

# ROZDZIAŁ 16

## ZARZĄDZANIE PROCESOWE

*Katarzyna Krygowska*

### **1. Miejsce procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Metoda zarządzania procesowego osiągnęła wysoki poziom doskonałości. Jest szeroko omawiana w literaturze, poświęca się jej wiele miejsca w wyspecjalizowanych czasopismach naukowych i podczas konferencji. Na wielu uniwersytetach oferowane są osobne specjalności o tej tematyce, rośnie liczba praktycznych zastosowań tej metody.<sup>1</sup> Wydaje się doskonałym instrumentem do rozwiązywania problemów występujących w organizacjach.<sup>2</sup>

Podstawową kategorią podejścia procesowego jest proces. Pojęcie proces pochodzi od łacińskiego słowa *processus*, co oznacza postępowanie, postęp. M. Kunasz definiuje proces jako strumień, ciąg, sekwencję, łańcuch wzajemnie ze sobą powiązanych działań (operacji, czynności) prowadzących do osiągnięcia określonego celu (efektu, wysiłku końcowego). Celem procesu jest dostarczenie produktu (usługi), zgodnego z wymaganiami odbiorcy.<sup>3</sup> Encyklopedia Zarządzania definiuje proces jako zbiór czynności, wzajemnie ze sobą powiązanych, których realizacja jest niezbędna dla uzyskania określonego rezultatu.<sup>4</sup> M. Porter

---

<sup>1</sup> J. Nesterak, *Controlling zarządczy, projektowanie i wdrażanie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 63.

<sup>2</sup> K. Zimniewicz, *Teoria i praktyka zarządzania Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014, s. 89.

<sup>3</sup> M. Kunasz, *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2010, s. 10–11.

<sup>4</sup> Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Proces> (dostęp 21 stycznia 2018 r.).

rozumie proces jako łańcuch wartości, w których poprzez realizację poszczególnych działań zwiększa się wartość zaangażowania w tworzenie lub wytwarzanie produktu czy też usługi.<sup>5</sup> Proces według normy ISO 9000:2001 stanowi „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia”.<sup>6</sup>

Można wyróżnić następujące rodzaje procesów<sup>7</sup>:

- 1) procesy podstawowe – ich efektem jest oferowany na rynku zewnętrznemu klientowi produkt (wyrób, usługa), ze sprzedaży którego organizacja uzyskuje przychody,
- 2) procesy pomocnicze – procesy te pośrednio wspierają realizację celów firmy, efektem ich jest produkt (wyrób, usługa o charakterze materialnym) wytworzony dla klienta wewnętrznego, dzięki tym procesom firma funkcjonuje (np. remonty, konserwacja urządzeń),
- 3) procesy zarządzania – procesy o charakterze decyzyjnym i regulacyjnym, wyznaczają kierunki do realizacji celów podstawowych i pomocniczych, pozwalają wytworzyć usługę o charakterze niematerialnym (np. szkolenia, budżetowanie),
- 4) procesy kluczowe – mogą to być zarówno procesy podstawowe, pomocnicze, jak i zarządzania, które w największym stopniu wpływają na strategiczny sukces firmy.

Przykłady procesów, które można przyporządkować do poszczególnych kategorii zostały przedstawione w poniższej tabeli.

**Tabela 1.** Przykłady różnych typów procesów

Procesy podstawowe	Procesy pomocnicze
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Produkcja lub świadczenie usług</li> <li>– Obsługa klienta</li> <li>– Badania marketingowe</li> <li>– Serwis i obsługa gwarancyjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Księgowość</li> <li>– Rekrutacja personelu</li> <li>– Transport wewnętrzny</li> <li>– Obsługa informatyczna</li> </ul>

<sup>5</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, identyfikowanie, pomiar, usprawnienie* Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 63.

<sup>6</sup> J.M. Myszewki, *Po prostu jakość*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 32.

<sup>7</sup> Praca zbiorowa pod redakcją K. Lisickiej, *Menedżer jakości podejście procesowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 16.

Procesy podstawowe – specyficzne dla branży	Procesy zarządzania
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Obsługa operatora (telekomunikacja)</li> <li>– Świadczenie usług medycznych (podmioty lecznicze)</li> <li>– Załatwianie wniosku kredytowego (bankowość)</li> <li>– Przygotowanie posiłków (restauracja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ustalanie i monitoring celów</li> <li>– Ocena personelu</li> <li>– Planowanie taktyczne i strategiczne</li> <li>– Nadzór nad systemem jakości</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie M. Kunasz, *Zarządzanie procesami, Economicus, Szczecin 2010, s. 48.*

Procesy można także pogrupować adekwatnie do modułów modelu procesowego podejścia do zarządzania jakością, opisanego w normie ISO 9001. Są to<sup>8</sup>:

- procesy związane z odpowiedzialnością kierownictwa organizacji (są to procesy związane z planowaniem strategicznym, definiowaniem celów, zapewnieniem komunikacji czy dostępności zasobów potrzebnych do realizacji procesów, a także przeglądy prowadzonej działalności przez kadre zarządzającą),
- procesy związane z zarządzaniem zasobami (procesy te służą dostarczaniu zasobów niezbędnych do zarządzania organizacją),
- procesy związane z wytwarzaniem (są to procesy, które dostarczają na wyjściu materialnych, namacalnych rezultatów działalności danej organizacji),
- procesy związane z pomiarami, analizą i doskonaleniem (zalicza się do nich procesy wykonywania pomiarów i gromadzenia danych potrzebnych do analizy wydajności i jakości działania organizacji oraz poprawy jej skuteczności i wydajności np. prowadzenie auditów, działania korygujące i zapobiegawcze).

W literaturze przedmiotu klasyfikuje się również procesy na: procesy operacyjne oraz procesy zarządcze i wspierające.<sup>9</sup>

Do procesów operacyjnych można zaliczyć:

- zrozumienie rynku i klientów,
- wypracowanie wizji i strategii,
- projektowanie wyrobów i usług,

<sup>8</sup> Praca zbiorowa pod redakcją K. Lisickiej, *Menedżer jakości podejście procesowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 16.

<sup>9</sup> Z. Leszczyński, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 1/2016 (79), s. 941.

- marketing i sprzedaż,
- produkcję,
- fakturowanie i obsługę posprzedażową.

Procesy zarządcze i wspierające obejmują m.in.:

- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie informacją,
- zarządzanie zasobami finansowymi i rzeczowymi,
- realizację programu ochrony środowiska,
- zarządzanie zmianą i poprawą efektywności.

Najbardziej znaną koncepcją procesowego ujęcia działalności przedsiębiorstwa jest tzw. model łańcucha wartości. Podstawą tego modelu jest schemat klasyfikacji procesów przebiegających w przedsiębiorstwie, których realizacja przyczynia się do tworzenia wartości dodanej. Stanowi ona wartość produktu, za który klient jest gotowy zapłacić. Zadowolenie klienta jest traktowane jako nadrzędny cel przedsiębiorstwa, od osiągnięcia którego zależy sukces na rynku.<sup>10</sup>

Innym z bardziej znanych modeli jest model łańcucha wartości M.E. Portera [1985]. M. Porter stworzył podstawy globalnego spojrzenia na procesy organizacji. Według jego teorii każda kolejna czynność poprzez swój wkład powinna dodawać wartość do rezultatu poprzedniej czynności. Identyfikował on w organizacji dwa rodzaje działalności: podstawową i pomocniczą.<sup>11</sup>

Przejęcie przez dany proces od początku do końca umożliwiła graficzna analiza procesu. W celu jej wykonania wykorzystuje się diagramy bądź tabele umożliwiające zobrazowanie przeprowadzonych czynności w ramach danego procesu. Szczególną uwagę należy zwrócić na następujące elementy<sup>12</sup>:

- przebieg procesu, czyli ciąg następujących po sobie czynności,
- uczestnika (ów)/właściciela (li) procesu – odpowiedzialnych za dany proces,
- czas trwania procesu, w tym liczbę osób i komórek włączonych w dany proces,
- koszt realizacji procesu (zaangażowane środki).

<sup>10</sup> Praca zbiorowa pod redakcją Edwarda Nowaka, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 32–33.

<sup>11</sup> Redakcja naukowa A. Bitkowska i E. Weiss, *Zarządzanie procesowe w organizacjach, teoria i praktyka*, Vizja Press&IT, Warszawa 2015, s. 229.

<sup>12</sup> A. Skoczylas-Tworek, *Audyty we współczesnej gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 162.

Do najczęściej wymienianych w literaturze celów zarządzania procesowego zalicza się<sup>13</sup>:

- usuwanie barier między grupami funkcyjnymi,
- kontrolę i poprawę procesów w organizacji,
- poprawę jakości produktów i usług,
- określenie możliwości outsourcingu,
- określenie możliwości wykorzystania technologii do wsparcia działania organizacji,
- poprawę jakości kolektywnego uczenia się w ramach organizacji oraz między organizacją a jej otoczeniem,
- dostosowanie procesów biznesowych do strategicznych celów i potrzeb klientów,
- poprawę efektywności organizacyjnej,
- doskonalenie wyników biznesowych włączonych w dany proces,
- koszt realizacji procesu (zaangażowane środki).

Dzięki implementacji założeń zarządzania procesowego do organizacji, powstaje znaczna lista korzyści<sup>14</sup>:

- powstaje jednolity opis działania przedsiębiorstwa – poszczególni uczestnicy procesu poznają cały proces, zasady jego funkcjonowania oraz swoją w nim rolę, wiedzą również kto i w jakim stopniu odpowiada za prawidłowy przebieg procesu,
- następuje silne zorientowanie całego przedsiębiorstwa na stałe uzyskiwanie satysfakcji klienta, dzięki łatwemu ustalaniu przyczyn jej braku (opóźnienia, błędy itp.), oraz jej stałe monitorowanie,
- ustalanie najlepszego (pod względem czasu, zasobów, kosztów) sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, oraz stworzenie mechanizmu łatwiejszego i szybszego adaptowania się do zmiennego otoczenia w przyszłości,
- usprawnianie komunikacji i współpracy wewnątrz firmy, oraz poprawa kultury organizacyjnej i atmosfery pracy w zespołach,
- przygotowanie do zbudowania i łatwiejszego wdrożenia systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2000,

---

<sup>13</sup> M. Hopeja, Z. Krala, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 160.

<sup>14</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 293–302.

- przygotowanie do wdrożenia systemu typu „workflow” (automatyzacja całości lub części procesu przedsiębiorstwa, w trakcie którego informacje przechodzą między uczestnikami procesu zgodnie z procedurami),
- racjonalny wybór i efektywniejsze wdrożenie zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem,
- identyfikacja i klasyfikacja obszarów do usprawnień, pozwalająca na ciągłe doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- uporządkowanie realizowanych przez organizację procesów, oraz stałe monitorowanie wyników osiągniętych przez poszczególne procesy,
- stopniowe uaktywnianie pracowników (poprzez przypisywanie im ról właścicieli procesów oraz maksymalne wykorzystywanie ich potencjału).

Geneza zarządzania procesowego sięga przełomu XIX i XX wieku. Podział pracy sugerował już sam Adam Shmidt w Bogactwie narodów. Odwołał się on do przykładu niewielkiej fabryki szpilek zatrudniającej dziesięciu robotników, z których każdy specjalizował się w odmiennym aspekcie pracy. W fabryce produkowanych było czterdzieści osiem tysięcy szpilek dziennie. Bez podziału pracy fabryka ta nie wyprodukowałaby nawet dwudziestu szpilek dziennie.<sup>15</sup>

Za prekursora podejścia procesowego można uznać F. Taylora, twórcę podstaw naukowej teorii organizacji. Jego koncepcje stosowane w praktyce miały na celu określenie optymalnej metody wykonywania pracy, rozumianej jako obniżenie kosztów produkcji i lepsze wykorzystanie czasu pracy. Sposobem realizacji tych celów było skupienie się na podziale działalności na czynności proste, a następnie eliminacja czynności zbędnych i racjonalizacja sposobów wykonywania czynności niezbędnych. Wykonawca-rzemieślnik zdobywał status zawodowy dopiero po opanowaniu całego cyklu wytwarzania produktu i / lub usługi, włącznie z uwzględnianiem w nim indywidualnych potrzeb odbiorcy. Późniejsze rewolucyjne zmiany w sferze techniki, a w konsekwencji również organizacji pracy, wykreowały specjalizację funkcjonalną jako podstawowe i dominujące do dzisiaj kryterium wyodrębniania obszarów z całości organizacji. Podejście procesowe stosowano jednak prawie wyłącznie w odniesieniu do analizy funkcjonowania systemów wytwórczych. Główną przesłanką takiego podejścia do problemu zarządzania procesami w organizacji była atrakcyjna perspektywa budowy systemów produkcyjnych. Dzięki temu mógł powstać system produkcyjny o du-

<sup>15</sup> <http://mises.pl/blog/2006/02/10/mit-adama-smitha/> (dostęp 26 marca 2018 r.).

żej wydajności i wysokiej jakości. Dlatego też procesy traktowane były jako sekwencyjne działania opisujące kolejne operacje (często ruchy robocze), jakie ma wykonać robotnik taśmy produkcyjnej. Główne czynniki wpływające na wzrost wydajności przy podziale pracy to: wzrost sprawności każdego robotnika, zaoszczędzenie czasu traconego na przechodzeniu od jednego rodzaju pracy do drugiego, wykorzystanie maszyn pozwalających na skrócenie czasu przetwarzania. Rozwijane przez inżynierów metody naukowego zarządzania przyniosło wiele nowych rozwiązań, takich jak taśma produkcyjna w zakładach Henry'ego Forda czy postulowana przez Fredericka W. Taylora funkcjonalna struktura organizacyjna – popularna obecnie jeszcze w wielu przedsiębiorstwach.<sup>16</sup>

Radykalną odpowiedzią na niedoskonałość klasycznego zarządzania był reengineering. Koncepcja reengineeringu jako pierwsza dostrzegła i umiejscowiła w centrum uwagi zarządzających proces. Zaadaptowała ona rozwijaną już od lat 50. analizę wartości, podejście systemowe do zarządzania oraz koncepcję łańcucha wartości M.E. Portera. Przyjęto, że istotnymi czynnikami w reengineeringu stały się umiejętność wykorzystania potencjału intelektualnego wszystkich uczestników organizacji (praca zespołowa), a także wsparcie ze strony technologii informatycznej. W praktyce okazało się, że radykalna reorganizacja, polegająca na rezygnacji ze wszystkiego, co do tej pory wypracowano w organizacji w czasie jej istnienia, rzadko prowadzi do zadowalających rezultatów. Na początku lat 90. XX w. koncepcja reengineeringu jako nowatorska odniosła znaczny rozgłos w świecie nauki i biznesu. Wprowadziła nowe spojrzenie na organizację i odnotowała wiele sukcesów.

Można wskazywać na liczne przykłady przedsiębiorstw, które zdecydowały się na wdrożenie koncepcji reengineeringu z powodzeniem. Sami twórcy koncepcji przedstawiają osiągnięcia takich firm, jak Hallmark, Taco Bell, Capital Holding i Bell Atlantic. W literaturze przedmiotu często opisywane są przykłady następujących firm: ABB, która skróciła o 1/2 czas wprowadzania na rynek nowych wyrobów, CIBA-GEIGY, która zwiększyła o 5% swoje obroty, Rank-Xerox, która skróciła realizację swoich zamówień z 33 dni do 6 dni. Jednak można tam znaleźć również wiele opisów firm, w których reengineering nie przyczynił się do poprawy działania, a niektóre z nich musiały wręcz szybko wycofać się z wdra-

---

<sup>16</sup> A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2009, s. 14–16.

zania tej koncepcji. W większości tych przypadków przede wszystkim zawiódł czynnik ludzki. Rewolucyjne wprowadzanie zmian zwykle wywoływało reakcje obronne wśród pracowników przedsiębiorstwa. Aby podkreślić rewolucyjny charakter nowej koncepcji zarządzania autorzy zatytułowali wydaną w 1993 r. publikację jako manifest – *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution* (polskie tłumaczenie *Reengineering w przedsiębiorstwie*, 1996 r.). Opór pracowników firm restrukturyzowanych drogą reengineeringu wskazywał na fakt, że kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie bardzo trudno zmienić w sposób rewolucyjny. Wprowadzenie nowego sposobu myślenia i przekonanie do niego pracowników wymagało wyjątkowych zdolności przywódczych u menedżerów. Zjawiskiem utrudniającym wprowadzanie reengineeringu było przesunięte w czasie pojawianie się pierwszych pozytywnych efektów dokonanych zmian. W Polsce ideę reengineeringu zaczęto rozpowszechniać z pewnym opóźnieniem. Szczyt powodzenia przypadł na lata 1995–1998. Największe i najszybsze efekty wynikające z zastosowania reengineeringu pojawiły się w postaci redukcji zatrudnienia (wykorzystywano słynny skrót BPR – Big Personnel Reduction – wielka redukcja personelu).<sup>17</sup>

Rozwinięciem koncepcji reinyżynierii procesów jest koncepcja X-engineeringu. Jest ona oparta na założeniu, że optymalizacja całego łańcucha procesów może przynieść istotne korzyści partnerom oraz klientom. Koncepcja ta oparta jest na trzech zasadniczych filarach, którymi są proces, propozycja oraz partycypacja.<sup>18</sup> Propozycje dla klienta decydują często o tym, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane przez klientów, a także są podstawowym atutem w walce konkurencyjnej. Można mówić o co najmniej siedmiu uniwersalnych propozycjach wartości: indywidualizacji, innowacji, cenie, jakości, obsłudze, szybkości i różnorodności. Partycypacja dotyczy tworzenia wspólnych procesów z innymi firmami. Przyjmuje się, że współpraca z różnymi partnerami owocuje nowymi, wspólnymi rozwiązaniami.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> M. Hammer, J. Champy., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 29.

<sup>18</sup> I. Durlik, *Inżynieria zarządzania, tom 1*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2007, s. 310.

<sup>19</sup> M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 160.



## 2. Metodyka wdrażania zarządzania procesowego

Zarządzanie procesowe opiera się na założeniu, że skuteczność i efektywność działalności przedsiębiorstwa zależą od sprawności przebiegu poszczególnych procesów w nim realizowanych. Dlatego tej koncepcji zarządzania jest podporządkowana kompleksowa analiza procesów i odpowiednie ich kształtowanie. Ważną kwestią jest wyeliminowanie takich czynności, które nie udoskonalają działań mało efektywnych.<sup>20</sup>

Wdrażanie zarządzania procesowego jest również procesem, ponieważ stanowi sekwencję następujących po sobie grup działań, zmierzających do osiągnięcia określonego celu.<sup>21</sup> Wdrażanie zarządzania procesowego powinno być poprzedzone analizą stanu obecnego przedsiębiorstwa w ramach następujących aspektów<sup>22</sup>:

- określenie procesów – identyfikacja procesów, które są realizowane w przedsiębiorstwie oraz opisanie ich roli, jaką pełnią w systemie procesów,
- świadomość roli procesów – zapewnienie, aby każdy pracownik był świadomy istnienia procesów oraz ich znaczenia dla wyników przedsiębiorstwa,
- ocena rezultatów procesów – pomiar efektów poszczególnych procesów daje przedsiębiorstwu wiedzę o tym, jak funkcjonuje dany proces i w jaki sposób skuteczniej alokować zasoby w celu odpowiedniej realizacji procesów,
- usprawnianie procesów – doskonalenie procesów, czyli dostosowywanie ich do zmieniających się potrzeb klientów oraz zmian w otoczeniu.

M. Kunasz prezentuje koncepcję wdrażania zarządzania procesowego w siedmiu etapach<sup>23</sup>:

- rozpoznanie potrzeb kluczowych partnerów organizacji (klientów i dostawców),
- zdefiniowanie strategii przedsiębiorstwa,
- identyfikacja i klasyfikacja procesów realizowanych w organizacji,
- ocena efektywności realizowanych procesów,
- wdrożenie nowych rozwiązań,

---

<sup>20</sup> Praca zbiorowa pod redakcją E. Nowaka, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 33.

<sup>21</sup> M. Kunasz, *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2010, s. 36.

<sup>22</sup> M. E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, identyfikowanie, pomiar, usprawnienie* Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 31.

<sup>23</sup> M. Kunasz, *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2010, s. 39–40.

- zarządzanie procesami w celu ich permanentnego doskonalenia,
- wdrożenie struktury procesowej.

Pierwszym etapem koncepcji wdrażania zarządzania procesowego jest rozpoznanie potrzeb kluczowych partnerów organizacji (klientów i dostawców).

Obejmuje on:

- zidentyfikowanie kluczowych partnerów organizacji,
- określenie oczekiwań partnerów wobec organizacji i organizacji wobec partnerów.

Kolejnym etapem jest zdefiniowanie strategii przedsiębiorstwa, która opiera się na określeniu misji i celów wdrożenia orientacji na procesy.

Następny etap związany jest z identyfikacją i klasyfikacją procesów realizowanych w organizacji. Stadium to obejmuje:

- określenie procesów głównych realizowanych w organizacji,
- ustalenie procesów składowych tworzących procesy główne,
- wyznaczenie celów dla procesów,
- zaprojektowanie systemu pomiaru procesów,
- ustalenie odpowiedzialności za procesy – wskazanie właścicieli danego procesu,
- dokonanie opisu zidentyfikowanych procesów z uwzględnieniem m.in. zasobów niezbędnych do prawidłowego przebiegu procesu, czynności, które zostaną wykonane przez poszczególnych członków organizacji oraz zdarzeń kończących procesy (np. przekazanie rezultatu klientowi zewnętrznemu),
- mapowanie procesów.

Cele procesów stawiane do osiągnięcia w przedsiębiorstwie powinny być:

- konkretne – cele powinny być jasno i precyzyjnie sformułowane, aby nie było wątpliwości, jaki cel jest realizowany,
- mierzalne – cele powinny być kwantyfikowalne na tyle, żeby można było określić stan ich realizacji za pomocą wybranych miar i wskaźników,
- ambitne – cele powinny wymagać znacznego wysiłku i pracy od pracowników odpowiedzialnych za ich osiągnięcie,
- realne – cele powinny być możliwe do osiągnięcia,
- spójne – cele powinny być ze sobą powiązane, dzięki temu osiągnany jest efekt synergii w ramach całego systemu celów.

Odpowiedzialność za realizację celów procesów przyjmują na siebie kierownicy funkcjonalni lub właściciele danych procesów.

- Cele procesów opierają się na trzech źródłach<sup>24</sup>:
- celach organizacji,
- wymaganiach klientów zewnętrznych i wewnętrznych,
- benchmarkingu – porównaniu się do najlepszych w poszczególnych dziedzinach działalności.

Czwartym etapem wdrażania zarządzania procesowego jest ocena efektywności realizowanych procesów. Etap ten wymaga systematycznej analizy, na podstawie której można stwierdzić, czy proces jest realizowany lepiej tzn. bardziej wydajnie, szybciej i bardziej efektywnie.

Ocena danego procesu polega na przeprowadzeniu analizy nakładów, zadań, obowiązków i rezultatów, które składają się na dany proces, poznanie relacji zachodzących między nimi. Jednostka identyfikuje zdarzenia, które mogą wpływać na osiągnięcie celów poprzez analizę czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na nakłady i działania w ramach procesów.<sup>25</sup>

Każdy proces powinien być monitorowany poprzez przyjęte mierniki. Aby miernik mógł być stosowany powinny być spełnione następujące warunki tj.<sup>26</sup>:

- sformułowany cel stosowania miernika,
- wyznaczona osoba odpowiedzialna za zbieranie danych, monitoring informacji,
- ustalona częstotliwość analizy,
- określona pożądana wielkość miernika

Systematyczne gromadzenie wyników poszczególnych procesów pozwala określić efekty wykorzystania podejścia procesowego. Poniższa tabela prezentuje przykładowe mierniki, pozwalające monitorować wybrane procesy w ramach normy ISO 9001.

---

<sup>24</sup> Redakcja naukowa A. Bitkowska i E. Weiss, *Zarządzanie procesowe w organizacjach, teoria i praktyka*, Vizja Press&IT, Warszawa 2015, s. 124–125.

<sup>25</sup> A. Peszko, *Kontrola zarządcza w szkołach i placówkach oświatowych*, Infor, 2015, s. 27.

<sup>26</sup> Praca zbiorowa pod redakcją K. Lisickiej, *Menedżer jakości podejście procesowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 49.

**Tabela 2.** Wybrane mierniki do monitorowania procesów w ramach normy ISO 9001

Procesy	Mierniki
Audit wewnętrzny	– Ilość auditów – Ilość niezgodności
Realizacja zobowiązań finansowych	– Ilość faktur nie zapłaconych w terminie
Prowadzenie nadzoru i realizacja zadania inwestycyjnego	– Procentowa liczba inwestycji, w których przekroczone termin realizacji wyznaczony umową w stosunku do wszystkich zrealizowanych
Udzielanie informacji prasowych i dokonywanie sprostowań	– Termin wysłania sprostowania w stosunku do daty ukazania się artykułu podlegającego sprostowaniu
Prowadzenie sprawozdawczości statystycznej	– Ilość błędnie sporządzonych sprawozdań w stosunku do wszystkich sporządzonych

**Źródło:** T. Papaj, *Strategia TQM w urzędach terytorialnej administracji publicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 118–119.

Ocena procesów wymaga pomiaru głównych atrybutów procesów. Wśród nich znajdują się<sup>27</sup>:

- koszty procesu, które obejmują wszystkie nakłady przypisane do zbioru czynności wykonywanych w ramach danego procesu,
- długość czasu trwania procesu, zatem średni czas wykonywania wszystkich operacji,
- elastyczność procesów, czyli zdolność do całkowitej zmiany, doskonalenia i łączenia operacji,
- jakość procesu, czyli ocenianie przez odbiorcę efektu procesu, biorąc pod uwagę jego przydatność do zaspokojenia zdefiniowanych potrzeb (jakość procesu to również oszacowanie liczby błędów),
- znaczenie dla klienta, które mierzone jest poziomem jego satysfakcji, również w porównaniu do konkurentów,
- znaczenie dla organizacji, czyli efekty ekonomiczne jakie generuje proces, także w porównaniu do konkurentów.

Współczesne przedsiębiorstwa popełniają wiele błędów związanych z pomiarem wyników procesów. Do najważniejszych błędów zaliczyć można:

- wykorzystywanie kilku procent posiadanych zasobów danych i informacji,
- zbyt szczegółowy pomiar wyników w różnych obszarach,

<sup>27</sup> A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Zarządzanie procesowe w organizacjach, teoria i praktyka*, Vizja Press&IT, Warszawa 2015, s. 124.

- przekazywanie z dużym opóźnieniem informacji, które zanim dotrą do właścicieli procesów mogą być zdezaktualizowane,
- zbyt mało wniosków dotyczących danych procesów.

Procesy, które nie mogą być odpowiednio zmierzone, nie mogą być odpowiednio zarządzane. Jeśli organizacja zorientowana jest na procesy, to musi wiedzieć na ile dobrze one funkcjonują. Dwie niezwykle użyteczne metody oceny procesów to controlling procesów i audyt procesów.<sup>28</sup>

W controllingu zorientowanym na procesy działalność przedsiębiorstwa jest postrzegana nie przez tradycyjną strukturę, lecz przez realizowane procesy. Metoda ta uznaje, że osiągnięty przez przedsiębiorstwo zysk nie jest rezultatem ponoszonych kosztów i osiągniętych przychodów, lecz jest wynikiem realizowanych procesów, które przyczyniają się do powstawania kosztów i przychodów. Efektywność działalności powinna być zatem osiągnięta przez optymalizację procesów w wyniku zwiększenia przychodów, obniżki kosztów, redukcji czasu przebiegu procesów oraz poprawy sprawności procesów i jakości produktów.<sup>29</sup>

Audyt procesów obejmuje badanie procesów bądź rezultatów działania przedsiębiorstw, dostarczając informacji na temat zgodności z zewnętrznymi regulacjami, np. normami HACAP, normami rachunkowości albo innymi standardami.<sup>30</sup>

Zarządzanie procesami w celu ich permanentnego doskonalenia zapewnia poprawę jakości zarządzania oraz wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Orientacja na procesy w zarządzaniu przedsiębiorstwem stwarza duże możliwości w zakresie przejrzystości działania, lepszego rozpoznania potrzeb klientów, ułatwienia koordynacji i integracji zadań, a także realizacji celów strategicznych. Umożliwia również wzrost wydajności pracy, efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, przyczynia się do poprawy efektywności wykorzystania czasu pracy, ułatwia zarządzanie informacją i komunikację oraz tworzy płaszczyznę partycypacyjnego zarządzania.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, identyfikowanie, pomiar, usprawnienie* Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 63.

<sup>29</sup> Praca zbiorowa pod redakcją Edwarda Nowaka, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 30–33.

<sup>30</sup> S. Nowosielski, *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 179.

<sup>31</sup> G.P. Wójcik, *Związek zmian organizacyjnych i strukturalnych w sektorze elektroenergetycznym z potrzebą poprawy jakości wykonywanych usług*, Master of Business Administration 2011, nr 3.

Ostatnim etapem wdrażania zarządzania procesowego jest wdrożenie struktury procesowej. Wynika ona ze struktury zorganizowania przedsiębiorstwa i powiązań pomiędzy poszczególnymi procesami. Wdrożenie takiej struktury umożliwia opracowane modeli procesów, które są graficznym obrazem przebiegów, powiązań i wzajemnych oddziaływań procesów. Procesy przedstawione w postaci modeli umożliwiają sprawdzenie i uświadamiają pracownikom, jak ich działania ukierunkowane są na spełnienie wymagań klienta wewnętrznego i zewnętrznego oraz przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej.<sup>32</sup>

### 3. Wybrane narzędzia zarządzania procesowego

Narzędzia zarządzania procesowego to instrumenty pozwalające zbierać i przetwarzać dane o procesach zachodzących w organizacji i jej otoczeniu. Do najczęściej stosowanych narzędzi zarządzania procesowego zalicza się: macierz procedur, kartę procesu i mapę procesu.

Macierz procedur jako narzędzie porządkuje i systematyzuje system identyfikacji i opis procesów w firmie. Pozwala ona na przypisanie do każdego z procesów w firmie numeru dokumentu opisującego cały proces i przedstawienie tego w formie macierzy. W macierzy w kolumnach wykazane są wszystkie działy funkcjonujące w strukturze firmy z podziałem na stanowiska i nazwiska osób tam pracujących (np. Dział Finansowo-Księgowy), natomiast w wierszach wymienione są wszystkie obszary z podziałem na zachodzące w nich procesy, które zostaną opisane w organizacji (np. obszar – controlling, proces – budżetowanie). Macierz procedur daje możliwość stworzenia jasnego obrazu procesów w firmie, a także określenia kompetencji osoby na danym stanowisku. Kolejną zaletą tego narzędzia jest możliwość podzielenia obszarów wewnątrz firmy na procesy i przydzielenia im dokumentów. Macierz jest szczególnie ważna dla nowych pracowników firmy, gdyż daje wsparcie w zapoznaniu się z działalnością firmy, ze sposobem postępowania w określonych sytuacjach, a także pomaga zrozumieć funkcjonowanie poszczególnych działów (kto i czym się zajmuje, za co jest odpowiedzialny).<sup>33</sup> Przykładową macierz procedur dla działu HR przedstawiono na Rysunku 1.

<sup>32</sup> Redakcja naukowa A. Bitkowska i E. Weiss, *Zarządzanie procesowe w organizacjach, teoria i praktyka*, Vizja Press&IT, Warszawa 2015, s. 212.

<sup>33</sup> W. Próchnicki, *Controlling w przykładach, poradnik praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014, s. 147

		Specjalista ds. rekrutacji	Specjalista ds. analiz HR	Specjalista ds. szkoleń	HR menedżer
Szkolenia pracowników	Badanie potrzeb szkoleniowych			1.1	
	Wybór oferty szkoleniowej				1.2
	Organizacja szkoleń			1.3	
Rekrutacja	Przygotowanie ogłoszenia				2.1
	Selekcja i spotkania z kandydatami				2.2
	Przygotowanie charakterystyki i oceny każdego z kandydatów	2.3			
Roczna ocena pracowników	Przygotowanie arkuszy ocen		3.1		
	Szkolenie pracowników i menedżerów w zakresie oceny				3.2
	Analiza i zestawienie wyników oceny		3.3		

**Rysunek 1.** Przykład macierzy procedur – Dział HR

**Źródło:** W. Próchnicki, *Controlling w przykładach, poradnik praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014, s. 149.

Rysunek przedstawia część macierzy dla Działu HR i trzech wybranych obszarów, którymi są:

- szkolenia pracowników – procesy: badanie potrzeb szkoleniowych, wybór oferty szkoleniowej, organizacja szkoleń,
- rekrutacja – procesy: przygotowanie ogłoszenia, selekcja i spotkania z kandydatami, przygotowanie i ocena kandydatów,
- roczna ocena pracowników – procesy: przygotowanie arkusza ocen, szkolenie pracowników i menedżerów w zakresie oceny, analiza i zestawienie wyników oceny.

W opisywanym przykładzie w Dziale HR występują cztery stanowiska: menedżer HR, specjalista ds. rekrutacji, specjalista ds. szkoleń oraz specjalista ds. analiz HR. Osoby na tych stanowiskach są odpowiedzialne za przeprowadzenie określonych procesów według zasad opisanych w dokumencie o numerze podanym na przecięciu nazwy stanowiska (kolumna) i nazwy procesu (wiersz). I tak za proces przygotowanie arkuszy ocen w obszarze rocznej oceny pracowników odpowiedzialny jest specjalista do spraw analiz HR.

Kolejnym narzędziem zarządzania procesowego są karty procesów. Stosowane są one przez organizacje, które sformalizowały system zarządzania procesami. Problemy i decyzje w tych organizacjach są rozstrzygane na podstawie analizy

kart procesów. Karty procesów zawierają kompendium informacji o procesie tj. m.in. nazwę procesu, określenie właściciela procesu, zakres i przedmiot procesu, dane wejściowe i wyjściowe, wskaźniki oceny procesu, dokumenty i zapisy związane z monitorowaniem procesów oraz odniesienia do innych dokumentów systemowych. Niżej na Rysunku 2 zaprezentowano Kartę dla procesu: Zakupy.

**KARTA PROCESU**

Nr procesu: P/7.4

Nazwa procesu: **Zakupy**

<b>Właściciel procesu</b>	Kierownik Działu Zakupów
<b>Zakres procesu</b>	Komórki: zaopatrzenia materiałowego i usług
<b>Cel procesu</b>	Realizacja zakupów na potrzeby organizacji – efektywnie, terminowo i na wymaganym poziomie jakości
<b>Przedmiot procesu</b>	Planowanie zakupów materiałów, określenie wymagań dla tych zakupów, wybór dostawcy, realizacja zakupów i przyjęcie ich oraz rozliczenie się z dostawcą
<b>Wejście</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– specyfikacja materiałowa,</li> <li>– zamówienie,</li> <li>– lista kwalifikowanych dostawców,</li> <li>– środki finansowe,</li> <li>– zlecenie usługowe,</li> <li>– zaopatrzenie</li> </ul>
<b>Wyjście</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zakupiony materiał zgodny z zamówieniem,</li> <li>– faktura,</li> <li>– dokumentacja o jakości (atest, deklaracja zgodności/świadectwo jakości)</li> </ul>
<b>Wskaźniki oceny procesu</b>	<p>Wskaźnik jakości dostaw – <math>W_{Dj}</math></p> <p><math>W_{Dj} = \text{Wartość dostaw zgodnych z wymaganiami w danym kwartale} / \text{Wartość dostaw ogółem w kwartale} \times 100\%</math></p> <p>Wskaźnik terminowości dostaw – <math>W_{Dt}</math></p> <p><math>W_{Dt} = \text{Wartość terminowych dostaw w kwartale} / \text{Wartość dostaw ogółem w kwartale} \times 100\%</math></p>
<b>Kryteria akceptacji (tolerancje)</b>	<p>Proces jest oceniany poprzez wymagania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zamówienia zakupu,</li> <li>– wskaźnika jakości <math>W_{Dj} = \text{min } 80\%</math>, wskaźnika terminowości dostaw <math>W_{Dt} = \text{min } 80\%</math></li> </ul>
<b>Monitorowanie procesu i zapisy</b>	Ankieta oceniająca zdolność jakości dostawcy materiałów i usług – F/01/7.4/01, Lista kwalifikowanych dostawców – F/02/7.4/01, Rejestr zamówień wychodzących – F/05/7.4/01, Protokół reklamacyjny dla dostawcy – F/02/8.3/01, Faktura VAT



<b>Dokumenty związane</b>	Nadzór nad dokumentami i zapisami PJ/4.2.3;4.2.4, Wewnętrzne audyty jakości PJ/8.2.2, Pomiary i analiza procesów PJ/8.2.3, Nadzór nad wyrobem niezgodnym PJ/8.3, Działania korygujące i zapobiegawcze PJ/8.5.2;8.5.3, Księga Jakości, Instrukcja formularzy I/4.2.3;4.2.4
---------------------------	---

Opracował Właściciel procesu

Zatwierdził

.....

.....

Data, podpis

Data, podpis

	I kwartał roku ...	II kwartał roku ...	III kwartał roku ...	IV kwartał roku ...	Średnia roczna

**Rysunek 2.** Przykład Karty procesu

**Źródło:** Praca zbiorowa pod redakcją K. Lisickiej, *Menedżer jakości podejście procesowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 64.









Procesów w firmie może być od kilku do kilkunastu – wszystko zależy od specyfiki danej organizacji oraz jej wielkości. Procesy można dzielić na mniejsze elementy zwane podprocesami. W ramach podprocesów można wyróżnić powiązane grupy zadań. Podział musi być taki aby suma podprocesów stanowiła proces. Graficzna ilustracja procesu wyodrębniająca procesy oraz ważniejsze podprocesy zwana jest mapą procesów.<sup>34</sup> Mapa procesu pozwala dostrzec miejsca powstawania marnotrawstwa lub zasoby krytyczne do osiągnięcia celów procesu.<sup>35</sup>

Istnieje wiele symboli graficznych opisujących poszczególne elementy w mapie procesu. Uzależnione są one od specyfiki danej organizacji w której dana mapa procesu jest stosowana (np. przemysł samochodowy zazwyczaj stosuje nieco inne symbole niż branża IT).

<sup>34</sup> R. Lisowska, J. Ropega, *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie, Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 518.

<sup>35</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie i inżynieria jakości*, PWN, Warszawa 2017, s. 275.

Poniżej przedstawiono symbole stosowane w opisywaniu procesów produkcyjnych (Rysunek 3) oraz symbole stosowane do opisów procesów biznesowych lub administracyjnych (Rysunek 4).

	Pobranie materiału z magazynu, odbiór dostawy
	Magazynowanie, składowanie
	Operacja (np. frezowanie CNC)
	Kontrola (np. odczyt wskaźników miernika, pomiar itp.)
	Operacja + kontrola
	Decyzja (kontrola, test itp.)
	Oczekiwanie, opóźnienie
	Transport (wewnętrzny, zewnętrzny itp.)

**Rysunek 3.** Symbole stosowane w opisywaniu procesów produkcyjnych

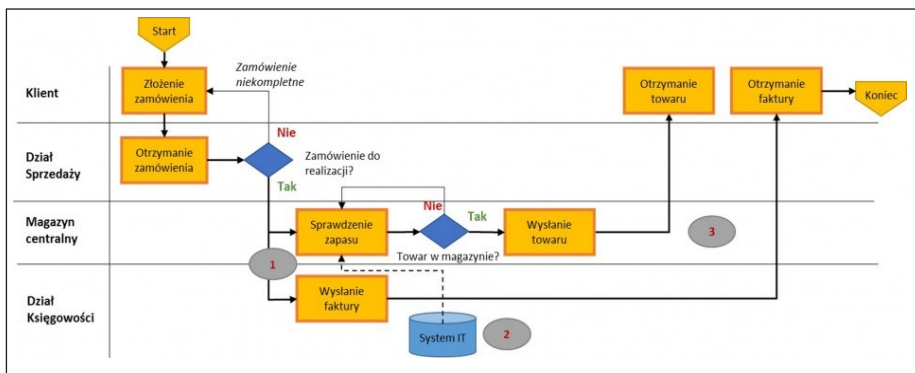
**Źródło:** [https://www.governica.com/Mapowanie\\_procesow](https://www.governica.com/Mapowanie_procesow) (dostęp 18 marca 2018 r.).

	Dana, informacja, materiał wejściowy lub wyjściowy
	Proces, operacja, działanie
	Decyzja, test, inspekcja
	Operacja ręczna
	Dokument, zapis do bazy
	Konektor (pomiędzy poszczególnymi stronami mapy procesu)
	Terminator (początek lub koniec mapy)

**Rysunek 4.** Symbole stosowane do opisów procesów biznesowych lub administracyjnych

**Źródło:** [https://www.governica.com/Mapowanie\\_procesow](https://www.governica.com/Mapowanie_procesow) (dostęp 18 marca 2018 r.).

Poniżej przedstawiono uproszczony proces zamówienia i wysyłki towaru.



**Rysunek 5.** Schemat procesów biznesowych lub administracyjnych.

**Źródło:** <http://www.mddp-bc.pl/know-how/optimalizacja-procesow/art,186,mapowanie-procesow-biznesowych.html> (dostęp 18 marca 2018 r.).

Mapa procesu biznesowego umożliwia natychmiastowe zidentyfikowanie luk procesowych takich jak m.in.:

- brak komunikacji pomiędzy Magazynem Centralnym a Działem Księgowości – ryzyko wystawienia i wysłania faktury bez towaru, frustracja klienta i konieczność korekty przychodu,
- system IT wspierający Magazyn Centralny utrzymywany jest przez Dział Księgowości – błędne przypisanie odpowiedzialności, ryzyko niekompletności danych,
- towar i faktura wysyłane są niezależnie – zdublowanie kosztu wysyłki (faktura nie jest dla klienta produktem procesu, za który gotów jest zapłacić).

Powyższe luki zostały dostrzeżone dzięki zmapowaniu procesu. W ujęciu silosowym – każdy uczestnik wypełniał swoje zadania. W ujęciu procesowym – wystąpiły znaczące nieprawidłowości, które wpływały na efektywność całej organizacji.

Mapowanie procesów daje przedsiębiorstwu szereg korzyści, z czego najważniejsze to<sup>36</sup>:

<sup>36</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, identyfikowanie, pomiar, usprawnienie* Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 76.

- przyjazny dla pracowników sposób opisu procesu, który ułatwia lepsze zrozumienie sposobu jego realizacji,
- symbole stosowane podczas konstruowania map są standardowe, co ułatwia komunikację pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami z różnych stron świata,
- możliwość precyzyjnego określenia nakładów i zasobów niezbędnych na wejściu oraz wyników i rezultatów oczekiwanych na wyjściu procesu,
- łatwość identyfikowania działań zbędnych, które nie przynoszą wartości dodanej.

### Podsumowanie

Problematyka zarządzania procesowego należy do zagadnień niezwykle istotnych a zarazem aktualnych z punktu widzenia zarządzania współczesnymi organizacjami. Funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa można przedstawić za pomocą wzajemnie ze sobą powiązanych procesów. Procesy te mają za zadanie realizowanie celów, jakie stawia sobie dane przedsiębiorstwo, przy jednoczesnej minimalizacji kosztów funkcjonowania tychże procesów. Współzależność i relacje procesów tworzą jakość funkcjonowania całej organizacji. Coraz wyższe wymagania klientów powodują wzrost złożoności poszczególnych procesów, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Dobrze zorganizowany i wykonywany proces, może stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

### Bibliografia

1. Bitkowska A. i Weiss E., *Zarządzanie procesowe w organizacjach, teoria i praktyka*, Vizja Press&IT, Warszawa 2015
2. Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2009
3. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
4. Durlik I., *Inżynieria zarządzania, tom 1*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2007
5. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management
6. Institute, Warszawa 1996

7. Hamrol A., *Zarządzanie i inżynieria jakości*, PWN, Warszawa 2017
8. Hopeja M., Krala Z., *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011
9. Kunasz M., *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2010
10. Leszczyński Z., *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 1/2016 (79)
11. Lisicka K., *Menedżer jakości podejście procesowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010
12. Lisowska R., Ropęga J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie, Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016
13. Myszewki J. M., *Po prostu jakość*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009
14. Nesterak J., *Controlling zarządczy, projektowanie i wdrażanie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2015
15. Nowak E., *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004
16. Nowosielski S., *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009
17. Peszko A., *Kontrola zarządcza w szkołach i placówkach oświatowych*, Infor, 2015
18. Próchnicki W., *Controlling w przykładach, poradnik praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014
19. Skoczylas-Tworek A., *Audyty we współczesnej gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014
20. Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, identyfikowanie, pomiar, usprawnienie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010
21. Wójcik G.P., *Związek zmian organizacyjnych i strukturalnych w sektorze elektroenergetycznym z potrzebą poprawy jakości wykonywanych usług*, Master of Business Administration 2011
22. Zimniewicz K., *Teoria i praktyka zarządzania Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014
23. Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Proces> (dostęp 21 stycznia 2018 r.)
24. [https://www.governica.com/Mapowanie\\_procesow](https://www.governica.com/Mapowanie_procesow) (dostęp 18 marca 2018 r.)
25. controlling procesow <http://www.mddp-bc.pl/know-how/optimalizacja-procesow/art,186,mapowanie-procesow-biznesowych.html> (dostęp 18 marca 2018 r.)
26. <http://mises.pl/blog/2006/02/10/mit-adama-smitha/> (dostęp 26 marca 2018 r.)