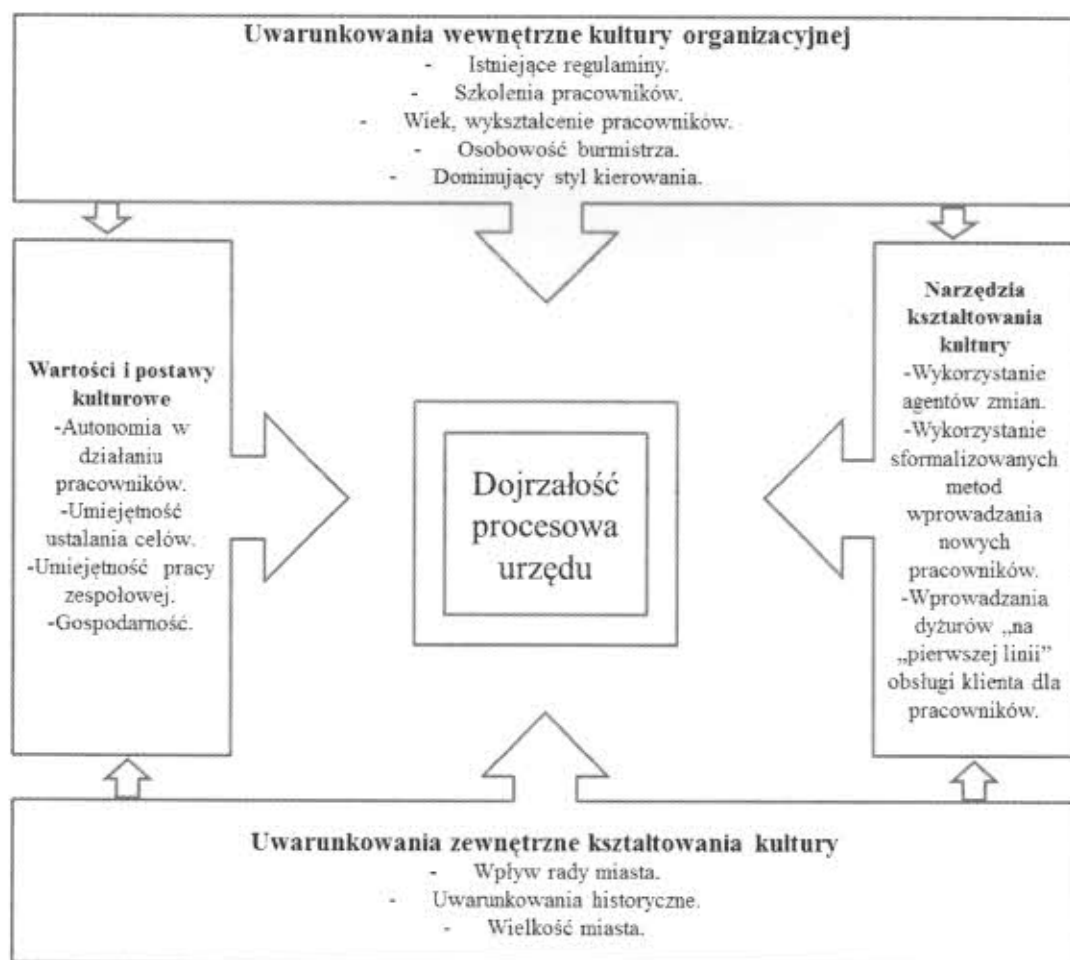
W ramach przeprowadzonych badań dokonano weryfikacji hipotez badawczych. W przypadku hipotezy, w której założono, że na poszczególnych poziomach dojrzałości procesowej można zidentyfikować określone zestawy zmiennych opisujące kulturę organizacyjną urzędów miast, zweryfikowano ją pozytywnie (H.1). Na podstawie opracowanych modeli logitowych zidentyfikowano uwarunkowania oraz wartości i postawy,

które są charakterystyczne dla poszczególnych faz dojrzałości procesowej. W przypadku urzędów wdrażających rozwiązania oparte na procesach na różnym poziomie dojrzałości (faza od 2 do 4) uznano za istotne w grupie uwarunkowań zewnętrznych wpływ rady miasta, uwarunkowania historyczne, bliskość granicy państwa. Za istotne uwarunkowanie w tych fazach dojrzałości uznano również wielkość miasta. W przypadku urzędów, które nie mają zidentyfikowanych rozwiązań procesowych uwarunkowaniami zewnętrznymi, które należy uznać za istotne, są uwarunkowania historyczne, oddziaływanie mediów oraz bliskość granicy państwa. Do istotnych uwarunkowań wewnętrznych w tych urzędach zaliczyć należy osobowość prezydenta, istniejące systemy motywowania oraz wiek pracowników. Na podstawie modeli logitowych zidentyfikowano również wartości oraz postawy, które mają istotne znaczenie w poszczególnych fazach dojrzałości procesowej urzędów. Występowanie tych wartości i postaw należy traktować jako wspierające rozwój kultury organizacyjnej procesowej w urzędach administracji publicznej. Jednak w przypadku takich cech kulturowych jak etyka postępowania oraz asertywność, uznano je za uniwersalne w działaniu każdego urzędu, również urzędów wprowadzających rozwiązania procesowe. Za wartości i postawy istotne w kształtowaniu kultury organizacyjnej urzędów należy uznać: zaangażowanie (faza 0), autonomię w działaniu (faza 1), etykę postępowania (faza 2), umiejętność ustalania celów (fazy 2, 3, 4), dążność do rozwijania i doskonalenia swoich umiejętności (faza 3), asertywność (faza 3), umiejętność pracy zespołowej (fazy 3 i 4) oraz gospodarność (faza 4). Z przeprowadzonych badań wynika, że nie ma istotnych różnic pomiędzy zidentyfikowanymi normami kulturowymi a poziomem dojrzałości procesowej urzędów.

Hipotezę mówiącą, że do poszczególnych poziomów dojrzałości procesowej można przypisać zestaw narzędzi, istotnych z punktu widzenia kształtowania kultury organizacyjnej urzędów miast (H.2) zweryfikowano pozytywnie. Na podstawie modelu logitowego można wskazać narzędzia, które są istotne w poszczególnych fazach dojrzałości procesowej urzędów miast. W fazie zerowej istotnymi narzędziami są: system premiowania, szkolenia i kursy, nieformalne spotkania, programy promujące jakość oraz wprowadzenie nowych rytuałów i symboli. W przypadku pierwszej fazy za istotne należy uznać cztery narzędzia z obszaru zarządzania zmianą: zmiana wizji i misji urzędu, wykorzystanie władzy formalnej, zaangażowanie pracowników w proces zmian oraz zmiana poziomu partycypacji pracowników. W drugiej fazie dojrzałości procesowej za narzędzia charakterystyczne w kształtowaniu kultury organizacyjnej można uznać zwiększenie zakresu przekazywanych informacji pracownikom oraz działania symboliczne. W trzeciej fazie dojrzałości procesowej

za najskuteczniejsze w urzędach we wdrażaniu podejścia procesowego wykazano trzy narzędzia. Dwa z nich należą do obszaru zarządzania zmianą: wprowadzenie programów wspierających jakość oraz zmiana poziomu partycypacji zarządczej. Istotnym narzędziem w tej fazie są również nieformalne spotkania. W ostatniej z diagnozowanych faz dojrzałości procesowej występują dwa narzędzia z obszaru procesu kadrowego: wykorzystanie sformalizowanych metod wprowadzania nowych pracowników do urzędu oraz wprowadzenie dyżurów na „pierwszej linii” dla pracowników. Ostatnim z narzędzi kształtowania kultury organizacyjnej, istotnym w najwyższej fazie dojrzałości procesowej jest wprowadzenie do urzędów „agentów zmian”.

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwala na zaproponowanie postulatywnego zestawu zmiennych i narzędzi kształtujących pro-procesową kulturę organizacyjną urzędów (rys. 5), wpływającą na ich dojrzałość procesową. Składają się one z uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na kulturę, ale również oddziałują one na wartości i postawy występujące w urzędzie oraz na stosowane narzędzia kształtowania kultury.



Rys. 5. Zestaw zmiennych i narzędzi kształtujących pro procesową kulturę organizacyjną
Źródło: opracowanie własne.

Prezentowane w pracy wyniki badań pozwoliły zrealizować cel główny badań, czyli określenie kulturowych uwarunkowań dojrzałości procesowej urzędów miast. Relacje te zostały zidentyfikowane i potwierdzone w obszarach uwarunkowań kultury, jej cech oraz narzędzi kształtowania kultury organizacyjnej urzędów. Z badań wynika, że jest to problem wielowymiarowy, wymagający spojrzenia na zawansowanie procesowe nie tylko z punktu widzenia samych procesów, ale również innych podsystemów organizacji. Analiza potwierdziła, że do istotnych podsystemów mających wpływ na poziom rozwoju procesowego organizacji, jaką jest urząd, należy kultura organizacyjna. Dlatego też zasadne wydaje się prowadzenie dalszych badań nad stworzeniem całościowego modelu dojrzałości procesowej urzędu administracji publicznej, gdzie jednym z ważnych jej atrybutów będą elementy związane z kulturą organizacyjną.

5. Prezentacja rozwoju naukowego i pozostałych obszarów badawczych

W 1996 roku ukończyłem na kierunku zarządzanie i marketing magisterskie studia uzupełniające na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Pracę magisterską na temat „Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania ekorozwoju gminy Kiwity (woj. olsztyńskie)” przygotowałem pod kierunkiem prof. dr. hab. Zbigniewa Cieślińskiego.

Badania w obszarze zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego kontynuowałem po rozpoczęciu pracy na stanowisku asystenta w Katedrze Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. W ramach badań będących podstawą doktoratu moje zainteresowania skupiły się w obszarze strategii rozwoju gmin. Podsumowaniem tych badań była dysertacja pt. „Uwarunkowania strategii rozwoju gmin wiejskich”. Stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu został nadany Uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z dnia 13.03.2002.

Po uzyskaniu stopnia doktora moje zainteresowania naukowe skupiły się na trzech obszarach badawczych związanych z:

- 1) strategiami rozwoju jednostek samorządu terytorialnego i jej uwarunkowaniami,
- 2) metodycznymi aspektami budowy strategii organizacji,
- 3) zarządzaniem organizacjami publicznymi.

W ramach pierwszego obszaru kontynuowałem badania dotyczące uwarunkowań strategii gmin wiejskich. Działania służące dalszemu rozwojowi w tym obszarze były wynikiem spostrzeżenia, że istnieje wyraźna luka w zakresie poznania i implementacji zarządzania strategicznego w gminie, co w szczególności wynikało z dużego zakresu i różnorodności rozwiązań praktycznych, przy względnie małym rozpoznaniu teoretycznym tych zagadnień. Cele moich badań skupiały się zatem na identyfikowaniu czynników mających wpływ na tworzenie oraz implementację strategii jednostek samorządu terytorialnego. Potwierdziły to również badania, z których wynikało, że strategie jednostek samorządu terytorialnego różnią się podejściem metodycznym, treścią, formą i przydatnością w procesie zarządzania gminą. Znaczenie problematyki zarządzania strategicznego w gminie, szeroki zakres i różnorodność praktycznych rozwiązań, przy względnie małym rozpoznaniu teoretycznym w tamtym okresie, skłoniło mnie do podjęcia badań. Ważnym nurtem badań w omawianym obszarze były również rozważania dotyczące zmian zachodzących na obszarach wiejskich Europy Środkowej i Wschodniej i ich wpływ na strategie rozwoju gmin. Badania w tym temacie prowadziłem w ramach międzynarodowego zespołu badawczego utworzonego przez Uniwersytet Humboldta w Berlinie. Badania prowadzone były w ramach projektu *CEESA (Central and Eastern Europe Sustainable Agriculture)* realizowanego w 5 Ramowym Projekcie Unii Europejskiej (Kontrakt Nr: QLK5-1999-01611), w którym byłem odpowiedzialny za opracowania dotyczące aspektów ekonomicznych wynikających ze zmiany zagospodarowania ziemi rolnej na cele pozarolnicze w gminach położonych przy granicach dużych miast oraz ich wpływie na strategie gmin wiejskich. Badania dotyczące tego nurtu prowadziłem również w ramach realizacji grantu realizowanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu „Transformacja i rozwój transgranicznej współpracy gospodarczej na wschodnim pograniczu Polski w kontekście integracji europejskiej” (grant Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 1H02C08829, kierownik prof. dr hab. Wojciech Kosiedowski), w którym byłem wykonawcą. Jednym z celów badań w ramach tego grantu była analiza i ocena stanu obecnego i możliwości rozwoju transgranicznych stosunków gospodarczych we wschodniej Polsce z punktu widzenia jednostek samorządu terytorialnego. Był to cel badań, w ramach którego przeprowadziłem badania wśród samorządów terytorialnych na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego.

Wyniki badań w ramach tego obszaru zostały opublikowane w artykułach naukowych oraz rozdziałach w monografiach. Najważniejsze z nich:

1. K. Krukowski, *Strategie rozwoju gmin wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego*, Ośrodek Badań Naukowych w Olsztynie, Olsztyn 2007, ss. 137.
2. K. Krukowski, *Lokalne czynniki wspomagające rozwój gmin wiejskich (na przykładzie wybranych gmin województwa warmińsko-mazurskiego)*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1023, 2004, s. 208-214.
3. K. Krukowski, *Ocena składników sfer potencjału rozwojowego gmin (na przykładzie powiatu zambrowskiego)*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1083, 2005, s. 325-332.
4. K. Krukowski, *Ocena zagospodarowania infrastrukturalnego jako determinanta strategii rozwoju gmin wiejskich (na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego)*, „Biuletyn Naukowy UWM”, nr 23/4, 2003, s. 38-46.
5. K. Krukowski, *The entrepreneurship in the Regional Development Strategy on the example of the province of Warmia and Mazury (Poland)*, „European Integration Studies”, no. 1 (2007), s. 130-135.
6. K. Krukowski, *Wpływ instytucji na rozwój społeczno-gospodarczy gmin wiejskich*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 979/2003, s. 68-75.
7. K. Krukowski, *Wpływ uwarunkowań geograficznych na strategię rozwoju gmin wiejskich (na przykładzie wybranych gmin województwa warmińsko-mazurskiego)*, „Biuletyn Naukowy UWM”, nr 23/4, 2003, s. 47 – 56.
8. K. Krukowski, *Wpływ uwarunkowań społecznych na rozwój gmin wiejskich w opiniach wójtów*, „Wieś i Rolnictwo” nr 3 /2003, s. 234-239.
9. K. Krukowski, *Lokalne bariery rozwoju gmin wiejskich w woj. warmińsko-mazurskim*, [w:] *Regionalne uwarunkowania ekonomicznego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2003, s. 45-52.
10. K. Krukowski, *Wpływ elementów gospodarki lokalnej na strategię rozwoju gmin wiejskich*, [w:] W. Kosiedowski (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynnik rozwoju regionalnego i lokalnego UMK*, WTN, Włocławek 2002, s. 309-316.
11. K. Krukowski, *Współpraca zagraniczna jako element strategii gmin*, [w:] W. Kosiedowski (red.), *Regiony Europy środkowo-wschodniej wobec globalizacji i integracji europejskiej*, WTN, Włocławek 2005, s. 215-220.
12. A. Wasilewski, K. Krukowski, *Land conversion for suburban housing: a study of urbanization around Warsaw and Olsztyn, Poland*, „Environmental Management”, Vol. 34, No. 2/2004, s. 291-303.
13. A. Wasilewski, K. Krukowski, *Environmental Effects of Transition: A Case Study of Land Conversion for Suburban House Building in Two Selected Provinces of Poland*, „Institutional Change in Agriculture and Natural Resources”, Vol. 10, Aachen, 2002, s. 137-142.
14. W. Kosiedowski, K. Krukowski, B. Sowińska, *Wyniki badań w regionach polskich*, [w:] W. Kosiedowski (red.), *Pogranicze w trakcie przemian. Rozwój i współpraca transgraniczna regionów Polski Wschodniej i państw sąsiednich w kontekście integracji europejskiej*, UMK Toruń, 2009, s. 291-372.

Wyniki badań realizowane w ramach tego obszaru badawczego prezentowane były na polskich i zagranicznych konferencjach, między innymi:

1. *The International Conference Cessa final Conference*, organizowana przez Humboldt University Berlin, Olsztyn, listopad 2002.
2. *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu Polska, Szklarska Poręba 12-13.09.2005.

3. *The International Conference Education In the conditions of social changes*, organizowana przez Daugavpils University Lotwa Daugavpils, 9-11.10.2006.
4. *5th International Scientific Conference "legal, political and economical initiatives towards Europe of knowledge"*, organizowana przez Kaunas University of Technology, Kowno 27.04. 2007.
5. IV Międzynarodowe Seminarium z cyklu „Rozwój Europy Bałtyckiej” nt. „Międzynarodowa i przygraniczna współpraca gospodarcza w kontekście integracji europejskiej” Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń, czerwiec 2007.
6. *XVI International Scientific Conference Vlasina Encounters 2010*, organizowana przez Institute for Rural Studies, Serbian Rural and Agricultural Sociology Association, Belgrad-Vlasetnice, Serbia, 2-3.09.2010

Drugi obszar badawczy – *Metodyczne aspekty budowy strategii* – również jest związany ze strategiami rozwoju organizacji publicznych. Jest on także silnie wspierany moją pracą dydaktyczną, w ramach której realizuję zajęcia (wykłady i ćwiczenia) z zakresu „Zarządzania strategicznego”. Pogłębieniu mojej wiedzy z zakresu metod zarządzania strategicznego służyło również prowadzenie badań w ramach badań statutowych oraz własnych w Katedrze Organizacji i Zarządzania UWM w Olsztynie, jak również w ramach zadań zleconych przez jednostki samorządu terytorialnego. W ramach tych działań skupiałem się na metodyce budowy strategii w jednostkach samorządu terytorialnego, przyjmując, że zasadniczym celem mojego działania ma być identyfikacja możliwości wykorzystania metod zarządzania strategicznego, w szczególności planowania strategicznego i analizy strategicznej stosowanych w organizacjach biznesowych, w organizacjach publicznych. W większości przypadków badania opierały się na metodzie opisu przypadku. Jednym z najważniejszych moich osiągnięć w tym obszarze jest opracowanie autorskiej metody oceny pozycji strategicznej gminy – macierz Możliwości Rozwoju Gmin (MRG). Pozwala ona porównać poziom rozwoju gminy z danym układem odniesienia (gminami), co umożliwia odpowiedź na pytanie dotyczące sytuacji strategicznej konkretnej gminy w stosunku do innych. Metoda ta wyklucza podejście subiektywne, które jest podstawową wadą metod macierzowych stosowanych w przedsiębiorstwach. Wynika to z zastosowania do opisu wymiarów macierzy metod statystycznych pozwalających zobiektywizować oceną możliwości rozwoju gminy. Metodyczne i praktyczne aspekty wykorzystania proponowanego rozwiązania przedstawiono w publikacjach:

1. K. Krukowski, E. Wędrowska, *Typologia gmin wiejskich woj. warmińsko-mazurskiego*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 4, 2003. s. 50-59.
2. K. Krukowski, *Wykorzystanie macierzy możliwości rozwojowych gmin do oceny pozycji strategicznej gminy wiejskiej*, [w:] W. Kosiedowski (red.), *Międzynarodowe uwarunkowania konkurencyjności regionu*, WTN Włocławek 2004, s. 453-462.

Uzupełnieniem dla rozważań i osiągnięć w ramach drugiego obszaru badawczego są badania dotyczące możliwości implementacji Metody Strategicznej Karty Wyników w procesie budowy strategii rozwoju jednostek samorządu terytorialnego. Badania w tym zakresie skupiałem na mechanizmie strategicznej karty wyników i wyjaśnianiu strategii poprzez tworzenie map strategii i ciągów zdarzeń przyczynowo-skutkowych w czterech perspektywach. Wynikiem prowadzonych działań jest spostrzeżenie, że: Istnieje możliwość skutecznego zastosowania strategicznej karty wyników w jednostce samorządu terytorialnego w Polsce, a jej wdrożenie w jednostce samorządu terytorialnego wiąże się z następującymi korzyściami: zastosowanie w zarządzaniu jednostką publiczną bardzo wyraźnego zdefiniowania „klientów”, stworzenia systemu analizy ich potrzeb i dostarczenia kompleksowych usług odpowiadających ich potrzebom; wprowadzenie rachunku ekonomicznego jako integralnego elementu realizacji strategii, wychodząc z założenia, że jednostka samorządu terytorialnego jest odpowiedzialna wobec podmiotów finansujących jej działalność; wprowadzenie systemu zarządzania zorientowanego na strategię, w którym rola każdego pracownika definiowana jest poprzez przyczynianie się do realizacji strategii oraz wprowadzenie łatwego i przejrzystego systemu prezentacji, komunikowania i kontroli strategii poprzez tworzenie map strategii. Wyniki badań w ramach tego obszaru zostały opublikowane w artykułach naukowych oraz rozdziałach w monografiach. Najważniejsze z nich to:

1. K. Krukowski, K. Kamieniak, *Strategiczna karta wyników – narzędzie zarządzania strategicznego organizacjami publicznymi*, [w:] K. Krukowski (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi*, UWM, Olsztyn 2006, s. 47-54.
2. K. Krukowski, M. Oliński, *Wykorzystanie strategicznej karty wyników w organizacji sektora usług publicznych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług*, Nr 497/2008 tom 2., s. 115-120.
3. K. Krukowski, K. Kamieniak, *The Balanced Scorecard as a tool for designing the strategy of a public sector institution*, *Zeszyty Naukowe - Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika*, Zeszyt XXIV, 2010, s. 171-184
4. K. Krukowski, M. Zastempowski, *Innowacyjne zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] K. Krukowski, M. Siemiński (red.), *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka w polskich organizacjach*, Wydawnictwo UWM Olsztyn 2015, s. 163-178.
5. K. Krukowski, M. Zastempowski, *The balanced scorecard in the public sector organization*, [w:] M. Raczyńska, K. Krukowski, M. Siemiński (red.), *Managing public organizations in theory and practice*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2015, s. 53-64.

Immanentnym uzupełnieniem dla prowadzonych badań w drugim obszarze były rozważania dotyczące implementacji metod analizy strategicznej. Celem tych badań była próba przedstawienia możliwości zastosowania metod analizy strategicznej stosowanych głównie w korporacjach na użytek organizacji sektora publicznego, jak i również możliwości ich zastosowania w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wyniki tych rozważań zostały zawarte między innymi w następujących publikacjach:

1. K. Krukowski, *Ocena pozycji strategicznej metodą TOWS/SWOT jako podstawa formułowania strategii*, [w:] E. Niedzielski (red.), *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej*, UWM, Olsztyn 2002, s. 71-84.
2. K. Krukowski, *Wykorzystanie macierzy McKinseya do analizy portfela inwestycyjnego*, [w:] M. Juchniewicz (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, UWM w Olsztynie, Olsztyn 2002, s. 145-156.
3. K. Krukowski, *Bilans strategiczny jako narzędzie oceny potencjału rozwojowego gminy wiejskiej*, Biuletyn KPZK PAN zeszyt 208, 2003, s. 121-130.
4. K. Krukowski, *Diagnoza sytuacji firmy*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2003, nr 11, s. 29-35.
5. K. Krukowski, *Wybór strategii na podstawie analizy portfelowej Artuhra D. Little'a (ADL)*, Biuletyn Naukowy UWM nr 20, 2003, s. 191-198.

Wyniki badań realizowane w ramach tego obszaru prezentowane były na polskich i zagranicznych konferencjach, między innymi:

1. Konferencja międzynarodowa nt.: *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej*, UWM Olsztyn, Mierki, czerwiec 2002
2. III. Międzynarodowa konferencja naukowa nt.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji* UWM Olsztyn, Tarda, maj 2003
3. Konferencja naukowa: *Zarządzanie rozwojem lokalnym i regionalnym w aspekcie wykorzystania funduszy Unii Europejskiej*, AE Katowice, Katowice czerwiec 2003
4. I Ogólnopolska Konferencja *USŁUGI 2008*, Uniwersytet Szczeciński Szczecin, maj 2008
5. *The recent development of the EU: challenges and experience*, Klaipeda University, Klaipeda, 11-12.10.2007
6. *15th EBES Conference*, ISCTE-IUL Instituto Universtarario de Lisboa; Lizbona, Portugalia 06-08.01.2015.

Trzeci i najbardziej aktualny obszar badawczy dotyczy zarządzania publicznego. Jego początek datuję na mój udział w Warsztatach Naukowych Współczesnego Zarządzania organizowanych przez Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego (Kraków 24-27.04.2006). W ramach tego obszaru badań można wyodrębnić trzy nurty badawcze. Pierwszy z nich dotyczy zastosowania koncepcji zarządzania wywodzących się z organizacji biznesowych w organizacjach publicznych. Nurt ten jest związany z koncepcją Nowego Zarządzania Publicznego (New Public Management). W tym nurcie badań starałem się implementować możliwości zastosowania w organizacjach publicznych rozwiązań ze

znanych organizacji biznesowych, które pozwoliłyby podnieść sprawność podmiotów sektora publicznego. Badania te miały w większości charakter teoretyczny.

Jednym z zasadniczych tematów badawczych, który podjąłem w tym obszarze było założenie, że koncepcja konkurencyjności organizacji biznesowej wywodzącej się ze szkoły zasobowej myślenia strategicznego może mieć również zastosowanie do oceny konkurencyjności organizacji publicznej. Z przeprowadzonych badań wynika, że: organizacje publiczne wyznaczają cele, które stanowią podstawę ich strategii działania; działają w obszarach rynku, które są coraz częściej penetrowane przez organizacje biznesowe, czyli działają w warunkach konkurencji. Możliwość zdefiniowania czynników determinujących konkurencyjność może pomóc osobom zarządzającym organizacjami publicznymi w precyzyjnym wyborze celów i działań umożliwiających maksymalne wykorzystanie zasobów i umiejętności organizacji oraz w wyborze strategii, w której wykorzystane zostaną wszystkie kluczowe zasoby i umiejętności organizacji publicznej. Wyniki tych rozważań zostały zawarte między innymi w następujących publikacjach:

1. K. Krukowski, *Badanie konkurencyjności organizacji publicznych*, „Współczesne Zarządzanie” 3/2006 s. 96-106.
2. K. Krukowski, *Próba oceny konkurencyjności usług publicznych*, „Współczesne Zarządzanie” 1/2008, s. 77-84.

W ramach tego nurtu moich badań, istotny był również obszar zarządzania projektem. Zarządzanie projektami spowodowało w organizacjach publicznych między innymi: potrzebę zmian struktur organizacyjnych (wyodrębnienie komórek projektowych), zatrudnienie nowych pracowników, posiadanie nowych umiejętności przez kadrę zarządzającą projektami oraz pracowników, dostosowanie zasobów organizacji do potrzeb projektów, przeprowadzenie analizy finansowej, stworzenie systemu monitoringu i ewaluacji. Celem badań była identyfikacja etapów cyklu zarządzania projektami w organizacjach publicznych zgodnie z metodyką Zarządzania Cyklem Projektowym. Badaniom poddano 38 instytucji rynku pracy z województwa warmińsko-mazurskiego realizujące projekty ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Badania wykazały, że realizacja projektów zgodnie z metodyką odbiega od założeń, głównie z powodu: presji wydatkowania środków oraz niedostatecznej identyfikacji potrzeb odbiorców projektów. Wyniki tych rozważań zostały zawarte między innymi w następujących publikacjach:

1. K. Krukowski, *Zarządzanie projektem w instytucjach rynku pracy*, „Współczesne Zarządzanie” 3/2007, s. 86-94.
2. K. Krukowski, M. Zastempowski, *Wykorzystanie metody Project Cycle Management w administracji samorządowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 243, 2012, s. 315-322.

W tym obszarze badań dokonałem próby konceptualizacji budowy modelu nowego zarządzania publicznego. Podstawą tego modelu uczyniłem założenie, że funkcjonowanie organizacji publicznej oparte jest na teorii ekonomii i zarządzania, a nie na teorii nauk o polityce. Pozwala to na wprowadzenie w podmiotach modelu racjonalności ekonomicznej, opartym na dużej swobodzie osiągania celów, mierzeniu wyników, decentralizacji oraz na przekonaniu o potrzebie zmniejszenia ingerencji państwa w funkcjonowanie organizacji publicznych, jednak z zachowaniem specyfiki organizacji publicznej. Istotą modelu nowego zarządzania publicznego powinna być sekwencja działań oparta na mierzeniu wyników. Odejście od typowego dla administracji mierzenia przez ukierunkowanie działań na procedury (np. czy redystrybucja przydziału środków dla rolników przebiega planowo, czy dokumenty są odpowiednio oznaczone), najczęściej kontrolowane wewnętrznie na rzecz pomiaru efektów wprowadzenia procedur, czyli pomiarze osiągniętych wyników. Na podstawie koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego przedstawione zostały również badania dotyczące społecznej odpowiedzialności organizacji publicznej. Dyskusja nad tym zagadnieniem coraz częściej przenoszona jest również na grunt organizacji publicznych, np. program „przejrzysta gmina” czy kodeks etyczny pracownika samorządowego. W tych podmiotach sytuacja wydaje się prosta, one nie tylko muszą zobowiązać się do bycia społecznie odpowiedzialnymi, ale muszą nimi być. Można postawić tezę, że wszystkie działania organizacji publicznych, bez względu na charakter i zakres, powinny być społecznie odpowiedzialne. Na gruncie koncepcji Nowej Służby Publicznej odpowiedzialność społeczną organizacji publicznej definiuje się jako *działanie wielopłaszczyznowe uwzględniające prawo, wartości narodowe, normy polityczne, standardy zawodowe oraz interesy obywateli*. Z przeprowadzonych badań wynika, że organizacje publiczne znają zasady społecznej odpowiedzialności oraz w większości przypadków posiadają przyjęte standardy ich respektowania. Standardy te opierają się na normach zwyczajowych, lecz coraz częściej pojawiają się formy spisane w formie kodeksów oraz regulaminów. Można jednak stwierdzić, iż mimo faktu, że organizacje publiczne muszą być społecznie odpowiedzialne, to często nie spełniają podstawowego założenia przedstawionego modelu, czyli nastawienia na potrzeby obywatela. Wyniki tych rozważań zostały zawarte między innymi w następujących publikacjach:

1. K. Krukowski, *Koncepcja nowego zarządzania publicznego w organizacjach wdrażających politykę rolną*, „Roczniki Naukowe”, SERIA Tom XI, Zeszyt 5/2009, s. 184-188.
2. K. Krukowski, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych*. „Zeszyty

Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 597 Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 57, 2010, s. 577-584.

3. K. Krukowski, *Public Organizations in the Context of Corporate Social Responsibility*, “Equilibrium Quarterly Journal of Economics and Economic Policy”, 2011, t. 6, Issue 4, s. 53-64.

W nurcie Nowego Zarządzania Publicznego zajmowałem się również procesem komunikacji organizacji publicznej z obywatelami (klientami). Analizę w tym zakresie prowadziłem z wykorzystaniem jednego z podstawowych kanałów komunikacji stosowanych przez podmioty sektora publicznego, jakim jest Biuletyn Informacji Publicznej (BIP). Przekazywanie informacji przez organizacje publiczne jest ze względu na istniejące uwarunkowania prawne sformalizowane i rutynowe. Wynika to z faktu, że BIP stanowi podstawowe narzędzie komunikacji gminy z otoczeniem, zakres informacji tam zawartych opisuje wszystkie obszary funkcjonowania samorządu gminnego. W badaniach założono, że skupienie uwagi na jakości świadczonych usług publicznych, koncentrowanie się na odbiorcy usług publicznych oraz, co wydaje się najważniejsze z punktu widzenia celu postawionego w niniejszym opracowaniu, położenia nacisku na uczenie się od obywateli pozwala sprawniej realizować cele. Wyniki tych rozważań zostały zawarte między innymi w następujących publikacjach:

1. K. Krukowski, *Komunikacja marketingowa organizacji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 135/2010, s. 296-307.
2. K. Krukowski, *Strategie kształtowania relacji z obywatelami w koncepcji New Public Management*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 663 Ekonomiczne Problemy Usług” nr 75/2011, s. 529 – 539.
3. K. Krukowski, *Ocena jakości usług społecznych zleczanych przez administrację samorządową organizacjom pozarządowym*, „Handel Wewnętrzny”, nr 5, 2014, s. 76-84.

Moje zainteresowanie się następnym nurtem w obszarze Nowego Zarządzania Publicznego zapoczątkowane było w uczestnictwie w realizacji projektu „*E-administracja warunkiem rozwoju Polski. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw z wykorzystaniem innowacyjnych modeli referencyjnych procesów administracji publicznej*”. W badaniach tych skupiłem się na możliwościach zastosowania rozwiązań opartych na procesach znanych z organizacji biznesowych w organizacjach publicznych. W ramach tego projektu opracowałem metodykę budowy modeli referencyjnych procesów urzędów miast, która stanowiła podstawę opracowania bazy modeli referencyjnych dla urzędów administracji publicznej. W wyniku przeprowadzonych badań zespół projektowy opracował „*Algorytmiczną metodę generowania modeli referencyjnych na potrzeby implementacji w zarządzaniu procesowym w ramach*

administracji publicznej” („The algorithmic method of generating reference models for implementation of processual management in public sector units”). Model ten został zgłoszony w dn. 17 lipca 2012 roku w Urzędzie Patentowym Stanów Zjednoczonych, pod nr 616722990) i uzyskał statusu „Patent Pending”, który stanowi m.in. o ochronie przez prawo do uzyskania patentu na wynalazek i pierwszeństwo dokonania zgłoszenia. W publikacjach z tego nurtu skupiłem się na zidentyfikowaniu ograniczeń oraz korzyści wprowadzenia zarządzania procesowego w administracji publicznej w Polsce. Wśród ograniczeń należy wymienić: kulturę organizacji publicznej; niejasne cele z punktu widzenia obywatela; dużą liczbę procedur; strukturę organizacyjną „silosową”, brak świadomości misji i celów wśród pracowników; ogólny pogląd wśród pracowników, że są zapracowani i słabo opłacani, dominacja interesariuszy politycznych oraz burzliwe otoczenie polityczne. Na rzecz wprowadzenia zarządzania procesowego przemawiają korzyści, które pozwalają między innymi poprawić jakość usług poprzez podniesienie standardu obsługi obywateli oraz zwiększenie zaangażowania pracowników w doskonalenie tej obsługi. Z punktu widzenia procesów wewnętrznych w organizacji zwiększa się również efektywność komunikacji zespołów, co przełożyć się może bezpośrednio na eliminowanie barier organizacyjnych i informacyjnych oraz skrócenie czasów realizacji usług. Jednak za największą korzyść z wprowadzenia zarządzania procesowego w administracji publicznej można uznać redukcję kosztów operacyjnych poprzez optymalizację procesów świadczenia usług administracyjnych. Wyniki dalszych badań z nurtu zarządzania procesowego zostały zawarte między innymi w następujących publikacjach:

1. K. Krukowski, *Business Process Management jako czynnik sukcesu w doskonaleniu administracji publicznej*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/2, 2011 s. 205-212.
2. K. Krukowski, *Zarządzanie procesowe w administracji publicznej*, „Współczesne Zarządzanie” 1/2011, s. 23-29.
3. K. Krukowski, *Struktury organizacyjne urzędów miast w kontekście zarządzania procesowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 13, część III, 2013, s. 139-149.
4. K. Krukowski, M. Raczyńska, *Dojrzałość procesowa organizacji publicznej*, w: M. Piotrowska-Trybull (red.), *Spółeczeństwo, gospodarka, siły zbrojne - relacje i wyzwania*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2015, s. 39-50.
5. K. Krukowski, *Różnice we wdrażaniu Business process reengineeringu w organizacjach publicznych i biznesowych*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici AUNC Zarządzanie”, nr 42/2, 2015, s. 165-176.

Ostatni nurt badawczy w obszarze Nowego Zarządzania Publicznego, którym się zajmuję, obejmuje aspekty związane z kulturą organizacyjną. Badania te realizowane były w ramach grantu „Proces kształtowania kultury organizacyjnej w administracji samorządowej na

przykładzie urzędów miast”. Narodowe Centrum Nauki (N N115 153239) realizowanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych UWM w Olsztynie. W toku prowadzonych badań potwierdzono, że promowanie wartości, takie jak: odpowiedzialność, profesjonalizm, gospodarność, szacunek dla klienta, dbanie o poziom jego zadowolenia oraz poszerzanie własnej wiedzy w znacznej mierze wzmocnią filozofię prorynkową urzędów miast. Przeprowadzone badania pozwalają wysnuć wniosek, że menadżerowie urzędów miast dostrzegają konieczność i nieuchronność zmian oraz widzą ich kierunek. Biorąc pod uwagę podstawowy model zmian K. Lewina, trzeba podkreślić, że jest to bardzo pozytywny symptom. W modelu tym zakłada się, że dla powodzenia procesu zmian, kluczowym jest uświadomienie potrzeby zmian, szczególnie wśród beneficjentów. Uzyskane wyniki wskazują, że w badanych urzędach został stworzony sprzyjający klimat dla kontynuowania procesu uwrażliwienia rynkowego pracowników. Wyniki badań grantu zostały zaprezentowane między innymi w pracach:

1. M. Siemiński, K. Krukowski, P. Szamrowski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej w administracji publicznej na przykładzie urzędów miast*, UWM Olsztyn, 2014, s. 175.
2. M. Siemiński, K. Krukowski, *Kultura organizacyjna urzędów miast w Polsce*, „Optimum. Przegląd Ekonomiczny”, nr 4 (76), 2015, s. 121-134
3. M. Siemiński, K. Krukowski, *Proces kształtowania kultury organizacyjnej w administracji samorządowej*, „Współczesne Zarządzanie” 3/2011, s. 88-96.

6. Podsumowanie dorobku i osiągnięć naukowo badawczych

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora byłem autorem lub współautorem 95 artykułów i rozdziałów w monografiach, w tym 54 publikacji w czasopismach polskich i zagranicznych.

Tabela . Ilościowe zestawienie dorobku publikacyjnego po uzyskaniu stopnia doktora

Wyszczególnienie	Autor	Współautor	Razem
Publikacje naukowe w czasopismach z Journal Citation Reports (JRC)	-	1	1
Monografie	2	5	7
Rozdziały w monografiach w języku polskim	12	15	27
Rozdziały w monografiach w języku angielskim	-	2	2
Redakcja monografii naukowej w języku polskim	1	3	4
Redakcja monografii naukowej w języku angielskim	-	1	1
Publikacje w czasopismach krajowych w języku polskim	28	16	44
Publikacje w czasopismach krajowych w języku angielskim	1	4	5
Publikacja w czasopismach zagranicznych	1	3	4
Łączny dorobek naukowy	45	50	95

Źródło: opracowanie własne.

W analizowanym okresie byłem również redaktorem naukowym 5 monografii o tematyce zarządzania publicznego. Byłem również współautorem 5 monografii przedstawiających wyniki badań związanych z funkcjonowaniem organizacji sektora publicznego. Wyniki swoich badań prezentowałem na 57 konferencjach naukowych, w tym 11 zagranicznych. Brałem również udział w realizacji 7 grantów badawczych. Liczba cytowań moich publikacji według bazy Web of Science (WoS): 16.

