

# SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	9
<b>1. PODSTAWY ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO W ORGANIZACJACH .....</b>	<b>13</b>
1.1. Proces – przegląd definicji .....	13
1.2. Procesy w organizacji w ujęciach klasyfikacyjnych .....	15
1.2.1. Koncepcja M. Portera .....	15
1.2.2. Koncepcja G. Rummlera i A. Brache'a .....	16
1.2.3. Procesy w ujęciu tworzenia wartości .....	17
1.2.4. Model klasyfikacji procesów APQC .....	18
1.3. Zarządzanie procesowe .....	20
1.3.1. Orientacja procesowa .....	20
1.3.2. Historyczny rozwój zarządzania procesowego .....	23
1.3.3. Zarządzanie procesami biznesowymi (BPM) .....	26
1.3.4. Współczesne koncepcje zarządzania oparte na podejściu procesowym .....	28
1.3.5. Modele dojrzałości procesowej organizacji .....	32
1.3.6. Kluczowe czynniki sukcesu i ograniczenia wdrażania zarządzania procesowego .....	36
1.4. Cykl zarządzania procesami w organizacji .....	39
1.5. Podsumowanie .....	42
<b>2. PODSTAWY AUTOMATYZACJI I ROBOTYZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH .....</b>	<b>43</b>
2.1. Definicje podstawowych pojęć .....	43
2.2. Cele automatyzacji i robotyzacji procesów .....	48
2.3. Historyczny rozwój automatyzacji i robotyzacji .....	50
2.4. Automatyzacja i robotyzacja procesów przemysłowych i biznesowych w kontekście technologii Przemysłu 4.0 .....	57

2.5. Rynek automatyzacji i robotyzacji w Polsce i w Europie .....	62
2.6. Czynniki wpływające na rozwój automatyzacji .....	67
2.7. Podsumowanie .....	68
<b>3. TECHNOLOGICZNE I NARZĘDZIOWE PODSTAWY ROBOTYZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH .....</b>	<b>69</b>
3.1. Rozwój automatyzacji i robotyzacji procesów biznesowych .....	69
3.2. Narzędzia do automatyzacji i robotyzacji procesów biznesowych .....	74
3.2.1. Inteligencja .....	78
3.2.2. Autonomia .....	79
3.2.3. Programowanie .....	79
3.3. RPA a zarządzanie procesami biznesowymi BPM .....	80
3.4. Narzędzia modelowania i analizy procesów na potrzeby ich automatyzacji .....	83
3.5. Wdrażanie rozwiązań RPA w przedsiębiorstwach – korzyści i wyzwania ...	87
3.6. Podsumowanie .....	93
<b>4. STRATEGICZNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA AUTOMATYZACJĄ I ROBOTYZACJĄ PROCESÓW BIZNESOWYCH .....</b>	<b>94</b>
4.1. Budowanie strategii automatyzacji i robotyzacji .....	94
4.1.1. Zgodność strategii automatyzacji ze strategią organizacji .....	95
4.1.2. Cele strategiczne wdrażania automatyzacji i robotyzacji .....	96
4.2. Dojrzałość środowiska zarządzania automatyzacją i robotyzacją .....	97
4.2.1. Czynniki strategiczne .....	100
4.2.2. Czynniki operacyjne .....	101
4.2.3. Czynniki procesowe .....	102
4.2.4. Czynniki technologiczne .....	103
4.3. Skutki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne automatyzacji i robotyzacji .....	103
4.3.1. Skutki społeczne .....	103
4.3.2. Skutki ekonomiczne .....	104
4.3.3. Skutki organizacyjne .....	104
4.4. Automatyzacja w obliczu regulacji ESG i celów zrównoważonego rozwoju ..	105
4.5. Zarządzanie wdrożeniami automatyzacji i robotyzacji procesów biznesowych .....	107
4.5.1. Przebieg projektu .....	107
4.5.2. Centralna koordynacja wdrożeń .....	113
4.5.3. Kompetencje zespołów .....	114
4.5.4. Przywództwo .....	116
4.6. Ocena opłacalności wdrożeń automatyzacyjnych .....	117
4.6.1. Cykl życia inwestycji automatyzacyjnej z perspektywy finansowej ...	117

4.6.2. Pomiar efektów automatyzacji .....	119
4.6.3. Ocena kosztów automatyzacji .....	122
4.6.4. Formalna ocena efektywności z wykorzystaniem metod prostych ...	123
4.7. Podsumowanie .....	126
<b>5. OPERACYJNE PODEJŚCIE DO ROBOTYZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH .....</b>	<b>127</b>
5.1. Cele operacyjne robotyzacji procesów biznesowych .....	127
5.2. Analiza potencjału robotyzacji procesów biznesowych .....	130
5.3. Analiza podatności procesu na robotyzację .....	132
5.4. Analiza procesu pod kątem usprawnienia – <i>process mining</i> .....	134
5.5. Modele robotyzacji procesów .....	136
5.5.1. Podejścia oddolne i odgórne .....	136
5.5.2. Demokratyzacja automatyzacji .....	138
5.6. Projektowanie rozwiązań robotyzacji na tle cyklu zarządzania procesami biznesowymi .....	140
5.7. Dokumentacja procesowa wykorzystywana w robotyzacji .....	145
5.7.1. Karty procesu .....	145
5.7.2. Mapy procesu .....	147
5.7.3. Dokumentacja robotyczna .....	148
5.8. Podsumowanie .....	153
<b>6. STUDIA PRZYPADKÓW ROBOTYZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH .....</b>	<b>156</b>
6.1. Analiza efektywności inwestycji w automatyzację .....	156
6.1.1. Cykl życia inwestycji automatyzacyjnej z perspektywy finansowej – przykład .....	157
6.1.2. Pomiar efektów automatyzacji – przykład .....	159
6.1.3. Ocena kosztów automatyzacji – przykład .....	163
6.1.4. Formalna ocena efektywności z wykorzystaniem metod prostych – przykład .....	165
6.1.5. Podsumowanie .....	167
6.2. Autonomizacja procesów i dobór technologii w obszarze księgowości .....	168
6.2.1. Technologie automatyzacyjne wykorzystywane w procesie zarządzania zobowiązaniami krótkoterminowymi z tytułu dostaw i usług .....	171
6.2.2. Przebieg procesu i możliwości automatyzacyjne .....	171
6.2.3. Wnioski .....	176
6.3. Zarządzanie inicjatywami jako egzemplifikacja podejścia do robotyzacji procesów biznesowych na przykładzie dużej organizacji handlowej o strukturze sieciowej .....	177
6.3.1. Przeprowadzenie badań – opis wdrożenia .....	178

6.3.2. Prezentacja wyników .....	180
6.3.3. Podsumowanie .....	181
6.4. Doskonalenie procesów zbierania danych z wykorzystaniem RPA na przykładzie dużej organizacji handlowej o strukturze sieciowej .....	182
6.4.1. Opis wdrożenia .....	183
6.4.2. Analiza wyników .....	189
6.4.3. Podsumowanie .....	190
6.5. Przykłady robotyzacji procesów biznesowych w administracji publicznej ..	191
<b>7. WYZWANIA I PRZYSZŁOŚĆ AUTOMATYZACJI I ROBOTYZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH .....</b>	<b>201</b>
7.1. Kompetencje przyszłości .....	201
7.2. Znaczenie i potencjał nowych technologii automatyzacyjnych .....	210
7.3. Generatywna sztuczna inteligencja w robotyzacji procesów biznesowych ..	220
7.4. Trendy na rynku rozwiązań RPA .....	224
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>228</b>
<b>SŁOWNIK WAŻNIEJSZYCH POJĘĆ .....</b>	<b>241</b>
<b>INDEKS .....</b>	<b>248</b>