

# Spis treści

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wstęp                                                                        | 9  |
| Rozdział 1                                                                   |    |
| Wyzwania stojące przed nowoczesnym zarządzaniem i dowodzeniem                | 29 |
| 1.1. Nowe uwarunkowania zewnętrzne funkcjonowania organizacji                | 30 |
| 1.1.1. Siła wiedzy – Trzecia fala                                            | 30 |
| 1.1.2. Sustainability                                                        | 34 |
| 1.1.3. Holizm i systemowość                                                  | 40 |
| 1.1.4. Rewolucja komunikacyjna                                               | 44 |
| 1.1.5. Nowy rynek                                                            | 49 |
| 1.1.6. Zagrożenia bezpieczeństwa                                             | 53 |
| 1.2. Nowe uwarunkowania wewnętrzne funkcjonowania organizacji                | 65 |
| 1.2.1. Nowe paradygmaty zarządzania organizacją                              | 65 |
| 1.2.2. Nowa strategia – lider zmian                                          | 67 |
| 1.2.3. Pracownicy wiedzy                                                     | 68 |
| 1.2.4. Zarządzanie informacją                                                | 69 |
| 1.2.5. Czynniki produkcji                                                    | 70 |
| 1.2.6. Wartości niematerialne                                                | 72 |
| 1.2.7. Skala i elastyczność procesów oraz koniec masowości produkcji i usług | 75 |
| 1.2.8. Przepływ pracy                                                        | 76 |
| 1.2.9. Złożoność i prostota                                                  | 77 |
| 1.3. Perspektywy zarządzania po trzeciej fali                                | 81 |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Rozdział 2</b>                                                           |           |
| <b>Ewolucja orientacji procesowej w zarządzaniu</b>                         | <b>85</b> |
| 2.1. W kierunku nowego zarządzania                                          | 85        |
| 2.2. Twórcy współczesnego zarządzania i orientacji procesowej               | 120       |
| 2.3. Nowoczesne przywództwo                                                 | 122       |
| 2.4. Orientacja procesowa                                                   | 131       |
| 2.4.1. Rozwój orientacji procesowej                                         | 131       |
| 2.4.2. Rozwój pojęcia procesu i związanych z nim określeń                   | 143       |
| 2.5. Nowy wymiar procesu                                                    | 158       |
| 2.5.1. Business Intelligence (BI)                                           | 159       |
| 2.5.2. Cloud Computing (CC)                                                 | 160       |
| 2.5.3. Open Source (OS)                                                     | 160       |
| 2.5.4. Complex Event Processing (CEP)                                       | 160       |
| 2.5.5. Mobilny BPM (Mobile BPM)                                             | 161       |
| 2.5.6. Adaptacyjne Zarządzanie Przypadkami (ACM)                            | 162       |
| 2.5.7. Mądrość społeczna, system referencji i Social BPM                    | 164       |
| 2.5.8. Sztuczna Inteligencja (AI)                                           | 170       |
| 2.5.9. Internet rzeczy – (Internet of Things – IoT)                         | 171       |
| 2.5.10. Pozostałe czynniki wpływające na nowy wymiar procesów               | 176       |
| 2.5.11. Nowe podejście do procesu w kontekście modelu VITIS                 | 178       |
| 2.5.12. Definicja i charakterystyka BPM                                     | 181       |
| 2.6. Wybrane modele referencyjne procesów biznesowych                       | 183       |
| 2.6.1. ITIL – Biblioteka Infrastruktury Technologii Informacyjnych          | 187       |
| 2.6.2. SCOR – Model Referencyjny Łańcucha Dostaw                            | 188       |
| 2.6.3. APQC Library                                                         | 189       |
| 2.6.4. VRM – Referencyjny Łańcuch Wartości                                  | 191       |
| 2.6.5. TAFIM – Techniczne Ramy Architektury Zarządzania Informacją          | 192       |
| 2.6.6. TOGAF – Otwarty Model Referencyjny – Open Group                      | 195       |
| 2.6.7. Metoda CEM – Metoda Zarządzania Doświadczeniami Klienta              | 197       |
| 2.6.8. ARIS – Architektura Zintegrowanych Systemów Informacyjnych           | 199       |
| 2.6.9. Enterprise SOA                                                       | 200       |
| 2.6.10. COBIT – Cele Kontroli dla Technologii Informacyjnych i Powiązanych  | 201       |
| 2.6.11. Porównanie zakresu stosowania oraz przyszłość modeli referencyjnych | 204       |
| 2.7. Dojrzałość procesowa i zdolność organizacji                            | 207       |
| 2.7.1. Ogólna charakterystyka modeli dojrzałości                            | 207       |
| 2.7.2. Capability Maturity Model – CMM                                      | 215       |
| 2.7.3. Capability Maturity Model Integrated – CMMI                          | 221       |
| 2.7.4. BPTrends Pyramid                                                     | 237       |
| 2.7.5. Przepaść Moore’a, a „Przepaść mody”                                  | 239       |
| 2.7.6. Modele sprawności i dojrzałości – próba oceny                        | 245       |

## Rozdział 3

### Orientacja procesowa w organizacjach na świecie oraz w Polsce 246

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Orientacja procesowa na świecie                                                             | 246 |
| 3.2. Metodyka badań dotyczących stanu wdrażania orientacji procesowej w organizacjach            | 250 |
| 3.3. Dobór próby badawczej „liderów BPM” w Polsce                                                | 251 |
| 3.4. Orientacja procesowa organizacji w Polsce i na świecie                                      | 253 |
| 3.4.1. Cel, zakres badań oraz charakterystyka próby badawczej                                    | 253 |
| 3.4.2. Ogólna charakterystyka stosowania orientacji procesowej                                   | 257 |
| 3.4.3. Dojrzałość procesowa organizacji                                                          | 260 |
| 3.4.4. Doświadczenia przy wdrażaniu orientacji procesowej w organizacjach                        | 261 |
| 3.5. Przykłady wiodących organizacji sektora gospodarczego o orientacji procesowej               | 263 |
| 3.5.1. International Business Machines Corporation (IBM)                                         | 266 |
| 3.5.2. SAP AG                                                                                    | 269 |
| 3.5.3. Software AG                                                                               | 270 |
| 3.5.4. Continental                                                                               | 272 |
| 3.5.5. Virgin Media                                                                              | 274 |
| 3.5.6. Toyota Motor Corporation                                                                  | 275 |
| 3.6. Przykłady wiodących organizacji sektora publicznego i non profit o orientacji procesowej    | 277 |
| 3.6.1. Non profit                                                                                | 278 |
| 3.6.2. Systemy dowodzenia                                                                        | 279 |
| 3.6.3. Systemy bezpieczeństwa                                                                    | 281 |
| 3.7. Próba oceny wdrażania orientacji procesowej w organizacjach                                 | 284 |
| 3.8. Krytyczne zmienne dla doskonalenia organizacji w kontekście wdrażania orientacji procesowej | 288 |

## Rozdział 4

### Model Value-added IT supported Integrated System (VITIS) 291

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Fundamenty modelu VITIS                                                            | 291 |
| 4.1.1. Integracja systemów zarządzania                                                  | 291 |
| 4.1.2. Zintegrowany model organizacji                                                   | 334 |
| 4.2. Wizualizacja procesów                                                              | 338 |
| 4.2.1. Business Process Modeling Notation (BPMN)                                        | 341 |
| 4.2.2. Event Driven Process Chain (EPC)                                                 | 347 |
| 4.2.3. Praktyczne aspekty wizualizacji procesów                                         | 350 |
| 4.3. Model S-HPD&I                                                                      | 352 |
| 4.4. 5S                                                                                 | 354 |
| 4.5. Zarządzanie projektami na przykładzie PRINCE2                                      | 355 |
| 4.6. Ogólny model doskonalenia orientacji procesowej VITIS                              | 356 |
| 4.6.1. Faza 1 – Określenie wymagań interesariuszy i uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych | 359 |

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.6.2. Faza 2 – Przygotowanie wdrożenia, wdrażanie i doskonalenie orientacji procesowej | 361 |
| 4.6.3. Faza 3 – Realizacja, kontrola i doskonalenie                                     | 366 |
| Zakończenie                                                                             | 416 |
| Aneks metodyczny                                                                        | 420 |
| Analiza luki zarządzania                                                                | 420 |
| Arkusze analityczny                                                                     | 421 |
| CAWI                                                                                    | 422 |
| Chmura tagów                                                                            | 424 |
| Eksploracja trendu                                                                      | 425 |
| Kwerendy                                                                                | 428 |
| Metoda delficka                                                                         | 428 |
| Metoda relatywnej oceny                                                                 | 430 |
| Ocena jakości skali                                                                     | 431 |
| Dwustopniowe grupowanie                                                                 | 431 |
| Bibliografia                                                                            | 435 |
| Spis rysunków                                                                           | 463 |
| Spis tabel                                                                              | 468 |