



## Agnieszka Bitkowska

Politechnika Warszawska,  
Zakład Zarządzania Produkcją, Procesami i Projektami  
Warszawa, Polska  
e-mail: agnieszka.bitkowska@pw.edu.pl  
ORCID 0000-0002-2817-8244

## Agnieszka Łukaszczuk-Walter

Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie,  
Wydział Nauk Społecznych  
Warszawa, Polska  
e-mail: a.lukaszczuk@vizja.pl  
ORCID 0000-0002-5350-3272

# BUDOWA SYSTEMU ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

## BUILDING A BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

**Słowa kluczowe:** zarządzanie procesowe, system zarządzania, współczesne organizacje, proces, efektywność procesów  
*Key words:* business process management, management system, contemporary organizations, process, process efficiency

### Streszczenie

Wdrożenie zarządzania procesami biznesowymi polega na trwałym wprowadzeniu orientacji procesowej i zinstytucjonalizowanej kontroli procesów, realizowanej zgodnie z ogólnie przyjętymi regulacjami. Obejmuje ono następujące etapy: przygotowanie i planowanie projektu, inicjację i analizę procesu, identyfikację deficytów, opracowanie pożądanej koncepcji, doskonalenie i wdrożenie procesu oraz zakończenie projektu i jego ocenę. Zastosowanie podejścia procesowego pozwala na stały nadzór nad powiązaniem pomiędzy realizowanymi procesami oraz korelacjami pomiędzy nimi, tworząc tym samym system zarządzania procesowego w organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań tworzenia systemu zarządzania procesami biznesowymi, z uwzględnieniem aspektu organizacji sektora administracji publicznej.

### Abstract

Implementing business process management consists in the permanent introduction of process orientation and institutionalized process control, implemented according to generally accepted regulations. It includes the following stages: preparation and planning of the project, initiation and analysis of the process, identifying deficits, developing the desired concept, process improvement and implementation, as well as completion of the project and its evaluation. The application of the process approach allows for constant supervision over the links between the implemented processes and the correlations between them, therefore creating a process management system in the organization. The aim of the article is to present the conditions for creating a business process management system, taking into account the aspect of the organization of the public administration sector.

### WPROWADZENIE

Zarządzanie procesowe konstituuje przesłanki do budowy systemu opartego na zachodzących procesach organizacji, stanowiące połączenie strategii i celów zgodnych z oczekiwaniami klientów [Nowosielski, 2011; Bitkowska i in., 2011; Bitkowska, 2013]. Strategie są ustalane w procesie badania, pro-

jektowania, ostatecznie – realizowania w celu usprawniania procesów biznesowych organizacji [Trocki, 2016]. W tym ujęciu pojęcie jest traktowane jako klasyczne zarządzanie procesowe. Zakłada ono identyfikację, modelowanie, automatyzację, kontrolę, pomiar i optymalizację procesów biznesowych, uwzględniając realizowaną strategię, dzięki czemu wzrasta efektywność całej organizacji [Strauss, 1993; Jeston, Nelis, 2008].

W literaturze wskazuje się na konieczność ewolucji przedsiębiorstw w kierunku kompleksowego zarządzania procesowego (*comprehensive Business Process Management*). Oznacza to potrzebę integracji i koordynacji procesu we współczesnych organizacjach w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego. Dzięki temu, klasyczne zarządzanie procesowe staje się jednym z głównych kierunków rozwiązań nie tylko koncepcji teoretycznych, ale także rozwiązań praktycznych zintegrowanego zarządzania procesowego [Łukaszczyk, 2016; Harmon, 2015]. W tych warunkach ewolucja od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego staje się jednym z głównych kierunków rozwiązań praktycznych i koncepcji teoretycznych.

Zintegrowane zarządzanie procesowe, oparte na spójności (komplementarności) triady procesy–projekty–wiedza i występującej pomiędzy nimi synergii, realizowane jest poprzez usystematyzowane połączenie, dopasowanie koncepcji i metod bazujących na podejściu procesowym [Nowosielski, 2018]. Obejmuje dynamiczne (zwinne) i kompleksowe oddziaływanie na procesy zachodzące w organizacji, zgodnie z założeniami strategicznymi w celu budowania wartości dla klienta i innych interesariuszy. Zintegrowane zarządzanie procesowe opiera się na klasycznym zarządzaniu procesowym, zapewniając jednocześnie wyższą skuteczność i dostosowanie się do zmiennych warunków otoczenia [Nowosielski, 2018].

Czynności wykonywane przez podmioty tworzące organizację, podlegają ocenie. Reguła ta znajduje zastosowanie w budowie organizacji publiczno – i prywatnoprawnych i wpisuje się we współczesny nurt zarządzania procesowego, skoncentrowany przede wszystkim na systemie relacji wewnątrzorganizacyjnych zachodzących w obrębie obu rodzajów instytucji [Czaputowicz, 2009, Łukaszczyk, 2020]. Nie ulega wątpliwości, że relacje te wpływają na dynamikę procesów w przedsiębiorstwie w celu maksymalizowania wartości przekazywanej do otoczenia (dla klientów, dostawców i odbiorców, interesariuszy itp.) [Krukowski, 2011; Czekał, Jabłoński, 2009; Gruszczyńska-Malec, Hoffmann, 2011]. Podejście procesowe w nauce o zarządzaniu opisuje kolejno te procesy. Pozwala więc poznać przedsiębiorstwo w oparciu o zachodzące w nim zależności między wskazanymi wyżej podmiotami (klientami, dostawcami, odbiorcami i interesariuszami) [Hinings, 1997]. Zarządzanie procesem przedsiębiorstwa stanowi także obszar zainteresowania dla czynności podejmowanych przez organy nadzorcze, które badają działania podejmowane przez podmioty przedsiębiorstwa w oparciu o wspomnianą sekwencję, wskazują i eliminują zbędne lub niepożądane działania, rzutujące na efekt końcowy, jakim jest zadowolenie klientów [Zimniewicz, 2009; Jokiel, 2009]. Nadzór obok czynności polegających na formułowaniu punktów krytycznych i podejmowaniu czynności przywracających harmonię działania wewnątrz przedsiębiorstwa obejmuje także finanse organizacji [Sasak, Kożuch, 2011; Hamrol, 2017]. Dzięki temu zarządzanie procesowe zakłada optymalizowanie działań, z uwzględnieniem procesów nadzorczych zamiast funkcji. Dzięki temu wzrasta efektywność całej organizacji [Dumitriu, 2018] w kierunku identyfikacji, modelowania, automatyzacji, kontroli, pomiarom i optymalizacji procesów biznesowych, w oparciu o przyjętą uprzednio strategię [Ko, Lee, Lee, 2009; Hernaus, Pejic-Bach, Bosilj-Vuksic, 2012; Jeston, Nelis 2008].

## **ISTOTA SYSTEMU ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO W ORGANIZACJACH**

Niniejsze opracowanie, traktujące o problemie budowy systemu zarządzania procesowego we współczesnych organizacjach, zakłada horyzontalne spojrzenie na organizację jako zbiór procesów wzajemnie przenikających się, opartych na uprzednio uzgodnionych procedurach [Blumer, 1975]. Przy czym orientacja procesowa zaleca całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. Ich rezultatem jest zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji, co pociąga za sobą maksymalizację zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych [Hatch, Schulz, 2004]. Osiągnięciu tego celu służy system wartości i procedur wdrażających elementy usprawnienia i udoskonalenia systemu zarządzania

we współczesnych organizacjach [Star, Strauss, 1999]. Jak wskazano powyżej, w podejściu procesowym główny nacisk kładzie się na zaspokojenie potrzeb klientów. Podejście procesowe zostało więc oparte na założeniu optymalizacji działań, które naturalnie stanowi warunek wzrostu efektywności współczesnej organizacji [Bitkowska, 2019, Bitkowska, 2009; Winiowski, 2017].

Niezmienne istotne z punktu widzenia wzrostu efektywności zarządzania organizacją jest podejście procesowe. Pozwala ono uwzględnić wszelkie zależności przyczynowo – skutkowe dzięki traktowaniu organizacji jako systemu tych zależności [Weiss, 2016]. W zarządzaniu procesowym bardzo ważny jest sam element procesu, za jego pomocą możemy przedstawić każdą czynność z osobna lub zbiór tych czynności. W wyniku takiego procesu z pewnej posiadanej wartości początkowej stanowiącej nakład, otrzymamy rezultat, który jest tymże nakładem wzbogaconym o wartość dodaną, będący wynikiem procesu. Dlatego dzięki procesom możemy otrzymać pełen obraz działania całej organizacji, a co za tym idzie – możliwość reagowania na czynności lub procesy niepożądane. Zarządzanie procesowe polega na optymalizacji struktury elementów organizacji, ze względu na ich wpływ na kreowanie wartości ostatecznego efektu wyodrębnionych procesów [Grajewski, 2007]. Jest to dążenie do maksymalizacji w strukturze dodatnich elementów wartości, czyli składników procesu przy jednoczesnej minimalizacji nieefektywnych operacji” [Bitkowska, 2009]. Warto przy tym wspomnieć, że „główną zaletą procesowego ujęcia jest przełamanie organizacyjnej sztywności, w której funkcje lub jednostki często są od siebie odizolowane i spełniają wykluczające się nawzajem funkcje” [Romanowska, Trocki, 2004; Sidor-Rządowska, 2020]. Wzrosnie znaczenie takich postaw, jak: rzeczywista kreatywność i innowacyjność, odwaga, otwartość i empatia w relacjach z klientami, bezpośrednia komunikacja [Innes, 2002; Sidor-Rządowska, 2021].

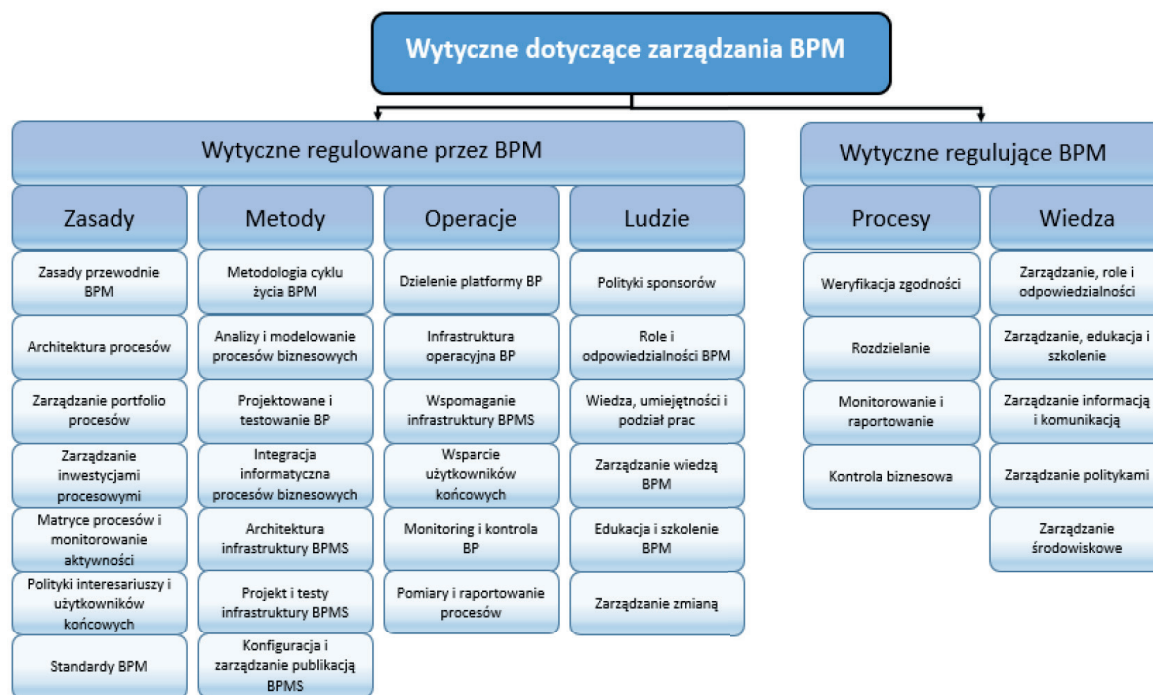
Wdrożenie zarządzania procesowego musi uwzględniać czynniki zewnętrzne, które wspomagają skuteczność procesów implementacyjnych. Zalicza się do nich m.in. kulturę organizacyjną, uwzględniającą korzystanie z mobilnych aplikacji społecznościowych, komunikatorów, chatów, dynamiczną (tzn. zależną od dynamizmu pracowników wiedzy) indywidualizację procesów tworzącą szeroko dystrybuowaną w organizacji wiedzę (w organizacji i poza nią, np. do dostawców, podwykonawców, partnerów w sieci biznesowej i inne) [Castells, 2000]. Należy także nadmienić, że nowoczesne organizacje, obok powyższych elementów wymagają wsparcia sztuczną inteligencją, operującą na BigData i IoT [Sitko-Lutek, Chmielewska-Muciek, 2011].

Działania wspomagające nie zawsze jednak odpowiadają specyfice organizacyjnej danego przedsiębiorstwa, co naraża je na niebezpieczeństwo obniżenia efektywności (tabela 1).

**Tabela1. Ograniczenia wewnętrzne dotyczące obniżenia efektywności procesów**

Table 1. Internal constraints concerning the reduction of process efficiency

<p><b>Ograniczenia wewnętrzne dotyczące obniżenia efektywności procesów</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trudności optymalnego powiązania procesów ze strategią organizacji</li> <li>• niezastosowania odpowiednich mechanizmów integracji, co powoduje brak synergii między procesami i rozproszenie zasobów,             <ul style="list-style-type: none"> <li>• skupienia się na optymalizacji działań w ramach pojedynczych procesów (tzw. suboptymalizacji), bez powiązania z innymi procesami,</li> </ul> </li> <li>• braku wspólnych standardów, metodyk i narzędzi wspomagających procesy zarządzania w organizacji, co prowadzi do nieskuteczności podejmowanych działań przez czynnik ludzki,</li> <li>• trudności w wymianie wiedzy i doświadczeń między zespołami procesowymi, co prowadzi do obniżenia motywacji podmiotów przedsiębiorstwa dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem,</li> <li>• zbyt długiej pętli usprawnienia procesów, które zamiast usprawniać jej działania, są przyczyną nieporozumień i konfliktów personalnych,</li> <li>• braku zdolności do podejmowania indywidualnych procesów, które sprzyjają rozmyciu odpowiedzialności za wyniki realizowanych procesów,</li> <li>• odgórnego sposobu wprowadzania zmian, bez porozumienia z członkami organizacji.</li> </ul>
---	--



**Rysunek 1. Wytyczne w zakresie zarządzania procesowego**

Figure 1. Process management guidelines

Źródło: Von Rosing M., Hove M., von Scheel H., BPM Center of Excellence The Complete Business Process Handbook, pp. 217-239, 2015

Source: Von Rosing M., Hove M., von Scheel H., BPM Center of Excellence The Complete Business Process Handbook, pp. 217-239, 2015

Budując system zarządzania procesowego organizacja powinna kierować się następującymi wytycznymi [J. Jenston, J. Neils 2008]:

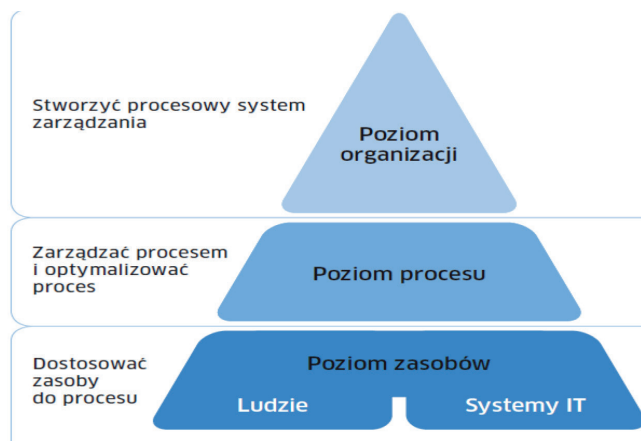
- zidentyfikować mapy procesów i zoptymalizować działania przedsiębiorstwa na realizację założonych celów strategicznych w oparciu o procesy jednostkowe i grupowe pracowników,
- zakomunikować cele strategiczne i uzyskać akceptację zaplanowanych działań,
- zdefiniować i potwierdzić wiedzę, umiejętności i kompetencje członków organizacji konieczne do realizacji jej celów,
- przeprowadzić wartościowanie podjętych działań tak, by ich rezultaty można było poddać monitorowaniu, a w razie potrzeby skorygowaniu na etapie realizacji pod względem zgodności z normami prawnymi i standardami etycznymi.

Budowa systemu zarządzania procesowego w organizacjach jest wyzwaniem ilościowym i jakościowym. Proces ten wymaga zbudowania spójnego systemu zarządzania procesowego opartego na wykorzystywanych (sprawdzonych w praktyce) systemach, modelach i narzędziach, uzupełnionych, rozszerzonych lub zmienionych w wyniku wsparcia doradczego [Bitkowska, 2016]. Konieczne jest dokonanie segmentacji procesów na te, które związane są istotnymi kosztami ich realizacji, i takie, które nie mają istotnego wpływu na zużywane zasoby i związane z tym koszty. Identyfikacja na tym etapie pozwala na wdrożenie w przyszłości najsukuteczniejszych rozwiązań, które umożliwią ich ocenę i optymalizację pod względem efektywności.

O przydatności koncepcji inteligencji sukcesu Sternberga dla teorii i praktyki zarządzania procesowego świadczą niżej wymienione argumenty. Podobnie jak w koncepcji Sternberga [Trocki, 2016]:

- zarządzanie procesowe zorientowane jest na procesy poznawcze, służące tworzeniu i modyfikowaniu wiedzy o otoczeniu, kształtujące zachowania i działania,
- skuteczne i efektywne zarządzanie procesowe wymaga połączenia zdolności/umiejętności twórczych, analitycznych i praktycznych,

- zarządzanie procesowe realizowane jest według cyklicznego schematu (procesu informacyjno-decyzyjnego) integrującego trzy fazy: 1) rozpoznawania problemów, 2) znajdowania rozwiązań, 3) ich wdrażania,
- zdolności stanowiące podstawę zarządzania procesowego nie są stałą wielkością, lecz ciągle ewaluują zgodnie z krzywą uczenia się i zasadą ciągłego doskonalenia,
- wcześniejsze doświadczenia zarządzania procesowego, zgodnie z zasadami zarządzania wiedzą, powinny być wykorzystane w przyszłych procesach i w nowych sytuacjach, tworząc w ten sposób organizację uczącą się.



**Rysunek 2. Wdrożenie zarządzania procesowego w organizacjach zgodnie z metodyką BPTA Framework**

Figure 2. Implementation of process management in organizations in accordance with the BPTA Framework methodology

Źródło: Forum praktyków BPM 2017

Source: Forum praktyków BPM 2017

Współczesne organizacje dążą do zapewnienia ciągłości działania i wprowadzają systemy zarządzania zapewniające bezpieczeństwo. Podejmują następujące inicjatywy [Wiśniewska, Grudowski, 2015]: identyfikację zagrożeń oraz akceptowalnego poziomu ryzyka, ustanowienie polityki, celów i szczegółowych zadań w zakresie ciągłości działania, identyfikację krytycznych procesów i zasobów z punktu widzenia ciągłości działania, określenie procedur awaryjnych w przypadku pojawienia się incydentów zagrażających bezpieczeństwu, kształtowanie świadomości pracowników w kierunku umiejętności podejmowania działań zgodnych z procedurami w przypadku zagrożeń.

Podejście procesowe jest więc elementem wszystkich sformalizowanych systemów zarządzania, które stosowane są w wielu jednostkach administracji rządowej, takich jak: systemy zarządzania jakością, systemy zarządzania środowiskowego, systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wzmacnia również realizację standardów kontroli zarządczej, poprzez:

- realizowane w organizacji procesy są punktem stycznym dla wielu standardów kontroli zarządczej, takich jak: ustanawianie celów, identyfikowanie ryzyk, zapewnienie ciągłości działania czy też stosowanie mechanizmów nadzorczych;
- zbiór zidentyfikowanych i opisanych procesów w urzędach wyznacza potrzeby i zakres modyfikowania struktur organizacyjnych oraz delegowania uprawnień;
- zidentyfikowany oraz opisany proces monitorowania, analizy i oceny wyników (wskaźniki celów, procesów, ryzyka, itd.) osiąganych w poszczególnych obszarach funkcjonowania, z uwzględnieniem kwestii częstotliwości, odpowiedzialności oraz sposobów gromadzenia i prezentowania informacji zarządczych, determinuje skuteczność doskonalenia zintegrowanego systemu zarządzania.

**Tabela 2. Zasady budowy systemu zarządzania procesowego**

Table 2. The rules of building a process management system

<b>Zasady budowy systemu zarządzania procesowego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zidentyfikowano wszystkie procesy oraz stworzono hierarchię procesów             <ul style="list-style-type: none"> <li>• określono wartość dodaną dla klientów                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• właściciele opisują procesy</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• procesy są dokumentowane, aktualizowane, przechowywane i udostępniane             <ul style="list-style-type: none"> <li>• zidentyfikowano interesariuszy</li> <li>• wszystkie procesy zostały zmierzone</li> </ul> </li> <li>• oszacowano czas realizacji najważniejszych produktów (usług)</li> <li>• oszacowano potrzebne zasoby do realizacji wszystkich procesów             <ul style="list-style-type: none"> <li>• oszacowano efektywność pracy zespołów</li> <li>• określono mierniki wszystkich procesów</li> <li>• procesy doskonalone są w sposób ciągły</li> </ul> </li> <li>• stosuje się metody (narzędzia) do optymalizacji procesów</li> <li>• właściciele rekomendują zmiany doskonalące procesy oraz koordynują prace związane z ich wdrożeniem w życie             <ul style="list-style-type: none"> <li>• wszyscy pracownicy mają dostęp do aktualnych opisów procesów                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• wdraża się w życie zmiany procesów</li> <li>• mierzy się efekty wprowadzonych zmian</li> </ul> </li> <li>• wprowadzane zmiany służą głównym celom organizacji</li> <li>• określono jakie zmiany wymagają akceptacji kierownictwa urzędu</li> </ul> </li> <li>• kierownictwo urzędu otrzymuje od właścicieli procesów rekomendacje zmian             <ul style="list-style-type: none"> <li>• właściciele procesów przedstawiają plan wdrożenia</li> </ul> </li> <li>• komitet sterujący ocenia wpływ zmian na proces i określa ich priorytet</li> <li>• kierownictwo urzędu podejmuje decyzje o wprowadzeniu zmian w określonym trybie             <ul style="list-style-type: none"> <li>• dokonuje się systematycznego przeglądu wszystkich procesów</li> <li>• pracownicy mają wpływ na doskonalenie procesów</li> </ul> </li> </ul>
--	--

Źródło: opracowanie własne  
Source: own elaboration

## WYMAGANIA WSPÓŁCZESNE W ZAKRESIE BUDOWY SYSTEMU ORGANIZACJI PROCESOWEJ

Współczesne wyzwania stawiają nowe wymagania wobec przedsiębiorstw zorientowanych procesowo. Czwarta rewolucja przemysłowa, która związana jest z digitalizacją i tworzeniem rzeczywistej światowej wirtualizacji poprzez zintegrowany system informacyjny [De Silva Oliveira, Sanin, Szczerbicki, 2019; Bitkowska, Sobolewska, 2020], wymaga odmiennego podejścia do procesów wykorzystując rozwiązania typu: Business Intelligence, symulacje wieloagentowe, czy systemy bezpieczeństwa informacji [Gierszewska 2020]. Inteligentne rozwiązania technologiczne implikują nowe rozwiązania i podejścia, do których można zaliczyć: inteligentne miasta, inteligentne pojazdy, inteligentne budynki czy inteligentną administrację. Coraz częściej w procesach wytwórczych uczestniczą użytkownicy wyrobów, których zachowania innowacyjne są kierowane na doskonalenie procesów [Zymonik, Dobrowolska, 2019]. Nowe rozwiązania technologiczne w zakresie systemów IT zmieniają rolę pracowników w procesach oraz zakres kompetencji. Współczesne technologie informacyjne wspomagają, ale nie wyręczają przedsiębiorstw w kreatywnym zarządzaniu [Gierszewska 2020]. Można założyć, że strategia budowy procesów o dużej inteligencji będzie przesądzała o sukcesie organizacji. Są one bowiem bardziej reaktywne na impulsy zewnętrzne niż procesy zaprojektowane z założeniem ich małego własnego wkładu organizacyjnego (nieinteligentne) i w ten sposób stanowią istotną rękojmnię wysokiego poziomu elastyczności organizacji [Grajewski, 2012]. Implementacja skutecznej transformacji cyfrowej powinna być oparta na trzech głównych filarach, które stanowią jednocześnie nowe wyzwania dla banków ery digital: – koncentracja na kliencie, – otwartość na innowacje, – elastyczność organizacyjną. Koncentracja na kliencie w procesie digitalizacji polega przede wszystkim na skupieniu się na doświadczeniach klienta połączonych z dogłębnym zbadaniem aktualnej roli oddziałów. Spełnienie tych wymagań jest warunkiem spełnienia oczekiwań klienta ery cyfrowej. Wśród takich

oczekiwań należy wyróżnić: zindywidualizowaną ofertę przy jednoczesnym braku tolerancji na propozycje nietrafione, mobilność i ciągłą dostępność dla klienta, połączenie usług z szeroką gamą usług innych dostawców – dostęp online do wszystkich produktów w tym – możliwość pozyskania opinii znanych na temat danego produktu czy usługi; realizacja usługi natychmiast po zgłoszeniu zapotrzebowania – wygoda i łatwość obsługi.

W wielu jednostkach administracji publicznej coraz częściej zastosowanie znajduje zarządzanie procesowe [Kafel, 2007]. Jak podkreśla S. Kauf, klasyfikacja procesów realizowanych przez administrację publiczną nie jest prosta, co wynika m.in. z heterogeniczności obszarów zadaniowych i często nieustrukturyzowanych procedur jednostkowych [Kauf, 2013]. Ponadto kształtowanie wartości w sektorze publicznym odbywa się na dwóch poziomach: politycznym i wykonawczym. Na pierwszym określone są cele, rodzaje zadań publicznych i instrumenty ich realizacji; jest to *de facto* ogniwo poprzedzające tworzenie wartości rzeczywistej dla beneficjentów [Kauf, 2013]. Na tym szczeblu wyodrębnienie procesów wydaje się szczególnie trudne. Znacznie łatwiejsza jest ich identyfikacja na szczeblu administracji samorządowej, która ma z reguły wyodrębnioną strukturę zadaniową, a dokonana identyfikacja procesów realizowanych przez administrację publiczną pozwala skonfrontować nakłady, zadania i głównych wykonawców z osiąganymi efektami. Przykładową klasyfikację procesów realizowanych przez jednostki administracji przedstawiono w tabeli [M. Flieger, 2012].

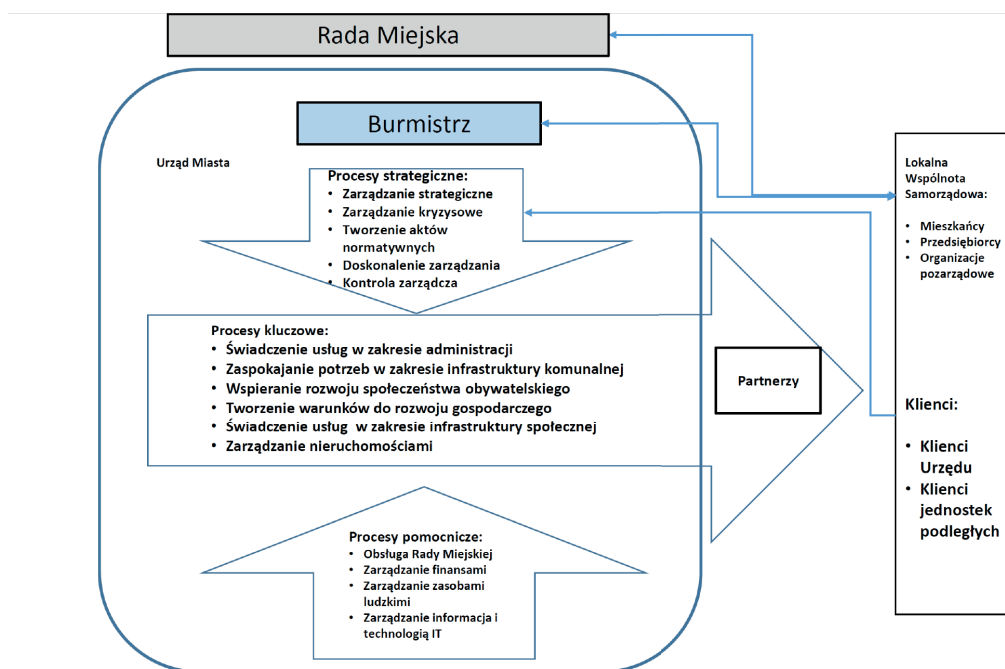
**Tabela 3. Przykładowa klasyfikacja procesów w administracji publicznej**

Table 3. An example of the classification of processes in public administration

Rodzaj procesów	Nazwa procesu	Charakterystyka
Podstawowe	Organizacja usług komunalnych	zarządzanie: przepływami osób i ładunków w mieście, zielenią publiczną, cmentarzami, organizacja: targowisk i hal targowych, składowania i unieszkodliwiania odpadów
	Organizacja porządku i bezpieczeństwa publicznego	organizacja: obrony cywilnej i działań antykryzysowych, ratownictwa wodnego, ochrona danych osobowych
	Organizacja usług społecznych	organizacja pomocy społecznej, profilaktyka i ochrona zdrowia, organizacja usług w zakresie kultury, sportu i turystyki, organizacja edukacji publicznej,
	Organizacja ładu przestrzennego	zarządzanie drogami, opracowanie planu zagospodarowania przestrzennego, aktualizacja opracowań urbanistycznych
	Informacja i promocja	zarządzanie informacją i promocją gospodarczą, organizacja współpracy z organizacjami pozarządowymi i partnerami zagranicznymi
	Organizacja spraw obywatelskich	przetwarzanie danych osobowych mieszkańców, organizacja wydawania dokumentów urzędowych (np. dowodów osobistych, rejestracyjnych)
Pomocnicze	Obsługa administracyjna organizacja pracy	opracowanie regulaminu pracy urzędu, organizacja obsługi klienta, pozyskiwanie i gospodarowanie zasobami rzeczowymi
	Zarządzanie personelem	pozyskiwanie i właściwe wykorzystanie zasobów pracy w urzędzie
	Zarządzanie zamówieniami publicznymi	organizacja prawidłowej realizacji zamówień publicznych,
	Prowadzenie dokumentacji i archiwizacja	opracowanie procedur wewnętrznych, archiwizacja,
	Zarządzanie systemami IT	prowadzenie ewidencji sprzętu, organizacja systemu informatycznego
Zarządcze	Planowanie strategiczne	organizacja planowania strategicznego, sterowanie, definiowanie celów strategicznych, pozyskiwanie środków zewnętrznych
	Budżetowanie i kontrolowanie	prowadzenie sprawozdawczości finansowej, organizacja kontroli wewnętrznej i zewnętrznej
	Prowadzenie gospodarki finansowej	Wymiar i pobór podatków lokalnych, opracowanie i realizacja założeń budżetowych,
	Gospodarowanie majątkiem trwałym	Organizacja zarządzania nieruchomościami komunalnymi, gromadzenie i ewidencja danych o mieniu

Źródło: opracowanie na podstawie: S. Kauf, j. w., s. 87.

Source: elaboration based on: S. Kauf, as above, p. 87.



**Rysunek 3. System procesów w administracji publicznej - urząd miasta**

Figure 3. System of processes in public administration - Municipal Council

Źródło: opracowanie na podstawie forum praktyków BPM  
Source: elaboration based on the BPM Practitioners Forum

W organizacjach, w których istnieją już określone struktury organizacyjne, w podejściu procesowym wykorzystuje się narzędzia np. karty procesów, które określają powiązania procesów między sobą oraz powiązania z elementami istniejącej już struktury organizacyjnej [Ludwiczak, 2018; Bugdol, 2009]. W kontekście budowy organizacji procesowej identyfikuje się procesy i dokumentuje w postaci karty procesów, w których wyszczególnione są powiązania z innymi procesami oraz przedstawienie go jako części innego procesu o szerszym obszarze działania.

**Tabela 4. Karta procesu: Przeprowadzenie służby przygotowawczej do pracy w administracji**

Table 4. Process card: Preparation service for work in administration

Megaprocess	Zarządzanie kapitałem ludzkim
Podproces	Przeprowadzenie służby przygotowawczej do pracy w służbie cywilnej
CEL	Przygotowanie pracownika do właściwego wykonywania obowiązków służbowych
Miernik	stopień realizacji programu służby przygotowawczej oraz egzamin
ZAKRES	określenie kryteriów i programu służby przygotowawczej realizacja programu służby przygotowawczej przez kandydata
Menedżer procesu	Kierownik Działu Zarządzania Personelem
WEJŚCIE	decyzja o skierowaniu pracownika do odbycia służby przygotowawczej
WYJŚCIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakończone szkolenie wraz z przygotowaniem</li> <li>• umowy dla pracownika</li> </ul>
PROCESY ZWIĄZANE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nabór kandydatów do pracy</li> <li>• szkolenia pracowników</li> </ul>
Dokumenty prawa zewnętrznego opisujące proces	Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej(tj. Dz. U. z 2018 r., poz. 1559 ze zm.)

Źródło: opracowanie własne  
Source: own elaboration



Ważne jest aby zarządzanie procesowe charakteryzowało się całościowym podejściem do procesu w organizacji w celu odpowiedniego połączenia ze sobą wszystkich czynników procesu w taki sposób, aby uzyskać najwyższą efektywność i jak najlepszy wynik [A. Ludwiczak, 2018]. Karta, jako dokumentacja procesowa przydatna dla wszystkich pracowników, jak też kadry zarządzającej zawiera m.in. opisem powiązań z innymi procesami mającymi wpływ na przebieg służby przygotowawczej nowozatrudnionego pracownika np. podnoszeniem kwalifikacji pracownika poprzez szkolenia [Łukaszczuk, 2020].

## ZAKOŃCZENIE

Procesy są inherentną cechą organizacji, decydującą o sprawności jej funkcjonowania i z tego względu powinny być zidentyfikowane, opisane i zarządzane. Organizacje podejmując wyzwanie związane ze zbudowaniem koncepcji procesowego systemu zarządzania oraz rekomendowaniem zmian systemowych ukierunkowanych na integrację systemów funkcjonujących w organizacjach. Wymaga to podjęcia znacznego zaangażowania na poziomie najwyższego kierownictwa, jak też poszczególnych departamentów, komórek, czy stanowisk pracy. Budowa systemu zarządzania procesowego w konsekwencji przyniesie znaczne korzyści dla organizacji, będzie oddziaływać na skuteczność, sprawność procesów oraz ich prawidłowe monitorowanie i doskonalenie.

## BIBLIOGRAFIA

- Bitkowska A., 2009: *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, VIZJA Press & IT, Warszawa.
- Bitkowska A., 2013: *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Bitkowska A., 2016: *Implementacja zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach*, Przegląd Organizacji Nr 9 (920)/2016.
- Bitkowska A., 2019: *Zintegrowane zarządzanie procesowe – perspektywa projektów i wiedzy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, Nr 36/2019, Częstochowa.
- Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K., 2011: *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Bitkowska A., Sobolewska O., 2020: *Zarządzanie procesowe z wykorzystaniem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, Przegląd Organizacji 1/2020, Warszawa.
- Blumer H., 1975: *Implikacje socjologiczne myśli Georga Herberta Meada*, (w:) *Elementy teorii socjologicznych*, red. W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Bugdol M., 2009: *Możliwości stosowania podejścia procesowego w administracji samorządowej*, Samorząd Terytorialny Nr 7–8/2009.
- Castells M., 2000: *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, t. 1, Blackwell, Cambridge, MA, Oxford, UK.
- Chountalas P. T., Lagodimos A. G., 2019: *Paradigms in business process management specifications: a critical overview*. *Business Process Management Journal*,.
- Czaputowicz J., 2009: *Zasoby ludzkie w administracji publicznej – rozwiązania prawne i organizacyjne*, (w:) *„Nauka administracji”*, red. B. Kudrycka, B.G. Peters, P. J. Suwaj, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Czekaj J., Jabłoński M., *Postęp techniczno-organizacyjny a zmiany w strukturze kompetencji pracowni-czych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 43/2009.
- De Silva Oliveira C., Sanin C., Szczerbicki E., 2019: *Context-Aware Indexing and Retrieval for Cognitive Systems Using SOEKS and DDNA*. *Advances in Intelligent Systems and Computing*.
- Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. (Eds.), 2013: *Fundamentals of business process management* (vol. 1), Springer.
- Dumitriu D., 2018: *Research on the trend and potential impact of adopting BPM techniques over general performance of the organization*, *Procedia Manufacturing*, Volume 22/2018.
- Forum praktyków BPM 2017.

Flieger M., 2012: *Usprawnienia systemów zarządzania w gminach w świetle współczesnych modeli działania samorządu terytorialnego w Polsce – studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 2, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, Łódź.

Gierszewska G. (red.), 2020: *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.O. Droga do przyszłości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Grajewski P., 2007: *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Grajewski P., 2012: *Procesowe zarządzanie organizacją*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Gruszczyńska-Malec G., Hoffmann K., 2011: *Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa* (w:) Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców, red. M. Gablety, A. Pietroń-Pyszczek. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 223/2011, Wrocław.

Hamrol A., 2017: *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo PWN, wyd. 2, Warszawa.

Harmon P., *The scope and evolution of business process management*. In J. vom Brocke & M.

Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 1. Introduction, methods and information systems* (2nd ed., Vol. 1, 2015 Berlin/Heidelberg: Springer.

Hatch M. J., Schulz M., 2004: *The Dynamics of Organizational Identity*, (w:) M. J. Hatch, M. Schulz (oos.), *Organizational Identity*, OUP, Oxford.

Hernaus T., Pejic M. Bach, Bosilj Vuksic V., 2012: *Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance*, *Baltic Journal of Management* 7(4)/2012, Gdańsk.

Hinings C. R., 1997: *Reflections on processual research*, *Scandinavian Journal of Management*, N° 13 (4).

Innes M., 2002: *Organizational communication and the symbolic construction of police murder investigations*, *British Journal of Sociology*, 2002/53, Issue 1.

Jeston J., Nelis J., 2008: *Management by Process. A Roadmap to Sustainable Business Process Management*, Elsevier.

Jokiel G., 2009: *Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji W: Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Kafel T., 2007: *Wykorzystanie metodyki zarządzania procesowego w organizacjach gospodarczych i administracji*, *Zeszyty Naukowe AE w Krakowie* nr 736 z 2007, Kraków.

Kauf S., 2013: *Model logistyki publicznej- próba identyfikacji* (w:) *Logistyka. Współczesne wyzwania*, nr 4, red. nauk. J. Szołtysek, B. Detyna, PWSZ AS w Wałbrzychu, Wałbrzych.

Ko R., Lee S. S. G., Lee E. W., 2009: *Business process management (BPM) standards: A survey*, *Business Process Management Journal*.

Krukowski A., 2011: *Zarządzanie procesowe w administracji publicznej*, „Współczesne Zarządzanie” („Contemporary Management Quarterly”) 1/2011, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Ludwiczak A., 2018: *Zarządzanie procesami w administracji samorządowej. Doskonalenie z wykorzystaniem Lean Government*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Łukaszczyk A., 2020: *Modele zatrudnienia a strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, Wydawnictwo AEH, Warszawa.

Łukaszczyk A., 2016: *Podejście procesowe do naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej*, (w:) „Metody i koncepcje podejścia procesowego w zarządzaniu”, red. nauk. A. Bitkowska, E. Weiss, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.

Nowosielski S., 2011: *Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji*, (w:) Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców, red. M. Gablety, A. Pietroń-Pyszczek. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 223/2011, Wrocław.

Nowosielski S., 2018: *Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie Oficyna Wydawnicza SGH, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 169, Warszawa.

Romanowska M., Trocki M., 2004: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Sasak J., Kożuch A. J., 2011: *Modelowanie procesów organizacyjnych jako narzędzie integracji systemów informatycznych administracji publicznej*, „Współczesne Zarządzanie” („Contemporary Management Quarterly”) nr 3/2011, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Sidor-Rządkowska M., 2021: *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Sidor-Rządkowska M., 2020: *Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, wyd. 3, Warszawa.

Sitko-Lutek A., Chmielewska-Muciek D., 2011: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce*, (w:) Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców, red. M. Gablety, A. Pietron-Pyszczek Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 223/2011, Wrocław.

Star S. L., Strauss A. L., 1999: *Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work*, Computer Supported Cooperative Work, 1999/8.

Strauss A. L., 1993: *Continual Permutations of Action*, Aldine de Gruyter, New York.

M. Trocki, 2016a: *Inteligencja procesowa, czyli inteligentne zarządzanie procesowe*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy Nr 149, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

M. Trocki, 2016b: *Project governance – kształtowanie ładu projektowego organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 159 z 2016, Warszawa.

Weiss E., 2016: *Podejście funkcjonalne a procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, (w:) A. Bitkowska, E. Weiss (red.), Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.

Winiowski L., 2017: *Identyfikacja procesów w przebiegu wdrażania organizacji procesowej na przykładzie wybranych przedsiębiorstw przemysłowych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2017, zeszyt 108, Szczecin.

Wiśniewska M., Grudowski P., 2015: *Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw*, (w:) Borys T., Rogala P., Skowron P. (red.), Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 376, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.

Zimniewicz K., 2009: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Zymonik Z., Dobrowolska A., 2019: *Kapitał duchowy w zarządzaniu organizacjami*, (w:) Problemy Jakości, zeszyt 1/2019, Warszawa.