

# Spis treści

|                 |    |
|-----------------|----|
| Przedmowa ..... | 13 |
|-----------------|----|

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Rozdział 1.</b> Wartości, oceny i pomiar w zarządzaniu procesowym<br>(Bolesław Rafał Kuc) ..... | 15 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 1.1. Oceny zarządzania procesowego .....           | 15 |
| 1.2. Ocena sprawności mało przydatna .....         | 17 |
| 1.3. Dominuje kryterium efektywności .....         | 20 |
| 1.4. Pomiar efektywności: zadania i wyzwania ..... | 24 |
| 1.5. Podsumowanie .....                            | 28 |

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Rozdział 2.</b> Zarządzanie procesowe a zarządzanie międzyorganizacyjne<br>(Zbigniew Olesiński) ..... | 33 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Wprowadzenie .....                                                      | 33 |
| 2.2. Istota relacji międzyorganizacyjnych .....                              | 34 |
| 2.3. Rozwój zarządzania procesowego .....                                    | 35 |
| 2.4. Wymiar organizacyjny zarządzania międzyorganizacyjnego i procesowego .. | 36 |
| 2.5. Wymiar personalny zarządzania międzyorganizacyjnego i procesowego ..... | 36 |
| 2.6. Wymiar finansowy zarządzania międzyorganizacyjnego i procesowego .....  | 37 |
| 2.7. Czynniki miękkie w zarządzaniu międzyorganizacyjnym i procesowym .....  | 38 |
| 2.8. Problem władzy w zarządzaniu międzyorganizacyjnym i procesowym .....    | 39 |
| 2.9. Podsumowanie .....                                                      | 41 |

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Rozdział 3.</b> Skuteczność implementacji zarządzania procesowego w dużych<br>instytucjach (Marcin Dawidowicz) ..... | 45 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Wprowadzenie .....                                                        | 45 |
| 3.2. Istota i znaczenie zarządzania procesowego .....                          | 46 |
| 3.3. Analiza wyników badań w zakresie implementacji zarządzania procesowego .. | 49 |
| 3.4. Podsumowanie .....                                                        | 54 |

|                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 4. Zastosowanie wybranych modeli dojrzałości procesowej organizacji</b><br>(Agnieszka Bitkowska) .....                                                     | 57  |
| 4.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                                                | 57  |
| 4.2. Istota dojrzałości procesowej organizacji .....                                                                                                                   | 57  |
| 4.3. Wybrane modele dojrzałości procesowej organizacji .....                                                                                                           | 58  |
| 4.4. Zastosowanie modeli dojrzałości procesowej organizacji w praktyce .....                                                                                           | 62  |
| 4.5. Podsumowanie .....                                                                                                                                                | 66  |
| <br><b>Rozdział 5. Zarządzanie procesowe a zarządzanie wiedzą i kapitałem<br/>intelektualnym w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym</b><br>(Wiesław Wojciechowski) ..... | 69  |
| 5.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                                                | 69  |
| 5.2. Podejście funkcjonalne a procesowe .....                                                                                                                          | 70  |
| 5.3. Istota zarządzania procesowego .....                                                                                                                              | 71  |
| 5.4. Istota zarządzania wiedzą .....                                                                                                                                   | 73  |
| 5.5. Podejście do zarządzania w wybranym przedsiębiorstwie<br>ubebezpieczeniowym .....                                                                                 | 75  |
| 5.6. Identyfikacja procesów w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym .....                                                                                                 | 76  |
| 5.7. Identyfikacja czynników mających wpływ na implementację zarządzania<br>procesowego w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym .....                                     | 79  |
| 5.8. Podsumowanie .....                                                                                                                                                | 80  |
| <br><b>Rozdział 6. Rola pracowników wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej<br/>organizacji procesowej</b> (Damian Bińkiewicz) .....                                | 83  |
| 6.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                                                | 83  |
| 6.2. Istota zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach procesowych ...                                                                                          | 83  |
| 6.3. Pracownik wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej .....                                                                                                        | 86  |
| 6.4. Podsumowanie .....                                                                                                                                                | 91  |
| <br><b>Rozdział 7. Kontrola jakości podstawą doskonalenia procesów<br/>w przedsiębiorstwach</b> (Sylwia Sielska) .....                                                 | 95  |
| 7.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                                                | 95  |
| 7.2. Istota jakości .....                                                                                                                                              | 96  |
| 7.3. Istota kontroli jakości .....                                                                                                                                     | 99  |
| 7.4. Metody kontroli jakości .....                                                                                                                                     | 101 |
| 7.5. Kontrola jakości w przedsiębiorstwie z branży elektronicznej .....                                                                                                | 103 |
| 7.6. Podsumowanie .....                                                                                                                                                | 106 |

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 8. Rola zarządzania procesowego w budowaniu relacji z klientami</b><br><i>(Agnieszka Druś)</i> .....                                 | 109 |
| 8.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                          | 109 |
| 8.2. Pojęcie i istota zarządzania procesowego .....                                                                                              | 109 |
| 8.3. Etapy zarządzania procesowego .....                                                                                                         | 111 |
| 8.4. Pojęcie i znaczenie zarządzania relacjami z klientami .....                                                                                 | 113 |
| 8.5. Kształtowanie relacji z klientem .....                                                                                                      | 115 |
| 8.6. Wpływ zarządzania procesowego na budowanie relacji z klientami .....                                                                        | 118 |
| 8.7. Podsumowanie .....                                                                                                                          | 119 |
| <b>Rozdział 9. Identyfikacja i modelowanie procesów na przykładzie placówki<br/>medycznej</b> <i>(Agnieszka Bitkowska, Elżbieta Weiss)</i> ..... | 123 |
| 9.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                          | 123 |
| 9.2. Podejście do zarządzania realizowane w placówkach medycznych .....                                                                          | 124 |
| 9.3. Uwarunkowania identyfikacji procesów w placówce medycznej .....                                                                             | 126 |
| 9.4. Modelowanie procesów w placówce medycznej .....                                                                                             | 128 |
| 9.5. Podsumowanie .....                                                                                                                          | 132 |
| <b>Rozdział 10. Identyfikacja procesów w pracowniach projektowania<br/>architektonicznego</b> <i>(Agata Kinga Urbańska)</i> .....                | 135 |
| 10.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                         | 135 |
| 10.2. Klasyfikacja procesów w organizacjach .....                                                                                                | 136 |
| 10.3. Charakterystyka usług architektonicznych .....                                                                                             | 137 |
| 10.4. Metodologia badań własnych .....                                                                                                           | 140 |
| 10.5. Identyfikacja procesów w biurach architektonicznych – wyniki badań<br>własnych .....                                                       | 143 |
| 10.6. Podsumowanie .....                                                                                                                         | 148 |
| <b>Rozdział 11. Six Sigma metodą zmiany zarządzania przedsiębiorstwem<br/>usprawniającą procesy</b> <i>(Grażyna Paulina Wójcik)</i> .....        | 151 |
| 11.1. Wprowadzenie .....                                                                                                                         | 151 |
| 11.2. Istota koncepcji Six Sigma w przedsiębiorstwie .....                                                                                       | 153 |
| 11.3. Zagrożenia i szanse wynikające z wdrożenia programu Six Sigma .....                                                                        | 157 |
| 11.4. Kreowanie kultury Six Sigma .....                                                                                                          | 159 |
| 11.5. Podsumowanie .....                                                                                                                         | 161 |

## **Rozdział 12. Standaryzacja procesów biznesowych zgodnie z normą ISO** (*Oleksandr Ivanov*) ..... 167

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 12.1. Wprowadzenie .....                                      | 167 |
| 12.2. Wprowadzenie standaryzacji .....                        | 168 |
| 12.3. Opracowanie standardów ISO .....                        | 170 |
| 12.4. Standardy ISO w biznesie .....                          | 172 |
| 12.5. Ramy normatywne zarządzania projektami ISO 21500 .....  | 172 |
| 12.6. Program audytu systemu zarządzania ISO 19011:2011 ..... | 173 |
| 12.7. Podsumowanie .....                                      | 174 |

## **Rozdział 13. Zarządzanie strategiami zawodowymi przedstawicieli pokolenia Y** jako przykład stosowania zarządzania procesowego (*Michał Dobrołowicz*) ..... 177

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 13.1. Wprowadzenie .....                                                                 | 177 |
| 13.2. Zarządzanie procesowe – przegląd literatury .....                                  | 178 |
| 13.3. Pokolenie Y – przegląd literatury .....                                            | 180 |
| 13.4. Wywiady grupowe. Wnioski .....                                                     | 182 |
| 13.4.1. Równoległe działania .....                                                       | 183 |
| 13.4.2. Poszukiwanie odpowiedzialności .....                                             | 183 |
| 13.4.3. Ocenianie (w) pracy jako motywator .....                                         | 184 |
| 13.5. Zarządzanie procesowe a pokolenie Y. Wnioski .....                                 | 185 |
| 13.5.1. Poszukiwanie synchronizacji, a nie następstw, z wykorzystaniem technologii ..... | 186 |
| 13.5.2. Elastyczność funkcjonalna .....                                                  | 186 |
| 13.5.3. Zasada skuteczności .....                                                        | 187 |

## **Rozdział 14. Proces decyzyjny jako ciąg interakcji między organizacjami** (*Rafał Tyszkiewicz*) ..... 191

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 14.1. Wprowadzenie .....                                      | 191 |
| 14.2. Istota i cechy interakcji .....                         | 192 |
| 14.3. Otoczenie w organizacyjnych procesach decyzyjnych ..... | 195 |
| 14.4. Proces decyzyjny wyboru dostawcy .....                  | 197 |
| 14.5. Podsumowanie .....                                      | 200 |

|                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 15. Zarządzanie w procesie tworzenia wartości dla klienta w ekologicznym gospodarstwie rolniczym (<i>Bogusława Ziółkowska</i>)</b>            | 205 |
| 15.1. Wprowadzenie                                                                                                                                        | 205 |
| 15.2. Rolnicze gospodarstwo ekologiczne i jego oferta rynkowa                                                                                             | 206 |
| 15.3. Rolnictwo ekologiczne w Polsce                                                                                                                      | 209 |
| 15.4. Mocne i słabe strony rolnictwa ekologicznego                                                                                                        | 210 |
| 15.5. Tworzenie wartości dodanej w rolnictwie ekologicznym                                                                                                | 211 |
| 15.6. Podsumowanie                                                                                                                                        | 215 |
| <br><b>Rozdział 16. Procesy zarządzania zmianą w budowaniu przewagi konkurencyjnej spółek komunalnych w Polsce (<i>Tadeusz Jakub Chruściel</i>)</b>       | 219 |
| 16.1. Wprowadzenie                                                                                                                                        | 219 |
| 16.2. Współczesne podejście do zmian organizacyjnych                                                                                                      | 220 |
| 16.3. Ocena zmian wprowadzanych w organizacjach                                                                                                           | 224 |
| 16.4. Procesy zmian w sektorze przedsiębiorstw komunalnych w Polsce                                                                                       | 225 |
| 16.5. Procesy zmian w samorządowej wielobranżowej spółce komunalnej                                                                                       | 228 |
| 16.6. Podsumowanie                                                                                                                                        | 229 |
| <br><b>Rozdział 17. Miejskie centrum logistyczne jako nowoczesne rozwiązanie w tworzeniu wartości dodanej (<i>Magdalena Ługowska, Jerzy Szkutnik</i>)</b> | 233 |
| 17.1. Wprowadzenie                                                                                                                                        | 233 |
| 17.2. Współczesne znaczenie logistyki miejskiej                                                                                                           | 234 |
| 17.3. Koncepcja miejskiego centrum logistycznego w tworzeniu wartości dodanej                                                                             | 236 |
| 17.4. Podsumowanie                                                                                                                                        | 237 |
| <br><b>Rozdział 18. Proces legislacyjny ustawy, czyli od kreacji do wejścia w życie (<i>Katarzyna Gutbier</i>)</b>                                        | 241 |
| 18.1. Wprowadzenie                                                                                                                                        | 241 |
| 18.2. Ustawa jako źródło powszechnie obowiązującego prawa                                                                                                 | 242 |
| 18.3. Przebieg procesu legislacyjnego dla ustawy od kreacji do wejścia w życie                                                                            | 244 |
| 18.4. Podsumowanie                                                                                                                                        | 251 |

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 19. Zarządzanie procesami biznesowymi w chmurze obliczeniowej</b>                                                      |     |
| – przegląd rozwiązań ( <i>Tomasz Gzik</i> )                                                                                        | 257 |
| 19.1. Wprowadzenie                                                                                                                 | 257 |
| 19.2. Systemy klasy BPMS w chmurze obliczeniowej                                                                                   | 258 |
| 19.3. Systemy klasy BPMS w chmurze obliczeniowej – korzyści dla organizacji                                                        | 259 |
| 19.4. Przegląd rozwiązań klasy BPMS udostępnianych w chmurze obliczeniowej                                                         | 260 |
| 19.5. BPM w chmurze obliczeniowej – przykład                                                                                       | 265 |
| 19.6. Podsumowanie                                                                                                                 | 268 |
| <b>Rozdział 20. Praktyczne zastosowanie zarządzania procesowego na podstawie nowoczesnych systemów ERP (<i>Renata Łukasik</i>)</b> | 271 |
| 20.1. Wprowadzenie                                                                                                                 | 271 |
| 20.2. System ERP – definicja i struktura                                                                                           | 271 |
| 20.3. Uwarunkowania w działaniu procesowego systemu ERP                                                                            | 272 |
| 20.4. Praktyka działania procesowego systemu ERP                                                                                   | 274 |
| 20.5. Korzyści wynikające z wykorzystania procesowego systemu ERP                                                                  | 276 |
| 20.6. Podsumowanie                                                                                                                 | 277 |
| <b>Rozdział 21. Co dzisiaj znaczy zarządzanie procesami biznesowymi? (<i>Marek Szelągowski</i>)</b>                                | 279 |
| 21.1. Wprowadzenie                                                                                                                 | 279 |
| 21.2. Definicja podstawowych pojęć zarządzania procesowego                                                                         | 280 |
| 21.2.1. Kompleksowość i ciągłość                                                                                                   | 281 |
| 21.2.2. Ewolucyjna zmienność w czasie wykonywania                                                                                  | 281 |
| 21.2.3. Wykonanie procesu jest równoznaczne z udokumentowaniem wykonania                                                           | 281 |
| 21.3. Zakres działania zarządzania procesowego w organizacji                                                                       | 382 |
| 21.4. Holistyczne spojrzenie na organizację                                                                                        | 283 |
| 21.5. Zarządzanie procesowe: statyczne czy dynamiczne                                                                              | 283 |
| 21.6. Zarządzanie procesowe a Case Management                                                                                      | 287 |
| 21.7. Zmiana celów wdrożeń zarządzania procesowego w organizacji                                                                   | 290 |
| 21.8. Podsumowanie                                                                                                                 | 291 |

|                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 22. Kryteria oceny ekonomicznej procesu przedsięwzięcia gospodarczego w przedsiębiorstwie (<i>Elżbieta Weiss</i>)</b> | 295 |
| 22.1. Wprowadzenie                                                                                                                | 295 |
| 22.2. Problem racjonalności przedsięwzięcia ekonomicznego                                                                         | 296 |
| 22.3. Struktura oceny przedsiębiorstwa realizującego przedsięwzięcie gospodarcze                                                  | 298 |
| 22.4. Elementy struktury oceny przedsiębiorstwa                                                                                   | 300 |
| 22.5. Podsumowanie                                                                                                                | 310 |

|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 23. Rola menedżera procesu w zarządzaniu organizacją (<i>Karolina Kobiółka, Magdalena Łabuś, Paulina Zygmunciak</i>)</b> | 313 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 23.1. Wprowadzenie                                                               | 313 |
| 23.2. Istota zarządzania procesami                                               | 313 |
| 23.3. Obowiązki i zadania menedżera procesu                                      | 316 |
| 23.4. Zarządzanie procesem z punktu widzenia menedżera procesu                   | 321 |
| 23.5. Perspektywy zatrudnienia specjalistów zarządzających procesami biznesowymi | 322 |
| 23.6. Podsumowanie                                                               | 324 |

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 24. Zastosowanie controllingu we współczesnych organizacjach procesowych (<i>Agnieszka Bitkowska</i>)</b> | 327 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 24.1. Wprowadzenie                                            | 327 |
| 24.2. Istota controllingu w organizacjach procesowych         | 327 |
| 24.3. Perspektywa zmian w podejściu do controllingu           | 329 |
| 24.4. System wskaźników efektywności procesów w organizacjach | 333 |
| 24.5. Podsumowanie                                            | 336 |