

Paweł Antonowicz
Uniwersytet Gdański
Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o.

Piotr Skrzyniarz
Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o.

Tamara Stawicka
Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o.

Adam Stolarz
Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o.

ROZDZIAŁ 10

KOMPLEMENTARNOŚĆ PERSPEKTYW BALANCED SCORECARD ORAZ ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO W OPERACJONALIZACJI STRATEGII W ORGANIZACJI WIELOODZIAŁOWEJ – NA PRZYKŁADZIE POLSKIEJ SPÓŁKI GAZOWNICTWA SP. Z O.O.

Streszczenie

W opracowaniu omówione zostały wyniki podejmowanych w praktyce gospodarczej przez zarząd i management średniego szczebla działań, zmierzających do operacjonalizacji strategii m.in. przez pryzmat zarządzania procesowego. Artykuł zawiera wnioski z zastosowanej w praktyce metodyki, która realizowana jest w Polskiej Spółce Gazownictwa sp. z o.o., z kapitałem właścicielskim należącym w 100% do jednej z 19 spółek zależnych Grupy Kapitałowej Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa S.A. W opinii autorów praktyczny wymiar zarządzania procesowego powinien przekładać się m.in. na holistyczną

koncepcję systemu informacji zarządczej. Trudność jej implementacji wzrasta jednak wraz ze złożonością procesów zachodzących w organizacji, a także uzależniona jest od dynamiki zmian mających miejsce nie tylko w otoczeniu zewnętrznym, ale przede wszystkim w samej organizacji. W pracy zastosowane zostały metody badawcze: krytyczna analiza literatury przedmiotu, badanie dokumentów i materiałów jednostki gospodarczej, studium przypadku.

Słowa kluczowe: strategia, zarządzanie procesowe, operacjonalizacja, BSC, ZKW.

10.1. Wprowadzenie

Skuteczne zarządzanie organizacją wielooddziałową wymaga nieustannej koncentracji na kluczowych procesach, poprzez analizę odchyleń mierników ich efektywności, a także celów strategicznych (w tym w szczególności – celów właścicielskich i biznesowych). Przedsiębiorstwo wielooddziałowe (ang. *Multiunit Enterprise*) to „rozcłonkowana terytorialnie organizacja, którą tworzą standardowe placówki pogrupowane w większe, geograficznie wyodrębnione jednostki, tj. okręgi, regiony lub dywizje” (Garvin, Levesque, 2008). Mimo że (jak zauważają autorzy – Garvi i Levesque) w praktyce gospodarczej taki model struktury organizacyjnej stał się powszechny (przynajmniej dla wybranych branż), to jednak w literaturze przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu poświęca się jemu relatywnie niewiele uwagi. Sprawne zarządzanie strukturą rozproszoną wymaga zwrócenia szczególnej uwagi m.in. na: sprawność wykorzystania i dostęp do infrastruktury IT, a także dobre praktyki zarządzania przepływem informacji i controllngiem procesowym.

Nadrzędnym celem opracowania była identyfikacja oraz opis wybranych sposobów operacjonalizacji strategii badanego podmiotu – Polskiej Spółki Gazownictwa sp. z o.o. (PSG). Autorzy sformułowali wnioski wynikające z bezpośredniego uczestnictwa w procesach implementacji strategii w oparciu o metodykę Zrównoważonej Karty Wyników (ZKW) Kaplana i Nortona (Kaplan, Norton, 1992, s. 71-79). Interesującym przykładem przedsiębiorstwa wielooddziałowego jest Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o., która jako operator sieci dystrybucji gazu, jest w 100% własnością Grupy Kapitałowej Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa S.A. (GK PGNIG S.A.). Podmiotem badań, opisanych

w niniejszym artykule jest zatem PSG, która rozpoczęła swoją działalność od dnia 1 lipca 2013 roku w wyniku konsolidacji obszaru dystrybucji Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa S.A. W efekcie tego procesu sześć dotychczas funkcjonujących na rynku spółek gazownictwa zajmujących się dystrybucją gazu ziemnego w Polsce zostało połączonych w jedną spółkę o zasięgu ogólnopolskim. PSG to operator sieci dystrybucji gazu, który zgodnie z dyrektywami unijnymi i zasadą TPA (ang. *Third Part Access*) świadczy usługi wszystkim przedsiębiorstwom obrotu gazu ziemnego w Polsce. Rys historyczny GK PGNIG S.A. zawarty został m.in. w: (Kaliski, Staśko, Trzaskuś-Żak, 2007, s. 257-259).

Do końca 2016 r. struktura PSG odpowiadała dawnemu podziałowi na spółki dystrybucyjne: Gdańsk, Poznań, Tarnów, Warszawa, Wrocław, Zabrze. Przez trzy lata nie udało się jednak przeprowadzić faktycznej integracji operacyjnej dawnych spółek. PSG zmagala się w tym czasie z szeregiem problemów, związanych z brakiem faktycznej integracji operacyjnej, takich jak na przykład:

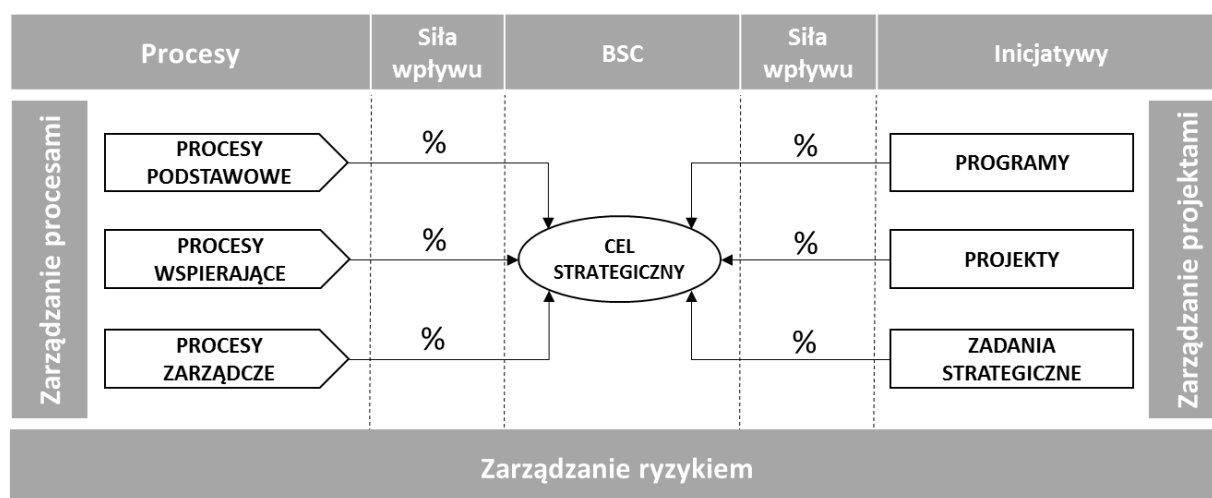
- krótkoterminowa filozofia działalności, skutkująca zarządzaniem opartym o perspektywę jednego roku i skupieniem uwagi na redukcji kosztów;
- zbyt małe delegowanie uprawnień oraz nadmierne ograniczanie decyzyjności i pełnomocnictw jednostek terenowych;
- brak zarządzania procesowego przy braku pełnej standaryzacji procesów w Spółce i brak pomiaru efektywności realizowanych procesów;
- nieadekwatna struktura organizacyjna, będąca efektem historycznych kompromisów i nie oparta na rzeczywistym zakresie realizowanych procesów;
- szczątkowy system motywacyjny, niezwiązany z osiągnięciem wyników za wyjątkiem systemu motywacyjnego dla najwyższej kadry menedżerskiej;
- brak scentralizowanych i zintegrowanych systemów IT, skutkujący brakiem dostępu do rzeczywistych danych operacyjnych oraz dużą pracochłonnością realizacji procesów.

Powołany w 2016 r. Zarząd PSG uruchomił szereg działań związanych z operacjonalizacją przyjętej strategii, a także wdrożeniem nowej (bardziej odpowiadającej oczekiwaniom rynku) struktury organizacyjnej (od początku 2017 r.).

10.2. Zrównoważona Karta Wyników w organizacji zarządzanej procesowo

Operacjonalizacja strategii w oparciu o metodykę Zrównoważonej Karty Wyników (ZKW), (ang. *Balanced Scorecard*), kojarzona jest zazwyczaj z podejmowaniem inicjatyw, które mają wspierać realizację celów strategicznych. Doświadczenia wielu przedsiębiorstw pokazują, że dość enigmatyczne określenie „inicjatywa” stwarza szerokie możliwości jego dowolnej interpretacji; szerzej np.: (Kafel, 2007, s. 30-33). Brak dokładnego sprecyzowania, czym jest inicjatywa, może w istotny sposób ograniczyć skuteczność operacjonalizacji strategii. W PSG przyjęto założenie, że inicjatywa musi spełniać następujące warunki: (1) być działaniem jednorazowym, (2) wprowadzać istotną zmianę w przedsiębiorstwie, (3) mieć cechy projektu i być realizowana w oparciu o metodykę zarządzania projektami. Jednak poza zmianą, przeprowadzaną w oparciu o inicjatywy, nie mniej istotnym aspektem operacjonalizacji strategii jest monitorowanie bieżącej realizacji procesów oraz działań operacyjnych. Uwzględnienie metodyki zarządzania procesami w realizacji celów strategicznych jest tym bardziej uzasadnione, że w praktyce duża część inicjatyw bezpośrednio dotyczy właśnie zmian w procesach. Komplementarne podejście do operacjonalizacji strategii, zastosowane w PSG, przedstawia rysunek nr 10.1.

Rysunek 10.1. Komplementarne podejście do operacjonalizacji strategii

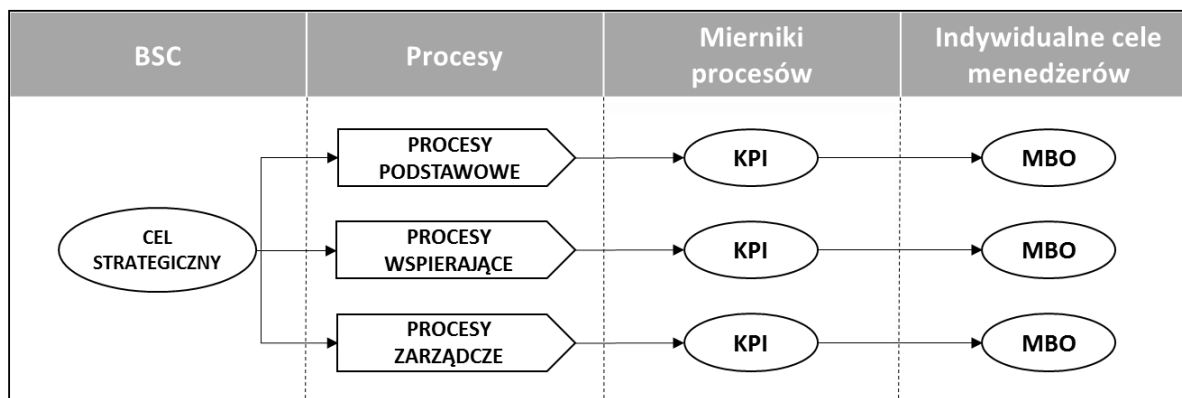


Źródło: opracowanie własne.

Zasadność realizacji poszczególnych procesów i inicjatyw określają cele strategiczne w poszczególnych perspektywach ZKW. Z kolei możliwość realizacji tych procesów i inicjatyw determinuje określony poziom ryzyka. Stąd też również zarządzanie ryzykiem należy uwzględnić jako niezbędny element operacjonalizacji strategii. PSG wykorzystwała dodatkowo określenie siły wpływu poszczególnych inicjatyw oraz procesów na realizację celów strategicznych. Rozwiązanie to pozwoliło skutecznie reagować na odchylenia, poprzez zmiany w procesach lub uruchamianie i wygaszanie niezgodnych z założeniami zarządzania strategicznego – inicjatyw. Zwiększa ono znacząco reaktywność PSG oraz jej zdolność dopasowania do zmian w otoczeniu.

Skuteczność operacjonalizacji strategii w dużym stopniu zależy również od korelacji interesu poszczególnych menedżerów z interesem samego przedsiębiorstwa. Zarządzanie procesowe w tym aspekcie doskonale wpisuje się w koncepcję ZKW. Procesy, wraz z kluczowymi wskaźnikami efektywności KPI (ang. *Key Performance Indicators*), stanowią ogniwo logicznie, łączące cele strategiczne przedsiębiorstwa z indywidualnymi celami poszczególnych menedżerów. Ciekawa kompilacja dojrzałości procesowej organizacji została również opisana m.in. w: (Kalinowski, 2011, s. 173-187); (Stabryła, 2012, s. 136-137). Rysunek 10.2. przedstawia model kaskadowania celów w oparciu o procesy, w ramach zastosowanego w PSG zarządzania przez cele MBO (ang. *Management by Objectives*).

Rysunek 10.2. Modelowe kaskadowanie celów w oparciu o procesy na przykładzie Polskiej Spółki Gazownictwa sp. z o.o.



Źródło: opracowanie własne.

Istotnym przedmiotem operacjonalizacji strategii są także zasoby, niezbędne do realizacji celów strategicznych, zawartych w ZKW. W tym wypadku zarządzanie procesowe jest również warunkiem koniecznym dla optymalnego dopasowania zasobów do procesów bezpośrednio wpływających na realizację celów strategicznych. Chcąc odzwierciedlić tę logikę w ZKW, w badanej Spółce (PSG) zmodyfikowana została nomenklatura perspektyw, dość aksjomatycznie przyjęta w literaturze przedmiotu. Ostatnia perspektywa nazywana często perspektywą rozwoju, została nazwana perspektywą zasobów. Przy czym w PSG jako zasoby traktuje się również wartości niematerialne i prawne, w tym między innymi: licencje, certyfikaty, innowacje, patenty, wiedzę, szkolenia itp. Podejście to zasadniczo nie zmienia samej logiki ZKW, a jedynie odzwierciedla naturalne zależności przyczynowo-skutkowe. Rozwój bowiem dotyczy właśnie szeroko rozumianych zasobów, niezbędnych do realizacji procesów, które z kolei określają sposoby osiągnięcia wyznaczonych przez przedsiębiorstwo celów strategicznych.

Komplementarne potraktowanie metodyki BSC, powiązanej z zarządzaniem procesowym pozwala zintegrować w jednym, spójnym rozwiązaniu wiele metod i technik zarządzania opartych na procesach, takich jak: procesowy rachunek kosztów (ang. *Activity Based Costing*), analiza wrażliwości celu strategicznego na odchylenia w realizacji procesów, analiza ABC procesów, analiza „wąskich gardeł”.

Informacje pozyskane w oparciu o takie rozwiązanie przekłada się bezpośrednio na skuteczność podejmowania decyzji, między innymi w zakresie: oceny rentowności, optymalizacji kosztów, delegowania uprawnień i odpowiedzialności, kalkulacji ceny, rozliczania świadczeń wewnętrznych. Zastosowanie w praktyce rozwiązań przedstawionych powyżej, wymaga jednak wsparcia informatycznego. Poziom jego zaawansowania determinuje natomiast nie tyle wielkość przedsiębiorstwa, co stopień komplikacji procesów w nim realizowanych.

10.3. Wsparcie informatyczne w identyfikacji i standaryzacji procesów korporacyjnych

Skuteczność wdrożenia strategii, w dużej mierze zależy od integracji architektury procesów z przyjętą strategią. Cele organizacji mogą być osiągnięte zarówno poprzez zestaw inicjatyw, ale przede wszystkim poprzez działania na poziomie operacyjnym, czyli dzięki efektywnie i logicznie wykonywanym procesom biznesowym. Integracja architektury procesów i strategii na płaszczyźnie celów strategicznych związana jest z transpozycją celów strategicznych, wynikających z przyjętej strategii, na cele operacyjne, opisujące pożądaną efektywność procesów. Przypisując cele strategiczne do procesów można jednocześnie zweryfikować na ile procesy pozwalają na realizację zakładanej strategii. Brak „przydatności” procesu z punktu widzenia realizacji celów strategicznych może stanowić punkt wyjścia do optymalizacji działalności organizacji.

Aby zrozumieć jak rzeczywiście funkcjonuje organizacja i w jaki sposób jej działalność wpływa na realizację przyjętej „nowej” (2016) strategii, PSG podjęło decyzję o przeprowadzeniu horyzontalnej analizy organizacji (jako systemu) na poziomie przepływu poszczególnych działań. Horyzontalne spojrzenie pozwoliło zidentyfikować główne procesy organizacji, odbiorców tych procesów – czyli klientów zewnętrznych, jak i klientów wewnętrznych, i co najważniejsze – wartość dodaną, czyli produkty i usługi, jakie tworzą dla organizacji poszczególne procesy, a które są istotne z punktu widzenia realizacji głównych kierunków strategicznych. Zrozumienie procesów zachodzących w organizacji stało się

również kluczowe w kontekście wprowadzanych zmian organizacyjnych, uporządkowania działalności oraz przypisania odpowiedzialności za realizację poszczególnych procesów na poziomie Centrali Spółki, Zakładu Gazowniczego i Gazowni. Dało również szansę na standaryzację jej działania oraz traktowania organizacji, jako sieci naczyń połączonych.

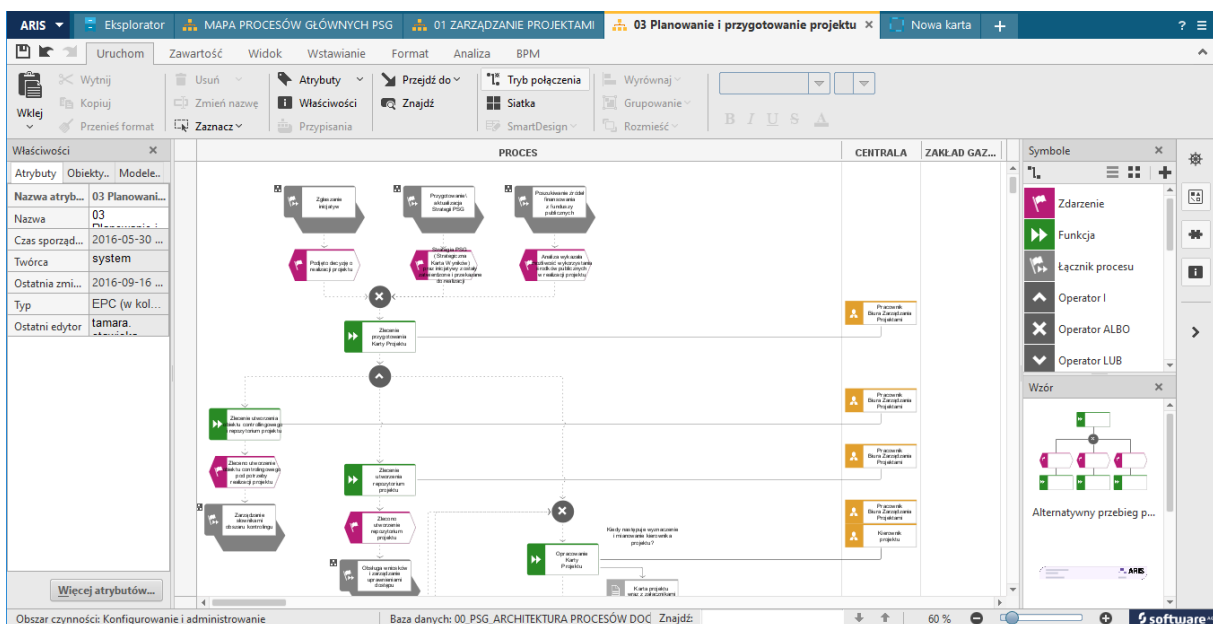
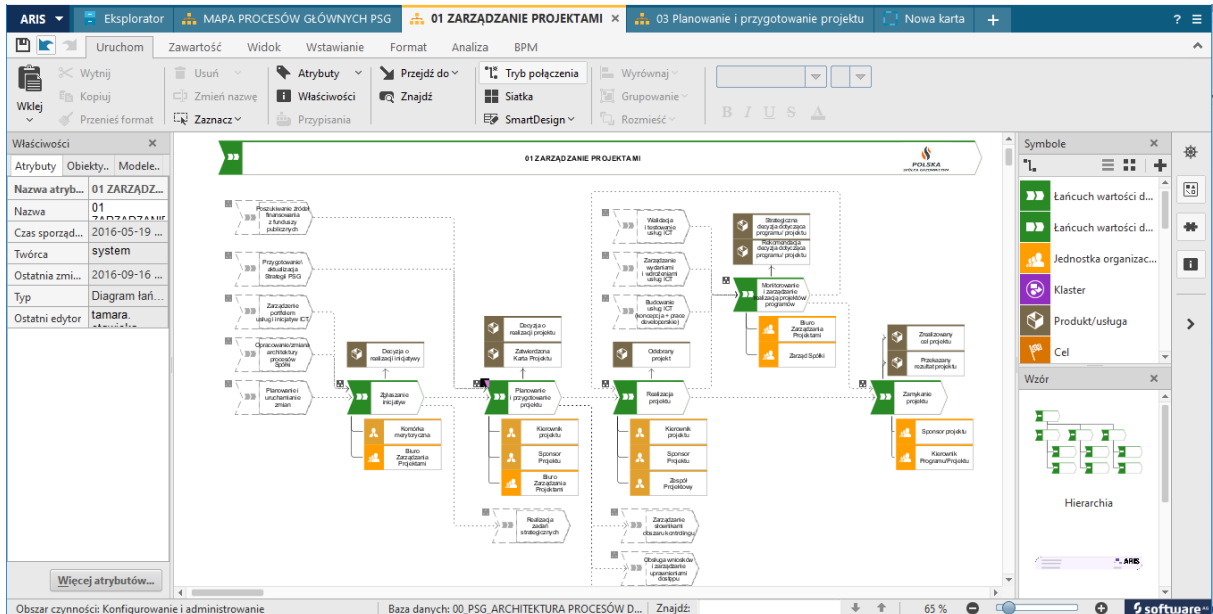
Narzędziem, które zostało wybrane do analizy organizacji jako systemu powiązanych działań i przepływów była mapa relacji. Pozwoliła ona na analizę przepływów działań pomiędzy poszczególnymi komórkami funkcjonalnymi w organizacji, które składają się na poszczególne procesy.¹ Do opracowania opisu procesów, w PSG wybrane zostało narzędzie ARIS firmy Software AG, które umożliwiło przygotowanie map w postaci architektury powiązanych elementów tworzących sieć zależności wszystkich poziomów zarządzania organizacją, od strategicznej poprzez taktyczną do operacyjnej.² Szersza analiza systemów informatycznych w organizacjach zorientowanych na procesy została przeprowadzona m.in. w: (Ziemia, Obłąk, 2012, s. 8-24).

¹ Przystępując do tworzenia map, w pierwszej kolejności ustalono jak powinny być one skonstruowane, aby w jak najlepszy sposób wspierały pozyskiwanie informacji analitycznych służących do wyciągania wniosków doskonalących. W pierwszej kolejności określono: (1) jakie informacje powinny dostarczać mapy? (2) jaki poziom szczegółowości powinien zostać przyjęty do opisu map procesów? (3) ile poziomów szczegółowości przyjąć do opisu? (4) jakie warstwy informacyjne mają się znajdować na danych poziomach mapy? (5) jakie typy modeli należy wybrać do prezentacji wybranych informacji? (6) jakie typy obiektów, relacji i atrybutów należy zastosować do budowy poszczególnych modeli? Powyższe ustalenia zostały udokumentowane w metodyce modelowania – podstawowym dokumencie określającym zasady, wedle których została przygotowana architektura map procesów.

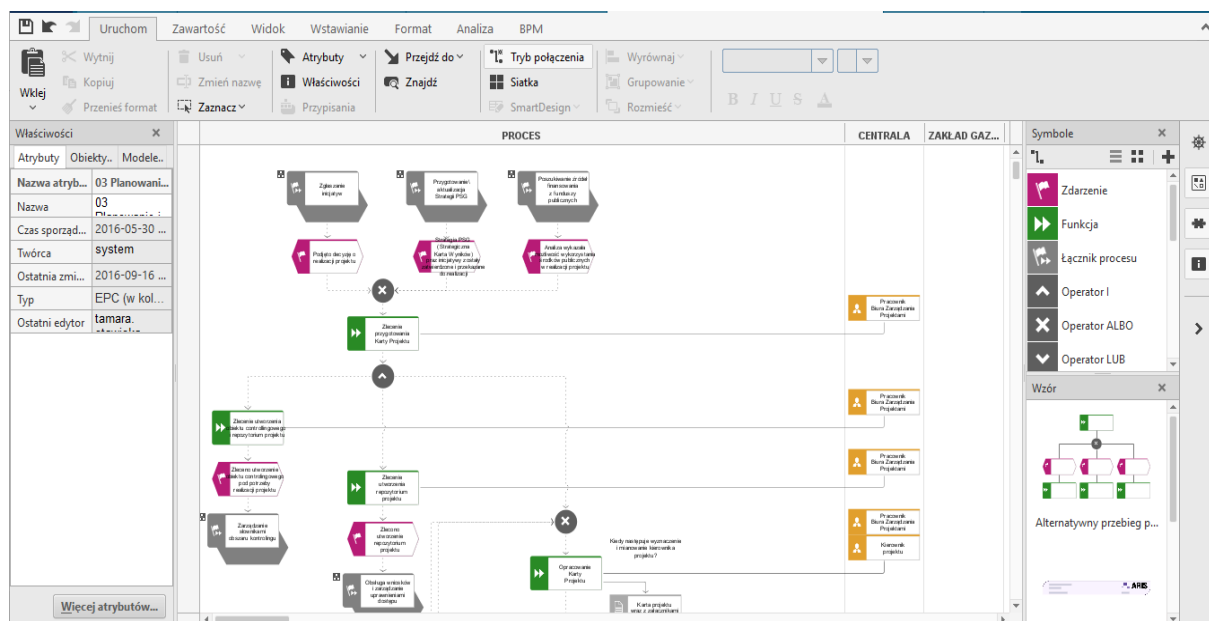
² ARIS to zaawansowane narzędzie do modelowania posiadające bazę danych, w której każdy obiekt tworzący mapy jest odrębnym bytem i może być wielokrotnie wykorzystywany na różnych poziomach opisu. Dzięki tej funkcjonalności istnieje możliwość generowania przekrojowych raportów analitycznych i symulacji umożliwiających pozyskanie informacji np. jakie procesy wspierają realizację strategii, w jakich procesach uczestniczą poszczególne komórki organizacyjne, jakie działania wykonują, z jakich systemów i dokumentów korzystają, jakie procesy są wsparte przez systemy informatyczne, jakie zasoby potrzebne są do realizacji procesów, gdzie występują „wąskie gardła”, etc. Tym samym przy wsparciu narzędzia informatycznego

P. Antonowicz, P. Skrzyaniarz, T. Stawicka, A. Stolarz (2016), Komplementarność perspektyw Balanced Scorecard oraz zarządzania procesowego w operacjonalizacji strategii w organizacji wieloodziałowej na przykładzie Polskiej Spółki Gazownictwa sp. z o.o., [w:] P. Zwiech (red.), Podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami, Zapol, Szczecin, s. 127-140.

Rysunek 10.3. Przykładowy interfejs narzędzia ARIS Software AG, służącego mapowaniu architektury procesów w Polskiej Spółce Gazownictwa sp. z o.o.



dokonano identyfikacji i definiowania docelowej architektury procesów biznesowych bazując na metodzie „prognostycznej”, która opiera się na analizie i eksperckiej koncepcji przygotowania "stanu będzie".



Źródło: opracowanie własne na podstawie architektury procesów PSG (screen ARIS).

Do przygotowania architektury procesów posłużono się metodą „od ogółu do szczegółu”, która oparta jest na bazie tworzenia i dostarczania wartości / rezultatów przez organizację do swoich klientów (zewnętrznych i wewnętrznych). Najpierw zidentyfikowane zostały kluczowe rezultaty działalności organizacji wspierające cele strategiczne, a następnie na tej podstawie megaprocesy, procesy, podprocesy oraz działania. Przekładając to na język narzędzia informatycznego, to w zakresie metodyki mapowania procesów, zastosowany został opis procesów piętrowy wg podejścia „od ogółu do szczegółu”. Dla każdego z wyróżnionych poziomów architektury zostały określone odpowiednie diagramy oraz sposób opisu (notacja). Przyjęta notacja zakłada odpowiednie sposoby prezentowania określonych informacji poprzez ich zwizualizowanie na diagramie, w postaci relacji pomiędzy obiektami lub umieszczenie w atrybutach modelu, bądź obiektu. Koncepcja architektury procesów PSG zawiera następujące poziomy szczegółowości, których praktyczny wymiar odpowiada teoretycznym podstawom zarządzania procesowego; szerzej: (Toruński, 2012, s. 35-36):

- poziom (1) – megaprocesy wraz z procesami, które je tworzą, tj. procesy podstawowe, wspierające i zarządcze³;

³ Każdy proces ujęty na poziomie (1) został zdekomponowany do poziomu (2), czyli do poziomu podprocesów. Wydzielenie danego podprocesu na mapie charakteryzowało się zdefiniowanym, określonym rezultatem

- poziom (2) – podprocesy, będące wizualizacją procesów, zapisane w postaci łańcuchów wartości. Stanowią szczegółowy opis wyróżnionego procesu. Definiują jego zakres merytoryczny, wskazując z jakich podprocesów składa się wyróżniony proces oraz jakie występują powiązania sekwencyjne bądź równoległe pomiędzy zdefiniowanymi podprocesami⁴;
- poziom (3) – działania, stanowią szczegółowy opis podprocesów, prezentując przepływy pracy w ramach danego podprocesu, przy wykorzystaniu zasobów zapewniających jego odpowiednią realizację zgodnie z określonym rezultatem / celem podprocesu⁵.

Zachowanie powyższej zależności pozwoliło na dokładne określenie „wejść” i „wyjść” między podprocesami oraz definiuje przepływ rezultatów. Ponadto ujęto w ten sposób odpowiedni podział poszczególnych działań w procesie pomiędzy poszczególne poziomy realizacji jakimi są: Centrala Spółki, Zakład Gazowniczy oraz Gazownia.

10.4. Podsumowanie

Przedstawiona w artykule autorska metodyka operacjonalizacji strategii, przeprowadzona na jednej ze spółek zależnych z grupy największych spółek Skarbu Państwa, mających *notabene* strategiczny charakter dla kraju, stanowi przykład wskazujący na niezwykle istotną rolę, jaką pełni zarządzanie procesowe w praktyce gospodarczej. Autorzy starali się dowieść, przez pryzmat zdobytych doświadczeń empirycznych, jak efektywnie można łączyć zarządzanie projektowe oraz zarządzanie procesowe, dla których spinającą klamrą stała się koncepcja Zrównoważonej Karty Wyników. Zarządzanie organizacją wieloodziałową wymaga z jednej strony permanentnego skupienia się managementu na wypadkowych dotychczas podejmowanych decyzji strategicznych, z drugiej zaś strony

wyróżnionym w postaci mierzalnego celu podprocesu lub jego rezultatu. Było to istotny element definiowania podprocesu, ponieważ stanowił o zawartości kolejnego poziomu opisu – poziomu działań związanych z danym podprocesem.

⁴ Mapy poziomu (2), oprócz przepływu podprocesów, wskazują również powiązania pomiędzy innymi podprocesami będącymi składowymi procesów poziomu (1). Owe powiązania są scharakteryzowane poprzez wskazanie podprocesów wchodzących i wychodzących zaznaczonych w innej postaci graficznej. Wskazanie powiązań pomiędzy obszarami jest kluczowe dla zachowania spójności całej architektury i umożliwia zidentyfikowanie miejsc wymagających dokonania ustaleń pomiędzy poszczególnymi obszarami, czy też miejsc potencjalnych usprawnień.

⁵ Do opisu poziomu (3) architektury procesów wykorzystano notację diagramów „EPC w kolumnach” narzędzia ARIS. Diagramy te powiązane są między sobą odpowiednimi zdarzeniami – zdarzenie, które kończy jeden podproces inicjuje kolejny – zgodnie z opisem zawartym w diagramie łańcucha wartości dodanej poziomu (2).

wymaga również szybkiej reaktywności organizacji na odchylenia od oczekiwanych rezultatów. Działania ukierunkowane na budowę holistycznie zintegrowanej platformy – Systemu Informacji Zarządczej dla Polskiej Spółki Gazownictwa sp. z o.o., stały się możliwe do realizacji dzięki zastosowaniu narzędzia mapującego procesy korporacyjne – ARIS Software AG, co jednak wcale nie było takim prostym działaniem. Ponadto uświadomiło autorom opracowania, iż proces kreacji „nowej jakości” ładu korporacyjnego można co prawda rozpocząć, lecz trudno dostrzec jego satysfakcjonujący finał. Wniosek ten sprawia, iż potwierdza się w praktyce gospodarczej teza o niekończącym się, gdyż przecież *defacto* ewolucyjnie podlegającym ciągłym procesom przekształcania modelu organizacji uczącej się (Lodato, 2006, s. 1). W konkluzji należy wyraźnie zaznaczyć, iż w opinii autorów nie można nawet na płaszczyźnie teorii nauk o zarządzaniu (wobec przytoczonych powyżej argumentów) mówić o „docelowym”, lecz jedynie i co najwyżej – „satysfakcjonującym w danych warunkach brzegowych” – modelu organizacji.

Bibliografia

Garvin D.A., Levesque L.C, (2008), *The Multiunit Enterprise*, Harvard Business Review, June, Vol. 70, No. 1.

Kafel T., (2007), *Wykorzystanie metodyki zarządzania procesowego w organizacjach gospodarczych i administracji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 736.

Kalinowski T.B., (2011), *Modele oceny dojrzałości procesów*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica 258.

Kaliski M., Staśko D., Trzaskuś-Żak B., (2007), *Restrukturyzacja i prywatyzacja polskiego sektora gazowniczego w obliczu jego liberalizacji*, Wydawnictwo Nafta i Gaz, Tom 24, Zeszyt 1.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, January-February.

Lodato M.W., (2006), *Management, The Process*, BPT Trends, February.

Stabryła A. (2012), *Ogólna koncepcja analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, T. 21, Nr 2,

P. Antonowicz, P. Skrzyniarz, T. Stawicka, A. Stolarz (2016), Komplementarność perspektyw Balanced Scorecard oraz zarządzania procesowego w operacjonalizacji strategii w organizacji wieloodziałowej na przykładzie Polskiej Spółki Gazownictwa sp. z o.o., [w:] P. Zwiech (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami*, Zapol, Szczecin, s. 127-140.

grudzień.

Toruński J., (2012), *Podejście procesowe w zarządzaniu jakością*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, Nr 93.

Ziomba E., Obląk I., (2012), *Systemy informatyczne w organizacjach zorientowanych procesowo*, Problemy Zarządzania, Vol. 10, nr 3 (38).