

Katarzyna Rostek¹, Michał Wiśniewski²

Reinżyniering procesów logistycznych w służbach mundurowych

Wprowadzenie

Rzeczywistość gospodarcza, w której obecnie funkcjonują służby mundurowe, ulega ciągłym zmianom ekonomicznym, społecznym oraz prawnym. Taki stan rzeczy wymusza sprawność w elastycznym dopasowywaniu się do nowych realiów otoczenia. Niezbędne jest zatem systemowe podejście do zarządzania, które umożliwi spojrzenie na funkcjonowanie organizacji przez pryzmat realizowanych w niej procesów, zamiast zadań ograniczonych do określonego elementu struktury organizacyjnej. Z zarządzaniem systemowym wiąże się również ciągłe doskonalenie procesów, noszące nazwę reinżynieringu, które zapewnia ich aktualność, elastyczność, a także wysoką efektywność uzyskiwanych wyników. Miarą sprawności realizacji procesów organizacji jest jej konkurencyjność oraz zajmowana pozycja na rynku. Służby mundurowe, utrzymywane z budżetu państwa, nie podlegają jednak mechanizmom rynkowym i nie muszą zmagać się z zagrożeniami ze strony konkurencji. Są natomiast ograniczane rozbudowaną liczbą aktów prawnych, które ulegają zmianom równie szybko jak sytuacja na rynku. Wobec tego, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw rynkowych, niezbędna staje się analiza, w wyniku której nastąpi reorganizacja procesów prowadząca do wyższej efektywności zarządzania organizacją.

W drugim rozdziale przedstawiono specyfikę służb mundurowych w Polsce. W rozdziale trzecim zaprezentowano koncepcję podejścia systemowego w zarządzaniu, w którym organizacja postrzegana jest jako całość zachodzących w niej procesów, niezbędnych w procesie skutecznego zarządzania. W rozdziale czwartym przedstawiono ideę reinżynieringu, postrzeganego jako strukturalna, organizacyjna i techniczna przebudowa procesów, służąca osiągnięciu poprawy ich efektywności. Wzrost efektywności jest mierzony zmianą wartości wyników realizacji procesu (np. wielkością świadczonych usług) lub/i oszczędnością zasobów zaangażowanych w realizację procesu, przy spełnieniu założonych warunków ograniczających tę realizację. W rozdziale piątym, na przykładzie

wybranego procesu logistycznego, zaprezentowano zasady modelowania i analizy procesów, zgodnie z notacją narzędzia Sybase PowerDesigner. Rozdział szósty zawiera prezentację reinżynieringu wybranego procesu logistycznego oraz ocenę spodziewanych efektów wdrożenia proponowanych zmian. Zakończeniem pracy jest rozdział siódmy podsumowujący wyniki przeprowadzonych badań oraz uzasadniający konieczność i prezentujący spodziewane korzyści wdrożenia podejścia systemowego w zarządzaniu procesami logistycznymi służb mundurowych.

Celem opracowania jest próba odpowiedzi na pytanie, czy zmiana sposobu zarządzania służbami mundurowymi z zarządzania zadaniowego na zarządzanie systemowe jest zasadna? A jeśli tak to jakie narzędzia i techniki należy zastosować aby zmiana sposobu zarządzania przebiegła możliwie sprawnie i mogła zakończyć się powodzeniem? Jakie są rodzaje ryzyka, które należy brać pod uwagę przy wprowadzaniu zaproponowanych zmian? Wreszcie jakie są szacowane ilościowe korzyści wprowadzonych modyfikacji w ujęciu wykorzystania zasobów ludzkich finansowych i czasu realizacji poszczególnych procesów logistycznych w służbach mundurowych?

Definicja oraz charakterystyka funkcjonowania służb mundurowych

Zapewnienie bezpieczeństwa to podstawowa powinność państwa wobec obywateli. Wspomniane bezpieczeństwo mają zapewnić wyspecjalizowane służby powoływane przez państwo lub jego organy. W skład tych służb wchodzi m.in.:

- wojsko,
- policja,
- służba celna,
- straż pożarna,
- straż graniczna.

Z definicji wynika, że służba mundurowa pełni rolę służebną w stosunku do obywateli danego kraju. Charakter działalności służb mundurowych można przyrównać do procesów pomocniczych w przedsiębiorstwie. Procesy te nie tworzą wartości dodanej dla klienta, jednak wytworzenie tejże wartości w wyniku realizacji procesów głównych, nie jest możliwe bez procesów pomocniczych. Z tego powodu służby mundurowe pomimo, że nie wytwarzają dóbr dla obywateli, są jednak niezbędne do funkcjonowania całego społeczeństwa. Natomiast w sytuacji obecnego kryzysu gospodarczego koniecznością staje się dążenie do sytuacji, w której sprawne i efektywne funkcjonowanie

¹ dr inż. Katarzyna Rostek, Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska

² mgr Michał Wiśniewski, Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska

służb mundurowych będzie możliwe nawet przy ograniczonych zasobach finansowych.

Chociaż, jak to zostało wyjaśnione we wstępie, tempo zmian zachodzących w strukturach służb mundurowych jest porównywalne do tempa zmian przedsiębiorstw rynkowych, to specyfika funkcjonowania tych służb różni się od standardów, na jakich bazują firmy rynkowe. To co jest podobne w jednym i drugim typie organizacji, to konieczność elastycznego reagowania na pojawiające się zmiany w otaczającym środowisku. Jednak służby mundurowe muszą, oprócz potrzeb obywateli, brać także pod uwagę zwiększoną liczbę przepisów prawa, które ściśle określają zasady ich działania.

Przyjmując kosztowy sposób patrzenia na służby mundurowe istotną zasadą ich funkcjonowania jest zasada „*związania administracji prawem czyli organy administracji publicznej działają na podstawie przepisów prawa i w granicach zakreślonych przepisami prawa.*”³ Należy zauważyć, że przepisy prawa w państwie polskim zmieniają się stosunkowo często, co z kolei zmusza również służby mundurowe do wprowadzania głębokich zmian w sposobie funkcjonowania. Stwarza to poważne problemy w dostosowywaniu się do ciągle zmieniających się realiów i pociąga za sobą nierzadko istotne koszty związane z reorganizacją funkcjonowania.

Innym istotnym czynnikiem wpływającym na zarządzanie służbami mundurowymi oraz na koszty ich funkcjonowania jest fakt, że są to organizacje rozproszone. Funkcjonowanie służby mundurowej o zasięgu krajowym można porównać do przedsiębiorstwa o strukturze rozproszonej. Sprawne zarządzanie takim przedsiębiorstwem wymaga od kadry kierowniczej opracowania długoterminowego planu działania, obejmującego cele do osiągnięcia oraz mierniki oceny realizacji tych celów. Wykonanie takiego planu musi uwzględniać konieczność częstego wprowadzania zmian, wymuszanych przez potrzeby klientów oraz nowe przepisy prawa. Niezwykle istotne jest, aby zmiany te były możliwe do wdrażania szybko i stosunkowo tanio. Zatem analiza funkcjonowania służb mundurowych powinna koncentrować się właśnie wokół reorganizacji realizowanych przez nią procesów, pod kątem zwiększania ich niezawodności i efektywności wykonania. W związku z tym zostanie omówiona koncepcja podejścia systemowego w zarządzaniu oraz reinżyniering procesów, prowadzący do dostosowania organizacji do zmian zachodzących w jej otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym.

Znaczenie podejścia systemowego w zarządzaniu organizacją

Zarządzanie systemowe jest podejściem nakierowanym na efektywne gospodarowanie zbiorem

wzajemnie powiązanych elementów, które razem tworzą organizacyjną całość. Zbiorem elementów są oczywiście procesy realizowane w organizacji, a powiązania występujące pomiędzy nimi wpływają na jakość funkcjonowania organizacji jako całości. Wynika z tego, że jeżeli któryś z procesów zachodzących w organizacji funkcjonuje nieefektywnie lub jego efektywność jest zaniżona w stosunku do pozostałych procesów, to ma to swoje negatywne odbicie w jakości funkcjonowania całej organizacji. Obniżenie jakości funkcjonowania pojedynczego procesu ma różne konsekwencje, które są zależne od rodzaju oraz siły powiązań nieefektywnego elementu z pozostałymi. Jako przykład można tutaj podać: spadek wartości wskaźników ekonomicznych, obniżenie zdolności do odbierania sygnałów napływających z otoczenia zewnętrznego czy nawet utratę reputacji w oczach klientów. W przypadku służb mundurowych szczególnie istotną rolę odgrywa właśnie możliwość utraty reputacji oraz zaufania opinii publicznej do instytucji.

Zastosowanie podejścia systemowego w zarządzaniu wymusza na osobach zarządzających wyjście poza struktury zadaniowe poszczególnych jednostek, dzięki czemu uzyskują oni możliwość sprawdzania efektywności powiązanych ze sobą procesów oraz podejmowania wspólnych decyzji o konieczności ich udoskonalania. Udoskonalanie przebiegu poszczególnych procesów uwzględnia także powiązania występujące pomiędzy procesami oraz przewiduje zmiany, jakie zostaną uaktywnione w powiązanych procesach w wyniku przebudowy jednego z nich. Celem tego doskonalenia jest opracowanie takiego systemu powiązań pomiędzy procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie i taką organizację pojedynczych procesów, która pozwoli na zwiększenie efektywności realizacji celów całej organizacji oraz osiągnięcie efektu synergii.

Podstawowym sygnałem do wprowadzania modyfikacji przebiegu procesu jest spadek efektywności jego realizacji w stosunku do oczekiwań. W celu stwierdzenia, czy efektywność realizacji danego procesu jest niższa od oczekiwanej, konieczne jest określenie celów, jakie ma on realizować oraz zestawu mierników, które pozwolą na wykonanie pomiaru wyników jego realizacji.

Zastosowanie podejścia systemowego wymaga opisanie procesów realizowanych w organizacji i przedstawienia ich w postaci mapy procesów (rys. 1), obejmującej procesy centralne, wspomagające i procesy zarządcze. J. Brillman⁴ zdefiniował procesy centralne jako te, w których powstaje wartość dodana dla klienta lub realizowana jest misja organizacji. Zadaniem procesów pomocniczych jest zapewnienie warunków potrzebnych do wykonania procesów centralnych. Natomiast procesy zarządcze koordynują

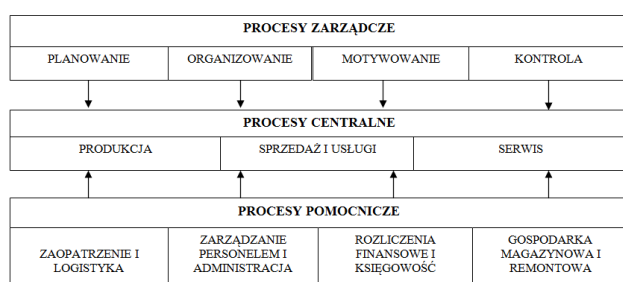
³ Encyklopedia zarządzania: http://mfiles.pl/pl/index.php/Administracja_publiczna: data odczytu 20.04.2011

⁴ Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania: Warszawa 2002.

realizację procesów centralnych i procesów pomocniczych.

Opracowanie mapy procesów, a następnie uszczegółowienie jej do schematów pojedynczych procesów może pomóc w odpowiedzi na następujące pytania:

1. jakie procesy są realizowane w organizacji?
2. czy funkcjonowanie procesów jest zgodne z przyjętymi celami organizacji?
3. czy procesy są realizowane efektywnie z punktu widzenia celów organizacji?
4. czy występują konflikty na styku powiązanych ze sobą procesów?
5. czy możliwe jest zwiększenie efektywności realizacji procesów?
6. jakie są możliwości wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu procesów?



Rys. 1 Przykładowa mapa procesów realizowanych w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, podejście systemowe w zarządzaniu dowolną organizacją staje się wymogiem koniecznym do jej prawidłowego funkcjonowania. Zastosowanie podejścia systemowego skutkuje m.in. identyfikacją obszarów, w których konieczna jest reorganizacja procesów i przystosowanie ich do określonej rzeczywistości, w której funkcjonuje instytucja.

Właśnie ten element wiąże się z koniecznością wprowadzenia takich zmian, które wpłyną na poprawę funkcjonowania procesów logistycznych służb mundurowych. W przypadku służb mundurowych, gdzie nadal dominuje podejście zadaniowe, zmiany te mogą być rozległe. Zwarzywszy na rozległy charakter wprowadzanych zmian rekomendowaną metodą ich wdrożenia jest reinżyniering procesów.

Definicja i istota reinżynieringu

Reinżyniering jest filozofią racjonalizacji działania przedsiębiorstwa, osiąganą poprzez szczegółową analizę przebiegających w przedsiębiorstwie procesów i ich wzajemnych zależności. Metoda reinżynieringu zakłada, że organizacja funkcjonuje nieefektywnie, dlatego konieczne jest zidentyfikowanie problemów organizacji oraz opracowanie definicji wyznaczników sukcesu wprowadzonych zmian. Klasyyczny reinżyniering zakłada „*radikalne przeprojektowanie całej organizacji, gdzie tradycyjne struktury mają zo-*

stać zastąpione nowo zaprojektowanymi procesami. Różne stanowiska pracy i zadania są grupowane, a następnie łączone w jedną całość”⁵.

Radykalność tego podejścia powoduje, że zastosowanie w organizacji reinżynieringu w typowym jego ujęciu nie jest proste oraz jest obciążone sporym ryzykiem niepowodzenia. Jednym z ważniejszych czynników ryzyka tego przedsięwzięcia jest tzw. czynnik ludzki. J. Kisielnicki uważa, że głównymi przyczynami nieudanego wdrożenia zmian metodą reinżynieringu są:⁶

- bariera psychologiczna – ludzie, którzy powinni dokonać zmian, w rzeczywistości wcale ich nie chcą i obawiają się, że w nowej sytuacji nie będzie dla nich miejsca pracy lub stracą swoją uprzywilejowaną pozycję w firmie,
- błędy w organizacji zespołu – który ma usprawnić funkcjonowanie organizacji, a więc powołanie osób niekompetentnych oraz takich, które nie mogą ze sobą współpracować. Istotnym jest, aby zespół wdrażający zmiany dążył do osiągnięcia sukcesu jako grupa i w którym nie będzie ważne, kto jest autorem pomysłów,
- konieczność przezwyciężenia stereotypów – znane są przykłady, że firmy angażują tylko takich pracowników, którzy nigdy nie wykonywali pracy o tej specjalności, ponieważ daje to możliwość wyszkolenia pracownika nieobciążonego starymi nawykami, przyzwyczajeniami i tradycją.

Jednak osiągnięcie poprawy funkcjonowania organizacji administracji publicznej jest możliwe także przy zastosowaniu jedynie samych zasad i założeń reinżynieringu. Według M. Bugdola podstawowymi założeniami reinżynieringu są m.in.:⁷

- wprowadzenie podejścia procesowego, które pozwoli na lepszą kontrolę i umożliwi zmniejszenie liczny błędów w realizacji procesów,
- wymaganie zmiany sposobu podejmowania decyzji, polegające na tym, że wiele decyzji podejmują już nie członkowie niższego kierownictwa, lecz pracownicy odpowiedzialni za poszczególne procesy; pracownicy muszą być przeszkoleni, uprawomocnieni i odpowiednio predysponowani do przydzielonych im zadań.

Z kolei sprawdzenie poprawności wykonania zadania reinżynieringu, wymaga możliwości dokonania pomiaru efektywności jego realizacji, rozumianej jako oszczędność wykorzystania zasobów (informacyjnych, ludzkich, finansowych, czasowych, innych) czy wzrost wydajności (mierzony np. wzrostem zysku, zwiększeniem wielkości produkcji lub sprzedaży). W przypadku służb mundurowych wzrost zysku,

⁵ Bugdol M.: Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej: Warszawa 2011, s. 127

⁶ Kisielnicki J.: MSI Systemy Informatyczne Zarządzania: Warszawa 2008 s. 186

⁷ Opracowano na podstawie Bugdol M.: Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej: Warszawa 2011, s. 128; Kisielnicki J.: MSI Systemy Informatyczne Zarządzania: Warszawa 2008 s. 182 – 183

zwiększenie wielkości produkcji czy wzrost sprzedaży nie mogą być celem analizy. Zatem celami analizy i reinżynieringu w tych organizacjach będzie przede wszystkim optymalizacja wykorzystania zasobów, niezbędnych do obsługi procesów.

Podsumowując, reinżyniering w organizacji powinien być sposobem myślenia o jej strukturach z wykorzystaniem podejścia systemowego i nowoczesnych technologii informacyjnych. Najważniejszymi zaletami stosowania tej metody wprowadzania zmian są:⁸

- skrócenie czasów realizacji poszczególnych procesów,
- zwiększenie efektywności organizacji,
- redukcja kosztów działalności,
- polepszenie jakości i zadowolenia klienta.

W kolejnych rozdziałach zostanie zaprezentowany przykład modelowania i analizy wybranego procesu logistycznego na przykładzie wybranej służby mundurowej, a następnie będzie zaproponowana reorganizacja tego procesu z wykorzystaniem zasad reinżynieringu.

Modelowanie i analiza wybranego procesu logistycznego

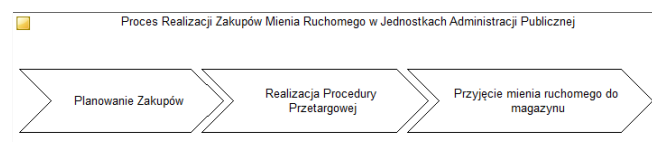
Modelowanie procesów biznesowych koncentruje się na opracowywaniu modeli procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Utworzone modele procesów są wykorzystywane do uporządkowania opisu poszczególnych działań procesu, ustalenia niezbędnych do jego realizacji zasobów, określenia czasu trwania poszczególnych czynności, a także ustalenia kosztów jego realizacji i oczekiwanych rezultatów.

Analizę procesu rozpoczyna zawsze sformułowanie celu, do jakiego powinna prowadzić najpierw analiza, a potem reinżyniering tego procesu. Celem analizy może być weryfikacja poprawności realizacji procesu, pod kątem możliwości osiągnięcia zamierzonych wyników jego realizacji. Jeżeli zamierzone wyniki realizacji procesu ograniczymy poprzez zdefiniowanie czasu, w którym ten wynik ma być uzyskany oraz ilości zasobów, które mogą być w tym procesie zaangażowane, to otrzymujemy zadanie, którego rozwiązanie może wymagać dokonania zmiany, czyli przeprowadzenia reinżynieringu procesu.

Jak było już zauważone zwiększenie sprzedaży czy zysku nie może być celem analizy ze względu na charakter służb mundurowych. Dlatego jako cel analizy przyjęto optymalizację wykorzystania zasobów, niezbędnych do obsługi procesu realizacji zakupu mienia ruchomego w wybranej służbie mundurowej.

Głównym problemem obecnego stanu procesu realizacji zakupu mienia ruchomego w wybranej służbie mundurowej jest zbyt wysokie zaangażowanie w

jego realizację zasobów ludzkich, długi czas realizacji procesu oraz wysokie koszty przeprowadzenia całego postępowania. Wszystko to przy niskiej efektywności podejmowanych działań jasno sygnalizuje zaistniałą niepożądaną sytuację. Rozważmy omawiany problem na wybranym procesie logistycznym, realizowanym w biurze logistyki wybranej służby mundurowej. Na rys. 2 zaprezentowana została mapa podprocesów, będących elementami składowymi procesu realizacji zakupów mienia ruchomego w wybranej służbie mundurowej.



Rys. 2 Mapa procesu Realizacji zakupów mienia ruchomego w wybranej służbie mundurowej wykonana w narzędziu Sybase Power Designer
Źródło: opracowanie własne.

Proces ten został podzielony na trzy podprocesy składowe: Planowanie zakupów, Realizacja procedury przetargowej i Przyjęcie mienia ruchomego do magazynu. Proces Realizacji zakupów mienia ruchomego jest realizowany zazwyczaj w systemie centralnym przez biuro logistyki, które następnie dystrybuuje zakupiony towar do poszczególnych jednostek podstawowych. W szczególnych przypadkach zakupy mogą być dokonywane bezpośrednio przez jednostki podstawowe, pod warunkiem jednak możliwości sfinansowania przez nie takiej transakcji. Proces zakupów centralnych, dominujący w opisywanej organizacji, realizowany jest według następującego algorytmu:

- dokumentami inicjującymi przygotowanie rocznego planu zakupów w organizacji administracji publicznej są plan finansowy oraz zapotrzebowanie zgłaszane do biura logistyki przez poszczególne jednostki wybranej służby mundurowej,
- na podstawie ustalonego rocznego planu zakupów rozpisywane są przetargi na zakup poszczególnych elementów mienia ruchomego,
- równolegle przygotowany jest też rozdzielnik, czyli dokument na podstawie którego zakupione elementy mienia ruchomego będą dystrybuowane do poszczególnych jednostek organizacji,
- do każdego przetargu biuro logistyki przygotowuje specyfikacje techniczną wymagań oraz wzór umowy z wykonawcą zlecenia,
- dokumenty te przekazuje do wydziału finansowego, który przeprowadza przetarg,
- po podpisaniu umowy z wykonawcą każdy z kierowników jednostek organizacji ma 10 dni na ustalenie warunków szczegółowych swojej części zamówienia,
- zamówienie jest realizowane, a w tym czasie pracownicy biura logistyki mają prawo do kontroli realizacji zamówienia i jego zgodności z warunkami ustalonymi w umowie; jakiegokolwiek nie-

⁸ Encyklopedia zarządzania: <http://mfiles.pl/pl/index.php/> Reengineering: data odczytu 19-04-2011

uprawnione odstępstwa od tych ustaleń mogą skutkować karami, a nawet zerwaniem umowy z wykonawcą,

- zgłoszenie przez wykonawcę zakończenie procesu kompletowania zamówienia skutkuje jego odbiorem technicznym i jakościowym przez uprawnionych pracowników biura logistyki; wykryte nieprawidłowości podczas kontroli mogą skutkować odrzuceniem części lub nawet całego zamówienia,
- pozytywny odbiór jakościowy, zakończony podpisaniem protokołu odbioru, uprawnia wykonawcę do rozpoczęcia procesu dystrybucji elementów mienia ruchomego do poszczególnych jednostek organizacji, zgodnie z wytycznymi zamieszczonymi w rozdzielniku,
- dopiero potwierdzenie przez kierowników jednostek podstawowych odbioru zamówionego towaru i przyjęcia go do magazynu, uprawnia biuro logistyki do dokonania zapłaty za realizację zamówienia.

Na podstawie wywiadów prowadzonych z pracownikami biura logistyki udało się ustalić, że:

- zespół osób realizujących proces zakupów mienia ruchomego jest zdecydowanie za mały w stosunku do potrzeb, przez co pracownicy są przeciążeni i zmęczeni swoimi zadaniami, a absencja któregokolwiek z nich grozi paraliżem całego procesu,
- brakuje skoordynowanego i zalgorytmizowanego planu działania według przyjętych procedur, które uwzględniałyby także różnego rodzaju sytuacje awaryjne, a które obecnie rozwiązywane są na bieżąco przy dużym zaangażowaniu osób zarządzających biurem,
- brakuje natychmiastowego dostępu do aktualnej informacji na temat:
 - zawartości oraz stanu magazynów poszczególnych jednostek podstawowych,
 - płynności stanów magazynowych poszczególnych jednostek podstawowych,
 - rezerw magazynowych poszczególnych jednostek podstawowych,
- brak dostępu do informacji skutkuje:
 - brakiem możliwości planowania zakupów na podstawie znanego stanu magazynów jednostek podstawowych,
 - brakiem możliwości analizowania zrealizowanych zakupów dla poszczególnych jednostek podstawowych,
 - brakiem możliwości minimalizacji rezerw magazynowych przy zachowaniu odpowiedniego poziomu stanów magazynowych poszczególnych jednostek podstawowych,
 - brakiem możliwości śledzenia wykonania zamówienia w zakresie czynności pozostających pod kontrolą organizacji.

Szczegółowej analizie zostanie poddany podproces Planowania zakupów. Jego przebieg został przedstawiony na rys. 3, zgodnie z notacją narzędzia Sybase PowerDesigner opisaną w tab. 1. W tab. 2 znaj-

duje się natomiast opis zasobów, zaangażowanych do realizacji tego procesu.

Tab. 1 Notacja schematu procesu zgodna z metodyką narzędzia Sybase PowerDesigner

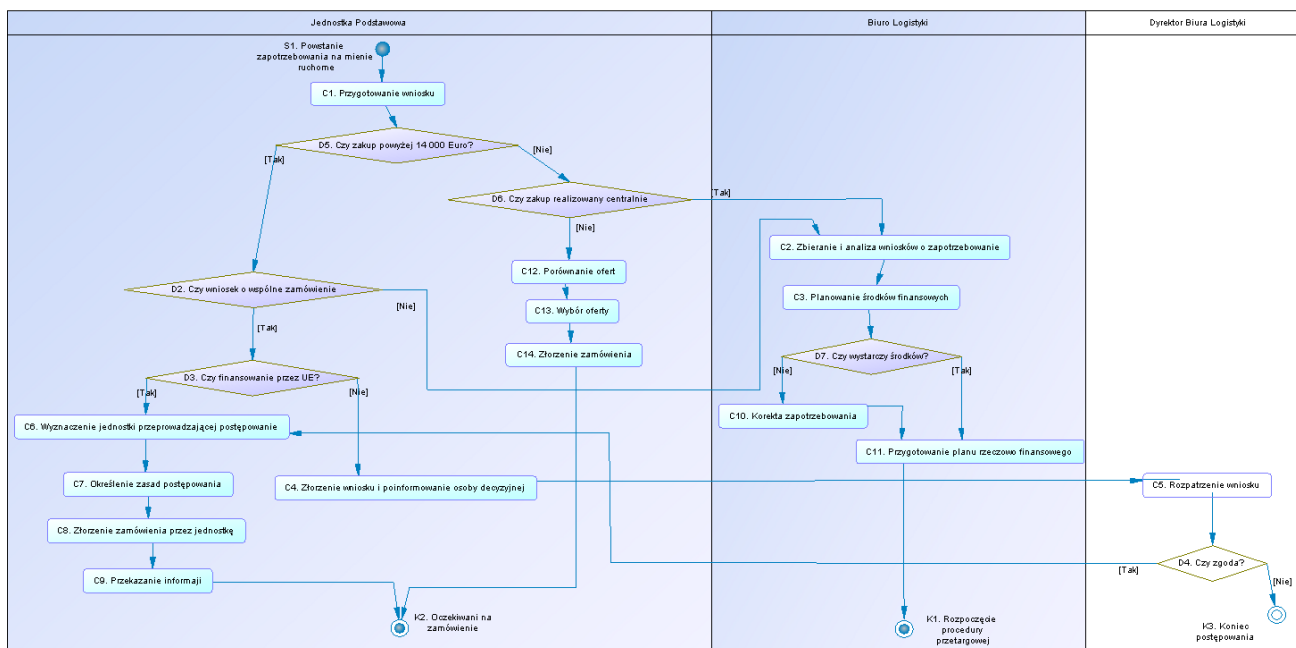
●	symbol rozpoczęcia procesu
●	symbol zakończenia procesu
□	symbol czynności procesu
◇	symbol bloku decyzyjnego
→	symbol przepływu działania
—	symbol koniunkcji przepływów

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z rys. 3 proces planowania zakupów rozpoczyna się w momencie powstania zapotrzebowania na mienie ruchome w jednostce podstawowej służby mundurowej. Możliwe jest kilka dróg realizacji zakupów. Podstawową zmienną określającą w jaki sposób zakupy będą realizowane jest kwota zamówienia. Jeżeli kwota przekracza 14 tyś. Euro to zakupy mogą być realizowane centralnie przez biuro logistyki lub przez jednostki podstawowe ale tylko w przypadku zgłoszenia chęci zakupu wspólnego. W przypadku gdy kwota zamówienia jest niższa niż 14 tyś. Euro przedstawiciele jednostek podstawowych mogą podjąć decyzję o sposobie realizacji zakupu. Mianowicie mogą dokonać zakupu samodzielnie lub zgłosić zapotrzebowane na mienie ruchome do zakupów realizowanych przez biuro logistyki. Przeprowadzając zakup samodzielny jednostka sama musi zabezpieczyć środki na jego realizację, wybrać dostawcę, złożyć zamówienie i przeprowadzić procedurę przetargową.

W przypadku decyzji o zakupie wspólnym do rozstrzygnięcia pozostaje jeszcze jedna kwestia mianowicie finansowanie zakupu. Jeżeli zakupy są realizowane ze środków Unii Europejskiej wówczas jednostki wybierają z pośród siebie przedstawiciela który dokona zakupu niezbędnego mienia, odbierze zakupione mienie od dostawcy i wyśle informację do pozostałych jednostek o możliwości odbioru swojej partii zakupionego towaru. Natomiast jeżeli jednostki podstawowe finansują zakupy z własnych środków muszą poinformować o tym dyrektora biura logistyki w formie wniosku i poczekać na jego pozytywne rozpatrzenie. Jeżeli dyrektor biura logistyki wyraża zgodę wówczas procedura zakupu jest identyczna jak w przypadku finansowania zakupów przez UE. Jeżeli dyrektor biura logistyki nie wyraża zgody postępowanie zostaje wstrzymane a zakupy nie są realizowane w tej formie.

Zakupy indywidualne czy wspólne w badanej organizacji są rzadkością i stanowią około 2% wszystkich przypadków. Reszta zakupów jest realizowana centralnie przez biuro logistyki.



Rys. 3 Model podprocesu Planowania zakupów wykonany w narzędziu Sybase PowerDesigner

Źródło: opracowanie własne.

Zakupy centralne przeprowadzane są raz w roku i inicjują je dwa czynniki. Zgłoszenia zapotrzebowania na mienie ruchome pochodzące z jednostek podstawowych oraz przyznanie środków na dany rok przez ministerstwo. Po zebraniu wszystkich zapotrzebowań z jednostek podstawowych pracownicy biura logistyki sprawdzają czy przyznane środki wystarczą na realizację wszystkich potrzeb materiałowych.

Jeśli nie zapotrzebowania jednostek podstawowych są korygowane. Następnie przygotowujemy jest plan rzeczowo – finansowy uwzględniający kategorie mienia ruchomego, które ma być zakupione w danym roku oraz kwoty pieniężne przeznaczone na każdą grupę asortymentową. Przygotowanie planu rzeczowo – finansowego kończy proces planowania zakupów i jest podstawą do rozpoczęcia procedury przetargowej będącej przedmiotem odrębnego procesu.

Tab. 2 Zestawienie wykorzystania zasobów w podprocesie Planowania zakupów

Symbol czynności	Dane wejściowe	Dane Wyjściowe	Osoby [osoby]	Czas realizacji działania [h]	Szacunkowe koszty [PLN]
C1	Zapotrzebowanie na mienie w jednostce podstawowej	Zapotrzebowanie w formie wniosku	22	66	990
C2	Wnioski o zapotrzebowaniu w jednostkach podstawowych	Zbiorcze zestawienie potrzeb organizacji	1	8	120
C3	Zbiorcze zestawienie potrzeb, przyznany budżet zakupowy	Korekta zapotrzebowania zbiorczego	1	8	120
C4	Wniosek o zapotrzebowaniu w jednostce podstawowej	Wniosek o samodzielne udzielenie zamówienia publicznego	22	24	10
C5	Wniosek o zapotrzebowaniu w jednostce podstawowej	Decyzja	1	0,25	5
C6	Decyzja o zakupie finansowanym ze środków UE	Pełnomocnictwo dla wybranej jednostki podstawowej	22	24	300
C7	Decyzja o zakupie finansowanym ze środków UE	Zasady dotyczące wspólnego zakupu	22	24	100
C8	Wnioski o zapotrzebowaniu w jednostkach podstawowych	Zamówienie publiczne	1	2	30
C9	Wyniki postępowania związanego z zamówieniami publicznymi	Sprawozdanie	1	24	200
C10	Zbiorcze zestawienie potrzeb, przyznany budżet zakupowy	Korekta zapotrzebowania zbiorczego	1	8	120
C11	Korekta zapotrzebowania zbiorczego	Plan rzeczowo - finansowy	2	24	720
C12	Wymagania dla zamówienia	Oferty kontrahentów	1	8	120
C13	Oferty kontrahentów	Wybrana oferta	2	1	30
C14	Wybrana oferta	Umowa z wykonawcą	1	2	30
Razem			100	223,25	2895

(źródło: opracowanie własne)

Przeprowadzona analiza podprocesu Planowania zakupów pokazała, że wymaga on zaangażowania znacznych zasobów ludzkich, finansowych i czasowych, nie gwarantując sprawności jego realizacji. Jak wynika z rys. 3 i tab. 2 podproces Planowania zakupów wymaga zaangażowania i koordynacji działań 100 osób w jednostkach podstawowych oraz w biurze logistyki. Opóźnienia w realizacji czynności któregośkolwiek z podwykonawców skutkują opóźnieniem wykonania całego procesu, który obecnie zajmuje już ponad 223h, czyli prawie 28 dni roboczych. Koszt realizacji każdego podprocesu Planowania zakupów wynosi prawie 3 tys. PLN, co wydaje się być kwotą wysoką w stosunku do zakresu jego czynności.

Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak systemu informatycznego, umożliwiającego dostęp biura logistyki do aktualnych informacji o stanach magazynowych poszczególnych jednostek podstawowych oraz elektroniczną, zamiast papierowej, wymianę informacji podczas realizacji procesu.

Brak systemu informatycznego wymusza konieczność ręcznego sporządzania dokumentów o zapotrzebowaniu na podstawie papierowych archiwów przechowywanych w magazynach jednostek podstawowych. Jest to operacja czasochłonna, wymagająca zaangażowania ze strony pracowników magazynów i niestety często prowadząca do powstawania błędów oraz opóźnień, co ma negatywny wpływ na jakość i efektywność wykonania całego podprocesu. Brak systemu informatycznego, a w konsekwencji brak informacji biura logistyki na temat szczegółów zgłaszanego przez jednostki podstawowe zapotrzebowania powoduje, że każdorazowo wykonawca zamówienia musi ustalać jego szczegóły indywidualnie z kierownikiem każdej jednostki podstawowej. Jest to uciążliwe i dla wykonawcy, i dla kierownictwa, które często na własną rękę upraszcza procedurę, generując tym samym liczne błędy w zamówieniach.

W sytuacjach awaryjnych, kiedy potrzebne są wybrane elementy mienia ruchomego, a nie ma środków finansowych lub czasu na dokonanie zakupu, brak systemu informatycznego znacznie utrudnia i wydłuża operację poszukiwania takich towarów w magazynach jednostek podstawowych, rozsianych po całej Polsce.

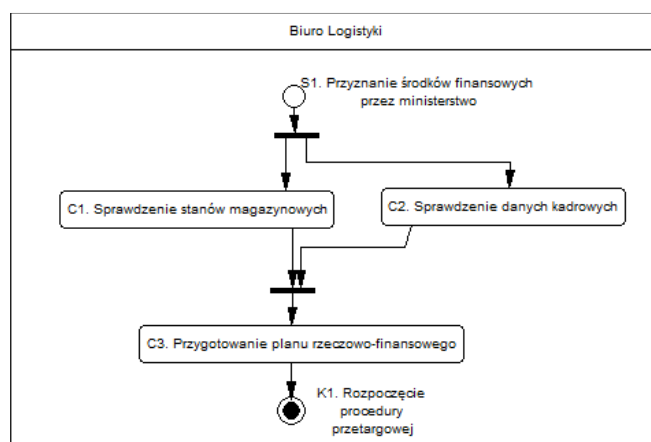
Wobec powyższego w ramach planowanej reorganizacji podprocesu Planowania zakupów proponuje się:

- wdrożenie systemu informatycznego zapewniającego gromadzenie, udostępnianie oraz analizę danych, dotyczących zakupów, dystrybucji oraz stanów magazynowych w jednostkach podstawowych,
- dogłębną analizę efektywności realizowanych procesów w oparciu o zgromadzone i przeanalizowane w systemie informatycznym dane,
- stałe doskonalenie procesu na podstawie wyników analizy efektywnościowej.

Reinżyniering wybranego procesu logistycznego oraz ocena jego efektywności

Model podprocesu Planowania zakupów po wdrożeniu proponowanych zmian zostanie uproszczony do schematu prezentowanego na rys. 4.

Symbol poziomej linii na rys. 4 należy interpretować jako znak koniunkcji przepływów. W sytuacji kiedy przy znak jest jeden przepływ wchodzący przepływy i czynności następujące po tym znaku są realizowane jednocześnie. Sytuacja w której do symbolu wchodzi więcej niż jeden przepływ oznacza że czynność będąca po tym znaku zostanie wykonana w momencie, kiedy zostaną zakończone wszystkie czynności poprzedzające symbol poziomej linii.



Rys. 4 Podproces Planowania zakupów po reinżynieringu wykonany w narzędziu Sybase PowerDesigner
Źródło: opracowanie własne.

Procedura planowania zakupów po przeprowadzeniu reinżynieringu i wprowadzeniu do użycia systemu informatycznego zbierającego i udostępniającego dane z magazynów podstawowych wygląda następująco. Czynnikiem inicjującym całą procedurę jest przyznanie przez ministerstwo funduszy na zakup mienia ruchomego. Następnie pracownicy biura logistyki sprawdzają w systemie dane dotyczące stanów magazynowych poszczególnych jednostek podstawowych oraz jednocześnie otrzymują dane na temat aktualnego zatrudnienia w poszczególnych jednostkach podstawowych. Czynności te są wykonywane jednocześnie. W momencie kiedy pracownicy biura logistyki posiadają dane o aktualnym stanie magazynów, pochodzące z wdrożonego systemu wspomagającego zarządzanie magazynem, oraz aktualne dane kadrowe przystępują do przygotowania planu rzeczowo – finansowego. Uwzględniającego kategorie mienia ruchomego, które ma być zakupione w danym roku oraz kwoty pieniężne przeznaczone na każdą grupę asortymentową. Przygotowanie planu rzeczowo – finansowego kończy proces planowania zakupów i jest podstawą do rozpoczęcia procedury przetargowej będącej przedmiotem odrębnego procesu.

Jak widać schemat planowania zakupów uległ daleko idącym zmianom. Z postępowania zostały wy-

eliminowane zadania wszystkich jednostek podstawowych. Po reinyżynieringu procesu wszystkie czynności są realizowane w Biurze Logistyki. Tego typu sytuacja powinna wyeliminować sprzeciwy wobec wprowadzanych zmian osób pracujących w jednostkach podstawowych, ze względu na odciążenie ich w zakresie przygotowywania sprawozdań i zapotrzebowań na mienie ruchome. Z powodu ograniczenia czynności planistycznych wydawać się może, że sprzeciwy wobec nowej sytuacji mogą pojawić się wśród pracowników Biura Logistyki. Jednak należy zauważyć, że i w tym obszarze liczba czynności związanych z planowaniem zakupów mienia ruchomego została ograniczona. Ponadto dostęp do aktualnych danych o każdej porze bez konieczności czekania na odpowiedź jednostek podstawowych znacznie upraszcza i ułatwia prace tych osób. Dodatkowo pracownicy Biura Logistyki korzystając z rzeczywistych danych eliminują błędy które były popełniane przy składaniu przez jednostki podstawowe zapotrzebowań na mienie ruchome. Te elementy sumarycznie powodują, że choć całość czynności związanych z planowaniem zakupów po reinyżynieringu procesu leży po stronie pracowników Biura Logistyki to mają oni łatwiejsze zadanie do zrealizowania. Biorąc to pod uwagę wdrożenie zmian nie powinno się spotkać z protestami także w tej grupie pracowniczej.

Każda zmiana niesie ze sobą szanse na usprawnienie działania danej organizacji jak i zagrożenia, związane m.in. z wyborem i wdrożeniem systemu informatycznego. Wprowadzenie nowego rozwiązania informatycznego nie może być rozpatrywane tylko i wyłącznie w aspekcie technicznym. System informatyczny wprowadzany w organizacji wiąże się ściśle ze zmianą w sposobie funkcjonowania organizacji. Dlatego aspekt biznesowy jest równie istotny dla prawidłowego wdrożenia systemu. W tym sensie czynniki sukcesu przedsięwzięcia jawią się następująco:⁹

1. zaangażowanie użytkowników,
2. wsparcie decydentów,
3. jasne cele biznesowe,
4. racjonalny zakres i wymagania,
5. doświadczony kierownik przedsięwzięcia,
6. podział przedsięwzięcia na iteracje,
7. zarządzanie budżetem i aspektami finansowymi projektu,
8. zespół o odpowiedniej kompetencji,
9. przyjęcie metodyki realizacji projektu,
10. jednolite narzędzia i infrastruktura projektu.

Zakładając, że te czynniki zostaną spełnione pozostaje jeszcze jeden obszar stwarzający potencjalne ryzyko niepowodzenia wdrożenia systemu informatycznego wspomagającego planowanie zakupów w jednostkach administracji publicznej. Jest to problem doboru systemu do wymagań organizacji. W tym

celu konieczne jest opracowanie przede wszystkim listy kryteriów, które muszą być spełnione i na podstawie których osoby decyzyjne dokonają oceny i wyboru systemu informatycznego z wielu systemów dostępnych na rynku. Biorąc pod uwagę specyfikę służb mundurowych jednym z kryteriów wyboru systemu musi być możliwość pracy systemu w architekturze rozproszonej.

Drugim czynnikiem determinującym wybór powinno być kryterium funkcji, które są wymagane do realizacji danego procesu. Trzecim czynnikiem wyboru jest kryterium ceny, ponieważ zakup systemu musi zgodnie z prawem polskim zostać zrealizowany w formie przetargu. Gremium dokonujące wyboru powinno wybrać najtańszą ofertę. W tym aspekcie podnosi się ranga kryterium funkcji. Powszechnie wiadomo, że im więcej wymagań w stosunku do systemu tym jest on droższy. Dlatego lista funkcji nie może być przygotowana na wyrost, ale nie może też być zbyt skąpa. Szczegółowy opis kryteriów wraz z sposobem ich doboru jest przedmiotem prowadzonych badań oraz zostanie przedstawiony w artykule Analiza procesów logistycznych jako podstawa doboru wspierającego rozwiązania informatycznego.

Przy założeniu, że osoba zatrudniona w biurze logistyki otrzymuje płacę brutto na poziomie 2500 PLN oraz wypracowuje 160 godzinach roboczych w miesiącu, analizę zasobów zaangażowanych do realizacji podprocesu prezentuje tab. 3.

Porównując dane prezentowane w tab. 2 i 3 można stwierdzić, że w chwili obecnej podproces Planowania zakupów wymaga zaangażowania 100 osób zatrudnionych w jednostkach podstawowych oraz w biurze logistyki. Każdorazowa realizacja tego podprocesu wymaga ponad 224 godzin pracy oraz kosztuje prawie 3 tys. PLN. Zastosowanie systemu informatycznego pozwalającego na gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie danych podczas realizacji podprocesu znacząco zmieni wielkości zasobów, zaangażowanych w jego realizację. Potwierdzeniem tego są dane zgromadzone w tab. 2, które pokazują, że wymagane jest zaangażowanie jedynie 3 osób oraz wydatkowanie 3h pracy i 40 PLN. Przeprowadzona analiza w pełni potwierdza zasadność wdrożenia odpowiedniego narzędzia informatycznego oraz proponowaną reorganizację podprocesu Planowania zakupów.

⁹ Stokalski B. - Zarządzanie ryzykiem procesów związanych z informatyzacją [w] Informatyka Gospodarcza (red. Zawila - Niedźwiecki J., Rostek K., Gąsioriewicz A.). tom 4, s. 347-368, wyd. CH BECK, Warszawa 2010

Tab. 3 Zestawienie wykorzystania zasobów w podprocesie Planowania zakupów po przeprowadzeniu reinżynieringu

Symbol czynności	Dane wejściowe	Dane Wyjściowe	Osoby [osoby]	Czas realizacji działania [h]	Szacunkowe koszty [PLN]
C1	Dane o przyznanym środkach	Dane o brakach magazynowych	1	0,5	5
C2	Dane o przyznanym środkach	Dane kadrowe	1	0,5	5
C3	Dane o brakach magazynowych, Dane kadrowe	Plan rzeczowo - finansowy	1	2	30
Razem			3	3	40

(źródło: opracowanie własne)

Podsumowanie

W opracowaniu przedstawiono sytuację w wybranej służbie mundurowej, w której brak podejścia procesowego oraz rozbudowany system ograniczeń prawno-administracyjnych uniemożliwia efektywne zarządzanie procesami logistycznymi.

Na przykładzie wybranego procesu logistycznego wykazano, że zastosowanie systemu informatycznego, który będzie gromadził i przetwarzał dane, a następnie udostępniał informacje wynikowe niezbędne podczas realizacji tego procesu, spowoduje znaczne oszczędności, a przede wszystkim umożliwi szybszą, sprawniejszą i łatwiejszą jego realizację. Zmiany zaproponowane dla wybranego procesu doprowadziły do zmniejszenia: liczby zaangażowanych osób ze 100 do 3, czasu realizacji procesu z 224 godzin do 3 godzin oraz ponoszonych kosztów z 3 tys. PLN do 40 PLN. Wobec tego decyzją kierownictwa należy dokonać wdrożenia wybranego rozwiązania informatycznego, poprzedzając je wdrożeniem podejścia systemowego w zarządzaniu logistyką w zakresie zakupów i dystrybucji mienia ruchomego. Całość wdrożenia opiera się na następującej metodzie postępowania:

- opisanie i analizie wytypowanych procesów logistycznych,
- przeprowadzeniu ich reinżynieringu według zdefiniowanych i wynikających z analizy celów,
- wytypowaniu na podstawie zreorganizowanych procesów kluczowych funkcjonalności systemu informatycznego, zapewniającego automatyzację wybranych zadań tych procesów,
- zdefiniowaniu wymagań funkcjonalnych i niefunkcjonalnych systemu informatycznego,
- opracowaniu kryteriów oceny wyboru systemu informatycznego,
- analizie rozwiązań informatycznych dostępnych na rynku pod kątem spełnienia zdefiniowanych wymagań,
- rozważeniu wariantu systemu informatycznego dedykowanego, przygotowywanego specjalnie na zamówienie tej konkretnej organizacji,
- wyboru najlepszego rozwiązania pod względem przyjętych kryteriów oceny wyboru,

- wyboru firmy, która dokonana wdrożenia oraz zapewni serwis wdrożonego systemu,
- przygotowaniu organizacji do wprowadzenia zmiany tj. zapewnieniu poparcia kierownictwa, zagwarantowaniu źródła finansowania, promocji projektu wśród pracowników,
- przeprowadzeniu wdrożenia.

Podsumowując należy stwierdzić, że uzyskane podczas badania wyniki wskazują na konieczność globalnego reinżynieringu procesów realizowanych w całej organizacji, a co najmniej w stosunku do kluczowych procesów logistycznych, które determinują w znacznym stopniu efektywność zarządzania oraz zasadność wydatkowania środków budżetowych. Zarzuty, które często kierowane są do służb mundurowych czy jednostek administracji publicznej, dotyczące złego gospodarowania przyznanymi finansami, znajdują swoje uzasadnienie w niezmiennym podejściu do zarządzania pomimo upływu ponad 20 lat od czasów transformacji. Pod tym względem służby mundurowe pozostają daleko w tyle za przedsiębiorstwami działającymi na konkurencyjnym rynku. Jest to jednak sytuacja, która przy świadomości jej niedostatków ze strony kierownictwa służb mundurowych, może i powinna w najbliższych latach ulec zmianie. W przeciwnym wypadku zagrożeniem stanie się już nie tylko kwestia niewystarczających finansów, ale przede wszystkim brak możliwości sprawnego funkcjonowania służb mundurowych w Polsce.

Streszczenie

Rzeczywistość gospodarcza, w której obecnie funkcjonują służby mundurowe, ulega ciągłym zmianom ekonomicznym, społecznym oraz prawnym. Taki stan rzeczy wymusza sprawność w elastycznym dopasowywaniu się do nowych realiów otoczenia. Wspieraniem jest tutaj rozwój technologii informatycznych, które oferują szerokie spektrum narzędzi informatycznych, pozwalających na gromadzenie i analizowanie danych, napływających ze zmieniającego się środowiska. Dzięki tym narzędziom oraz wyszkolonemu personelowi organizacje są w stanie odczytywać sygnały płynące z otoczenia i elastycznie dostosowywać się do następujących w nim zmian. Miarą tej elastyczności jest wzrost konkurencyjności oraz umacnianie swojej pozycji na rynku. W taki sposób funkcjonują

przedsiębiorstwa i organizacje rynkowe, ale służby mundurowe, utrzymywane z budżetu państwa, nie podlegają mechanizmom rynkowym. Są natomiast ograniczane rozbudowaną liczbą aktów prawnych, które ulegają zmianom równie szybko jak sytuacja na rynku. Referat jest próbą wykazania roli i znaczenia modelowania procesowego oraz reinżynieringu procesów w zarządzaniu logistyką wybranej organizacji służby mundurowej.

W drugim rozdziale referatu zostanie przedstawiona specyfika organizacyjna i zarządcza wybranej służby mundurowej na przykładzie departamentu logistyki. Pokazany zostanie stopień i zakres wykorzystywania narzędzi informatycznych, wspomagających zarządzanie procesami logistycznymi. Analizie poddane będą procesy logistyczne, ich efektywność oraz zgodność z obowiązującymi przepisami. Ze względu na to, że szczególną rolę odgrywa tu system obiegu dokumentów, więc analizie zostanie poddany aktualnie funkcjonujący system obiegu dokumentów departamentu logistyki.

W rozdziale trzecim zostanie przedstawione znaczenie podejścia procesowego w zarządzaniu każdym typem organizacji, zgodnie z twierdzeniem, że postrzeganie organizacji jako całości zachodzących w niej procesów, jest warunkiem koniecznym do skutecznego kierowania i zarządzania przedsiębiorstwem. Może być stosowany zarówno w zakresie pojedynczego procesu, jak i ogółu działań organizacji.

Następnie będzie zaprezentowana istota modelowania i analizy procesów biznesowych. Reinżyniering jest naturalną konsekwencją dostosowywania się struktury procesów do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Jego zadaniem jest osiągnięcie poprawy rezultatów działalności organizacji w wyniku strukturalnej, organizacyjnej i technicznej reorganizacji procesów, będących istotą funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Poprawa rezultatów zostaje osiągnięta w oparciu o maksymalizację wartości wyniku (ocenianego względem zdefiniowanych kryteriów oceny) oraz minimalizację zasobów niezbędnych do realizacji procesów, przy zachowaniu założonych warunków ograniczających.

Częścią projektową referatu będzie rozdział dotyczący analizy i reinżynieringu wybranych procesów logistycznych jak na przykład realizacji zakupów elementów umundurowania oraz spodziewanych efektów wdrożenia proponowanych zmian i rozwiązań. Będzie to również próba pogodzenia specyfiki i ograniczeń zarządzania logistyką w służbie mundurowej z wymaganiami podejścia procesowego w zarządzaniu procesami logistycznymi.

Referat zakończy podsumowanie dotyczące możliwości, korzyści i zagrożeń płynących z wdrożenia podejścia procesowego oraz ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach służb mundurowych.

Abstract

Economic reality, in which currently operate uniformed services organizations, is constantly changing in economic, social and legal areas. This situation forces of the flexible matching to the new realities of the environment. The support is development of information technologies, which offer a wide range of tools allowing collecting and analyzing data, created in the changing environment. Organizations are able to read signals from the environment and flexibly adjust to the following changes to the environment with these tools and trained staff. The measure of this flexibility is to increase competitiveness and strengthen its market position. In this way companies operate and market organizations, but the uniformed services organizations, financed from state budget, are not subject to market mechanisms. These are constrained by large number of legal provisions, which are changing as fast as the market situation. The paper attempts to demonstrate the role and importance of modeling and reengineering of logistics processes in selected uniformed services organization.

In the second section of the paper will be presented specificity of organizational and managerial uniformed services organization on the example of the logistics department. It will be shown the degree and extent of use of IT tools supporting the management of logistics processes. The analysis will be subject to efficiency and regulatory compliance of the logistics processes. Due to the fact, that the special role in efficiency of organization plays the document flow system, so the analysis will be subject to the currently functioning the document flow system in the logistics department.

The third chapter will be presented the importance of a process approach in the management of any type of organization, in accordance with the claim that the perception of the organization as a whole of the processes occurring in it, is a prerequisite for effective leadership and management. This approach can be used both in a single process and in general activities of the organization.

Then it will be presented the essence of modeling and analysis of business processes. Reengineering is a natural consequence the adaptation of processes structure to changes, following in the environment of the organization. Its task is to achieve improved results of organization activities as a result of structural, technical and organizational reorganizations of key processes of the company. Improved results are reached on the basis of maximizing the value of results (evaluated in terms of defined criterions) and to minimize the resources, needed to complete the processes with maintaining the established constraints.

The project part is a chapter on the analysis and reengineering of selected logistics process of purchasing uniforms items and the anticipated effects of implementing the proposed changes and solutions. It will also attempt to reconcile the specificity and limita-

tions of logistics management in the service uniforms organization with the requirements of a process approach in the management of logistics processes.

The paper will end a summary of the opportunities, benefits and risks of implementing the process approach and continuous improvement processes in organizations of uniformed services organizations.

Literatura

1. Bielecki M.: Podstawy teorii organizacji i zarządzania: Warszawa 2004.
2. Brilman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania: Warszawa 2002.
3. Bugdol M.: Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej: Warszawa 2011.
4. Goikoetxea A.: A mathematical framework for enterprise architecture representation and design, "International Journal of Information Technology & Decision Making", World Scientific Publishing Company, Vol. 3, No. 1, 2004.
5. Izdebski H., Kulesza M.: Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne: Warszawa 1999.
6. Kisielnicki J.: MSI Systemy Informatyczne Zarządzania: Warszawa 2008.
7. Stokalski B. – Zarządzanie ryzykiem procesów związanych z informatyzacją [w] Informatyka Gospodarcza (red. Zawila – Niedźwiecki J., Rostek K., Gąsioriewicz A.). tom 4, s. 347-368, wyd. CH BECK, Warszawa 2010
8. Serwis Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów:
<http://polonia.premier.gov.pl/strona.php?id=26&id2=20>: data odczytu 20.04.2011.
9. Encyklopedia zarządzania: <http://mfiles.pl/pl/index.php/Reengineering>: data odczytu 19-04-2011.