

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa działające w warunkach turbulentnego otoczenia podejmują działania, mające na celu skuteczną adaptację do zachodzących zmian poprzez wdrażanie nowych metod i koncepcji zarządzania. Wiele z nich widzi znaczną szansę w poprawie swojej konkurencyjności i elastyczności we wdrożeniu zarządzania procesowego¹, które w ostatnich dekadach stało się jedną z najpopularniejszych koncepcji. Coraz więcej przedsiębiorstw, szczytujących się mianem nowoczesnie zarządzanych i szybko rozwijających się, stosuje zarządzanie procesowe². Koncepcja obejmuje identyfikację, modelowanie, automatyzację, kontrolę, pomiar i optymalizację procesów biznesowych, uwzględniając realizowaną strategię³. Najistotniejszy jest tu aspekt dynamiczny funkcyjono-

¹ M. Balzarowa, Ch. Bamber, S. McCambridge, J. Sharp, *Key to success factors in implementation of process – based management. A UK housing association experience*, „Business Process Management Journal” No. 4, s. 387–389, 2004; P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2016, s. 30; P. Grajewski, *Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, S. Nowosielski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 383; T. Kasprzak (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa 2005; E. Weiss, *Podejście funkcjonalne a procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, A. Bitkowska, E. Weiss (red.), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2016, s. 17.

² Z. Olesiński, *Zarządzanie procesowe a zarządzanie międzyorganizacyjne*, [w:] *Perspektywy rozwoju podejścia procesowego. Szanse i ograniczenia*, A. Bitkowska, E. Weiss (red.), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2017, s. 66.

³ R.K.L. Ko, S.S.G. Lee, E.W. Lee, *Business process management (BPM) standards: a survey*, „Business Process Management Journal” Vol. 15, No. 5, 2009; T. Hernaes, *Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance*, „Baltic Journal of Management” Vol. 7, No. 4, s. 376–396, 2012; B. Niehaves, J. Poepplbuss, R. Plattfaut, J. Becker, *BPM capability development – a matter of contingencies*, „Business Process Management Journal” Vol. 20, Iss. 1, s. 90–106, 2014; J. Jeston, J. Nelis, *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*, Routledge, 2011.

wania przedsiębiorstwa oraz koordynacja współdziałania uczestników procesów, która ma na celu budowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych⁴. M. Hammer i S. Stanton podkreślają, iż przedsiębiorstwa zarządzane procesowo osiągają sukces na rynku w warunkach zmiennego i burzliwego otoczenia⁵. Koncentrują się one na systematycznym doskonaleniu procesów z wykorzystaniem różnych metod i narzędzi zarządzania⁶, a także zastosowaniu różnych modeli dojrzałości procesowej⁷. Wiąże się to także ze zmianą postrzegania przedsiębiorstwa, gdzie kluczem do sukcesu jest sprawna realizacja poszczególnych procesów podstawowych i wspomagających wyodrębnionych w łańcuchu wartości. Identyfikacja procesów pozwala na usprawnienie działalności przedsiębiorstwa, a ich doskonalenie i kontrola umożliwiają ciągły rozwój, a co za tym idzie, zaspokajanie potrzeb klientów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych⁸. Dzieje się tak, ponieważ zarządzanie procesowe skutkuje obniżeniem kosztów działalności, skróceniem czasu realizacji poszczególnych zadań, sprawniejszą adaptacją do zmieniających się warunków otoczenia, co wpływa na uzyskanie pozycji konkurencyjnej. Niektóre przedsiębiorstwa zorientowane procesowo tworzą wyspecjalizowane jednostki, tak zwane biura zarządzania procesami, które stanowią wsparcie dla realizacji rozwiązań procesowych. Ich głównym przesłaniem jest wspieranie rozwoju organizacji poprzez doskonalenie procesów organizacji, budowanie bazy wiedzy o wszystkich aspektach realizacji zarządzania procesowego.

Głównym celem monografii jest zaprezentowanie funkcjonowania biur zarządzania procesami we współczesnych organizacjach, zarówno z perspekty-

⁴ G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne – wyzwania dla przedsiębiorstw*, [w:] *Wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, G. Gierszewska (red.), Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014, s. 34; B.R. Kuc, *Aksjologia organizacji i zarządzania*, PTM, Warszawa 2015, s. 25.

⁵ M. Hammer, S. Stanton, *How Process Enterprises Really Work*, „Harvard Business Review” November–December 1999, s. 118.

⁶ D. Nadarajah, S. Latifah, S.A. Kadir, *Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives*, „Business Process Management Journal” Vol. 22, Iss: 6, s. 1069–1078, 2016; R. Gabryelczyk, *Samoocena w badaniu dojrzałości procesowej organizacji: studium empiryczne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 12, 2016; R. Brajer-Marczak, S. Nowosielski, *Zdolność organizacji do ciągłego doskonalenia procesów*, [w:] *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, A. Bitkowska, E. Weiss (red.), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2016; A. Jurczuk, *Wieloaspektowa klasyfikacja źródeł niespójności procesów biznesowych*, „Przegląd Organizacji” nr 4, 2017.

⁷ M. Chrapko, *CMMI. Doskonalenie procesów w organizacji*, PWN, Warszawa 2010; M. Chomuszek, *Modelowanie organizacji procesowej*, PWN, Warszawa 2010.

⁸ R. Kucęba, *Przeciwdziałanie zagrożeniom niskiej emisji – perspektywiczny obszar działalności proekologicznej przedsiębiorstw sektora MSP*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji*, E. Kulej-Dudek, P. Kobis (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016.

wy teoretycznej, jak i praktycznej. W monografii dokonano usystematyzowania wiedzy z zakresu biur zarządzania procesami, zaprezentowano rezultaty badań empirycznych w odniesieniu do przedsiębiorstw działających na świecie i w Polsce oraz przedstawiono rozwiązania z praktyki gospodarczej. Struktura monografii została podzielona na cztery następujące części:

1. Wprowadzenie do zarządzania procesami.
2. Funkcjonowanie biura zarządzania procesami.
3. Uwarunkowania funkcjonowania biura zarządzania procesami.
4. Biuro zarządzania procesami w praktyce gospodarczej.

Rozdział pierwszy poświęcony jest teoretycznym podstawom zarządzania procesami. Zostały omówione następujące zagadnienia: istota i klasyfikacja procesów, struktura zarządzania procesami oraz uwarunkowania realizacji tej koncepcji. Rozdział drugi dotyczy wybranych zagadnień z zakresu funkcjonowania biura zarządzania procesami, a w szczególności: istoty i przesłanek tworzenia biura zarządzania procesami, realizowanych zadań oraz funkcji. W dalszej części omówiono tworzenie tejże jednostki oraz scharakteryzowano strukturę działania. Rozdział trzeci poświęcony jest uwarunkowaniom funkcjonowania biura zarządzania procesami, a w szczególności: dojrzałości procesowej organizacji, roli i zadaniom właścicieli procesów oraz zespołów procesowych. Poruszono także zagadnienia dotyczące miękkich aspektów zarządzania procesami. Rozdział czwarty dotyczy funkcjonowania biura zarządzania procesami w praktyce gospodarczej. Obejmuje problematykę odnoszącą się do tworzenia i działania biur zarządzania procesami zaprezentowaną w świetle badań empirycznych na świecie i w Polsce oraz przykładów konkretnych rozwiązań w przedsiębiorstwach.

Monografia adresowana jest do kadry menedżerskiej, specjalistów z zakresu zarządzania procesowego, pełnomocników do spraw jakości oraz doktorantów, uczestników studiów podyplomowych, studentów uczelni ekonomicznych. Zaprezentowany w monografii zakres merytoryczny dotyczący biur zarządzania procesami nie wyczerpuje w pełni omawianych zagadnień, ale stanowi inspirację do podjęcia i prowadzenia dalszych rozważań oraz badań w omawianym zakresie. Publikacja nie mogłaby powstać bez pomocy wielu osób. Serdeczne podziękowania należą się recenzentom: Panu Profesorowi Zbigniewowi Olesińskiemu oraz Panu Profesorowi Robertowi Kucębie za cenne uwagi i sugestie, które zostały uwzględnione w ostatecznej wersji monografii. Podziękowania obejmują także najbliższych: męża Pawła, dzieci: Julię, Janka, Marysię i Anię, za cierpliwość i wyrozumiałość podczas przygotowania publikacji.

Agnieszka Bitkowska
Wydział Zarządzania
Politechnika Warszawska

