

mgr Jakub Gajewski

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

jagajews@wszib.edu.pl

KARTA PROCESU JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PROCESAMI W DZIAŁALNOŚCI LOGISTYCZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

W warunkach rosnącej presji na zwiększanie efektywności operacyjnej, standaryzacja i optymalizacja procesów logistycznych są niezbędnymi elementami zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach. Ważnym obszarem, który wymaga ujednolicenia jest proces magazynowania – łączący przyjęcie zamówienia z jego fizyczną realizacją. Odpowiednie ustandaryzowanie tego procesu wpływa nie tylko na jakość obsługi klienta, ale także na wewnętrzną efektywność zarządzania procesowego.

Celem niniejszego opracowania jest zaprojektowanie karty procesu magazynowania dla przedsiębiorstwa handlowego Offroad Express oraz analiza jej roli w standaryzacji i optymalizacji działań operacyjnych. Opracowanie skupia się na przedstawieniu karty procesu jako narzędzia porządkującego działania magazynowe oraz wspierającego ich ocenę, doskonalenie i podejmowanie decyzji zarządczych.

W części teoretycznej artykułu przedstawiono założenia zarządzania procesowego w logistyce oraz koncepcję karty procesu jako narzędzia wspierającego organizację pracy. W części empirycznej – zaprezentowano przygotowaną kartę procesu magazynowego dla firmy Offroad Express, opartą na bezpośredniej obserwacji, z analizą funkcjonowania. Artykuł kończy podsumowanie oraz wskazanie możliwości dalszego rozwoju procesu w kontekście zarządzania procesowego.

1. Zarządzanie procesowe w logistyce

We współczesnych organizacjach zarządzanie procesowe to jedno z kluczowych wyzwań, z którym mierzą się menedżerowie i kierownicy operacyjni. Polega ono na uporządkowanym prowadzeniu działań w określonym czasie, prowadzących do jasno zdefiniowanego rezultatu.

Aby proces był skuteczny, powinien spełniać trzy podstawowe cechy¹:

¹ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013, s. 27-31.

- **Celowość** – proces musi być zgodny z misją firmy i przynosić wartość dodaną. Jego efekty powinny być mierzalne, np. za pomocą czasu realizacji, jakości wykonania czy poniesionych kosztów.
- **Orientacja na klienta** – potrzeby klienta powinny być punktem wyjścia przy projektowaniu procesów. Tylko firma zorientowana na klienta ma szansę na jego zadowolenie.
- **Standaryzacja** – ujednolicenie procesów względem przyjętego wzorca pozwala ograniczyć błędy i zapewnić zgodność z normami, przepisami i zasobami organizacji.

Te trzy elementy stanowią fundament skutecznego zarządzania procesami i wpływają na jakość funkcjonowania całej organizacji.

Zarządzanie procesami logistycznymi to przykład zastosowania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie. Jego istotą jest planowanie, organizowanie oraz kontrolowanie przepływu materiałów, produktów i informacji w całym łańcuchu dostaw – od momentu pozyskania surowców aż po dostarczenie gotowego wyrobu klientowi końcowemu. Efektywne zarządzanie procesami logistycznymi wymaga eliminowania barier czasowych i przestrzennych, optymalizacji przepływu towarów i informacji oraz zapewnienia, że działania te są zgodne z oczekiwaniami klienta. Głównym celem zarządzania procesami logistycznymi jest zapewnienie dostarczenia właściwego produktu we właściwe miejsce, do właściwego klienta, we właściwym czasie, w odpowiedniej ilości, przy właściwej jakości i po możliwie małym koszcie. Zestaw ten znany jest jako reguła „7W”. W praktyce oznacza to konieczność spójnego zarządzania logistyką na każdym poziomie – strategicznym, taktycznym i operacyjnym².

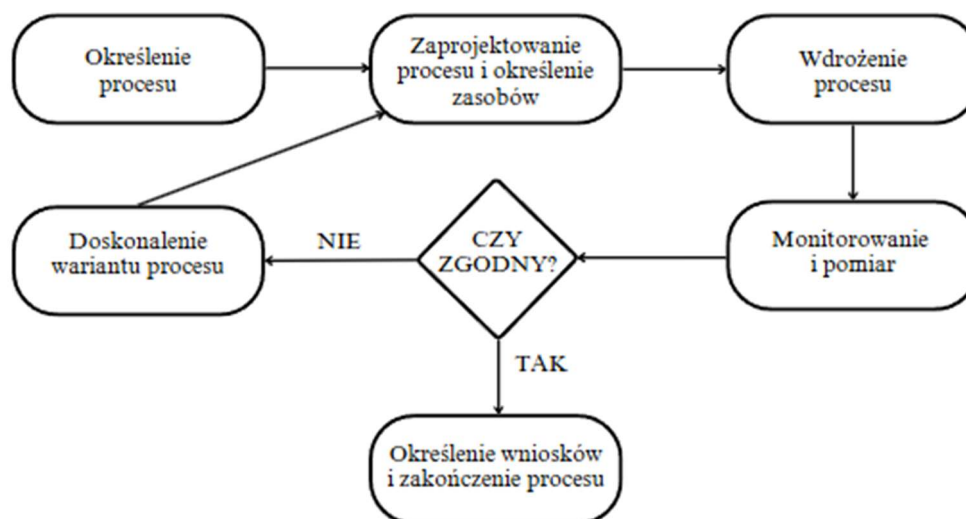
Procesy w organizacji powinny precyzyjnie definiować niezbędne działania oraz umożliwiać ich systematyczną realizację, prowadzącą do skutecznego zakończenia danego zadania. Świadomość kolejnych etapów procesu sprzyja efektywnemu dążeniu do założonego celu. Na rysunku 1 zaprezentowano główne etapy procesu.

Pierwszym etapem procesu jest identyfikacja potrzeb oraz określenie celu, który powinien być zgodny z misją i wartościami firmy. Na tym etapie definiuje się działania niezbędne do rozpoczęcia procesu oraz oczekiwane rezultaty, co umożliwia późniejsze

² *Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie*, <https://wszop.edu.pl/wp-content/uploads/2021/01/Koncepcjazarzadzaniapprocesamilogistycznymiwpredsiiebiorstwie.pdf> (data odczytu 22 maja 2025).

monitorowanie postępów. Kluczowe znaczenie ma tu udział zespołu specjalistów, który tworzy mapę procesu zawierającą najważniejsze informacje potrzebne do jego skutecznej realizacji³.

Rysunek 1. Podstawowe etapy procesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Bitkowska, *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 32-33.

Kolejnym etapem jest zaprojektowanie procesu oraz określenie niezbędnych zasobów. Projektowanie polega na wyznaczeniu działań wchodzących w skład procesu, ich logicznej kolejności, oszacowaniu czasu realizacji i kosztów, a także na ustaleniu mierzalnych rezultatów końcowych. Kluczowe jest rozpoczęcie od zdefiniowania oczekiwanego efektu, co pozwala ukierunkować przebieg procesu na konkretną wartość. Równolegle należy określić zasoby, które będą wykorzystywane, obejmują one: zasoby ludzkie, infrastrukturalne i finansowe. Po zaprojektowaniu procesu i określeniu zasobów następuje jego wdrożenie, czyli rozpoczęcie zaplanowanych działań w praktyce. Kolejnym krokiem jest **monitorowanie i pomiar**, polegające na systematycznym nadzorowaniu przebiegu procesu oraz ocenie jego efektywności i jakości za pomocą wcześniej ustalonych wskaźników. Następnie przeprowadzana jest **kontrola zgodności**, w której analizuje się proces pod kątem ewentualnych odchyień od przyjętych założeń. W przypadku stwierdzonych niezgodności wprowadza się korekty i doskonali istniejące rozwiązania. Jeżeli wszystko przebiega zgodnie z planem, formułowane są końcowe wnioski i dokumentowane osiągnięte wyniki⁴.

³ A. Bitkowska, *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 34.

⁴ P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 35-36.

Ważnym elementem zarządzania procesowego w logistyce jest ich efektywność definiowana jako umiejętność manipulacji towarami w taki sposób, aby minimalizować koszty obsługi, czas realizacji oraz maksymalnie wykorzystać istniejące zasoby. Efektywność procesową uzyskuje się w momencie ciągłego uczenia się i doskonalenia. Efektywność można zdobyć zwracając uwagę na czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne przedsiębiorstwa. Mówiąc o zewnętrznych czynnikach zwraca się uwagę na elementy, które nie bezpośrednio wpływają na procesy zachodzące w organizacji, a jedynie mają wpływ na decyzyjność kierownictwa⁵.

Na efektywność nowoczesnego zarządzania magazynem istotnie wpływa system WMS (ang. *Warehouse Management System*), który wspiera kontrolę zapasów oraz zarządza wszystkimi przepływami magazynowymi. Dzięki precyzyjnemu obiegowi informacji WMS zapewnia dostęp do danych właściwym osobom na każdym etapie procesu, co przekłada się na lepszą organizację pracy i wyższą efektywność operacyjną⁶.

Dzięki systemowi WMS przedsiębiorstwo logistyczne zyskuje szereg usprawnień. System pozwala optymalizować poziom zapasów i ograniczać straty wynikające z przeterminowania lub zalegania towarów. Ułatwia też identyfikację i kontrolę stanów magazynowych. Dodatkowo skraca czas kompletacji zamówień, wyznaczając optymalne trasy dla magazynierów, oraz poprawia jakość obsługi, minimalizując ryzyko pomyłek przy wysyłkach⁷.

Zarządzanie procesowe w logistyce pozwala skutecznie planować i realizować działania zgodnie z celami firmy, potrzebami klienta i ustalonymi standardami. Kluczowe znaczenie ma tu efektywność operacyjna, rozumiana jako minimalizacja kosztów i czasu przy maksymalnym wykorzystaniu zasobów. Duże wsparcie zapewnia system WMS, który automatyzuje procesy magazynowe, usprawnia kontrolę zapasów i poprawia jakość obsługi.

2. Struktura i znaczenie karty procesu

Karta procesu to bardzo praktyczne narzędzie służące do przedstawienia przebiegu działań realizowanych w ramach podejścia procesowego. Dzięki formie, jaką zawiera karta procesu, możliwe jest prezentowanie kluczowych informacji dotyczących danego procesu, co powoduje, że jest powszechnie wykorzystywana przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością.

⁵ P. Blaik, *Efektywność logistyki, Aspekt systemowy i zarządczy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 22.

⁶ A. Szymoniak, I. Nowak, *Współczesna logistyka*, Difin, Warszawa 2018, s. 201.

⁷ M. Matulewski, S. Konecka, P. Fajfer, A. Wojciechowski, *Systemy logistyczne, Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007, s. 321.

W kontekście dokumentacji, karta procesu pełni funkcję zbiorczego opisu procesu i ułatwia jego zrozumienie. Struktura karty procesu musi być przejrzysta i jednoznaczna oraz zawierać podstawowe informacje: opis procesu, cel, właściciela procesu, zakres wejścia i wyjścia, zadania, zasoby oraz wskaźniki i sposoby monitorowania⁸.

Jednym z podstawowych punktów przy tworzeniu karty procesu jest jego identyfikacja, czyli nadanie mu jednoznacznej nazwy, która pozwoli łatwo go zidentyfikować w dokumentacji systemowej. Kolejnym istotnym składnikiem jest określenie właściciela procesu, czyli osoby odpowiedzialnej za jego skuteczne funkcjonowanie, monitorowanie i ewentualne doskonalenie. Właściciel procesu powinien posiadać odpowiednie kompetencje, które umożliwiają podejmowanie decyzji i wprowadzanie udoskonaleń. Uzupełnieniem opisu procesu jest cel, który stanowi fundament, określając kierunek działań. Dzięki niemu możliwe jest również dobranie odpowiednich mierników skuteczności, pozwalających ocenić, czy działania przebiegają zgodnie z oczekiwaniami. Ważnym elementem karty procesu jest wskazanie zdarzeń realizujących proces, czyli momentów, które rozpoczynają i kończą proces⁹.

W każdej karcie procesu istotne jest wskazanie powiązań z otoczeniem, w tym określenie danych wejściowych i wyjściowych, a także identyfikacja dostawców oraz odbiorców procesu. Wejście odnosi się do materiałów, informacji lub danych, które są wykorzystywane i przetwarzane w trakcie realizacji danego procesu. Natomiast wyjście to efekty końcowe procesu, takie jak gotowe produkty, dokumentacja, raporty czy inne rezultaty działań. Niezwykle ważnym elementem karty procesu jest również opis systemu monitorowania – czyli sposobu, w jaki organizacja nadzoruje przebieg poszczególnych etapów oraz ocenia ich efektywność. W tym celu należy uwzględnić stosowane mierniki skuteczności oraz określić częstotliwość ich pomiaru¹⁰.

Aby skutecznie odpowiadać na potrzeby klientów i utrzymać przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwa handlowe powinny systematycznie monitorować poziom świadczonej obsługi klienta. Regularny pomiar tego aspektu umożliwia szybką reakcję na zmiany rynkowe oraz identyfikację obszarów wymagających usprawnienia. Opracowanie odpowiednich mierników wymaga precyzyjnych definicji oraz jasno określonych metod pomiaru i weryfikacji wyników. Wskaźniki związane z obsługą klienta pełnią szereg istotnych funkcji, w tym¹¹:

⁸ P. Miller, *Systemowe zarządzanie jakością*, Difin, Warszawa 2011, s. 63-64.

⁹ Ibidem, s. 64.

¹⁰ Ibidem, s. 65-66.

¹¹ *Logistyczna obsługa klienta na przykładzie firmy produkcyjnej X*, https://dbc.wroc.pl/Content/127289/Knapik_Logistyczna_obsługa_klienta_na_przykladzie_firmy.pdf (data odczytu 22 czerwca 2025).

- umożliwiają identyfikację procesów wymagających optymalizacji,
- dostarczają danych niezbędnych do analizy źródeł problemów,
- wspierają kontrolę realizacji założonych celów operacyjnych,
- ułatwiają komunikację pomiędzy działami i interesariuszami.

W praktyce stosuje się wiele różnych wskaźników, które można pogrupować w trzy główne obszary: gotowość do realizacji procesów, sprawność operacyjna oraz dokładność i rzetelność realizacji zamówień.

3. Założenia metodologiczne badań własnych

Celem opracowania jest zaprojektowanie karty procesu magazynowania dla przedsiębiorstwa handlowego Offroad Express oraz analiza jej roli w standaryzacji i optymalizacji działań operacyjnych.

Opracowanie to zostało wykonane na przykładzie procesu realizacji zamówienia klienta w przedsiębiorstwie handlowym Offroad Express. Głównym założeniem było stworzenie przejrzystej dokumentacji procesu, która może posłużyć jako punkt wyjścia do jego uporządkowania, oceny i doskonalenia.

Pytania badawcze:

- W jaki sposób karta procesu może wspierać optymalizację i standaryzację działań logistycznych w przedsiębiorstwie handlowym?
- Jakie elementy powinna zawierać karta procesu, aby skutecznie odzwierciedlać przebieg i strukturę procesu realizacji zamówienia klienta?

W celu realizacji przyjętego celu pracy oraz udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze, wykorzystano metodę własnej obserwacji bezpośredniej procesu realizacji zamówienia w magazynie przedsiębiorstwa Offroad Express. Obserwacja ta umożliwiła szczegółowe uchwycenie rzeczywistego przebiegu działań logistycznych, identyfikację ról, zasobów, a także zależności funkcjonalnych w obrębie badanego procesu.

Na podstawie zebranych informacji opracowano kartę procesu, która służy jako narzędzie porządkujące i formalizujące analizowany proces.

Zastosowane podejście nie miało na celu oceny efektów wdrożenia rozwiązania w praktyce, lecz skoncentrowane było na projektowym ujęciu narzędzia i jego potencjale wspierania zarządzania procesowego w działalności operacyjnej przedsiębiorstw.

4. Karta procesu maszynownia w Offroad Express – analiza i propozycje standaryzacji i optymalizacji

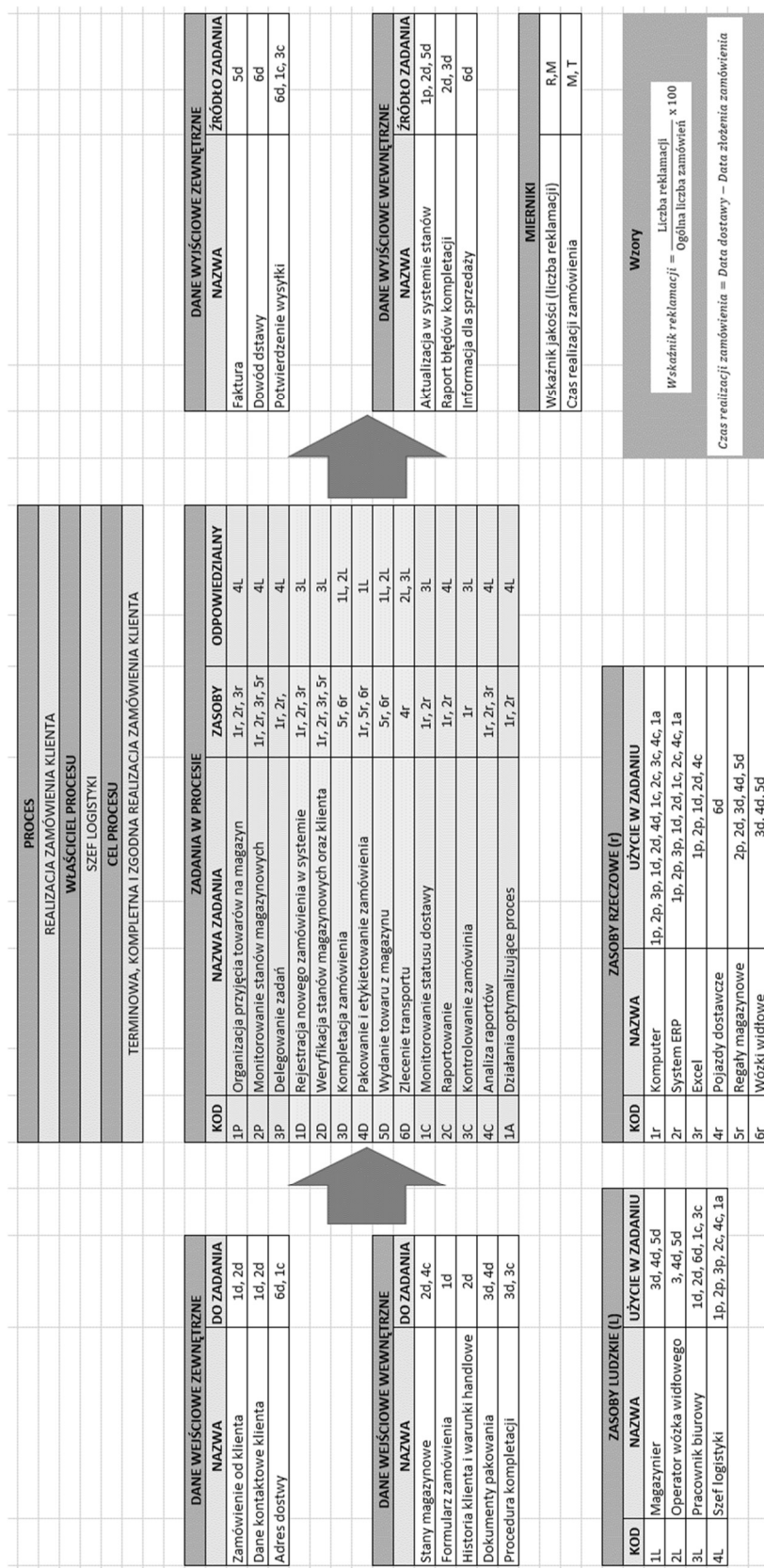
W ramach przeprowadzonych działań projektowych dokonano obserwacji procesu realizacji zamówienia klienta w przedsiębiorstwie Offroad Express. Na podstawie uzyskanych danych opracowano kartę procesu, która stanowi usystematyzowany opis działań logistycznych realizowanych od momentu przyjęcia zamówienia aż do jego wydania kurierowi. Na rysunku 2 przedstawiono opracowaną kartę procesu realizacji zamówienia klienta w firmie Offroad Express. Analiza wykazała, że mimo istnienia schematu działań i podziału obowiązków, proces ten nie był wcześniej formalnie udokumentowany. Brak karty ograniczał możliwość jego oceny, standaryzacji i jednoznacznego przypisania ról.

Zadania w karcie procesu zostały uporządkowane zgodnie z cyklem PDCA (Plan-Do-Check-Act). Etap planowania obejmuje przyjęcie towarów na magazyn, monitorowanie stanów magazynowych oraz delegowanie obowiązków. Etap planowania jest nadzorowany przez szefa logistyki. W fazie realizacji uwzględniono rejestrację nowego zamówienia, weryfikację stanów magazynowych, kompletację i pakowanie. Etap kontroli obejmuje monitorowanie dostaw, raportowanie i sprawdzanie zamówień, natomiast ostatnia faza dotyczy działań doskonalących. Do każdego zadania przypisano konkretne zasoby – ludzkie i rzeczowe – co zapewnia jego skuteczną realizację. W procesie uczestniczą cztery role: magazynier, operator wózka, pracownik biurowy i szef logistyki. W karcie określono dane wejściowe i wyjściowe, zarówno zewnętrzne (np. zamówienie, dane adresowe), jak i wewnętrzne (stany magazynowe, dokumentacja, dane logistyczne). Wyjścia zewnętrzne obejmują fakturę, potwierdzenia dostawy i wysyłki, a wewnętrzne – raporty błędów, informacje dla działu sprzedaży oraz aktualizacje systemowe.

Podczas opracowywania karty procesu wykorzystano funkcjonujący już w firmie miernik jakości obsługi klienta, jakim jest wskaźnik reklamacji. Określa on stosunek liczby zgłoszonych reklamacji w danym okresie do całkowitej liczby zrealizowanych zamówień. Wskaźnik ten umożliwił identyfikację problemów wynikających z błędów w kompletacji, pakowaniu lub wystawianiu dokumentów.

Dodatkowo, ze względu na istotne znaczenie dla oceny efektywności procesu, zarekomendowano wprowadzenie kolejnego miernika – czasu realizacji zamówienia. Pozwoli on na monitorowanie i analizę czasu upływającego od momentu przyjęcia zamówienia do jego dostarczenia do klienta, co może przyczynić się do dalszego doskonalenia jakości obsługi i zwiększenia satysfakcji klientów.

Rysunek 2. Karty procesu realizacji zamówienia klienta w przedsiębiorstwie Offroad Express



Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji procesu magazynowania w przedsiębiorstwie Offroad Express za pomocą programu Excel.

Karta procesu magazynowania opracowana w firmie Offroad Express pełni kluczową rolę w zapewnieniu spójności oraz standaryzacji działań operacyjnych w obszarze gospodarki magazynowej. Jej wdrożenie oznacza formalne ustanowienie jednolitego sposobu postępowania w realizacji poszczególnych etapów procesu – od przyjęcia towaru, przez kompletację, aż po wydanie zamówienia.

Szczegółowe rozpisanie zadań, przypisanie zasobów oraz jednoznaczne określenie odpowiedzialności przyczyniają się do eliminacji błędów, zwiększenia przejrzystości, usprawnienia organizacji pracy oraz skrócenia czasu realizacji zamówień. Takie ujednolicenie przebiegu procesu wpływa bezpośrednio na poprawę efektywności operacyjnej oraz jakości obsługi klienta.

Karta procesu pełni nie tylko funkcję dokumentacyjną, lecz także stanowi narzędzie umożliwiające systematyczną analizę efektywności i identyfikację obszarów wymagających optymalizacji. Jej struktura pozwala na monitorowanie miejsc generujących straty czasowe, jakościowe bądź kosztowe, a także na powiązanie konkretnych wskaźników efektywności z etapami procesu. Daje to podstawę do podejmowania decyzji usprawniających i wdrażania rozwiązań mających na celu podniesienie sprawności operacyjnej oraz zgodności z założonymi standardami.

Istotnym elementem omawianego rozwiązania jest zastosowanie cyklu PDCA, który pozwala traktować proces jako model dynamiczny, dostosowywany do zmieniających się warunków rynkowych, technologicznych oraz organizacyjnych. Karta procesu wspiera tym samym zarówno działania operacyjne, jak i zarządcze – umożliwiając doskonalenie logistyki wewnętrznej, rozwój systemów jakości oraz budowanie przewagi konkurencyjnej. W takim ujęciu stanowi ona jedno z kluczowych narzędzi nowoczesnego zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach handlowych.

Podsumowanie

Współczesne realia rynkowe wymagają od przedsiębiorstw handlowych skutecznego zarządzania procesami logistycznymi, w tym szczególnie procesem magazynowania, który łączy moment przyjęcia zamówienia z jego realizacją. Przeprowadzona analiza potwierdziła, że zastosowanie karty procesu może w istotny sposób wspierać standaryzację i optymalizację działań operacyjnych. Na podstawie obserwacji procesu magazynowego w firmie Offroad Express opracowano kartę procesu, która porządkuje przebieg realizacji zamówienia, przypisuje odpowiedzialności, określa wymagane zasoby oraz wskazuje mierniki oceny

jakości. Odpowiadając na pierwsze pytanie badawcze, potwierdzono, że karta procesu wspiera optymalizację poprzez systematyzację operacji i identyfikację obszarów do usprawnień. W odniesieniu do drugiego pytania ustalono, iż skuteczna karta powinna zawierać etapy realizacji, dane wejściowe i wyjściowe, strukturę odpowiedzialności, zasoby oraz odpowiednie mierniki. W analizowanym przypadku wykorzystano istniejący wskaźnik reklamacji i zarekomendowano wdrożenie miernika czasu realizacji zamówienia jako narzędzia wspierającego ocenę jakości obsługi. Opracowana karta procesu nie tylko pełni funkcję dokumentacyjną, ale również wspiera podejmowanie decyzji zarządczych i wpisuje się w podejście procesowe ukierunkowane na efektywność i ciągłe doskonalenie działań logistycznych.

Literatura

- [1] Bitkowska A., *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019.
- [2] Bitkowska A., *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013.
- [3] Blaik P., *Efektywność logistyki, Aspekt systemowy i zarządczy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- [4] Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- [5] *Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie*, <https://wszop.edu.pl/wp-content/uploads/2021/01/Koncepcjazarzadzaniaprocessamilogistycznymiwpredsieliorstwie.pdf>
- [6] *Logistyczna obsługa klienta na przykładzie firmy produkcyjnej X*, https://dbc.wroc.pl/Content/127289/Knapik_Logistyczna_obsługa_klienta_na_przykladzie_firmy.pdf
- [7] Matulewski M., Konecka S., Fajfer P., Wojciechowski F., *Systemy logistyczne, Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007.
- [8] Miller P., *Systemowe zarządzanie jakością*, Difin, Warszawa 2011.
- [9] Szymoniak A., Nowak I., *Współczesna logistyka*, Difin, Warszawa 2018.

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono znaczenie karty procesu jako narzędzia wspierającego zarządzanie procesowe w logistyce, ze szczególnym uwzględnieniem działań magazynowych. W części teoretycznej omówiono istotę zarządzania procesowego, zasady standaryzacji, cykl PDCA oraz rolę karty procesu w systemach jakości. Na podstawie obserwacji w firmie Offroad

Express opracowano kartę procesu magazynowania, która porządkuje działania operacyjne, ułatwia ocenę efektywności oraz wspiera podejmowanie decyzji zarządczych.

Słowa kluczowe

Zarządzanie procesowe, logistyka magazynowania, karta procesu, standaryzacja działań, optymalizacja procesów.