

## Spis treści

Wstęp .....	11
-------------	----

---

### Część 1. Podejście procesowe w różnych koncepcjach zarządzania organizacją

---

<b>Anna Baraniecka</b> , Sales and Operations Planning (S&OP) jako przejaw podejścia procesowego w zarządzaniu łańcuchem dostaw .....	15
<b>Mariusz Bratnicki, Bartłomiej J. Gabryś</b> , Procesowe ujęcie rozwoju organizacji. Analiza wielowymiarowa .....	26
<b>Wojciech Czakon</b> , Podejście procesowe do orkiestracji sieci innowacyjnych ...	37
<b>Ewa Czyż-Gwiazda, Iwona Burka</b> , Orientacja procesowa w wybranych koncepcjach zarządzania .....	46
<b>Bartłomiej J. Gabryś</b> , Dyskurs organizacyjny w badaniach nad procesem rozwoju organizacji. Ujęcie teoretyczne .....	55
<b>Sebastian Kliciński</b> , Logistyka w przedsiębiorstwie produkcyjnym o jednostkowym charakterze produkcji – podejście procesowe .....	63
<b>Anna Marciszewska, Stanisław Nowosielski</b> , Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami .....	73
<b>Katarzyna Międła</b> , Przesłanki stosowania orientacji procesowej w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa .....	84
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania .....	93
<b>Jacek Obrzud, Dariusz Sala</b> , Logika biznesowa elementem procesu wyboru strategicznego .....	107
<b>Grażyna Osbert-Pociecha</b> , Procesowość jako sposób kreowania i osiągania elastyczności w organizacji .....	117
<b>Ester Piwoni-Krzyszowska</b> , Podejście procesowe w zarządzaniu wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi w ujęciu strategiczno-koncepcyjnym .....	127
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej</b> , Rola działu personalnego a zarządzanie personelem w ujęciu procesowym .....	139
<b>Maja Prudzienica</b> , Podejście procesowe w zarządzaniu projektami w organizacjach <i>non-profit</i> .....	151
<b>Paweł Rumniak</b> , Proces nabywania wiedzy w przedsiębiorstwie .....	159
<b>Aleksandra Sus</b> , Strategia jako proces dynamiczny .....	170
<b>Beata Tarczydło</b> , Procesowe podejście w projektowaniu i wdrażaniu programu lojalnościowego .....	178

---

## Część 2. Doskonalenie procesów

---

<b>Tomasz Piotr Czapla, Maciej Jan Malarski</b> , Doskonalenie procesu logistycznego w ramach obsługi klienta na przykładzie firmy telekomunikacyjnej .....	193
<b>Adam Dzikowski</b> , Pomiedzy jakością a czasem – rola niezawodności w doskonaleniu procesów i budowaniu przewagi konkurencyjnej .....	203
<b>Marek Karkula, Dominik Kowal</b> , <i>Balanced scorecard</i> narzędziem doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie górnictwem węgla kamiennego .....	212
<b>Anna Lis, Grzegorz Zieliński</b> , Standaryzacja procesów w inicjatywach klastrów na przykładzie branży sanatoryjno-uzdrowiskowej .....	224
<b>Tomasz Malkus</b> , Doskonalenie procesów w outsourcingu personalnym .....	235
<b>Krzysztof Nowosielski</b> , Kierunki usprawniania procesów controllingu .....	243
<b>Agata Pietroń-Pyszczyk</b> , Ocena jakości procesu motywacyjnego w przedsiębiorstwie .....	255
<b>Przemysław Polak, Jędrzej Wiczorkowski</b> , Rozwój metod modelowania procesów biznesowych na potrzeby wytwarzania systemów informatycznych .....	266
<b>Dorota Sała</b> , Doskonalenie procesów z wykorzystaniem benchmarkingu w Urzędzie Miasta w Dzierżonowie .....	273
<b>Tadeusz Sarnowski</b> , Redukcja czasu realizacji procesu jako sposób zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa .....	284
<b>Katarzyna Siedlecka, Bartosz Jasiński</b> , Doskonalenie procesów przedsiębiorstwa ICT na przykładzie TP SA .....	294
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Uwarunkowania społeczne doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie .....	307
<b>Przemysław Zbierowski</b> , Kluczowe wskaźniki efektywności w perspektywie procesowej .....	315

---

## Część 3. Zarządzanie procesami

---

<b>Anna Anders</b> , Procesowy rachunek kosztów u producenta artykułów dekoracji wnętrz (obszar logistyczno-magazynowy) .....	325
<b>Dominika Bąk-Grabowska</b> , Realizacja procesów gospodarczych z wykorzystaniem niestandardowych form powiązań z wykonawcami zadań – studium przypadków .....	336
<b>Anna Cierniak-Emerych</b> , Partycypacja pracownicza w zarządzaniu procesami .....	346
<b>Alicja Gębczyńska, Andrzej Bujak, Wojciech Cieśliński</b> , Pomiar poziomu zarządzania procesami – problemy badawcze .....	353
<b>Robert Golej</b> , Wpływ presji czasu na przebieg procesu rozwoju nowego produktu .....	363

<b>Grzegorz Joki</b> el, Procesy drgające .....	371
<b>Małgorzata Kaczmarek, Joanna Stefańska</b> , Procesy logistyczne w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Wyniki badań .....	380
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita</b> , Organizacja w ruchu a zarządzanie procesami ...	390
<b>Barbara Pytko</b> , Zarządzanie procesowe w jednostkach samorządu terytorialnego – kierunki zmian .....	396
<b>Piotr Rogala</b> , Zarządzanie procesami według norm ISO serii 9000 .....	405
<b>Magdalena Zalewska</b> , Komunikacja jako instrument zarządzania procesami w organizacji projektowej .....	413

#### Część 4. Organizacja procesowa

<b>Renata Brajer-Marczak</b> , Zastosowanie modelu europejskiej fundacji zarządzania jakością w ocenie dojrzałości procesowej przedsiębiorstw .....	425
<b>Szymon Cyfert</b> , Wykorzystanie koncepcji modelu biznesu w projektowaniu organizacji zorientowanej na procesy .....	434
<b>Ewa Czyż-Gwiazda</b> , Pomiar wyników organizacyjnych w organizacjach zorientowanych procesowo .....	442
<b>Beata Glinkowska</b> , Kierunki zmian w kształtowaniu umiejętności kierowniczych i pracowniczych .....	451
<b>Małgorzata Kołodziejczak</b> , Społeczno-kulturowe aspekty wdrażania orientacji procesowej w organizacjach .....	462
<b>Janusz Marek Lichtarski</b> , Autodynamizm jako mechanizm przekształcania się organizacji projektowej w procesową .....	470
<b>Anita Proszowska</b> , Kształtowanie kultury międzynarodowej organizacji procesowej .....	477

#### Summaries

<b>Anna Baraniecka</b> , Sales and Operations Planning as a sign of the process approach in supply chain management .....	25
<b>Mariusz Bratnicki, Bartłomiej J. Gabryś</b> , Multidimensional analysis of organization's growth: a process approach .....	36
<b>Wojciech Czakon</b> , A process approach to network orchestration .....	45
<b>Ewa Czyż-Gwiazda, Iwona Burka</b> , Business process orientation in selected management concepts .....	54
<b>Bartłomiej J. Gabryś</b> , Discourse analysis in research of organization's growth. Theoretical approach .....	62
<b>Sebastian Kliciniński</b> , Logistics in the production company with individual production's profile – process approach .....	72

<b>Anna Marciszewska, Stanisław Nowosielski</b> , Process approach in project management improvement .....	83
<b>Katarzyna Międlą</b> , Premises for the use of the process orientation in HR management .....	92
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Process orientation in companies. Considerations of efficiency introduction .....	106
<b>Jacek Obrzud, Dariusz Sala</b> , Business logic as an element of the strategic choice process .....	116
<b>Grażyna Osbert-Pociecha</b> , Using a process approach as a way of building and implementing of flexibility in the organization .....	126
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska</b> , Process attitude in relationship value management of an enterprise with market stakeholders from the strategic-conceptual perspective .....	138
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej</b> , The role of HR department vs. process approach to personnel management .....	150
<b>Maja Prudzienica</b> , Process approach to the projects' management in non-profit organizations .....	158
<b>Paweł Rumniak</b> , Knowledge acquiring process in a company .....	169
<b>Aleksandra Sus</b> , Strategy as a dynamic process .....	177
<b>Beata Tarczydło</b> , Process approach for planning and implementing the loyalty programme .....	189
<b>Tomasz Piotr Czapla, Jan Maciej Malarski</b> , Logistic process improvement as part of the customer service on the example of the telecommunication company .....	202
<b>Adam Dzikowski</b> , Between quality and time: the role of reliability in process improvement and the creation of competitive advantage .....	211
<b>Marek Karkula, Dominik Kowal</b> , Balanced Scorecard as a tool for process improvement in the coal mining enterprise .....	223
<b>Anna Lis, Grzegorz Zieliński</b> , Standardization of processes in cluster initiatives in SPA and sanatorium industry .....	234
<b>Tomasz Małkus</b> , Process improvement in HR outsourcing .....	242
<b>Krzysztof Nowosielski</b> , Directions for controlling processes improvement .....	254
<b>Agata Pietroń-Pyszczyk</b> , Evaluating the quality of motivation process in a company .....	265
<b>Przemysław Polak, Jędrzej Wiczorkowski</b> , The development of business process modelling methods for manufacturing information systems .....	272
<b>Dorota Sało</b> , Process improvement using benchmarking in the city council in Dzierżoniów .....	283
<b>Tadeusz Sarnowski</b> , Reducing the time of the process as a way to enhance the competitiveness of the company .....	291

<b>Katarzyna Siedlecka, Bartosz Jasiński</b> , ICT business process improvement on the example of TP SA .....	306
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Social conditions of quality improvement in an enterprise .....	314
<b>Przemysław Zbierowski</b> , Key Performance Indicators in process perspective .....	322
<b>Anna Anders</b> , Activity based costing at the interior design accessories manufacturer (logistic-warehouse area) .....	335
<b>Dominika Bąk-Grabowska</b> , The implementation of business processes with the use of nonstandard forms of connection with workmen – cases studies ...	345
<b>Anna Cierniak-Emerych</b> , Employee participation in process management .....	352
<b>Alicja Gębczyńska, Andrzej Bujak, Wojciech Cieśliński</b> , Process management level measurement – analytical issues .....	362
<b>Robert Golej</b> , Effect of time pressure on the course of development of new products .....	370
<b>Grzegorz Jokiel</b> , Vibrating processes .....	379
<b>Małgorzata Kaczmarek, Joanna Stefańska</b> , Logistic processes in SME. Research findings .....	389
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita</b> , Organisation in a movement and processes management .....	395
<b>Barbara Pytko</b> , Process management in the local government unit – directions of changes .....	404
<b>Piotr Rogala</b> , Process management according to ISO 9000 series standards .....	412
<b>Magdalena Zalewska</b> , Communication as a tool of processes management in a project organization .....	421
<b>Renata Brajer-Marczak</b> , Implementation of European Foundation for Quality Management model in the process maturity valuation in enterprises .....	433
<b>Szymon Cyfert</b> , Use of business model concept in designing of process oriented organization .....	441
<b>Ewa Czyż-Gwiazda</b> , Measurement of organizational performance in process-oriented organizations .....	450
<b>Beata Glinkowska</b> , Trends in shaping the managerial and staff skills .....	461
<b>Małgorzata Kołodziejczak</b> , Socio-cultural aspects of the implementation of process orientation in organizations .....	469
<b>Janusz Marek Lichtarski</b> , Autodynamizm as a mechanism for transforming the project into the process oriented organization .....	476
<b>Anita Proszowska</b> , Creating of the culture of international process organisation .....	484

## Wstęp

Podjęcie procesowe jest jedną z ważniejszych obecnie orientacji systemu zarządzania organizacją (przedsiębiorstwem, instytucją). Jest to swoista filozofia zarządzania, idea, która wręcz nakazuje widzenie organizacji przez pryzmat powiązanych ze sobą procesów. Stawia procesy i klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) w centrum zainteresowania zarządzających i pracowników. Zmienia spojrzenie na organizację z jedynej dotychczas perspektywy funkcji na dodatkową perspektywę procesów, wprowadzając obok statycznego również dynamiczne traktowanie organizacji. Zakładając ciągłe doskonalenie nie tylko pojedynczych procesów, ale całej ich architektury, preferuje myślenie całościowe (systemowe), a nie fragmentaryczne (lokalne). Zapewnia rozwój pracowników, tworząc warunki do interdyscyplinarnej pracy zespołowej, zwiększania zakresu ich samodzielności decyzyjnej i do przenoszenia na nich odpowiedzialności za wyniki organizacji, a w konsekwencji – do ciągłego uczenia się. Sprzyja angażowaniu różnych koncepcji i metod zarządzania organizacją, w tym zintegrowanych (informatycznie) systemów zarządzania, do rozwiązywania coraz trudniejszych problemów współczesnych organizacji, funkcjonujących w biznesie i w sektorze publicznym. Wszystko to zapewnia pożądaną wzrost elastyczności organizacji i jej podatności na zmiany.

Biorąc pod uwagę istniejące zapotrzebowanie na publikacje z zakresu podejścia procesowego, postanowiliśmy po raz wtóry przygotować pracę pod tytułem takim samym, jak poprzednio. Chcieliśmy zarazem podkreślić rosnące znaczenie podejścia procesowego w zarządzaniu różnego typu organizacjami i towarzyszące temu wzrastające i powszechne zainteresowanie tą problematyką. Jednocześnie pragnęliśmy w ten sposób uczcić pamięć naszego Wielkiego Nauczyciela i Mistrza, prof. dr. hab. Bera Hausa, który z wielkim zainteresowaniem i życzliwością nieustannie inspirował nas do poszukiwania i wspierał w rozwiązywaniu problemów badawczych, ważnych dla praktyki gospodarczej, również w zakresie podejścia procesowego.

Publikacja składa się z artykułów opracowanych przez pracowników różnych ośrodków naukowych, a także przedstawicieli praktyki, którzy podzielili się swoimi wynikami badań oraz doświadczeniami w zakresie zarządzania procesami. Z szerokiej problematyki zostały wyodrębnione cztery części:

1. Podejście procesowe w różnych koncepcjach zarządzania organizacją.
2. Doskonalenie procesów.
3. Zarządzanie procesami.
4. Organizacja procesowa.

Artykuły, zamieszczone w ramach poszczególnych części w porządku alfabetycznym według autorów, przedstawiają oryginalne wyniki badań naukowych, jak również doświadczenia praktyczne. Mają one duże znaczenie dla nauk o zarządza-

niu oraz dla praktyki zarządzania organizacjami, uwzględniają bowiem nie tylko tzw. twarde (proceduralno-strukturalne), ale także tzw. miękkie (społeczno-kulturowe) aspekty i problemy organizacji zorientowanej na procesy.

Wyrażam nadzieję, że wzorem poprzedniej edycji, niniejsza publikacja stanie się przyczynkiem do dyskusji nad kierunkami rozwoju podejścia procesowego w literaturze i w praktyce różnych organizacji. Zachęci do szerszego zainteresowania się problematyką zarządzania procesami, a także stanie się inspiracją do doskonalenia procesów w organizacjach. Dziękuję wszystkim Autorom za współpracę, Szanownym Recenzentom za trud poniesiony w celu zapewnienia wysokiego poziomu merytorycznego artykułów wchodzących w skład niniejszego tomu i z nadzieją oczekuję dalszej owocnej współpracy.

*Stanisław Nowosielski*