

Podejście procesowe w organizacjach

Nr 52

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Podejście procesowe w organizacjach

Redaktor naukowy
Stanisław Nowosielski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2009

Senacka Komisja Wydawnicza

*Zdzisław Pisz (przewodniczący),
Andrzej Bąk, Krzysztof Jajuga, Andrzej Matysiak, Waldemar Podgórski,
Mieczysław Przybyła, Aniela Styś, Stanisław Urban*

Recenzenci

Szymon Cyfert, Piotr Grajewski, Jan Pyka

Redaktorzy Wydawnictwa

Agnieszka Flasińska, Joanna Świrski-Korlub

Skład i łamanie

Małgorzata Czupryńska, Beata Mazur

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2009

PL ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7011-969-0

Spis treści

Wstęp	11
Część 1. Podejście procesowe w różnych koncepcjach zarządzania	
Grzegorz Jokiel: Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji	15
Krzysztof Kazimierz Bednarz: Podejście procesowe w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa	23
Anna Cierniak-Emerych: Ewolucja podejścia do partycypacji pracowniczej w koncepcjach zarządzania ludźmi	34
Wojciech Cieśliński: Procesowa orientacja przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych	41
Andrzej Kaleta: Zarządzanie strategiczne jako proces. Studium przypadków	49
Sebastian Kliciński: Problemy implementacji podejścia procesowego opartego na normie ISO 9001:2000	58
Andrzej Kozina: Procesowe koncepcje negocjacji	67
Anna Marciszewska: Podejście procesowe w zarządzaniu małą firmą	73
Katarzyna Międła: Wykorzystanie podejścia procesowego we wdrażaniu outsourcingu	81
Maja Prudzienica: Podejście procesowe w zarządzaniu innowacjami	90
Waldemar Szewc: Idea podejścia procesowego w zarządzaniu kancelarią doradztwa podatkowego	97
Witold Szumowski: Zastosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej	106
Edyta Tabaszewska: Zarządzanie wiedzą zorientowane na procesy biznesowe – podstawowe założenia	119
Sławomir Wawak: Podejście procesowe we wdrażaniu systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji	127
Jarosław Witkowski: Orientacja procesowa w różnych koncepcjach i modelach referencyjnych zarządzania łańcuchem dostaw	136
Czesław Zajac: Przejęcia i fuzje jako procesy zmian w przedsiębiorstwie ...	144
Część 2. Metody doskonalenia procesów – założenia ideowe a praktyka	
Renata Brajer-Marczak: Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach	153

Szymon Cyfert: Metody podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach – ograniczenia i kierunki zmian	162
Dominika Kaczmarek-Kalisz: Proces realizacji zamówienia indywidualnego (na przykładzie firmy produkującej studnie szczelne)	170
Adam Mytlewski: Audyt wewnętrzny jako narzędzie badania procesów gospodarczych przedsiębiorstw	178
Stanisław Nowosielski: Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce	183
Małgorzata Sobińska: Outsourcing procesów biznesowych	199
Adam Stabryła: Identyfikacja procesów jako stadium przygotowawcze w projektowaniu usprawnień	207
Beata Ujda-Dyńska, Anna Zych: Wykorzystanie outsourcingu jako metody wspomagającej zarządzanie procesowe (na przykładzie przedsiębiorstw województwa podkarpackiego)	214
Adam Węgrzyn: Zarządzanie procesowe w przedsiębiorstwie energetycznym na przykładzie Dolnośląskiej Spółki Gazownictwa	221

Część 3. Technologie informatyczne w zarządzaniu procesami

Paul Dieter Kluge: ERP jako narzędzie wdrożenia podejścia procesowego do controllingu MŚP	233
Mieczysław L. Owoc, Krzysztof Wilk: Dywersyfikacja narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie łańcuchem dostaw	240
Ewa Szkic-Czech: Informacja statystyczna w zasilaniu organizacji przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo	251
Jędrzej Wieczorkowski, Przemysław Polak: Wsparcie podejścia procesowego przez systemy informatyczne z zastosowaniem koncepcji SOA ...	264
Ryszard Zygała: Podejście procesowe w systemach informatycznych przedsiębiorstw	270

Część 4. Zarządzanie procesami w łańcuchach i sieciach logistycznych

Andrzej Jezierski: Model referencyjny procesu logistyki zaopatrzenia	281
Marek Karkula: Modelowanie symulacyjne jako narzędzie doskonalenia procesów logistycznych na przykładzie centrum logistycznego	287
Stanisław Krawczyk: Procesowe ujęcie usług logistycznych	297
Monika Łobaziewicz: Mapy procesów logistycznych w systemach zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstw ciepłowniczych	306
Zdzisław Mokwa: Zarządzanie logistyczne jako zorientowane na procesy logistyczne zarządzanie siecią dostaw	320

Kazimierz Perechuda, Marcin Kowalewski: Metodologiczne problemy wyceny wartości sieci gospodarczych opierających się na wiedzy	329
Bartłomiej Rodawski: Strategia i procesy zarządzania łańcuchem dostaw. Teoria a praktyka	337
Dariusz Tłoczyński: Zarządzanie procesami logistycznymi w polskich portach lotniczych	347

Część 5. Organizacja procesowa – problemy projektowania i wdrażania

Hanna G. Adamkiewicz-Drwillo: Konkurencyjność operacyjna i strategiczna współczesnego przedsiębiorstwa – organizacji procesowej	357
Marek Dudek: Zarządzanie fraktalnymi strukturami systemów wytwórczych	366
Adam Dzikowski: Model potencjału wirtualizacyjnego przedsiębiorstw	374
Piotr Grajewski: Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji	381
Janusz Kraśniak: Uwarunkowania sytuacyjno-organizacyjne wdrażania organizacji procesowej	389
Grzegorz Krzos: Struktury hybrydowe w organizacjach procesowych	396
Janusz Marek Lichtarski: Struktury procesowe i zadaniowe – analiza porównawcza	404
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiana jako metaproces w organizacji procesowej	413
Agata Pietroń-Pyszczyk, Małgorzata Trenkner: Społeczne aspekty zarządzania projektem	424

Summaries

Part 1. Processing approach in different management conceptions

Grzegorz Jokiel: A process approach in management – concept origins and evolution	22
Krzysztof Kazimierz Bednarz: A process approach in the internal communication of business	33
Anna Cierniak-Emerych: Evolution in the approach to employee participation in concepts of Human Resources Management	40
Wojciech Cieśliński: Business process orientation – empirical research results	48
Andrzej Kaleta: Strategic management as a proces. Case studies	57
Sebastian Kliciński: Problems with the implementation of the norm ISO 9001:2000 based on process approach	66
Andrzej Kozina: Process-oriented concepts of negotiations	72
Anna Marciszewska: A process approach to management of a small enterprise	80

Katarzyna Międlą: A process approach in the implementation of outsourcing	89
Maja Prudzienica: A process approach in innovations management	96
Waldemar Szewc: The idea of a process approach in a tax consulting office management	105
Witold Szumowski: The application of a process approach in self-government offices	118
Edyta Tabaszewska: Process-oriented knowledge management – basic foundations	126
Sławomir Wawak: A process approach to implementation of information security management systems	135
Jarosław Witkowski: Process orientation in different supply chain management concepts and reference models	143
Czesław Zajęc: Mergers and acquisitions as processes of changes in a company	150

Part 2. Processes improvement methods – basic ideas and practice

Renata Brajer-Marczak: Consequences of continuous processes improvement	161
Szymon Cyfert: Methods of process improvement applied in Polish enterprises – limitations and directions of developing	169
Dominika Kaczmarek-Kalisz: Individual order completion process (based on the example of a company producing concrete manholes)	177
Adam Mytlewski: Internal audit as a process research tool	182
Stanisław Nowosielski: Modeling economic processes in the literature and in the practice	198
Małgorzata Sobińska: Business process outsourcing	206
Adam Stabryła: Process identification – an introductory analysis in designing improvements	213
Beata Ujda-Dyńska, Anna Zych: Taking the advantage of outsourcing as a method helping process management (examples of the companies of voivodship of Podkarpacie)	220
Adam Węgrzyn: The process management in an energy enterprise on the example of Lower Silesia Gas Company Ltd.	229

Part 3. IT in processes management

Paul Dieter Kluge: Introducing ERP as a tool for process oriented controlling of small and medium-sized businesses	239
Mieczysław L. Owoc, Krzysztof Wilk: Information technology tools diversity supporting the supply chain management	250

Ewa Szkic-Czech: Statistic information: reinforcement of an organization of process oriented businesses	263
Jędrzej Wieczorkowski, Przemysław Polak: Supporting the process approach by information systems using the concept of SOA	269
Ryszard Zygala: The process approach in business information systems ...	278

Part 4. Processes management in logistics chains and networks

Andrzej Jeziński: Referential model of the logistics services process	286
Marek Karkula: Simulation modelling as a tool for logistic processes improvement on the example of logistic center	296
Stanisław Krawczyk: Logistic services in process perspective	305
Monika Łobaziewicz: Mapping of logistic processes in quality management system	319
Zdzisław Mokwa: Logistics management as supply chain management directed to logistics processes	328
Kazimierz Perechuda, Marcin Kowalewski: The methodological problems of the value estimation of net companies	336
Bartłomiej Rodawski: Supply chain management strategy and processes. Theory and practice	346
Dariusz Tłoczyński: Logistics management at Polish airports	353

Part 5. Processes organization- projecting and implementing problems

Hanna G. Adamkiewicz-Drwillo: Strategic and operating competitiveness of contemporary business – process organization	365
Marek Dudek: Management of fractal structures of manufacturing systems	373
Adam Dzikowski: Model of enterprises' virtual potential	380
Piotr Grajewski: Terms of processes to organization implanting	388
Janusz Kraśniak: Situational and organizational factors of the implementation of process organization	395
Grzegorz Krzos: Hybrid structures in process organizations	403
Janusz Marek Lichtarski: Process and task structures – comparative analysis	412
Grażyna Osbert-Pociecha: Change as a metaprocess in process-oriented organizations	423
Agata Pietroń-Pyszczyk, Małgorzata Trenkner: Social aspects of project management	430

Wstęp

Podejście procesowe jest obecnie uważane za jedną z ważniejszych orientacji w zakresie organizacji i zarządzania współczesnymi jednostkami organizacyjnymi (różnego rodzaju przedsiębiorstwami i instytucjami). Stawia ono procesy gospodarcze i klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) w centrum zainteresowania zarządzających i pracowników, uzupełniając w ten sposób statyczne spojrzenie na organizację spojrzeniem dynamicznym. Sprzyja to wzrostowi elastyczności i podatności na zmiany całej organizacji. Zakładając ciągle doskonalenie nie tylko pojedynczych procesów, ale ich całej architektury, preferuje myślenie całościowe (systemowe), a nie fragmentaryczne (lokalne). Tworzy również warunki (stymuluje) do angażowania i integrowania różnych koncepcji i metod w zarządzaniu procesami.

Podejście procesowe jest obecne we współczesnych koncepcjach i metodach zarządzania zarówno pojedynczymi organizacjami, jak i ich zgrupowaniami w postaci łańcuchów czy sieci. W doskonaleniu procesów i zarządzaniu nimi wykorzystuje się bogaty już zestaw narzędzi, w tym coraz częściej tych informatycznych. Podczas doskonalenia architektury procesów tworzy się warunki do wprowadzania procesowych form organizacyjnych (tzw. organizacji procesowej).

Doceniając rosnące znaczenie podejścia procesowego w organizacjach, postanowiono przygotować publikację składającą się z artykułów opracowanych przez pracowników naukowych z różnych ośrodków badawczych oraz przedstawicieli praktyki zajmujących się orientacją procesową zarządzania. W ramach tytułowej, obszernej treściowo problematyki wyodrębniono pięć części:

- Podejście procesowe w różnych koncepcjach i metodach zarządzania.
- Metody doskonalenia procesów – założenia ideowe a praktyka zastosowania.
- Technologie informatyczne w zarządzaniu procesami.
- Zarządzanie procesami w łańcuchach i sieciach logistycznych.
- Organizacja procesowa – problemy projektowania i wdrażania.

Artykuły prezentują zarówno wyniki badań naukowych, jak i doświadczenia praktyczne w podanych obszarach tematycznych. Mają one istotne znaczenie poznawcze i praktyczne, mogą również stać się przyczynkiem do dyskusji nad kierunkami rozwoju podejścia procesowego w literaturze i praktyce różnych organizacji.

Dziękuję wszystkim autorom za współpracę, szanownym recenzentom za trud poniesiony w celu zapewnienia wysokiego poziomu merytorycznego artykułów wchodzących w skład niniejszej pracy i wyrażam nadzieję na dalszą współpracę.

Stanisław Nowosielski