

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci
Tadeusz Borys
Piotr Rogala
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-415-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

Tadeusz Borys: Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?	13
Grzegorz Hoppe: Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
Kamila Kuczaj: Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy	37
Bazyli Poskrobko: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
Paweł Skowron: Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	64
Magdalena Sławińska: Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP	80
Sabina Zaremba-Warnke: Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

Urszula Bąkowska-Morawska: Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych	115
Grzegorz Biesok: Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej	127
Anna Dobrowolska: Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych	140
Rafał Haffer: Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania	152
Monika Jedynak: Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania	169
Yuliya Melnyk: Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
Elżbieta Studzińska: Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie.	195
Wioletta Wereda: Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji	216
Izabela Witczak: Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa	233

Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST	245
Renata Brajer-Marczak: Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji	264
Ewa Czyż-Gwiazda: Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results	275
Grzegorz Greła: Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing	292
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?	301
Marcin Jakubiec: Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	313
Piotr Jedynak: Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania	323
Romuald Kolman: Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych	336
Andrzej Kwintowski: Samoocena jako narzędzie doskonalenia	346
Katarzyna Szczepańska: Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy	357
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym	375
Maciej Urbaniak: Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B	389
Sławomir Wawak: Model oceny jakości zarządzania	395
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw	405

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

Tadeusz Borys: Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider?	24
Grzegorz Hoppe: Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia?	36
Kamila Kuczaj: Determinants of quality of work life	49

Bazyli Poskrobko: Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company	62
Paweł Skowron: The risk category in the concept of sustainable development of enterprise	79
Magdalena Sławińska: SME clusters and sustainable development	99
Sabina Zaremba-Warnke: Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement	112

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

Urszula Bąkowska-Morawska: Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
Grzegorz Biesok: Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
Anna Dobrowolska: The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes	151
Rafał Haffer: Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory	168
Monika Jedynek: The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
Yuliya Melnyk: Risk management on the art market.....	194
Elżbieta Studzińska: Customer loyalty – notion, division, types and degrees	215
Wioletta Wereda: Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations	232
Izabela Witzak: Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society	242

Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

Małgorzata Asejczyk-Woroniczka: Management in territorial administration – case of improvement actions	263
Renata Brajer-Marczak: Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation	274
Ewa Czyż-Gwiazda: Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań	291
Grzegorz Greła: Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing	300
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity?	312

Marcin Jakubiec: Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
Piotr Jedynak: Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
Romuald Kolman: Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
Andrzej Kwintowski: Self-assessment as an improvement tool.....	356
Katarzyna Szczepańska: Connections of an approach to quality management with stakeholders theory	373
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Improvement of management of construction investment	388
Maciej Urbaniak: The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
Sławomir Wawak: Framework model of quality of management evaluation.	404
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Selected systems for the security in the supply chain.....	415

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl

DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA PRZEDSIĘBIORSTW DO DOSKONALENIA PROCESÓW Z PERSPEKTYWY ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule zaprezentowano doskonalenie procesów z perspektywy osiągnięcia dojrzałości procesowej organizacji. Podkreślono, że przechodzeniu na wyższe poziomy dojrzałości procesowej towarzyszy doskonalenie procesów, które często przyjmuje charakter ciągłego doskonalenia. Zwrócono uwagę na kwestie związane z przygotowaniem przedsiębiorstw do wprowadzania zmian w procesach. Na podstawie wyników badań empirycznych przedstawiono, w jaki sposób w praktyce przedsiębiorstwa planują i organizują przygotowania do doskonalenia procesów. Dostrzeżono niedostatki na etapie badania i rozwijania zdolności organizacji do doskonalenia procesów, w tym szczególnie w odniesieniu do zasobów ludzkich, wyposażenia techniczno-rzeczowego, zasobów finansowych oraz informacyjnych. Wskazano również na cechy dojrzałości procesowej badanych organizacji. Uzyskaną ocenę stopnia dojrzałości procesowej skonfrontowano ze stopniem przygotowania organizacji do wprowadzania zmian w procesach.

Słowa kluczowe: proces, doskonalenie procesów, dojrzałość procesowa przedsiębiorstw, zdolność do doskonalenia procesów.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.18

1. Wstęp

Wśród obecnych trendów w zarządzaniu bardzo duże znaczenie nadaje się doskonaleniu procesów. Ma ono przede wszystkim związek z koniecznością zapewnienia elastycznego działania, potrzebami obniżania kosztów i wychodzeniem naprzeciw zmieniającym się potrzebom i oczekiwaniom klientów. Na znaczeniu zyskało między innymi dzięki zmianom w systemach zarządzania jakością, w których nacisk zaczęto kłaść na podejście procesowe. Obecnie towarzyszy ono różnym koncepcjom i metodom zarządzania, koresponduje z dążeniem do doskonałości biznesowej i przyjmuje się, że powinno odbywać się w powiązaniu ze strategicznymi celami organizacji i przyjętym modelem jej funkcjonowania. Jest to zgodne z paradygmatem procesowego myślenia, który zakłada horyzontalne spojrzenie na organizację

stanowiącą zbiór zależnych od siebie procesów. Doskonalenie procesów koresponduje ze wzrostem dojrzałości procesowej wyrażającej się zakresem, w jakim procesy są formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne [Grajewski 2007, s.119]. W artykule zaprezentowano doskonalenie procesów z perspektywy dążenia do dojrzałości procesowej. Zwrócono uwagę na potrzebę oceny przygotowywania pracowników i innych zasobów przedsiębiorstwa do doskonalenia procesów.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja wyróżników dojrzałości procesowej organizacji. W szczególności uwagę zwrócono na aspekty organizacyjne i personalne umożliwiające wprowadzanie zmian w procesach. Na podstawie wyników badań empirycznych analizie poddano etap przygotowywania przedsiębiorstw do doskonalenia procesów. Ponadto zwrócono uwagę na cechy dojrzałości i niedojrzałości procesowej badanych podmiotów. Artykuł oparto na przeglądzie literatury przedmiotu krajowej i anglojęzycznej oraz na wynikach badań empirycznych, w których uczestniczyła autorka.

2. Doskonalenie procesów w organizacji

Najogólniej doskonaleniem procesów nazywamy dążenie do poprawy ich realizacji, celem osiągnięcia lepszych efektów oraz powodującego wyższy poziom satysfakcji klienta [Nowosielski (red.) 2008, s. 41]. Można je rozumieć w ujęciu węższym i szerszym. W ujęciu węższym dotyczy ono optymalizacji już istniejących (a więc zidentyfikowanych i realizowanych) procesów w celu podniesienia dostarczanych przez nie wartości, obniżenia kosztów, skrócenia czasu realizacji, zapewnienia terminowości, podniesienia jakości produktu końcowego itp. W ujęciu natomiast szerszym doskonalenie procesów jest utożsamiane z koncepcją Business Process Improvement i jest jedną z form usprawniania całej organizacji [Kania 2013, s. 47]. Doskonalenie procesów w ramach tej koncepcji przebiega zwykle w sposób ciągły oraz ma charakter kompleksowy, wpływając na każdą czynność oraz rezultat będący jego następstwem [Nowosielski (red.) 2008, s. 41]. Obecnie przedsiębiorstwom nie wystarczy samo wprowadzenie podejścia procesowego w zarządzaniu. Zaleca się, w ramach zarządzania procesami, ciągle, rozłożone w czasie doskonalenie procesów. Podczas ich analizowania powinniśmy spojrzeć na cały system procesów, a nie tylko na konkretny proces. Konieczne jest uzyskanie odpowiedzi na pytania, które procesy występują przed badanym procesem, a które po nim, które z nich są kluczowe dla działania jednostki, czy występują procesy równoległe, kim są odbiorcy procesów, czy procesy są odpowiednio zmodyfikowane do potrzeb odbiorców, w jaki sposób procesy są mierzone i na ile są efektywne. Organizacja wysiłków związanych z doskonaleniem procesów wynika z obecnych potrzeb klientów oraz z ich przyszłych oczekiwań. Ważne zatem stają się pytania:

- Jak efektywne są już procesy w organizacji?
- Które procesy należy doskonalić?

- Co należy zrobić, aby procesy były „efektywniejsze”?
- Czy uczestnicy procesów są przygotowani do ich doskonalenia?
- Co sprzyja i co przeszkadza doskonaleniu procesów?

W obecnym podejściu do doskonalenia procesów łączy się je z poziomem dojrzałości procesowej organizacji, na który składa się kompleksowe podejście do procesów i mierników ich synchronizacji [Haffer 2011, s. 415]. Dojrzałość jest stanem, który można stopniować i można ją uznać za efekt pewnego procesu, a osiągnięta jest poprzez kształtowanie się określonych cech, których zbiór jest pewnym potencjałem i stanowi o możliwości wykonywania zadań [Kania 2013, s. 84]. Stopniowalność dojrzałości procesowej oznacza, że można podać różne jej poziomy, od skrajnej niedojrzałości do pełnej dojrzałości. Przechodzenie na kolejne, wyższe poziomy dojrzałości procesowej odbywa się najczęściej poprzez doskonalenie realizowanych procesów. Osiągnięcie najlepszego i najkorzystniejszego stanu wszystkich możliwych przymiotów nazywamy doskonałością [Hamrol 2007, s. 537]. Doskonalenie procesów w organizacjach jest niezwykle trudne, wymaga dużego zaangażowania kierownictwa, personelu oraz gotowości do zmian tzw. infrastruktury, przez które rozumiemy wyposażenie techniczne, rozwiązania organizacyjne i możliwości finansowe. Ponadto niezwykle istotne jest określenie relacji pomiędzy przedsiębiorstwem, dostawcą a klientem oraz sił ich wzajemnych oddziaływań. Doskonalenie procesów powinno mieć charakter zrównoważony i dopasowany do modelu biznesowego przedsiębiorstwa [Pomykała 2012, s. 15]. K.J. Hatten i S.R. Rosenthal zaproponowali model przedsiębiorstwa zorientowany na procesy [Hatten, Rosenthal 1999, s. 310]. Ich zdaniem skuteczny model powinien umożliwiać menedżerom integrowanie strategicznego myślenia z operacyjną wydajnością oraz posiadać dynamiczny składnik pozwalający łączyć krótko- i długoterminowe planowanie i promowanie ciągłego poszukiwania przewagi konkurencyjnej. Praktyka gospodarcza i rozwój przedsiębiorstw spowodowały, że na taki model organizacji zaczęto patrzeć w dwóch aspektach. Z jednej strony zauważono, że procesy angażują określone zasoby, a kwestie dopasowania zasobów i procesów zaczęto nazywać modelem operacyjnym. Z drugiej strony zwrócono uwagę, że procesy określają koncepcję funkcjonowania organizacji, w szczególności w kontekście tworzenia łańcucha wartości, która powinna mieć bezpośrednie przełożenie na działanie. W takim ujęciu model operacyjny odpowiada na pytanie: w jaki sposób zorganizowane są przepływy pracy oraz zasoby, aby przedsiębiorstwo dostarczało wartości zgodnie ze zdefiniowanymi celami oraz w sposób optymalny. Nie jest to jednak wystarczający element zapewnienia przewagi konkurencyjnej na rynku. Istotne jest również określenie, w jakim kierunku przedsiębiorstwo powinno zmierzać, a także na czym powinno budować swoją wartość [Pomykała 2012, s. 16]. Doskonalenie procesów mieści się zatem zarówno w modelu biznesowym, w ramach którego wiąże się z zagadnieniem tworzenia coraz większej wartości, jak i w modelu operacyjnym, w którym decyzje podejmowane w ramach modelu biznesowego przekładane są na sposób konfiguracji zasobów dla realizacji celów procesów.

3. Dojrzałość procesowa organizacji

Dojrzałość procesowa to pojęcie, którego geneza wywodzi się zarówno z obszarów zarządzania jakością, jak i tematyki dobrych praktyk biznesowych [Auksztol, Chomuszek 2012, s. 42]. Pojęcie to zaczęło pojawiać się w naukach o zarządzaniu w latach 70. XX wieku i przyjmuje się, że oznacza stan gotowości do realizacji określonych działań. J. Auksztol i M. Chomuszek przez pojęcie organizacji „dojrzałej procesowo” rozumieją organizację, której procesy można uznać za dojrzałe z jakościowego punktu widzenia. Ich zdaniem w każdej organizacji ocena jakościowa procesu jest inna, ale w każdym przypadku, aby proces był dojrzały, musi być wydajny, przewidywalny i dostarczać wysokiej jakości wyników [Auksztol, Chomuszek 2012, s. 43]. T.B. Kalinowski uważa, że „dojrzałość” w odniesieniu do procesów jest najczęściej definiowana jako zdolność organizacji oraz realizowanych przez nią procesów do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów działalności [Kalinowski 2011, s. 173]. A. Kucińska-Landwójtowicz i M. Kołosowski poziom dojrzałości procesowej utożsamiają ze stopniem wdrożenia wytycznych zawartych w modelach dojrzałości procesowej [Kucińska-Landwójtowicz, Kołosowski 2012, s. 659]. Dojrzałość procesowa to także stopień, w jakim wszystkie zasoby organizacji są optymalnie alokowane w stabilnych i opomiarowanych procesach, które umożliwiają realizację celów strategicznych organizacji.

W tym ujęciu przyjmuje się, że najwyższy stopień dojrzałości procesowej wymaga zaangażowania wszystkich interesariuszy każdego procesu w organizacji w jego ciągłe doskonalenie [Grela 2013]. Dojrzałość procesowa organizacji to również stan, w którym możliwe jest powtarzalne osiąganie tego samego rezultatu procesów (lub charakteryzującego się niewielkim, dopuszczalnym odchyleniem) w odniesieniu do wcześniej zdefiniowanych, kluczowych czynników. Dojrzałość procesową organizacji można zdefiniować również jako zdolność organizacji do efektywnego zarządzania procesami wspierającymi realizację celów strategicznych. Istnieje tu dwojaka zależność, po pierwsze cele procesów wynikać muszą z celów strategicznych, a po drugie osiąganie zaplanowanych celów procesów umożliwia realizację strategii [Brajer-Marczak 2012, s. 198]. Podkreślić należy też, że zwiększanie dojrzałości procesowej zmienia nie tylko procesy, ale również kulturę organizacyjną całego przedsiębiorstwa [Kania 2013, s. 85]. Pracownicy muszą być gotowi do zmiany sposobów działań, nabierania nowych umiejętności i nawyków pracy. W pełni dojrzałej organizacji procesowej optymalizacja parametrów procesów jest realizowana dzięki aktywności wszystkich pracowników, a cała organizacja jest skoncentrowana na ciągłej poprawie procesów [Grajewski 2007, s. 121].

W Polsce poziom dojrzałości procesowej organizacji uznaje się za niewysoki, wskazują na to wyniki badań ankietowych przeprowadzanych przez wielu badaczy, w tym m.in. przez portal Procesowcy.pl. Wiele przedsiębiorstw dąży do osiągnięcia paradygmatu procesowego, nie strukturalizując zarządzania procesowego. Uwagę ponadto skupia się na pojedynczych procesach zamiast na kompleksowej optymalizacji

zacji procesów. W ostatnich latach, opierając się na wynikach badań empirycznych, dokonano pewnych uogólnień, które pozwoliły na wyspecyfikowanie poziomów dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa. W związku z tym pojawiły się propozycje różnorodnych modeli dojrzałości procesowej. Poszczególne poziomy dojrzałości procesowej można również postrzegać z perspektywy kolejnych etapów prowadzących do osiągnięcia wzorcowego modelu doskonalenia organizacji.

4. Zdolność organizacji do doskonalenia procesów

Istotną kwestią w realizacji spójnego podejścia do doskonalenia procesów w organizacji jest przygotowanie i dopasowanie poszczególnych elementów oraz przeniesienie uwagi z pojedynczego łańcucha, np. projektowania, zakupów, wytwarzania, na optymalizację kolejnych łańcuchów w kierunku kompleksowej optymalizacji procesów [Kasprzak 2005, s. 25]. Ma to związek z pojęciem zdolności organizacji do wprowadzania zmian. Najogólniej „zdolność” oznacza możliwość zrobienia czegoś i predyspozycje do łatwego opanowania pewnych umiejętności [www.sjp.pwn.pl]. D.J. Teece i współautorzy podkreślają, że takich zdolności nie da się „kupić”, trzeba je w przedsiębiorstwie wypracować [Teece i in. 1997, s. 509, za: Osbert-Pociecha 2011, s. 71]. W literaturze przedmiotu mowa jest o infrastrukturze doskonalenia procesów, na którą składają się zdolności, umiejętności, kompetencje i chęci pracowników, uwarunkowania kulturowe, organizacyjne, zasoby techniczne czy inne. W angielskich publikacjach odnaleźć można pojęcie dynamicznych możliwości organizacji do wprowadzania ciągłych usprawnień (Dynamic Capabilities through Continuous Improvement). Określa się je jako „stabilny wzorzec aktywności zbiorowej, poprzez który organizacja systematycznie tworzy i modyfikuje swoje operacyjne procedury w dążeniu do poprawy skuteczności działania” [Anand i in. 2009, s. 445]. Zgodnie z teorią zasobową organizacje mają pewne predyspozycje, w tym odpowiednią konfigurację zasobów, struktur, sposobów działania, które pozwalają im na doskonalenie procesów. W związku z tym nasuwa się pytanie, na ile organizacje, dążąc do wzrostu dojrzałości procesowej, identyfikują i rozwijają zdolności do doskonalenia procesów i tworzą wzorce takiego rozwoju. Szukanie odpowiedzi na tak postawione pytanie może być interesujące zarówno z punktu widzenia poznawczego, jak i aplikacyjnego. Przygotowanie przedsiębiorstw do wprowadzania zmian w procesach prowadzące do podniesienia dojrzałości procesowej stało się inspiracją do przeprowadzenia badań ankietowych w tym obszarze. Badanie zostało przeprowadzone przez autorkę na podstawie kwestionariusza badawczego opracowanego przez czterech pracowników Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi (w tym autorki) i jednego z Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w maju 2014 na grupie 25 podmiotów z województwa dolnośląskiego. Wśród respondentów znalazły się przede wszystkim przedsiębiorstwa produkcyjne (19 podmiotów), jedno handlowe, jedno transportowe, trzy usługowe i jeden urząd administracji publicznej. Były to w większości duże

podmioty, zatrudniające ponad 250 osób, o globalnym zasięgu działania. Natomiast węższy, lokalny zasięg działania reprezentował urząd miasta, w którym doskonalenie procesów odbywa się zgodnie z metodyką PRINCE. Znaczna część badanych podmiotów to spółki z udziałem kapitału zagranicznego (18 wskazań) o dobrej (13 odpowiedzi) i bardzo dobrej (9 odpowiedzi) kondycji finansowej, określające swoją fazę cyklu życia jako „dojrzałą”. Na pytanie o kondycję finansową żaden z respondentów nie zaznaczył opcji „słaba” lub „zła”, natomiast trzy podmioty określiły ją jako „przeciętna”. Badane organizacje, w większości (18 zaznaczeń) posiadają wprowadzony SZJ oparty na międzynarodowych normach ISO serii 9000, oprócz niego piętnaście podmiotów wprowadza narzędzia Lean Management, a w 11 obecna jest koncepcja TQM. W jednym przedsiębiorstwie wprowadzana jest koncepcja Lean Enterprise. Pojedyncze podmioty zaznaczały wprowadzanie innych metod, w których doskonalenie procesów odgrywa istotną rolę, należą do nich: kaizen, DMAIC, Six Sigma. Warto zaakcentować fakt, że wszystkie badane obiekty odczuwają potrzeby ciągłego wprowadzania zmian w procesach, a połowa z nich wśród przyczyn doskonalenia procesów wymienia chęć przejścia na wyższy poziom

Tabela 1. Cechy dojrzałości i niedojrzałości procesowej organizacji

A. Cechy dojrzałości procesowej	B. Cechy niedojrzałości procesowej
A.1. Zdolność do budowy i usprawniania produktu i/lub usługi jest cechą organizacji, a nie indywidualnych pracowników	B.1. Improwizacja realizacji procesów przez menedżerów
A.2. Procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich jest skutecznie przekazywana pracownikom	B.2. Improwizacja realizacji procesów przez pracowników
A.3. Prace związane z projektowaniem procesów są zaplanowane	B.3. Wyszpecyfikowane procesy nie są przestrzegane
A.4. Procesy obserwuje się i usprawnia także za pomocą kontrolowanych eksperymentów i analizy relacji kosztu do osiągniętego wyniku	B.4. Na pojawiające się problemy w realizacji procesów reaguje się doraźnie
A.5. Podział ról i odpowiedzialności jest jasno zdefiniowany w ramach organizacji i poszczególnych projektów	B.5. Harmonogram i budżet zazwyczaj są przekraczane, ponieważ nie są oparte na stabilnym przebiegu procesów
A.6. Jakość produktów i/lub procesów, a także stopień zadowolenia klientów wewnętrznych są monitorowane	B.6. Przy niezmiennych ograniczeniach harmonogramu i budżetu ich egzekwowanie odbywa się kosztem jakości i funkcjonalności produktu i/lub usługi
A.7. Jakość produktów i/lub procesów, a także stopień zadowolenia klientów zewnętrznych są monitorowane	B.7. Nie ma sformalizowanych i obiektywnych kryteriów oceny produktu, jakości i procesu oraz wczesnej identyfikacji problemów
A.8. Istnieje obiektywna, ilościowa baza do oceny jakości produktów, usług i działań	

Źródło: [Grajewski 2007, s. 119-120].

dojrzałości procesowej. Koresponduje to z najczęściej podawanym powodem wprowadzania zmian w procesach, mianowicie koniecznością poprawy współpracy i komunikacji na stykach wydziałów/działów, koniecznością planowania i kontrolowania procesów firmy oraz potrzebą skoordynowania celów procesów z celami strategicznymi i operacyjnymi firmy. Biorąc pod uwagę cechy dojrzałości procesowej zaproponowane przez P. Grajewskiego [Grajewski 2007, s. 119], podjęto próbę zbadania dojrzałości procesowej badanych podmiotów. Respondentom zadano 15 pytań, sugerując pięciostopniową skalę odpowiedzi. W ten sposób zebrano informacje o cechach dojrzałości i niedojrzałości procesowej. Charakterystyki, o które pytano w badaniu ankietowym, zawiera tab. 1.

Tabele 2 i 3 przedstawiają uzyskane odpowiedzi. Ich interpretacja sprowadza się do stwierdzenia, że im wyższy stopień występowania cech A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, tym bardziej możemy mówić o dojrzałości procesowej analizowanych podmiotów. W odniesieniu do stwierżeń B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7 sytuacja jest odwrotna. Mniejszy stopień występowania zdarzeń, które odpowiadają poszczególnym cechom B, w większym stopniu sygnalizuje dojrzałość procesową. Wyższy ich stopień oznacza przejawy niedojrzałości procesowej.

Tabela 2. Cechy dojrzałości procesowej badanych podmiotów

Cecha \ Występowanie	W bardzo dużym stopniu	W dużym stopniu	W stopniu przeciętnym	W małym stopniu	W bardzo małym stopniu
A.1	7	7	8	2	1
A.2	4	10	7	4	0
A.3	9	11	5	0	0
A.4	5	9	4	7	0
A.5	3	15	5	2	0
A.6	6	12	2	3	2
A.7	11	9	2	2	1
A.8	6	7	5	5	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Analiza uzyskanych odpowiedzi, które zawiera tab. 2, skłania do stwierdzenia, że badana grupa podmiotów posiada w dużym stopniu cechy dojrzałości procesowej na poziomie powyżej przeciętnej. Abstrahując od odpowiedzi ujętych jako „w stopniu przeciętnym”, suma odpowiedzi „w bardzo dużym stopniu” i „w dużym stopniu” przewyższa sumy odpowiedzi na poziomie „w małym stopniu” i „w bardzo małym stopniu”. Jednak warto zwrócić uwagę na to, że w odniesieniu do sytuacji A1, A2 liczba zaznaczeń na poziomie „przeciętnym” jest niemała. Można zatem sądzić, że zdolność do budowy i usprawniania produktu i/lub usługi nie jest tu oczywistą cechą organizacji, ale często pracowników, ponadto wiedza o zidentyfikowa-

nych procesach nie jest skutecznie przekazywana pracownikom. W najwyższym stopniu dojrzałość procesowa przejawia się w odniesieniu do monitorowania jakości produktów i/lub procesów oraz zadowolenia klientów głównie zewnętrznych, ale też wewnętrznych.

Tabela 3. Cechy niedojrzałości procesowej organizacji

Cecha \ Występowanie	W bardzo dużym stopniu	W dużym stopniu	W stopniu przeciętnym	W małym stopniu	W bardzo małym stopniu
B.1	1	9	4	5	6
B.2	0	7	2	8	8
B.3	0	4	4	5	12
B.4	1	5	7	7	6
B.5	1	3	6	7	8
B.6	1	5	5	8	6
B.7	1	3	3	9	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Interpretując uzyskane odpowiedzi na temat cech niedojrzałości procesowej można stwierdzić, że mimo wykazanej w tabeli 2 znacznej dojrzałości procesowej w badanych podmiotach menedżerowie improwizują realizację procesów. Ma to prawdopodobnie związek z koniecznością dopasowywania się do zmian na rynku zewnętrznych. Należy przy tym zaznaczyć, że ankietę wypełniły osoby pracujące głównie na stanowiskach kierowniczych, średnich i wyższych szczebli zarządzania. Wśród respondentów znalazło się tylko trzech pracowników na stanowiskach wykonawczych. Odpowiedzi na pozostałe pytania z grupy B wskazują na dojrzałość procesową badanych podmiotów. Jak na tym tle wygląda przygotowanie badanych podmiotów do doskonalenia procesów? Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują, że przed przystąpieniem do doskonalenia procesów w 18 badanych podmiotach ma miejsce sprawdzenie realnej możliwości wprowadzenia zmiany, ale tylko 9 z nich deklaruje, że doskonalenie procesów odbywa się według określonej procedury, a 17, że wdrażanie projektów doskonalących jest formalnie zaplanowane. Najwięcej spośród badanych podmiotów (15 z nich) twierdzi, że sprawdza gotowość (zdolność) do doskonalenia procesów w obszarze zasobów ludzkich oraz techniczno-rzeczowym, ale niecałe 50% w obszarze współpracy między działami (wydziałami) firmy w zakresie doskonalenia procesów międzyfunkcyjnych. W odniesieniu do zasobów ludzkich sprawdza się przede wszystkim kompetencje, wiedzę i umiejętności kierowników. Mniej uwagi poświęca się analizowaniu dysponowanego czasu pracowników (10 badanych podmiotów) i kierowników (8 badanych podmiotów), a także systemowi motywacyjnemu (8 wskazań) oraz klimatowi w organizacji (relacje, stosunki międzyludzkie) (9 odpowiedzi). Badani respondenci (21 zaznaczeń)

dostrzegają w reprezentowanych przez siebie podmiotach rezerwy w zakresie doskonalenia procesów. Ich identyfikacja odbywa się przede wszystkim poprzez analizę możliwości obniżenia kosztów realizacji procesów (16 podmiotów) oraz analizę wąskich i szerokich gardeł technicznych aspektów wykonywania procesów (16 podmiotów). W małym stopniu uwaga zwracana jest na obecną wiedzę i umiejętności pracowników. Również analiza tematyki odbytych przez pracowników szkoleń nie jest popularna wśród badanej grupy podmiotów. Na ten sposób rozpoznawania rezerw w doskonaleniu procesów wskazały tylko 3 podmioty. Analiza uzyskanych wyników przeprowadzonego badania ankietowego skłania do stwierdzenia, że zarządzający w badanych podmiotach w dużym stopniu intuicyjnie określają zdolności do doskonalenia procesów i zbyt mało uwagi kierują w stronę identyfikacji obecnych możliwości pracowników i dopasowania narzędzi motywacyjnych oraz oferty szkoleniowej do potrzeb w tym zakresie. Zaakcentować należy, że wyniki przeprowadzonych badań nie mają przełożenia na wszystkie organizacje w Polsce, lecz jedynie dotyczą badanej zbiorowości.

5. Zakończenie

Osiągnięcie coraz większej dojrzałości procesowej poprzez doskonalenie procesów powinno być traktowane jako działanie cykliczne, które ukierunkowane jest na nieustanne szukanie coraz skuteczniejszych i efektywniejszych rozwiązań, adekwatnych do pojawiających się w danych warunkach problemów oraz przewidujących te problemy [Urbaniak 2010, s. 400]. Doskonalenie procesów wymaga identyfikowania, monitorowania i rozwijania zdolności organizacji do doskonalenia procesów. Nie chodzi tu tylko o jednorazowe, pojedyncze przedsięwzięcia, ale zgodnie z podejściem systemowym o wiązkę współzależnych, wzajemnie się warunkujących zmian w procesach. Szczególnie istotne są tu działania ukierunkowane na podnoszenie kwalifikacji pracowników i kształtowanie otwartej komunikacji w przedsiębiorstwach. W celu weryfikacji kompetencji pracowników zaleca się, jak czynią to niektóre przedsiębiorstwa, wprowadzenie okresowej oceny ukierunkowanej na identyfikację możliwości doskonalenia procesów. Tego niewątpliwie brakuje w badanych podmiotach. Ponadto zgodnie z „nowym” modelem organizacyjnego uczenia się nacisk powinien być kładziony na zespołowe, wspólne uczenie się wykonawców procesów, a nie poszczególnych pracowników z osobna [por. Osbert-Pociecha 2011, s. 95]. Reasumując należałoby stwierdzić, że identyfikowanie i rozwijanie zdolności organizacji do doskonalenia procesów, tworzenie wewnętrznych akademii ciągłego doskonalenia oraz właściwe wykorzystanie potencjału organizacji do doskonalenia procesów jest ważnym wyróżnikiem dojrzałości procesowej organizacji. Badane podmioty, mimo że odznaczają się znacznymi cechami dojrzałości procesowej w małym zakresie, swoje zainteresowania kierują w stronę etapu przygotowywania do doskonalenia procesów.

Literatura

- Anand G., Ward P.T, Tatikanda M.V., Schilling D.A., 2009, *Dynamic Capabilities through Continuous Improvement Infrastructure*, „Journal of Operations Management” vol. 27, issue 6, December, s. 444-461.
- Auksztol J., Chomuszko M., 2012, *Modelowanie organizacji procesowej*, PWN, Warszawa.
- Brajer-Marczak R., 2012, *Modele dojrzałości procesowej w rozwoju organizacji*, [w:] A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 197-207.
- Grajewski P., 2009, *Uwarunkowanie implementacji procesów do organizacji*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 381-389.
- Grajewski P., 2007, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa.
- Grela G., 2013, *Ocena poziomu dojrzałości procesowej*, https://www.ur.edu.pl/file_53267/14pdf (30.05.2014).
- Haffer R., 2011, *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw: w poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Harmon P., 2007, *Business Process Change*, Morgan Kaufman Publishers, Burlington.
- Hamrol A., 2007, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa.
- Hatten K.J., Rosenthal S.R., 1999, *Managing the Process – centred Enterprise*, „Long Range Planning”, vol. 32, no. 3, s. 293-310.
- Kalinowski T.B., 2011, *Modele oceny dojrzałości procesów*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica nr 258, Łódź, s. 173-187.
- Kania K., 2013, *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Kasprzak T., 2005, *Organizacja zorientowana na procesy biznesu – modelowanie referencyjne*, [w:] T. Kasprzak (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa, s. 58-65.
- Kucińska-Landwójtowicz A., Kołosowski M., 2012, *Determinanty dojrzałości procesowej*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012, s. 655-663.
- Nowosielski S. (red.), 2008, *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Osbert-Pociecha G., 2011, *Zdolność organizacji do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Pomykała H., 2012, *Rola procesów w modelu przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” nr 12, s. 14-18.
- Teece P.J., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal”, vol. 18, no. 7, s. 509-533.
- Urbaniak M., 2010, *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, www.sjp.pwn.pl (3.07.2014).

BUSINESS PROCESS MATURITY TO IMPROVE PROCESSES FROM THE PERSPECTIVE OF THE ABILITY OF AN ORGANISATION

Summary: The paper presents the improvement of processes from the perspective of achieving the process maturity of the organisation. The attention is focused on the matters referring to the preparation of enterprises for the implementation of changes in the processes. Basing on the results of empirical studies, the means of how enterprises practically plan and organise the preparation for improvement of processes is presented. Additionally, the characteristics of process maturity of the studied organisations are indicated.

Keywords: process, process improvement, ability to improvement processes.