

Anna Marciszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: anna.marciszewska@ue.wroc.pl

DOSKONALENIE PROCESÓW W ORGANIZACJI NON PROFIT

IMPROVEMENT OF PROCESSES IN A NON-PROFIT ORGANISATION

DOI: 10.15611/pn.2017.463.04

Streszczenie: W artykule postawione zostało pytanie o to, czy i w jakim stopniu organizacje non profit mogą korzystać z doświadczeń firm komercyjnych w obszarze doskonalenia procesów zarządzania. Przyjęto założenie, że w prezentowanych organizacjach następuje identyfikacja i opis procesów, określone zostają powiązania między nimi, buduje się mapy procesów, ale nie zarządza się nimi i nie doskonalą. Artykuł ukazuje w sposób teoretyczny kierunki doskonalenia procesów zarządzania organizacjami non profit. Wskazano uwarunkowania doskonalenia procesów zarządzania omawianymi organizacjami, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości i ograniczeń. Zwrócono także uwagę na zdolność organizacji non profit do ciągłego doskonalenia oraz podkreślono znaczenie roli i umiejętności pracowników. W artykule zaprezentowano również możliwość aplikacji koncepcji strategicznej karty wyników jako metody tworzenia wartości dla interesariuszy omawianych organizacji.

Słowa kluczowe: procesy, doskonalenie procesów, organizacje non profit.

Summary: The article asks the question whether and to what extent non-profit organisations can use the experience of commercial companies with regard to improvement of management processes. It has been assumed that in the presented organizations, processes are identified and described processes, linkages between them are defined, process maps are built, but the processes are not managed and not improved. It presents, on a theoretical basis, the improvement directions of management processes of non-profit organisations. It indicates the conditions of improving management processes of non-profit organisations, with particular focus on the capabilities and constraints. Attention has also been paid to the concerned organisations' ability to constantly improve and the meaning of the role and skills of employees have been emphasized. The article also presents a possibility of application of the strategic scorecard concept as a method for creating the value for stakeholders of the discussed organizations.

Keywords: processes, improvement of processes, non-profit organisations.

1. Wprowadzenie

Organizacje non profit¹ to podmioty bardziej złożone, bardziej elastyczne oraz posiadające odmienne wartości i motywację działania niż tzw. podmioty biznesowe. Jednak, jak słusznie zauważa J. Fudaliński, organizacje te muszą również wprowadzać zmiany ukierunkowane na sposób postrzegania problemów, skalę działalności czy stopień profesjonalizmu w realizacji procesu zarządzania. Obecnie organizacje trzeciego sektora to podmioty poszukujące rozwiązań przede wszystkim poprzez działanie rynku, inwestujące w sieci komputerowe, przekonujące potencjalnych darczyńców do swoich przedsięwzięć jak do dobrych inwestycji oraz realizujące wieloaspektowe projekty uwzględniające szerokie spojrzenie na problemy wskazane w realizowanych przedsięwzięciach. Sektor organizacji pozarządowych jest zróżnicowany. Możemy jednak zaobserwować dynamikę jego rozwoju i daleko idący profesjonalizm, który skutkuje oczekiwaniami nastawionymi na usługi wysokiej jakości i efektywności oraz coraz większym udziałem profesjonalistów w zarządzaniu nimi. Przekłada się to na konieczność profesjonalnego kształtowania więzi organizacyjnych, skutecznego przywództwa oraz optymalnego wykorzystania zasobów [Fudaliński 2010, s. 52–57]. Organizacje non profit stają przed koniecznością ciągłego dostosowywania się do nowych, zewnętrznych i wewnętrznych warunków. To powoduje, że coraz częściej wykorzystują biznesowe narzędzia i metody zarządzania, w tym podejście procesowe. A to przyczynia się do tego, że stają się organizacjami otwartymi na wszelkie nowości, postrzegają problemy z różnych perspektyw, są wrażliwe na sygnały i wyzwania lokalnych społeczności oraz są gotowe do wprowadzania u siebie zmian. Orientacja na procesy pozwoliła na efektywniejsze wykonywanie zadań, co przekłada się na większą satysfakcję odbiorców usług świadczonych przez organizacje non profit, jak i donatorów oraz sponsorów tych organizacji [Marciszewska 2014, s. 67]. Należy jednak podkreślić, że w każdej organizacji, procesy powinny być tak kształtowane i doskonalone, „aby eliminować z nich wszystkie operacje i działania niedodające wartości, a wzbogacać i doskonalić działania i procesy dodające wartości dla organizacji i jej klientów” [Nowosielski 2014, s. 303].

Celem niniejszego artykułu jest zatem próba odpowiedzi na pytanie: Czy i w jakim stopniu organizacje non profit mogą korzystać z doświadczeń firm komercyjnych w obszarze doskonalenia procesów zarządzania? Takie ujęcie prezentowanej problematyki badawczej związane jest z tym, że profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit nie stanowi idealnego rozwiązania wszystkich problemów związanych z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych, a wdrażanie rozwiązań do tej pory stosowanych w podmiotach komercyjnych powoduje często przesunięcie w stronę myślenia „biznesowego”. Dlatego też zasadne wydaje się podjęcie tego tematu.

¹ Na potrzeby niniejszego artykułu pojęcie „organizacja non profit” będzie utożsamiane z pojęciem „organizacje pozarządowe” oraz „organizacje trzeciego sektora”.

2. Organizacje non profit jako organizacje procesowe

Podejście procesowe koncentruje się na sekwencjach działań podejmowanych w organizacji i poza nią oraz powiązaniach między nimi w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Zaleca całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. W podejściu tym zakłada się, że każdy podmiot jest zbiorem wzajemnie przeplatających się procesów, których identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a usprawnienie i ciągłe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów. Powoduje wzrost motywacji, przyspiesza procesy komunikowania się, podejmowania decyzji, uczy odpowiedzialności za procesy oraz interdyscyplinarnej pracy zespołowej. Wykorzystując podejście procesowe, organizacja uzupełnia statyczne spojrzenie na organizację (tzw. zarządzanie strukturalne) spojrzeniem dynamicznym (tzw. zarządzaniem procesowym), co sprzyja wzrostowi elastyczności i podatności na zmiany całej organizacji [Nowosielski 2008a, s. 40–59].

Na podstawie dostępnych badań literaturowych dotyczących trzeciego sektora [Domański 2010, s. 172–180; Fudaliński 2013, s. 125–140] i tzw. minimum dla podejścia procesowego można zaryzykować stwierdzenie, że duża liczba organizacji non profit to organizacje procesowe. Zidentyfikowane zostały w nich procesy, których liczba nie przekracza kilkudziesięciu, zbudowane zostały mapy powiązań procesów, istnieje system pomiaru rezultatów procesów oraz realizowany jest proces zarządzania procesami nakierowany na ich doskonalenie. Takie podejście narzuca omawianym organizacjom mniejszy poziom wymagań i nie odnosi się do teorii, zgodnie z którą organizacja staje się organizacją procesową w wyniku stopniowej ewolucji [Cyfert, Krzakiewicz 2006, s. 202]. Wydaje się to bardziej prawidłowe, szczególnie w odniesieniu do organizacji pozarządowych.

Mówiąc o organizacji procesowej w odniesieniu do podmiotów trzeciego sektora, należy podkreślić, że są to organizacje, które [Domański 2010, s. 177–178]:

- są nastawione na działania, tj. zamienianie idei w działania,
- podkreślają swoją koncentrację na klientach, ich potrzebach i życzeniach,
- charakteryzuje autonomia i przedsiębiorczość (wspieranie inicjatyw i podejmowanie ryzyka),
- są źródłem innowacji,
- wykorzystują swoje kluczowe kompetencje,
- włączają personel i wolontariuszy w pracę organizacji, przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniej swobody, delegowaniu uprawnień, poszerzaniu kompetencji,
- szukają wzrostu wydajności w pracownikach poprzez tworzenie atmosfery sprzyjającej zwiększeniu motywacji personelu,
- dążą do zapewnienia ścisłej kontroli finansów i wartości, ale bez niszczenia inicjatywy i podejmowania ryzyka,

- nastawione są na wartość, tzn. działania nastawione są na realizację wizji tworzonych przez liderów,
- dążą do prostych struktur i „odchudzonego” personelu.

Ze względu na specyfikę organizacji non profit w tabeli 1 przedstawione zostały przykładowe procesy główne (strategiczny wpływ na działalność organizacji) i podprocesy.

Tabela 1. Przykładowe procesy w organizacjach non profit

Procesy główne	Podprocesy
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> – rekrutacja pracowników etatowych – rekrutacja wolontariuszy – ocena predyspozycji do pracy w zespole – spotkania z potencjalnymi pracownikami organizacji – ocena pracowników/wolontariuszy – szkolenia pracowników/wolontariuszy – pomoc wolontariuszom – doradztwo pracownikom – działania motywujące – działania dyscyplinarne – selekcja i promocja pracowników/wolontariuszy
Obsługa klienta	<ul style="list-style-type: none"> – określenie potrzeb i problemów społeczności – przyjęcie „zlecenia” realizacji usługi – dostosowanie usługi do faktycznych potrzeb klienta – sprzedaż usługi – badanie poziomu zadowolenia klientów (badania ankietowe) – zarządzanie kontaktami z klientami
Rozwój nowej usługi	<ul style="list-style-type: none"> – badanie potrzeb społeczności lokalnej – analiza rynku – projektowanie nowej usługi – zatwierdzenie formalne nowej usługi – wdrożenia nowej usługi do oferty organizacji
Pozyskiwanie funduszy	<ul style="list-style-type: none"> – pozyskiwanie sponsorów/darczyńców – pozyskiwanie informacji dotyczących możliwości finansowania działalności statutowej – przygotowywanie wniosków o dofinansowanie przedsięwzięć projektowych – prezentacja organizacji w społeczności lokalnej
Zarządzanie finansami	<ul style="list-style-type: none"> – budżetowanie – rachunek kosztów – sprawozdawczość finansowa – przepływy finansowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Grajewski 2007, s. 65].

Wykorzystanie podejścia procesowego w organizacjach non profit jest coraz efektywniejsze. Związane jest to między innymi z uwzględnieniem specyfiki ich

funkcjonowania, aktywnym poszukiwaniem informacji o potrzebach społeczności, otwartością na takie informacje, wzajemną komunikacją, źródłami finansowania, odwagą i zaangażowaniem pracowników w organizację i realizację celów statutowych [Marciszewska 2014, s. 65–67]. Podstawowym założeniem podejścia procesowego w organizacjach non profit jest jednak bazowanie na pracy zespołowej. Osoby zaangażowane w funkcjonowanie tych podmiotów charakteryzują się przekraczaniem granic wyznaczanych przez wypełniane funkcje oraz uczestniczeniem poszczególnych pracowników organizacji w realizacji kilku procesów jednocześnie. Równocześnie zespoły te przyczyniają się do złamania dotychczasowych barier związanych z funkcjonalnym podejściem do organizacji pracy oraz komunikacji. Warto też podkreślić znaczenie umiejętności kierowniczych osób zarządzających. Zakres ich możliwych reakcji i zachowania określony jest zdolnościami osobistymi, wiedzą i motywacją. Ponadto w miarę zaangażowania się pracowników/wolontariuszy w realizację zadań rozwijają się zdolności, wiedza i wartości grupowe. Dlatego efektywne zarządzanie organizacjami non profit w podejściu procesowym możemy osiągnąć, gdy styl działania organizacji oparty jest na wzajemnym zaufaniu, sprawnej komunikacji, współdziałaniu, pracy zespołowej oraz stosowaniu odpowiedniej metodologii zarządzania tymi podmiotami.

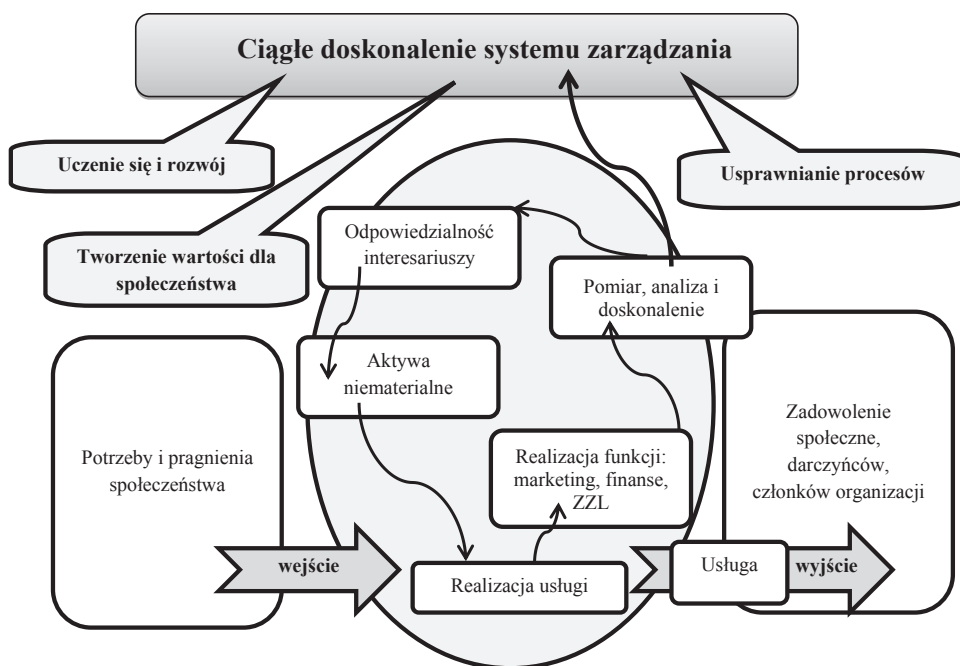
Wykorzystując podejście procesowe w zarządzaniu organizacją non profit, należy podkreślić jego atuty, a nie słabości. Organizacja może szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu i poprzez to podnosić swoją konkurencyjność. Ponadto skorelowanie struktury organizacyjnej z procesami, zwiększenie zaangażowania personelu uczestniczącego w procesach oraz zrozumienie procesów zachodzących w organizacji jest jednym z najistotniejszych zadań, jakie powinna sobie dzisiaj postawić każda „nowoczesna” organizacja non profit. Tym bardziej że coraz częściej zarówno fundatorzy, jak i darczyńcy zwracają uwagę, że zarządzanie organizacjami non profit związane jest z nieprzywiązywaniem wagi do skuteczności podejmowanych działań, ich efektywności oraz jakości zarządzania, a co za tym idzie brak jest stosowania odpowiednich miar i rezultatów realizowanych przedsięwzięć [Marciszewska 2014, s. 63–67]. Dlatego też od podejścia procesowego w omawianych organizacjach oczekuje się przede wszystkim wysokiej jakości świadczonych usług społecznych. To wymaga jednak stałej aktualizacji zakresu działania oraz innowacyjności podejmowanych działań, co powoduje, że organizacje pozarządowe podlegają ciągłej presji doskonalenia procesów.

3. Istota doskonalenia procesów w organizacjach non profit

W literaturze przedmiotu doskonalenie procesów definiowane jest jako „celowe działanie, zakładające powolny, ale systematyczny i postępujący rozwój (usprawnienie) wybranych parametrów procesu (czasu, kosztu, jakości), we wzajemnym powiązaniu tych parametrów oraz doskonalonych procesów” [Nowosielski 2014, s. 305]. Procesy powinny być poddawane systematycznej ocenie pod względem efektów realizowanych procesów i powinna istnieć możliwość wprowadzenia ko-

rekt, jeśli osiągnięte rezultaty odbiegają od przyjętych założeń. Dlatego bezwzględnym warunkiem powodzenia wykorzystania podejścia procesowego w organizacjach non profit jest ciągle usprawnianie i doskonalenie, bo w przeciwnym razie zaimplementowane procesy nie będą stosowane w odpowiedni sposób lub w ogóle przestaną być używane [Wysocki 2004, s. 9].

Organizacje non profit to podmioty związane z zarządzaniem społecznym (rys. 1), które definiowane jest jako wyznaczanie specyficznych celów zorientowanych na zaspokajanie potrzeb społecznych i charakteryzujące się elastyczną strukturą organizacyjną, kulturą organizacyjną zorientowaną na ludzi, partycypacyjnym procesem decyzyjnym, luźnymi powiązaniem pomiędzy interesariuszami oraz orientacją na jakość świadczonych usług [Fudaliński 2013, s. 129].



Rys. 1. Model zarządzania społecznego

Źródło: [Fudaliński 2013, s. 130].

Patrząc na model na rys. 1, można wnioskować, że zarządzanie organizacjami trzeciego to proces, który [Fudaliński 2013, s. 129–130]:

- zaczyna się od właściwego określenia i identyfikacji potrzeb i pragnień społeczeństwa,
- może być zrealizowany poprzez pożądany kształt usługi i „działania odznaczające się określoną specyfiką ukierunkowaną na aspekty wynikowe o charakterze społecznym”,

- ma formę pętli, co oznacza, że podejmowane czynności w ramach zarządzania są ze sobą powiązane, występują jednocześnie oraz wzajemnie się przenikają,
- oprócz realizacji samego procesu zarządzania, wymaga ciągłego doskonalenia systemu zarządzania związanego z uczeniem się i rozwojem, tworzeniem wartości dla społeczeństwa oraz usprawnieniem procesów.

Zarządzanie procesami w organizacjach non profit powinno być oparte na „klientach”, ich potrzebach i wymaganiach, a przede wszystkim na tworzeniu dla nich wartości. Powoduje to, że organizacje pozarządowe przy tworzeniu omawianej wartości mogą korzystać między innymi ze strategicznej karty wyników. Jest to kompleksowe narzędzie zarządzania, dzięki któremu można przełożyć ogólną wizję strategiczną organizacji na działania operacyjne oraz indywidualne cele, zrozumiałe dla wszystkich osób zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji. Z punktu widzenia organizacji non profit warto podkreślić, że narzędzie to pozwala, przy tak przyjętym modelu zarządzania społecznego, na ujęcie procesu tworzenia wartości za pomocą wielu powiązań przyczynowo-skutkowych między celami ujętymi w obszarach działalności organizacji (perspektywach), tj. klienta, finansów, rozwoju i procesów wewnętrznych [Karkula, Kowal 2011, s. 214–215].

J. Fudaliński podkreśla, że „sprawnie zaprojektowane procesy wewnętrzne wytwarzają wartość zaspokajającą potrzeby i pragnienia społeczne” oraz przyczyniają się do osiągnięcia celów w pozostałych trzech perspektywach. A do perspektywy procesów zalicza następujące procesy [Fudaliński 2013, s. 128]:

- operacyjne (świadczenie usługi, pozyskiwanie funduszy, formułowanie procedur),
- zarządzania klientami (określanie potrzeb i problemów społeczności, marketing),
- innowacyjne (poszukiwanie nowych możliwości),
- otoczenie (usługobiorcy, darczyńcy, pracownicy, wolontariusze, członkowie, społeczeństwo, instytucje publiczne).

Wskazując na specyfikę zarządzania organizacjami pozarządowymi i możliwość wykorzystania w nim strategicznej karty wyników, warto podkreślić, że narzędzie to daje możliwość stworzenia zrównoważonego systemu zarządzania, pozwalającego na realizację celów strategicznych organizacji w procesie ciągłym, które powinno obejmować stałe monitorowanie strategii, zbieranie i analizowanie informacji zwrotnych oraz uczenie się organizacji [Karkula, Kowal 2011, s. 215].

Należy jednak pamiętać, że doskonalenie procesów w organizacjach non profit związane jest z wykorzystywaniem możliwości tkwiących w aktualnie posiadanym potencjale i wprowadzaniu zmian, które mogą przynieść organizacji poprawę jakości funkcjonowania. Należy zgodzić się z S. Nowosielskim, że „zawsze istnieją możliwości usprawniania procesów, co oznacza konieczność stałego monitorowania ich przebiegu (aktywna obserwacja podstawowych parametrów i wyników procesu) i ciągłego doskonalenia”.

4. Zakończenie

W przypadku organizacji non profit główną korzyścią wynikającą z doskonalenia procesów jest przede wszystkim obniżenie kosztów funkcjonowania, skrócenie czasu realizacji zadań, poprawa terminowości, jakości, elastyczności działania i stworzenie atmosfery ciągłego uczenia się [Nowosielski 2014, s. 305–306].

W doskonaleniu procesów istnieją także ograniczenia, wśród których wymienia się przede wszystkim [Nowosielski 2014, s. 311–312]:

- nieznajomość procesu,
- tworzenie procesów zarządzanych i doskonalonych indywidualnie (brak jasno określonych zakresów odpowiedzialności),
- wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania opartego na funkcjach, a nie procesach,
- niską przejrzystość procesów występujących w organizacjach,
- brak dostępu do procesów zarządczych,
- kompetencje pracowników i kierownictwa organizacji,
- kulturę organizacyjną.

W procesie doskonalenia podkreśla się znaczenie, rolę i umiejętności pracowników. Zaletą organizacji non profit jest często możliwość włączenia wszystkich pracowników w doskonalenie określonych procesów. Wynika to z dysponowania pracownikami/ wolontariuszami, którzy mają pozytywne nastawienie do wykonywanej pracy. Są to często osoby zorientowane na pracę w zespole, otwarte na wszelkie nowości i zorientowane na zadania. Posiadające często też umiejętności niezbędne na każdym etapie doskonalenia procesów, tj. analizy problemów, projektowania i wdrażania rozwiązań czy pracy w zespole [Nowosielski 2014, s. 313]. Przyjęty przez organizację sposób doskonalenia procesów zarządzania będzie zależeć także od osób aktualnie zarządzających danym podmiotem, a w szczególności od ich przyzwyczajęń i utrwalaonych schematów działania [Domański 2010, s. 180].

Podsumowując powyższe rozważania, warto wskazać, że prawidłowe doskonalenie procesów w organizacjach non profit powinno opierać się na [Nowosielski 2014, s. 313–314]:

- wykształconych pracownikach zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji non profit,
- zespołach procesowych składających się z pracowników posiadających różną wiedzę i doświadczenie zawodowe,
- transferze i wymianie wiedzy między pracownikami, liderami i osobami współpracującymi z daną organizacją,
- aktywnym udziale liderów organizacji w procesie doskonalenia,
- przekazywaniu części uprawnień decyzyjnych,
- odpowiedniej kulturze organizacyjnej,
- dyspozycyjności pracowników.

Próbując odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze, należy podkreślić, że w organizacjach non profit występuje bardzo silne ukierunkowanie na klienta i konieczność usprawniania/doskonalenia procesów pod jego kątem. A odpowiedzią na potrzebę doskonalenia procesów zarządzania pod tym kątem może być zarządzanie oparte na strategicznej karcie wyników. Zachodzi zatem konieczność rozpowszechniania wiedzy, wynikającej z doświadczeń firm komercyjnych, na temat zasad, narzędzi i możliwych do uzyskania efektów w obszarze doskonalenia procesów zarządzania organizacjami trzeciego sektora, gdyż w praktyce organizacji rzadko występują sytuacje systematycznego doskonalenia procesów. Często mamy do czynienia z przedsięwzięciami, które doskonalą (usprawniają) jedynie wybrane obszary organizacji. W organizacjach non profit następuje identyfikacja i opis procesów, określone zostają powiązania między nimi, buduje się również mapy procesów, ale niestety nie zarządza się nimi i tym bardziej nie doskonalą, i to w sposób ciągły. Wynika to przede wszystkim z powierzchownego traktowania idei podejścia procesowego, nierozwijania wewnętrznych zdolności do doskonalenia istniejących procesów, które mogłyby przyczynić się do tworzenia wartości dodanej, oraz braku zdolności organizacji non profit do doskonalenia [Nowosielski 2014, s. 315–316].

Powyższe rozważania pokazują, że profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit nie stanowi idealnego rozwiązania problemów związanych z doskonaleniem procesów w trzecim sektorze. Pozwala jednak na efektywniejsze wykonywanie zadań, ukierunkowanych na zadowolenie klientów, co przekłada się na większą satysfakcję odbiorców usług świadczonych przez organizacje pozarządowe, jak i donatorów oraz sponsorów tych organizacji [Marciszewska 2014, s. 67].

Literatura

- Cyfert S., Krzakiewicz K., 2006, *Koncepcja organizacji zorientowanej na procesy*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Doskonalenie zarządzania jako źródło przewagi konkurencyjnej*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice.
- Domański J., 2010, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Fudaliński J., 2010, *Wybrane aspekty rozwoju sektora organizacji non-profit w Polsce*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 101, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Fudaliński J., 2013, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non-profit w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Grajewski P., 2007, *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Karkula M., Kowal D., 2011, *Balanced scorecard narzędziem doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie górniczym węgla kamiennego*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Marciszewska A., 2014, *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non-profit – ujęcie teoretyczne*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (164).
- Nowosielski S., 2008a, *Podejście procesowe a współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacją*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 34, *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wrocław.

- Nowosielski S., 2008b, *Procesy gospodarcze w organizacjach*, [w:] *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nowosielski S., 2014, *Ciągle doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, red. J. Lichtarski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert.
- Wysocki R.K., 2004, *Project Management Process Improvement*, Artech House, Norwood.