

Marcin OLKIEWICZ
Politechnika Koszalińska
marcin.olkiewicz@tu.koszalin.pl

ZARZĄDZANIE PROCESOWE W RAMACH FUNKCJONOWANIA PODMIOTÓW SIECIOWYCH

Streszczenie. Obecnie podmioty sieciowe (np. korporacje, sieci sklepów handlowych, szpitali publicznych itd.) poszukują nowych rozwiązań oraz koncepcji systemowych umożliwiających podniesienie efektywności działania na współczesnym rynku. Podejście procesowe w zarządzaniu siecią podmiotów stawia procesy biznesowe oraz klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) w centrum zainteresowania kadry zarządzającej. Dążenie do zwiększania satysfakcji interesariuszy, a w szczególności ich oczekiwań i wymagań, wymusza zmianę sposobu postrzegania, zarządzania, doskonalenia sieci podmiotów ze statycznego na dynamiczny. Sprzyja to wzrostowi elastyczności oraz podatności na zmiany podmiotów funkcjonujących w ramach sieci. Dlatego podczas doskonalenia architektury procesów tworzy się odpowiednie warunki do wprowadzania procesowych form organizacyjnych (tzw. tworzenia organizacji procesowej).

Słowa kluczowe: proces, zarządzanie, zarządzanie procesowe, organizacja sieciowa

PROCESS MANAGEMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF NETWORK OPERATORS

Abstract. Currently, network entities (eg. corporations, retail chain stores, public hospitals, etc.) are looking for new solutions and concepts enabling the system to increase operational efficiency in today's market. Process approach in managing a network of business entities puts business and customer processes (external and internal) at the center of management interest. Striving to increase the satisfaction of stakeholders, and in particular their expectations and requirements, forces a change in the way people perceive, manage, and improve their networks from static to dynamic. This is conducive to an increase in flexibility and susceptibility to changes in operators operating within the network. Therefore, while developing the process architecture, appropriate conditions are created for introducing organizational process processes (so called process organization).

Keywords: process, management, process management, network organization

1. Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie oferuje dość liczne bogactwo metodyk, narzędzi oraz technologii, których zastosowanie przyczynia się do poprawy efektywności podmiotów funkcjonujących w ramach sieci. Podmioty te implementują nowoczesne metody oraz narzędzia zarządzania. Są one determinantami wzrostu jakości oraz skuteczności realizowanych procesów organizacyjnych, jak również procesów optymalizacyjnych, tj. kosztów, czasu trwania oraz wykorzystania zasobów.

Projakościowe podejście do zarządzania organizacją sieciową ukierunkowuje działania na procesy oraz ich doskonalenie (Business Process Orientation – BPO). Zatem parametr jakości w zarządzaniu procesem np. świadczenia usług, stanowi podstawę funkcjonowania podmiotów w ramach organizacji sieciowej¹.

Głównym celem zarządzania procesami jest podniesienie efektywności podmiotów funkcjonujących w ramach sieci przez standaryzację oraz ujednoczenie działań, a także przez doskonalenie lub poprawę dostępu do istotnych zasobów mających wpływ na przebieg procesów organizacyjnych (skupienie uwagi na procesach, a nie na jego funkcjach). Stanowi to wyzwanie ze względu na czynniki warunkujące funkcjonowanie podmiotów w ramach organizacji sieciowej. Jednym z kluczowych czynników, w znaczący sposób determinujący kształtowanie jakości, pełni interesariusz, który jest głównym odbiorcą oraz aktywnym uczestnikiem tychże procesów.

Na potrzeby artykułu uwagę skupiono na usługach medycznych w ramach sieci szpitali publicznych. Obserwuje się, że najważniejszy dla sieci szpitali publicznych jest proces świadczenia usług medycznych, który uwzględnia wiele zmiennych decydujących o sposobach oraz możliwościach jego realizacji, takich jak np.: występowanie złożonych jednostek chorobowych, dostępne zasoby, uwarunkowania prawne itp.

2. Podstawy zarządzania procesowego

Zarządzanie procesowe jako metoda osiągnęło już pewien poziom dojrzałości, doskonałości. W literaturze przedmiotu² traktuje się je jako pojęcie tożsame z zarządzaniem

¹ Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto założenia, że określenia sieć szpitali publicznych oraz organizacja sieciowa będą stosowane zamiennie.

² Jones J.L., Linderman K.: Process management, innovation and efficiency performance. The moderating effect of competitive intensity. "Business Process Management Journal", Vol. 20, No. 2, 2014, p. 335-358; Olkiewicz M.: Modelowe kreowanie jakości w organizacjach w ramach foresightu jakościowego. Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2017, s. 398.

procesami. Uważa się przy tym, że pojęcie zarządzanie procesowe lepiej oddaje sens oraz istotę rzeczy szeroko rozumianego znaczenia zarządzania procesami³.

Zarządzanie procesowe zamiennie określane jest także jako podejście procesowe do zarządzania organizacjami⁴. Często jest również postrzegane jako nowa dziedzina zarządzania, a także jako dominujący paradygmat w zarządzaniu⁵. Zawiera ono potencjał sprostania turbulencji otoczenia organizacji sieciowej, gdyż równocześnie może prowadzić do wzrostu jej efektywności, przy zachowaniu niezbędnej elastyczności działania⁶. Kwerenda literatury przedmiotu pozwala zaliczyć do celów zarządzania procesowego⁷ m.in.:

- usuwanie barier między grupami funkcyjnymi oraz spajanie organizacji⁸, jak również poprawę procesów w organizacji⁹,
- poprawę jakości produktów oraz świadczonych usług¹⁰,
- określenie możliwości implementacji zasad outsourcingu, a ponadto wpływa na określenie możliwości wykorzystania technologii do wsparcia działania organizacji przez dostosowanie procesów biznesowych do strategicznych celów oraz potrzeb prosumentów,
- poprawę efektywności organizacyjnej oraz minimalizacji ryzyka¹¹,
- doskonalenie wyników biznesowych w kierunku zrównoważenia budżetu.

R.Y. Hung podkreśla ponadto, że celem zarządzania procesowego jest podtrzymywanie przewagi konkurencyjnej organizacji¹².

³ Trocki M.: Leksykon zarządzania. Difin, Warszawa 2004.

⁴ Kafel T.: Metodyka zarządzania procesowego w organizacjach gospodarczych, [w:] Skalik J. (red.): Zmiana warunkiem sukcesu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.

⁵ Trocki M.: Standaryzacja procesów a zarządzanie procesowe, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.): Podejście procesowe w zarządzaniu. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.

⁶ Skowroński A.: Meandry procesowego zarządzania. „Problemy Jakości”, nr 3, 2002, s. 12-18.

⁷ Biazzo S., Bernardi G.: Process management practices and quality systems standards. Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification. “Business Process Management Journal”, Vol. 9, No. 2, 2003; Palmberg K.: Exploring process management: are there any widespread models and definitions? “The TQM Journal”, Vol. 21, No. 2, 2009; Sandhu M., Gunasekaran A.: Business process development in project-based industry. “Business Process Management”, Vol. 10, No. 6, 2004, p. 673-690; Küng P., Hagen C.: The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank. “Business Process Management Journal”, Vol. 13, No. 4, 2007; Lindsa C., McCracken M., McQuaid R.W.: Unemployment duration and employability in remote rural labour markets. “Journal of Rural Studies”, No. 3, 2003; Bawden R., Zuber-Skerritt O.: The concept of process management. “The Learning Organization”, No. 3, 2003.

⁸ Gibb F., Chowdhury S., Landoni M.: Uncertainty in information seeking and retrieval: A study in an academic environment. “Information Processing and Management”, Vol. 47, Iss. 2, 2011.

⁹ Strnadl C.F.: Bridging Architectural Boundaries Design and Implementation of a semantic BPM and SOA Governance Tool, Service-Oriented Computing – ICSOC 2007. Vol. 4749. Springer, Berlin-Heidelberg 2007; Trkman P.: The critical success factors of business process management. “International Journal of Information Management”, No. 30, 2010.

¹⁰ Olkiewicz M.: International standards of quality management and food safety. „Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu. Roczniki Naukowe”, tom XVII, z. 2, 2015, s. 183-188.

¹¹ Bober B.: Czas w procesie kompleksowego świadczenia usług. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 3(758), 2013; Olkiewicz M.: Ograniczanie ryzyka i niepewności w działalności MSP – wyniki z badań, [w:] Staniec I. (red.): Natura i uwarunkowania ryzyka. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 77-88.

¹² Trkman P.: The critical success..., op.cit.

Zróznicowanie celów zarządzania procesowego jest efektem różnic w rozumieniu pojęcia zarządzania procesowego. Na podstawie kwerendy literatury przedmiotu (wybranych definicji zarządzania procesowego, tab. 1) można sformułować następujące wnioski, że:

- większość definicji zarządzania procesowego zakłada, że zawsze istnieją możliwości usprawniania procesów, co oznacza konieczność systematycznej, ustrukturalizowanej analizy przebiegu, doskonalenia, monitorowania oraz zarządzania efektywnością,
- część autorów postrzega zarządzanie procesowe wąsko – po prostu jako metodę doskonalenia procesów¹³,
- inni badacze prezentują holistyczne podejście, w którym zarządzanie procesowe jest rozumiane jako metoda doskonalenia organizacyjnego determinująca organizacyjną efektywność¹⁴.

Tabela 1

Przykładowe definicje zarządzania procesowego

Lp.	Autor	Definicja
1.	D.J. Elzinga, T. Horak, L. Chung-Yee, C. Bruner [1995] ¹⁵	Zarządzanie procesowe oznacza stosowanie zbioru ustrukturyzowanych, systematycznych podejść w celu nadzorowania, analizy i doskonalenia procesów w organizacji.
2.	M. Zairi [1997] ¹⁶	Uporządkowane podejście do analizy i ciągłego doskonalenia podstawowych działań, takich jak: produkcja, marketing, komunikacja i innych głównych elementów działalności firmy.
3.	R.G. Lee, B.G. Dale [1998] ¹⁷	Zarządzanie procesowe rozumiane jest jako systematyczne, strukturalne podejście do analizy, ciągłego usprawniania i kontroli działań w celu zwiększenia jakości produktów i usług oferowanych przez organizację.
4.	E. Skrzypek [2000] ¹⁸	Zarządzanie procesowe zakłada skupienie działań wszystkich członków organizacji na realizacji procesów przez kumulację czynności składających się na całościowe procesy, które wcześniej były realizowane przez pracowników w różnych działach funkcjonalnych i przydzielenie ich jednej osobie lub grupie ludzi.
5.	J. Brilman [2002] ¹⁹	Zarządzanie procesowe polega na dokonywaniu systematycznej oceny procesów i ich efektów, podtrzymywaniu ich funkcjonowania i wprowadzaniu korekt, jeśli osiągnięte rezultaty odbiegają od normy.
6.	S. Borkowski, K. Siekański [2004] ²⁰	Zarządzanie procesowe można zdefiniować jako zestaw działań polegających na sterowaniu procesami i powiązaniach między nimi w celu uzyskania wymaganych właściwości materiałów i produktów oraz zaspokojenia wymagań kolejnych klientów w łańcuchu procesów, a także na zbieraniu informacji dla potrzeb zarządzania.

¹³ Borkowski S., Siekański K.: Zarządzanie funkcjonalne a procesowe w przedsiębiorstwach. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(116), 2004; Trocki M.: Leksykon zarządzania. Difin, Warszawa 2004; Skrzypek E.: Jakość i efektywność. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.

¹⁴ Jokieli G.: O celach podejścia procesowego w zarządzaniu organizacjami, [w:] Zimniewicz K. (red.): Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie: analiza krytyczna. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.

¹⁵ Palmberg K.: Exploring process management: are there any widespread models and definitions? “The TQM Journal”, Vol. 21, No. 2, 2009.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Skrzypek E.: Jakość..., op.cit.

¹⁹ Brilman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania”. PWE, Warszawa 2002, s. 293.

²⁰ Borkowski S., Siekański K.: Zarządzanie..., op.cit.

cd. tabeli 1

7.	D. Salwa [2004] ²¹	Zarządzanie procesowe opiera się na przekonaniu, że należy optymalizować działania organizacji, mając na względzie realizowane procesy, a nie funkcje.
8.	M. Trocki [2004] ²²	Zarządzanie procesowe ma na celu taką harmonizację składowych działań tworzących procesy, która powoduje osiągnięcie zamierzonych wyników procesu w określonym czasie, zużywając na to oznaczoną ilość zasobów.
9.	G. Jokiel [2006] ²³	Koncepcja zarządzania procesowego postuluje elastyczne i dynamiczne dostosowywanie procesów do zmiennej sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokonanej kwerendy literatury przedmiotu.

3. Etapy wdrażania zarządzania procesowego w sieci

P. Grajewski oraz B. Nogalski podkreślają, że zarządzanie procesami obejmuje takie same składniki, jak zarządzanie całą organizacją²⁴. Należą do nich zatem:

- zarządzanie celami – polegające na ustalaniu celów cząstkowych dla każdej czynności w procesie, z celów tych wynikają następnie działania dla poszczególnych realizatorów,
- zarządzanie efektywnością – obejmujące zbieranie opinii prosumentów na temat wyników procesu, żeby dostosowywać jego przebieg do ich oczekiwań, identyfikację oraz korektę ewentualnych błędów w procesach czy zmianę celów,
- zarządzanie zasobami – oznaczające konieczność zapewnienia zasobów do realizacji poszczególnych czynności w procesie zasoby te powinny pozwalać na osiągnięcie celów poszczególnych subprocesów oraz na uzyskanie odpowiedniego wkładu w realizację celów kompleksowego procesu,
- zarządzanie podmiotami realizującymi subprocesy – dotyczące zarządzania wyodrębnionymi podmiotami wyznaczonymi do realizacji poszczególnych operacji w procesach, zwłaszcza na stykach między tymi podmiotami.

Przegląd literatury przedmiotu²⁵ wykazał również wiele wspólnych elementów, takich jak np.:

- koncentrację na procesach – projektowaniu, wdrażaniu, nadzorze oraz doskonaleniu procesów organizacyjno-funkcjonalnych w podmiotach wchodzących w skład sieci,
- powiązanie procesów organizacyjno-funkcjonalnych ze strategią i/lub z celami organizacyjnymi,

²¹ Salwa D.: Zarządzanie..., op.cit.

²² Von Brocke J., Sinnl T.: Culture in Business Process Management: A Literature Review. "Business Process Management Journal", Vol. 17, Iss. 2, 2011.

²³ Jokiel G.: O celach..., op.cit.

²⁴ Grajewski P., Nogalski B.: Leksykon..., op.cit.

²⁵ Akkiraju R., Bhattacharjya D., Gupta S.: Towards Effective Business Process Availability Management. "Journal of Service Science Research", No. 4, 2012; Alessandro M.: Business process management system and activities. Two integrative definitions to build an operational body of knowledge. "Business Process Management Journal", Vol. 20, No. 5, 2014.

- przyjęcie orientacji na prosumenta,
- wykorzystanie systemów informatycznych jako wsparcia lub czynnik warunkujący usprawnianie, realizację oraz monitorowanie tychże procesów.

Ponadto istota wszystkich podejść do zarządzania procesowego to projektowanie, wdrażanie procesów organizacyjno-funkcjonalnych oraz ich nadzór i doskonalenie. Jest to więc odejście od funkcjonalnego podziału pracy i wynikającej z niej specjalizacji, które wiąże się z wyodrębnianiem pewnych funkcji w sieci i budowaniem wokół nich istotnych podmiotów.

Zarządzanie procesowe skupia się na działaniach wokół procesów i na samych procesach, obejmując swoim zasięgiem zarówno wewnątrz podmiotów, jak i liczne ich interakcje z otoczeniem. Holistyczne podejście do zarządzania procesowego podkreśla jego powiązanie ze strategią organizacji (siecią).

Ponadto G. Rummler i A. Brache wskazują właśnie na strategię jako punkt wyjścia do koncentracji na procesach²⁶. Podobnie S. Biazzo oraz G. Bernardi łączą pracę nad procesami ze strategicznymi celami organizacji; mówią także o systemie zarządzania procesowego, na który składają się następujące obszary strategicznego podejmowania decyzji²⁷:

- architektura procesowa,
- przejrzystość procesów,
- mechanizmy monitoringu (którego istotne części to monitorowanie oraz ocena efektywności procesów),
- mechanizmy doskonalenia.

Według J. Jeżaka z tej perspektywy można strategię uznać za swego rodzaju platformę służącą do koordynowania wszelkich procesów zachodzących w organizacji (m.in. tworzenia celów i zadań organizacji, budowy infrastruktury organizacyjno-funkcjonalnej, zarządzania zasobami wewnętrznymi oraz zarządzania zmianami)²⁸.

W ramach przyjętych celów strategicznych, zarząd sieci powinien jasno określić, które procesy są szczególnie istotne. Przyjęte w organizacji sieciowej założenia strategiczne mają również wpływ na określenie działań naprawczo-zapobiegawczych zachodzących w organizacji procesów w podmiotach wchodzących w skład sieci. Koncentracja na tych procesach zachodzących w poszczególnych podmiotach jest koniecznym warunkiem oraz sposobem wdrażania strategii w organizacji sieciowej.

Procesy należy rozpatrywać jako potencjalne narzędzie wykorzystywane do kreowania rozwoju oraz kształtowania kompetencji organizacji z perspektywy strategicznej. Natomiast R. Kaplan i D. Norton podkreślają, że założenia strategiczne organizacji powinny być

²⁶ Rummler G.A., Brache A.P.: Podnoszenie efektywności organizacji. PWE, Warszawa 2000.

²⁷ Biazzo S., Bernardi G.: Process management practices and quality systems standards. Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification. "Business Process Management Journal", Vol. 9, No. 2, 2003.

²⁸ Jeżak J.: Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2004.

powiązane z funkcjonowaniem systemu procesów²⁹. Tylko wtedy możliwe jest kompleksowe wdrożenie przyjętej w sieci strategii oraz odpowiednie przełożenie jej na działania. Ponadto A. Bitkowska podkreśla, że koncentracja na procesach odgrywa znaczącą rolę nie tylko przy samym wdrażaniu strategii, lecz także w realizacji strategii. Jej zdaniem zarządzanie procesowe, zastępując zarządzanie funkcjonalne, sprawia, że konieczne jest stałe poszukiwanie takiego przebiegu pracy, który umożliwi właściwą realizację strategii działania organizacji³⁰. Dlatego też bardzo ważne jest sprawne przetłumaczenie przyjętej w organizacji strategii na przypisane poszczególnym (uczestnikom interdyscyplinarnych zespołów) zadań, które wykonują w ramach realizowanych procesów.

Determinantą funkcjonowania sieci jest maksymalizacja odczuwalnej jakości, wartości poszczególnych organizacji oraz sieci, a także interakcji z interesariuszami. Istotą zarządzania procesowego jest koncentracja na interesariuszach oraz analizie poziomu ich satysfakcji³¹. Dlatego też każda organizacja (podmiot medyczny funkcjonujący w organizacji sieciowej) „ma swój indywidualny łańcuch działań (procesów), kreujący wartość dla swoich klientów zewnętrznych”³². Wynikiem każdego procesu powinno być dostarczenie prosumentowi określonej wartości w postaci konkretnego produktu lub usługi. Dlatego też od 1995 roku C. Long i M. Vickers-Koch używają sformułowania *customer-driven process management*, gdy procesy w organizacji zaprojektowane są celem zaspokojenia potrzeb oraz oczekiwań tych, którym służą – klientom – w przeciwieństwie do praktyki projektowania procesów celem utrzymania lub zwiększania wewnętrznej wydajności oraz kontroli³³.

Analizując literaturę przedmiotu, można wskazać pewne różnice w podejściach do zarządzania procesowego. Przede wszystkim wspomniany już podział na te koncepcje, które traktują zarządzanie procesowe wąsko jako metodę doskonalenia procesów oraz te holistyczne, według których jest to metoda doskonalenia organizacyjnego determinująca organizacyjną efektywność.

Ponadto w wielu opracowaniach podkreśla się też, że można mówić o dwóch skrajnie odmiennych podejściach do realizacji zarządzania procesowego, tj. rewolucyjnym

²⁹ Kaplan R., Norton D.: *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 2008.

³⁰ Bitkowska A.: *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2009.

³¹ Kraśniak J.: *Podejście procesowe do zarządzania przedsiębiorstwem. Stan i możliwości wykorzystania w warunkach integracji europejskiej*, [w:] Krzakiewicz K. (red.): *Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000; Pokusa T.: *Proces i zarządzanie procesowe w łańcuchu dostaw*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.): *Podejście procesowe w zarządzaniu*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004; Trocki M.: *Standaryzacja procesów a zarządzanie procesowe*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.): *Podejście procesowe w zarządzaniu*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.

³² Grajewski P.: *System organizacji jako element kształtujący wartość przedsiębiorstwa*, [w:] Skalik J. (red.): *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2003.

³³ Palmberg K.: *Exploring process management: are there any widespread models and definitions?* “The TQM Journal”, Vol. 21, No. 2, 2009; Long C., Vickers-Koch M.: *Using core capabilities to create competitive advantage*. “Organizational Dynamics”, No. 24, 1995.

i ewolucyjnym. Pierwsze oznacza, że procesy gospodarcze w określonych odstępach czasu są gruntownie odnawiane przez wprowadzanie istotnych zmian (projektowane są nowe procesy i/lub procesy już istniejące są radykalnie restrukturyzowane, rekonfigurowane, przeprojektowane). Drugie – ewolucyjne – zakłada bieżące i ciągłe usprawnianie oraz doskonalenie istniejących już w organizacji procesów, bez konieczności wprowadzania drastycznych zmian (co często określa się także mianem optymalizacji procesów)³⁴.

Inni autorzy wskazują, że podział ten jest sztuczny, że koncepcje ewolucyjne i rewolucyjne nie stoją w opozycji względem siebie, ale muszą być postrzegane jako komplementarne³⁵. W teorii i praktyce zarządzania procesowego istnieje wiele różnych sposobów jego realizacji (etapów wdrażania). Odmienne spojrzenia na realizację zarządzania procesowego wynikają z różnych warunków, w jakich podejścia te powstawały i były weryfikowane (tab. 2).

Tabela 2

Przykład etapów wdrażania zarządzania procesowego

R. Talwar [1993] ³⁶	G. Rummler, A. Brache [2000] ³⁷	W. Cieśliński [2000] ³⁸	A. Skowroński [2002] ³⁹
<ul style="list-style-type: none"> • zdefiniowanie strategii organizacji, • zdobycie i rozwinięcie takich kompetencji i umiejętności organizacji, które są niezbędne do skutecznej realizacji strategii, • zaprojektowanie procesów podstawowych wspierających rozwój i wykorzystanie kompetencji organizacji, • wdrożenie struktury procesowej 	<ul style="list-style-type: none"> • sformułowanie jasnej strategii, • opis i analiza obecnej organizacji, • opis i analiza obecnie działających procesów, • przygotowanie mapy procesów oraz ich miar, • zaprojektowanie struktury organizacyjnej, • przygotowanie opisu każdej z funkcji w strukturze • przygotowanie opisu stanowisk pracy, • zaprojektowanie systemu efektywności pracowników dla każdego stanowiska, • wprowadzanie procesów zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja procesów dotychczas przebiegających w organizacji, • segregacja procesów, • weryfikacja procesów, • tworzenie map procesów, • przeszkolenie aktorów organizacyjnych i wdrożenie procesów, • monitorowanie procesów 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza obecnej sytuacji oraz zdefiniowanie projektu, • opis aktualnej struktury organizacyjnej i procesów w organizacji, • przeprojektowanie struktury organizacyjnej i procesów w organizacji, • wdrażanie przeprojektowanych procesów, • zarządzanie procesami i ciągłe ich doskonalenie, • wdrażanie systemu zarządzania jakością, • poszukiwanie nowych metodologii mających na celu doskonalenie procesów

³⁴ Nowosielski S.: Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 52, Wrocław 2009.

³⁵ Ibidem.

³⁶ Talwar R.: Business re-engineering – a strategy-driven approach. "Long Range Planning", Vol. 26, Iss. 6, 1993, p. 22-40.

³⁷ Rummler G.A., Brache A.P.: Podnoszenie efektywności organizacji. PWE, Warszawa 2000.

³⁸ Cieśliński W.: Zarządzanie procesami, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

³⁹ Skowroński A.: Meandry procesowego zarządzania. „Problemy Jakości”, nr 3, 2002, s. 12-18.

cd. tabeli 2

M. Trocki [2004] ⁴⁰	P. Grudowski [2007] ⁴¹	S. Nowosielski [2008] ⁴²	C. Houy, P. Fettke, P. Loos [2010] ⁴³
<ul style="list-style-type: none"> • organizowanie prac, • projektowanie procesu, • wdrożenie procesu, • nadzór nad realizacją procesu 	<ul style="list-style-type: none"> • projektowanie procesów, • wdrażanie procesów, • nadzorowanie procesów, • doskonalenie procesów 	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja procesów, • modelowanie procesów, • wprowadzanie procesów, • kierowanie procesami i ocena ich funkcjonowania 	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój strategii w zakresie zarządzania procesami, • definicja i modelowanie odpowiednich procesów, • wdrożenie procesów w organizacji, • realizacja wdrożonych procesów, • monitorowanie i kontrola realizacji procesów, • optymalizacja i doskonalenie procesów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwerendy literatury przedmiotu.

W zaprezentowanych koncepcjach wdrażania zarządzania procesowego kluczowe są projektowanie i wdrażanie procesów organizacyjnych oraz ich nadzór i doskonalenie. Zdaniem A. Lockamy'ego III i K. McCormacka zarządzanie procesowe na najwyższym poziomie rozwoju powoduje, że organizacja działa w formie: wieloorganizacyjnej sieci współpracy między prawnie odrębnymi podmiotami prawnymi, współpracy opierającej się na wzajemnym zaufaniu i zależności podporządkowanej procesowi⁴⁴. Modele te pokazują, że zarządzanie procesowe może być postrzegane jako swego rodzaju kontinuum, w którym *know how* odnoszące się do procesów jest coraz bardziej przyswajane przez organizację.

Natomiast P. Trkman podkreśla znaczenie zaangażowania najwyższego kierownictwa, powiązanie zarządzania procesowego ze strategią oraz wykorzystanie technologii informatycznych. W trakcie przekształcania organizacji w kierunku zgodnym z logiką procesów szczególnej uwagi wymaga szukanie możliwości ograniczenia problemów powstających na styku organizacji funkcjonalnej oraz procesowej⁴⁵.

⁴⁰ Trocki M.: Leksykon..., op.cit.

⁴¹ Grudowski P.: Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.

⁴² Nowosielski S.: Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 52, Wrocław 2009.

⁴³ Houy C., Fettke P., Loos P.: Empirical research in business process management-analys off an emerging field of research. "Business Process Management Journal", No. 16(4), 2010, p. 619-661.

⁴⁴ Lockamy III A., McCormack K.: The development of a supply chain management process maturity model using the concepts nor business process orientation. "Supply Chain Management: An International Journal", Vol. 9, No. 4, 2004.

⁴⁵ Trkman P.: The critical success factors of business process management. "International Journal of Information Management", No. 30, 2010.

4. Korzyści oraz warunki wdrożenia i stosowania zarządzania procesowego

Przeprowadzona kwerenda literatury przedmiotu podkreśla pozytywny związek między zarządzaniem procesowym a szeroko rozumianym sukcesem podmiotów funkcjonujących w ramach sieci. Zdaniem E. Skrzypek⁴⁶, zrozumienie konieczności zarządzania procesami wskazuje drogę prowadzącą do wzrostu efektywności oraz utrwalenia pozycji na rynku.

Wdrożenie systemu zarządzania⁴⁷ procesowego przynosi dodatkowo wiele korzyści w każdej organizacji – niezależnie od jej wielkości czy rodzaju działalności. Do najważniejszych z nich należą m.in.:

- możliwość przełożenia ogólnych celów sieci na cele poszczególnych procesów (podmiotów wchodzących w jej skład),
- ukierunkowanie zarządzania procesami świadczenia usług na potrzeby i wzrost jakości przez system mierników procesów oraz system ich monitorowania,
- wzrost nadzoru nad zasobami, tak aby przynosiły one wartość dodaną w kompleksowym łańcuchu wartości,
- możliwość wykorzystania *feedbacku* w procesach podejmowania decyzji operacyjnych oraz strategicznych.

Skuteczne zarządzanie procesami rozszerza również możliwości podmiotów funkcjonujących w ramach sieci w zakresie: przewidywania zmian zachodzących na rynku, zarządzania nimi oraz reagowania na nie.

Na podstawie przeprowadzonych badań⁴⁸ w innych organizacjach, które mogą być podstawą wnioskowania, iż zarządzanie procesowe podmiotami funkcjonującymi w ramach sieci pozwala m.in. na⁴⁹:

- pełniejsze zrozumienie tego, czym jest jakość z punktu widzenia klienta oraz lepsze zrozumienie przez pracowników ich roli w działaniach organizacji (takie były wyniki wdrożenia zarządzania procesowego w Royal Mail),
- redukcję czasu cyklu, zwiększenie wydajności pracowników i poprawę jakości produktów pracy (wdrażanie zarządzania procesami w szwajcarskim banku),
- zmniejszenie kosztów zapasów, skrócenie czasu dostaw, zwiększenie precyzji dostaw i większe zadowolenie klientów (badania empiryczne przeprowadzone w Volvo Cars w latach 1994-2000),

⁴⁶ Skrzypek E.: Jakość..., op.cit.

⁴⁷ Olkiewicz M.: Modelowe..., op.cit.

⁴⁸ Senaji T., Nyaboga A.B.: Knowledge Management Process Capability: Operations Strategy Perspective. "International Journal of Management and Information Systems; Third Quarter", No. 15(3), 2011, p. 147-157; Rohloff M.: Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice Exchange. "Inf Syst E-Bus Manage", No. 9, 2011, p. 383-403.

⁴⁹ Küng P., Hagen C.: The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank. "Business Process Management Journal", Vol. 13, No. 4, 2007; Plamberg K.: Experiences of implementing process management: a multiple-case study. "Business Process Management Journal", Vol. 16, No. 1, 2010.

- poprawę wyników finansowych, wzrost satysfakcji klientów, wzrost liczby klientów, wzrost wydajności i wyższy poziom dokładności dostaw (badania realizowane w 62 szwedzkich MSP),
- pozytywne wyniki w dziedzinach: wspólnego języka, współpracy, orientacji na klienta, kosztów, czasu, umiejętności uczenia się, całościowego widzenia i normalizacji (zastosowanie zarządzania procesowego w szwedzkich organizacjach).

Osiągnięcie korzyści, których może dostarczyć wdrożenie w organizacji zarządzania procesowego, wymaga spełnienia wielu warunków⁵⁰; zaliczają się do nich m.in.:

- powszechność (pervasiveness) oznaczającą konieczność zrozumienia oraz wprowadzenia w życie zasad zarządzania procesowego w całej organizacji,
- własność (ownership) oznaczającą, że wszystkie procesy powinny mieć jasno określonego właściciela kierującego zespołem procesowym, odpowiedzialnego za realizację i ciągle doskonalenie procesu.

Zdaniem autorów zaprezentowanego opracowania, szczególnie istotne jest holistyczne podejście do zarządzania procesowego – postrzeganie go, jako metody determinującej organizacyjną efektywność, a nie jedynie skoncentrowanej na analizie i doskonaleniu procesów.

5. Zarządzanie procesami w podmiotach medycznych funkcjonujących w ramach sieci szpitali publicznych

Procesy nie są realizowane w organizacjach (w tym również w sieci szpitali publicznych) samoczynnie, ale jak stwierdził J. Florek, wymagają odpowiedniego sposobu zarządzania⁵¹. Wspomaganie zarządzania procesami podmiotów medycznych funkcjonujących w ramach sieci szpitali publicznych ma na celu podniesienie efektywności oraz skuteczności zarządzania procesami świadczonych usług medycznych przez:

- satysfakcję zdrowotną prosumenta,
- redukcję błędów medycznych,
- redukcję czasu realizacji poszczególnych procesów diagnostyczno-terapeutycznych,
- optymalny czas pobytu prosumenta w podmiocie medycznym (określonym szpitalu publicznym).

Osiągnięcie tego celu jest możliwe przez doskonalenie poszczególnych etapów zarządzania procesami diagnostyczno-terapeutycznymi w podmiotach medycznych funkcjonujących w ramach organizacji sieciowej jako całością w odniesieniu do efektywnej realizacji

⁵⁰ Plamberg K.: *Experiences...*, op.cit.

⁵¹ Florek J.: *Podejście procesowe w zarządzaniu i jego wpływ na realizację SIZ*, www.ii.uph.edu.pl/~florek/files/ZSIZ5.ppt, 23.09.2017.

tych procesów. Istotne jest to, że procesy te są wysoce złożone oraz oparte na specjalistycznej wiedzy uczestników zespołów diagnostyczno-terapeutycznych.

Stąd też, zdaniem autorów, wspomaganie procesów związanych z dostępem do repozytoriów wiedzy w podmiotach medycznych funkcjonujących w ramach sieci szpitali publicznych może przyczynić się do podniesienia efektywności zarządzania procesami.

Przedmiot działalności podmiotów medycznych funkcjonujących w ramach organizacji sieciowej, czyli zarządzanie procesem świadczenia usług medycznych, można przedstawić jako zbiór procesów realizowanych przez uczestników zespołu diagnostyczno-terapeutycznych mających wymagane kwalifikacje, w konkretnym miejscu oraz przedziale czasowym, przy wykorzystaniu dostępnych zasobów. Procesy te w można podzielić biorąc pod uwagę kryterium funkcji, na:

- główne (podstawowe) – bezpośrednio odczuwane przez prosumenta, odpowiedzialne za dostarczenie określonej usługi (produktu) medycznego,
- pomocnicze (niewidoczne dla prosumenta) – wspierające procesy podstawowe, warunkujące realizację procesów głównych,
- zarządcze – odpowiedzialne za sprawne funkcjonowanie określonych podmiotów (szpitali publicznych wchodzących w skład organizacji sieciowej), m.in. przez zarządzanie procesami głównymi oraz pomocniczymi⁵².

Na strukturę procesów diagnostyczno-terapeutycznych składają się: podprocesy rozumiane jako składowe dużych, kluczowych procesów realizowanych w określonym podmiocie, zadania opisujące kolejne etapy realizacji subprocesów oraz czynności, czyli konkretne działania wykonywane przez uczestników interdyscyplinarnego zespołu w celu realizacji kompleksowego procesu świadczenia usług medycznych.

Na całokształt procesów, poza strukturą organizacyjno-funkcjonalną, wpływają również elementy charakteryzujące otoczenie, tj. miejsce oraz uczestnicy określonego procesu. Struktura prezentowanych procesów jest punktem wyjścia do rozważań na temat zarządzania siecią szpitali publicznych. Zarządzanie procesami (ang. Business Process Management – BPM) wiąże się z optymalnym, a przy tym maksymalnym wykorzystaniem dostępnych zasobów wpływających na tworzenie wartości dodanej dla interesariuszy, przy jednoczesnej redukcji udziału elementów nieefektywnych.

Wdrożenie metody wymaga odpowiedniego przygotowania wszystkich interesariuszy organizacji sieciowej. Dokonane zmiany w procesach organizacyjno-funkcjonalnych wpływają na ich wykonawców. Od personelu – ich kwalifikacji, wiedzy, umiejętności, kompetencji, zachowań oraz postaw – zależy powodzenie zarządzania procesowego. Sprawia

⁵² Durlik M.: Zarządzanie w służbie zdrowia. Organizacja procesowa i zarządzanie wiedzą. Placet, Warszawa 2008; Bartnicka J.: Zarządzanie wiedzą w usługach zdrowotnych, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2008.

to, że gwarantem powodzenia implementacji zarządzania procesowego jest odpowiedni sposób zarządzania zasobami ludzkimi⁵³.

Ponadto zarządzanie procesowe przekłada się również na przemiany w zakresie kultury organizacyjnej. A. Savvas określa kulturę organizacyjną jako główną przyczynę niepowodzeń wdrażania zarządzania procesowego, gdy personel nie identyfikuje się z potrzebą zmiany w ogóle oraz gdy nie przejawia „myślenia procesowego”⁵⁴, ponadto, jak stwierdzili J. von Brocke oraz T. Sinnl, że kultura organizacyjna może być źródłem porażki lub sukcesu zarządzania procesowego⁵⁵.

6. Narzędzia wspomagające zarządzanie procesami w podmiotach medycznych funkcjonujących w ramach sieci szpitali publicznych

Nie istnieje jedno narzędzie wspomagające kompleksowo zarządzanie procesami w organizacji sieciowej, które dałoby pełną kontrolę nad jego poszczególnymi etapami. Pojawiają się jednak takie, które w odpowiedniej konfiguracji mogłyby wspierać pracę kadry zarządzającej oraz uczestników interdyscyplinarnego zespołu diagnostyczno-terapeutycznego, bezpośrednio zaangażowanych w realizację procesów, a w efekcie przynieść korzyści w funkcjonowaniu podmiotów zrzeszonych w sieć szpitali publicznych.

Punktem wyjścia do rozważań oraz podejmowania jakichkolwiek działań w organizacji zorientowanej procesowo jest identyfikacja procesów. Wiąże się ona ze szczegółowym rozpoznaniem procesów zachodzących w ramach osiągnięcia kompleksowego celu sieci szpitali publicznych. Konieczne stają się identyfikacja podprocesów w ramach procesów głównych (kluczowych), szczegółowy opis zadań i czynności oraz identyfikacja zasobów towarzyszących realizacji procesów.

Zidentyfikowane procesy można odwzorować w sposób graficzny, słowny lub mieszany. Najczęściej stosowanym narzędziem służącym graficznej formie przedstawienia procesów są mapy procesów. Traktowane są one jako narzędzie do graficznej reprezentacji powiązanych ze sobą działań na tle struktury organizacyjnej. Przedstawiają sekwencje realizowanych czynności, z uwzględnieniem komórek organizacyjnych, uczestników procesu oraz wymaganych zasobów. Stosowanie zapisu procesów w postaci map procesów pozwala m.in. na:

⁵³ Bartnicka J.: Zarządzanie..., op.cit.

⁵⁴ Plamberg K.: Experiences..., op.cit.

⁵⁵ Von Brocke J., Sinnl T.: Culture in Business Process Management: A Literature Review. "Business Process Management Journal", Vol. 17, Issue 2, 2011.

- wskazanie kolejności zadań i czynności realizowanych w celu świadczenia usług medycznych,
- uporządkowanie i standaryzację czynności realizowanych przez zróżnicowany personel,
- identyfikację powtarzających się zadań,
- identyfikację powiązań organizacyjno-funkcjonalnych w strukturze poszczególnych podmiotów wchodzących w skład organizacji sieciowej,
- identyfikację braków ze strony zasobów (ludzkich, rzeczowych, informacyjnych, wiedzy). Interpretacja schematycznie zapisanych procesów pozwala zidentyfikować realizowane czynności oraz tzw. punkty decyzyjne procesów.

Podstawą w tworzeniu map procesów w sieci szpitali publicznych jest standard opisu procesów BPMN (ang. Business Process Model and Notation)⁵⁶. Modelowanie może przebiegać na podstawie podejścia diagnostycznego lub prognostycznego⁵⁷.

Podejście diagnostyczne opisuje stan istniejący, który jest podstawą zmian lub reorganizacji procesu. Podejście prognostyczne opiera się na projektowaniu procesów gospodarczych na bazie wzorcowych modeli procesów oraz dostosowania ich do warunków panujących w organizacji⁵⁸ (sieci szpitali publicznych).

Kluczowa rola kompleksowego zarządzania procesami wiąże się z wdrażaniem ich do organizacji sieciowej oraz wspomaganie zadań i czynności w ramach tych procesów. Złożoność struktury sieci szpitali publicznych (podmiotów medycznych funkcjonujących w jej ramach) obejmujących procesy zatrudnienia specjalistycznego personelu funkcjonującego w ramach zespołów diagnostyczno-terapeutycznych świadczących usługi medyczne dla prosumentów, a także złożoność struktury oraz ilość posiadanych zasobów wiedzy powoduje, że szczególnie trudne jest uchwycenie tych zasobów, dzielenie się nimi oraz dostęp do nich.

Osiągnięcie głównego celu – wzrostu jakości życia, związane jest z realizacją poszczególnych czynności w ramach zidentyfikowanych procesów. Sposób wykonania tych etapów determinowany jest czasem⁵⁹ dostarczenia prosumentowi określonej, kompleksowej usługi medycznej. Przekłada się to z kolei na wyniki finansowe oraz efektywność poszczególnych podmiotów medycznych wchodzących w skład organizacji sieciowej. Zaburzenia w procesie koordynacji są spowodowane również brakiem dostępu do niezbędnych zasobów wiedzy bezpośrednio w miejscu pracy⁶⁰.

⁵⁶ Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 293.

⁵⁷ Nowosielski S.: Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 52, Wrocław 2009.

⁵⁸ Bober B., Olkiewicz M., Wolniak R.: Analiza procesów zarządzania ryzykiem jakości w przemyśle farmaceutycznym. „Przemysł Chemiczny”, nr 96(9), 2017, s. 1000-1001.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Wiedza specjalistyczna rozumiana jest jako wiedza nabyta wskutek wieloletnich doświadczeń i wiąże się z indywidualnymi umiejętnościami uczestnika interdyscyplinarnego zespołu w ramach jego specjalności zawodowej.

Rozwój zarządzania procesowego był od początku związany z wykorzystaniem technologii informatycznych do usprawniania procesów organizacyjnych⁶¹; są one również determinantą powodzenia zarządzania procesowego. Ponadto, zdaniem A. Bitkowskiej⁶², system informatyczny pozwala zarządzać całym cyklem życia procesu, począwszy od zaprojektowania, wdrożenia aż po jego eksploatację, pomiary, zmiany oraz ponowne wdrożenie.

Zasoby informatyczne pozwalają nie tylko na koordynację działań różnych obszarów (podsystemów), ale też są istotnym elementem poprawiającym efektywność konkretnych procesów⁶³. Narzędzia informatyczne zapewniają właściwy opis procesów, pozwalają na prowadzenie kompleksowych analiz oraz stałe doskonalenia procesów. Gwarantują, że podstawą określania celów oraz oceny rezultatów procesów są wskaźniki ich efektywności uwzględniające kompleksowo inne obszary organizacji⁶⁴ (podmioty medyczne funkcjonujące w ramach sieci szpitali publicznych).

Według autorów niniejszego artykułu, proponuje się, aby wiedza zapisana, uporządkowana oraz zorganizowana w formie repozytoriów była udostępniana z zastosowaniem np. radiowej technologii lokalizacji (ang. RFID) przez wykorzystanie spersonalizowanych tabletów.

Technologia ta może mieć również zastosowanie na etapie kontroli oraz oceny procesów. Umożliwia ona dostęp w czasie rzeczywistym do wskaźników oceny w postaci np. czasu trwania realizacji poszczególnych etapów procesów, czasu trwania oczekiwania prosumenta na interwencję lekarską, informacji na temat stanów magazynowych (leków, aparatury, sprzętu medycznego, materiałów operacyjnych).

8. Podsumowanie oraz wnioski

Podejście procesowe w zarządzaniu siecią szpitali publicznych uwarunkowane jest wieloma zmiennymi. Czynnikiem konkurencyjności może być jakość procesu zarządzania świadczeniem usług medycznych, które przejawia się w procesowym podejściu do prowadzonej działalności podmiotów medycznych funkcjonujących w ramach organizacji sieciowej. Ponadto w zmodyfikowanej strukturze organizacyjno-funkcjonalnej tych podmiotów medycznych prosumentowi, wymagającemu np. interwencji wielonarządowej, zostaje przyporządkowany lekarz prowadzący, który koordynuje powstające w nich

⁶¹ Von Brocke J., Sinnl T.: Culture ..., op.cit.

⁶² Bitkowska A.: Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2009.

⁶³ Grudowski P.: Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.

⁶⁴ Ibidem.

subprocesy w jeden kompleksowy proces diagnostyczno-terapeutyczny (celową usługę medyczną) kształtującą odczuwalną jakość życia prosumenta.

Wysoka jakość zarządzania procesami świadczonych usług medycznych nie powinna prowadzić do wyższych kosztów. W organizacji sieciowej zarządzanej procesowo, proces redukcji kosztów wynika z efektywnego stosowania procedur medycznych, standardów, instrukcji, leków, większego doświadczenia oraz wyższych umiejętności uczestników interdyscyplinarnych zespołów poszczególnych podmiotów medycznych wchodzących w jej skład, co prowadzi m.in. do redukcji ryzyka powikłań po wdrożonej terapii lekiem. Dodatkowo, wykorzystanie dostępnych narzędzi teleinformatycznych jako źródła realizacji procesów diagnostyczno-terapeutycznych może wspomagać osiągnięcie głównego celu, jakim jest wzrost jakości życia prosumentów.

Zastosowanie standardów oraz narzędzi modelowania procesów stanowi język komunikacji – determinuje *feedback*, pozwalający na redukcję asymetrii informacyjnej na linii prosument – lekarz i barier w funkcjonowaniu poszczególnych podmiotów medycznych wchodzących w skład sieci szpitali publicznych. Technologie informatyczne stanowią istotny element zarządzania procesowego, są determinantą elastyczności – adaptacji w turbulentnym otoczeniu organizacji sieciowej. Ponadto wspomaganie etapów zarządzania procesami świadczenia usług medycznych dostępnymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi wychodzi naprzeciw zmianom oraz rozwojowi społeczeństwa informacyjnego.

Implementacja zarządzania procesowego w sieci szpitali publicznych w końcowym efekcie prowadzi do wdrożenia mechanizmów doskonalenia procesów oraz ich integracji z całym systemem zarządzania, co stanowi prawdziwe wyzwanie dla podmiotów medycznych wchodzących w jej skład. Jest to proces długofalowy oraz wymagający zaangażowania zarówno kadry zarządzającej, jak i pozostałych uczestników. Co więcej, zarządzanie procesowe nie jest jednorazowym projektem zorientowanym na projektowanie oraz wdrażanie procesów, ale ciągłym wysiłkiem na rzecz doskonalenia procesów organizacyjno-funkcjonalnych.

Bibliografia

1. Akkiraju R., Bhattacharjya D., Gupta S.: Towards Effective Business Process Availability Management. "Journal of Service Science Research", No. 4, 2012.
2. Alessandro M.: Business process management system and activities. Two integrative definitions to build an operational body of knowledge. "Business Process Management Journal", Vol. 20, No. 5, 2014.
3. Bartnicka J.: Zarządzanie wiedzą w usługach zdrowotnych, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania

- przedsiębiorstwami. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2008.
4. Bawden R., Zuber-Skerritt O.: The concept of process management. "The Learning Organization", No. 3, 2003.
 5. Biazzo S., Bernardi G.: Process management practices and quality systems standards. Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification. "Business Process Management Journal", Vol. 9, No. 2, 2003.
 6. Bitkowska A.: Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2009.
 7. Bober B., Olkiewicz M., Wolniak R.: Analiza procesów zarządzania ryzykiem jakości w przemyśle farmaceutycznym. „Przemysł Chemiczny”, nr 96(9), 2017.
 8. Bober B.: Czas w procesie kompleksowego świadczenia usług. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 3(758), 2013.
 9. Borkowski S., Siekański K.: Zarządzanie funkcjonalne a procesowe w przedsiębiorstwach. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(116), 2004.
 10. Brilman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania”. PWE, Warszawa 2002.
 11. Cieśliński W.: Zarządzanie procesami, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
 12. Drejewicz S.: Zrozumieć BPMN. Modelowanie procesów biznesowych. Helion, Gliwice 2012.
 13. Durlik M.: Zarządzanie w służbie zdrowia. Organizacja procesowa i zarządzanie wiedzą. Placet, Warszawa 2008.
 14. Florek J.: Podejście procesowe w zarządzaniu i jego wpływ na realizację SIZ, www.ii.uph.edu.pl/~florek/files/ZSIZ5.ppt, 23.09.2017.
 15. Gibb F., Chowdhury S., Landoni M.: Uncertainty in information seeking and retrieval: A study in an academic environment. "Information Processing and Management", Vol. 47, Iss. 2, 2011.
 16. Grajewski P., Nogalski B.: Leksykon zarządzania. Difin, Warszawa 2004.
 17. Grajewski P.: System organizacji jako element kształtujący wartość przedsiębiorstwa, [w:] Skalik J. (red.): Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2003.
 18. Grudowski P.: Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
 19. Houy C., Fettke P., Loos P.: Empirical research in business process management-analys off an emerging field of research. "Business Process Management Journal", No. 16(4), 2010.

20. Janine L., Jones S., Linderman K.: Process management, innovation and efficiency performance The moderating effect of competitive intensity. "Business Process Management Journal", Vol. 20, No. 2, 2014.
21. Jeżak J.: Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2004.
22. Jokiel G.: O celach podejścia procesowego w zarządzaniu organizacjami, [w:] Zimniewicz K. (red.): Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie: analiza krytyczna. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.
23. Jones J.L., Linderman K.: Process management, innovation and efficiency performance The moderating effect of competitive intensity. "Business Process Management Journal", Vol. 20, No. 2, 2014.
24. Kafel T.: Metodyka zarządzania procesowego w organizacjach gospodarczych, [w:] Skalik J. (red.): Zmiana warunkiem sukcesu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
25. Kaplan R., Norton D.: The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 2008.
26. Kraśniak J.: Podejście procesowe do zarządzania przedsiębiorstwem. Stan i możliwości wykorzystania w warunkach integracji europejskiej, [w:] Krzakiewicz K. (red.): Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000.
27. Küng P., Hagen C.: The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank. "Business Process Management Journal", Vol. 13, No. 4, 2007.
28. Lindsa C., McCracken M., McQuaid R.W.: Unemployment duration and employability in remote rural labour markets. "Journal of Rural Studies", No. 3, 2003.
29. Lock Lee L.: Balancing business process with business practice for organizational advantage. "Journal of Knowledge Management", No. 9(1), 2005.
30. Lockamy III A., McCormack K.: The development of a supply chain management process maturity model using the concepts nor business process orientation. "Supply Chain Management: An International Journal", Vol. 9, No. 4, 2004.
31. Long C., Vickers-Koch M.: Using core capabilities to create competitive advantage. "Organizational Dynamics", No. 24, 1995.
32. McAdam R., McCormack D.: Integrating business processes for global alignment and supply Chain management. "Business Process Management Journal", Vol. 7, Iss. 2, 2001.
33. Nowosielski S.: Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 52, Wrocław 2009.
34. Nowosielski S.: Procesy i projekty logistyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.

35. Olkiewicz M.: International standards of quality management and food safety. „Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu. Roczniki Naukowe”, tom XVII, z. 2, 2015.
36. Olkiewicz M.: Modelowe kreowanie jakości w organizacjach w ramach foresightu jakościowego. Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2017.
37. Olkiewicz M.: Ograniczanie ryzyka i niepewności w działalności MSP – wyniki z badań, [w:] Staniec I. (red.): Natura i uwarunkowania ryzyka. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
38. Olkiewicz M.: System zarządzania jakością elementem procesu modernizacyjnego przedsiębiorstwa. „Zarządzanie i finanse. Journal of Management and Finance”, Vol. 10, No. 1, Part 3, 2012
39. Palmberg K.: Exploring process management: are there any widespread models and definitions? “The TQM Journal”, Vol. 21, No. 2, 2009.
40. Plamberg K.: Experiences of implementing process management: a multiple-case study. “Business Process Management Journal”, Vol. 16, No. 1, 2010.
41. Pokusa T.: Proces i zarządzanie procesowe w łańcuchu dostaw, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.): Podejście procesowe w zarządzaniu. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
42. Rohloff M.: Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice Exchange. “Inf. Syst. E-Bus. Manage.”, No. 9, 2011.
43. Rummler G.A., Brache A.P.: Podnoszenie efektywności organizacji. PWE, Warszawa 2000.
44. Salwa D.: Zarządzanie procesowe w kontekście aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.): Podejście procesowe w zarządzaniu. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
45. Sandhu M., Gunasekaran A.: Business process development in project-based industry. “Business Process Management”, Vol. 10, No. 6, 2004.
46. Senaji T., Nyaboga A.B.: Knowledge Management Process Capability: Operations Strategy Perspective. “International Journal of Management and Information Systems; Third Quarter”, No. 15(3), 2011.
47. Sidorova A., Isik O.: Business process research: a cross-disciplinary review. “Business Process Management Journal”, Vol. 16, No. 4, 2010.
48. Skowroński A.: Meandry procesowego zarządzania. „Problemy Jakości”, nr 3, 2002.
49. Skrzypek E.: Jakość i efektywność. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
50. Strnadl C.F.: Bridging Architectural Boundaries Design and Implementation of a semantic BPM and SOA Governance Tool, Service-Oriented Computing – ICSOC 2007. Vol. 4749. Springer, Berlin-Heidelberg 2007.

51. Talwar R.: Business re-engineering – a strategy-driven approach. “Long Range Planning”, Vol. 26, Iss. 6, 1993.
52. Trkman P.: The critical success factors of business process management. “International Journal of Information Management”, No. 30, 2010.
53. Trocki M.: Standaryzacja procesów a zarządzanie procesowe, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.): Podejście procesowe w zarządzaniu. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
54. Trocki M.: Leksykon zarządzania. Difin, Warszawa 2004.
55. Von Brocke J., Sinnl T.: Culture in Business Process Management: A Literature Review. “Business Process Management Journal”, Vol. 17, Iss. 2, 2011.