

Marcin Gałuszka

Konsultant zarządzający w firmie Lodestone Management Consultants sp. z o.o.
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**MODELE DOJRZAŁOŚCI PROCESÓW
BIZNESOWYCH – ANALIZA PORÓWNAWCZA**

Streszczenie: Celem artykułu jest porównanie modeli dojrzałości procesów biznesowych, wskazanie ich wspólnych elementów, głównych podobieństw oraz różnic. Zestawiono sześć modeli: trzy „obce” – Harringtona, *capability maturity model integration*, ISO 9004 oraz trzy podobne, polskie – Grajewskiego, Nowosielskiego i Gruchmana. Autorzy wymieniają 5-6 poziomów dojrzałości procesowej, różnice dotyczą sposobu przyporządkowania atrybutów do odpowiedniego poziomu dojrzałości. Wynikiem analizy porównawczej są wskazania do ich zastosowania w praktyce. Modele te są bardzo pomocne we wdrażaniu orientacji procesowej, stanowiąc swoistą mapę dla działań, inicjatyw czy projektów mających na celu wprowadzanie zmian. Ze względu na podobieństwa oraz wiele wspólnych elementów, decyzja o wyborze konkretnego modelu do zastosowań praktycznych nie jest ryzykowna.

Słowa kluczowe: model, proces biznesowy, model dojrzałości procesów.

1. Wstęp

Wzrost złożoności i dynamiki zmian otoczenia rodzi coraz to wyższe wymagania w zakresie podnoszenia efektywności przedsiębiorstw. Dla wielu firm procesy biznesowe są źródłem niewykorzystanego potencjału, bowiem ich przebieg, parametry jakościowe, kosztowe, czas trwania oraz elastyczność mają coraz większy wpływ na całościową ocenę efektywności działalności przedsiębiorstwa. Współczesna organizacja nie konkuruje już tylko ceną i jakością dostarczanych dóbr i usług, jak miało to miejsce w organizacji klasycznej, ale także jakością procesów przebiegających w jej wnętrzu. Procesowa organizacja przedsiębiorstw sprzyja poprawie efektywności organizacyjnej, redukując wewnątrzorganizacyjne rozbieżności i jednocześnie poprawiając spójność powiązań międzyorganizacyjnych. Tak więc, im bardziej organizacja jest zorientowana na procesy, tym większa jest jej efektywność, zarówno z punktu widzenia wnętrza organizacji, jak i jej otoczenia [Cieśliński 2009]. Przyjmując powyższe założenia jako punkt wyjścia do dalszych rozważań, można postawić pytanie: jak sklasyfikować przedsiębiorstwa ze względu na przyjęte i stosowane podejście procesowe? Co odróżnia poszczególne przedsiębiorstwa stosujące

to podejście? Jaki jest kierunek zmian podejmowanych w celu osiągnięcia konkretnego stanu w obszarze procesów?

Jedną z możliwych odpowiedzi na powyższe pytania dają modele dojrzałości procesów biznesowych. Celem bezpośrednim artykułu jest porównanie kilku wybranych modeli oraz wskazanie implikacji ich zastosowania w praktyce.

2. Charakterystyka wybranych modeli dojrzałości procesów

Procesowa dojrzałość przedsiębiorstw pozwala na diagnozowanie oraz kwantyfikowanie potencjału rozwojowego w kierunku orientacji na procesy [Bratnicki, 2001, s. 8]. W ten sposób można przesuwać się po kolejnych szczeblach doskonałości procesowej (od poziomu wyjściowego w górę). Aby określić poziom dojrzałości procesowej organizacji, ocenia się zaawansowanie stosowanych metod i technik zarządzania procesami w skali całej organizacji. Kluczowe jest zakwalifikowanie funkcjonujących w organizacji rozwiązań w obszarze procesów do jednego z wyszczególnionych poziomów w przyjętym modelu.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnorodnych modeli dojrzałości procesowej organizacji, ze względu na ograniczenie objętości w niniejszym opracowaniu przybliżone zostaną jedynie niektóre z nich. Według instytucji Association of Business Process Management Professionals [Spanyi 2004, s. 1]. zostało stworzonych ponad sto różnych modeli dojrzałości procesów. Do niniejszego artykułu przyjęto sześć modeli: trzy z literatury światowej – Harringtona [1991, s. 202-216], CMMI [Chrapko 2010, s. 18-26], ISO 9004 [Urbaniak, 2004, s. 121] oraz trzy z literatury polskiej – Gruchmana [2002], Grajewskiego [2007, s. 118-121] i Nowosielskiego [*Procesy i projekty ...* 2008, s. 76]. W dalszej części artykułu przedstawiona została krótka charakterystyka każdego z nich.

Model Harringtona. Klasycznym już można nazwać model opracowany przez H. Harringtona w 1991 roku. Stanowił on przeciwwagę dla reinżynierii procesów biznesowych (*business process reengineering*), postulując podejście ewolucyjne. Podstawą modelu jest sześć kolejnych poziomów dojrzałości:

(1) nieznanym – status procesu nie został określony, (2) zrozumiały – jest zrozumiały dla uczestników i funkcjonuje zgodnie z ustaloną procedurą i dokumentacją, (3) skuteczny – procesy są systematycznie mierzone, rozpoczęło się doskonalenie procesów, oczekiwania klientów są spełniane, (4) efektywny – proces jest na drodze do znaczącego podniesienia wydajności, (5) bezbłędny – proces jest zoptymalizowany, charakteryzuje się wysoką efektywnością, jest wolny od błędów, (6) światowej klasy – jest stale udoskonalany i może stanowić punkt odniesienia (*benchmarking* procesów) dla innych przedsiębiorstw.

H. Harrington wskazuje, iż kluczowym elementem jest wybór procesów. Sugeruje, iż nawet 50% procesów może być na najniższych poziomach dojrzałości bez szkody dla programu podnoszenia sprawności procesów i w efekcie organizacji jako całości.

Model CMMI (*capability maturity model integration*). CMMI pierwotnie został zaprojektowany w celu poprawy procesów wytwórczych oprogramowania i systemów informatycznych. Z czasem okazało się, że jest na tyle uniwersalny, aby znaleźć w praktyce zastosowanie do diagnozy poziomów dojrzałości procesów biznesowych. Model umożliwia doskonalenie procesów w ramach dwóch reprezentacji: stałej (*staged*) i ciągłej (*continuous*), które zawierają tę samą treść, różni się jednak jej prezentacja w modelu.

Reprezentacja stała obejmuje wszystkie procesy w organizacji jednocześnie i określa ich poziom zaawansowania za pomocą pięciu poziomów dojrzałości:

(1) początkowy – procesy są chaotyczne, działania przeprowadzane *ad hoc*, budżety i terminy są regularnie przekraczane, (2) zarządzany – procesy są planowane, zarządzane, mierzone i kontrolowane na podstawie planu, wdrożone i stosowane jest zarządzanie projektami, (3) zdefiniowany – procesy są dobrze scharakteryzowane i zrozumiałe, opisane w standardach i procedurach, (4) zarządzany ilościowo – procesy są kontrolowane z wykorzystaniem metod statystycznych i innych metod pomiarów ilościowych, (5) optymalizujący – procesy są dalej rozwijane i ulepszone (optymalizowane) w celu osiągnięcia celów biznesowych. Analizuje się przyczyny zmienności procesów oraz podejmuje odpowiednie działania korygujące. Definiuje się mierzalne cele poprawy procesów, które są na bieżąco aktualizowane, w zależności od zmieniającej się sytuacji biznesowej.

Reprezentacja stała jest więc bardzo dobrym punktem odniesienia do przeprowadzenia oceny procesów i porównania z innymi organizacjami, które osiągnęły już określony poziom dojrzałości. Została tak zaprojektowana, że nie wymaga od organizacji znajomości stopnia zaawansowania istniejących procesów, a co za tym idzie, konieczności wyboru tych, które wymagają poprawy.

W organizacjach, które mają już określoną wiedzę na temat swoich procesów, znają ich mocne i słabe strony oraz zdefiniowały kierunek usprawnień, może być zastosowana reprezentacja ciągła. Koncentruje się ona na wybranych obszarach procesu i wprowadza pojęcie poziomów wydolności, dzięki którym organizacja może doskonalić konkretne procesy. Decydując się na takie podejście, można dokładnie określić poziomy dojrzałości dla poszczególnych procesów według określonej sześcioletniej skali:

(0) niekompletny – proces nie osiąga specyficznych celów; (1) wykonywany – przebieg procesu nie jest stabilny, nie są realizowane cele dotyczące jakości czy kosztów; organizacja poczyniła już pierwsze kroki na drodze do podniesienia poziomu dojrzałości, ale trudno jest stwierdzić, w jakim stopniu przyniosło to określone korzyści; (2) zarządzany – proces jest planowany, jego przebieg jest monitorowany i kontrolowany; (3) zdefiniowany – na tym poziomie zarządzanie procesami ma charakter proaktywny, polegający na zrozumieniu wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi procesami, (4) zarządzany ilościowo – to proces zdefiniowany oraz kontrolowany za pomocą metod statystycznych; ponadto organizacja precyzyjnie określa cele dotyczące przebiegu procesów oraz prowadzi dokładne pomiary;

(5) optymalizujący – to proces, który jest zarządzany ilościowo oraz systematycznie doskonalony. Warto wspomnieć, iż model CMII wykazuje dużą przydatność praktyczną, ponieważ jest cały czas rozwijany poprzez budowę narzędzi wspierających, takich jak kwestionariusze, ankiety, analizy czy porównania.

Model Grajewskiego. Na pytanie, w jaki sposób osiągnąć dojrzałość procesową w organizacji, P. Grajewski odpowiada, wskazując ewolucyjny charakter zmian. Wymaga to zdefiniowania strategii zmiany w kierunku procesów, określenia priorytetów na każdym etapie transformacji oraz wyznaczenia możliwych do osiągnięcia poziomów dojrzałości. Dalej autor definiuje pięciostopniową skalę dojrzałości: (1) stan początkowy, chaos – procesy są nieprzewidywalne, w dużym stopniu uzależnione od możliwości indywidualnych pracowników; efektywność procesów może być przewidywalna najwyższej na poziomie indywidualnego projektu, a nie w ramach całej organizacji; (2) praktykowana powtarzalność – praktyka i eksperymentowanie w celu poszukiwania zdolności do powtarzania działań w ramach procesów; uzyskiwanie możliwości poprawiania procesów i dokumentowanie ich głównych parametrów; (3) standaryzacja – prace projektowe w ramach procesów są standaryzowane, stabilne i powtarzalne; (4) zarządzanie procesami – stosowanie pomiaru efektywności procesów umożliwia identyfikację zagrożeń i podejmowanie skutecznych działań korygujących dostosowanie strukturalne; (5) ciągłe doskonalenie – ciągłą poprawę i optymalizację procesów osiąga się poprzez zarówno udoskonalanie bieżących konfiguracji procesów, jak i wprowadzanie nowych metod i technologii realizacyjnych.

Model Nowosielskiego. Kolejny model został opracowany przez J. Nowosielskiego. Zakłada on przechodzenie przez kolejnych siedem poziomów:

(0) brak świadomości procesowej – procesy nie są dostrzegane w organizacji, przedsiębiorstwo koncentruje się wyłącznie na funkcjonalnej strukturze organizacyjnej, (1) uświadomienie potrzeby podejścia procesowego – menedżerowie dostrzegają w podejściu procesowym nowe możliwości rozwoju, a zwłaszcza szanse zwiększenia efektywności funkcjonowania; (2) identyfikowanie i dokumentowanie procesów – procesy są dostrzegane, zidentyfikowane, nadal jednak obowiązuje struktura funkcjonalna, pojawiają się natomiast mapy i właściciele procesów; (3) pomiar i ewidencja wyników procesów – organizacja koncentruje się na wdrożeniu systemu pomiaru procesów i mierzeniu osiągniętych wyników, co najczęściej oznacza wykorzystanie systemów informatycznych; (4) planowanie i kontrolowanie procesów – świadomość procesów i praktyczna znajomość zależności działań w firmie jest powszechna, firma posiada nie tylko system wskaźników procesów, ale również system motywacyjny, wiążący wynagrodzenie z efektywnością; (5) systematyczne usprawnianie procesów – jest związane ze zmianami strukturalnymi oraz zmianami w systemach motywacyjnych, budżetowania i controllingu; pojawia się struktura procesowa, zbliżona do macierzowej; (6) zarządzanie procesem – najbardziej zaawansowana forma, gdzie kluczowymi elementami są: kultura organizacyjna oraz zarządzanie wiedzą.

Model procesowej dojrzałości firmy (PDF) wg G. Gruchmana. W modelu tym wyróżnione zostały cztery fazy:

(1) faza zerowa – procesy są niewidzialne, inaczej mówiąc, istnieją, ale nikt ich nie dostrzega; paradoks ten jest łatwy do wytłumaczenia: firma w tej fazie koncentruje się na swojej strukturze organizacyjnej, *de facto* funkcjonalnej; (2) faza inicjatyw procesowych – procesy są już widoczne; nadal obowiązuje ta sama tradycyjna struktura organizacyjna, pojawiają się natomiast mapy procesów biznesowych, które powinny obejmować wszystkie procesy firmy lub przynajmniej te, które uznawane są za kluczowe; z map tych powinny wynikać poziome powiązania i zależności działań w różnych wyodrębnionych organizacyjnie obszarach firmy; dzięki mapom, o takim właśnie zakresie, w firmie zaczyna rozwijać się świadomość i znajomość owych powiązań; (3) faza zarządzania procesami – wszystkie procesy firmy są zinwentaryzowane i opisane; opisy procesów są na bieżąco aktualizowane; słowo „proces” znajduje się na ustach wszystkich pracowników; świadomość i praktyczna znajomość zależności działań w firmie jest powszechna, przede wszystkim jednak w fazie tej pojawiają się osoby odpowiedzialne za procesy, zwane popularnie ich właścicielami lub liderami; (4) faza procesowej struktury organizacyjnej – instytucjonalizacja procesów osiąga najwyższy poziom; procesy biznesowe są co najmniej tak samo ważne, jak działy i komórki organizacyjne.

Model dojrzałości funkcjonowania organizacji wg ISO 9004. Norma ISO 9004 również zakłada możliwość samooceny stopnia dojrzałości systemu zarządzania jakością, jak również doskonalenia całej organizacji w pięciostopniowej skali: (1) brak formalnego systemu – nieprzewidywalność, (2) podejście bierne – podejście systematyczne oparte na problemie oraz korygowaniu działań *ad hoc*, (3) stabilne, formalne – podejście systematyczne, wczesny etap doskonalenia, dostępne dane dotyczące zgodności z celami organizacji, (4) nacisk na ciągłe doskonalenie – dobre wyniki i utrzymane trwałe tendencje do doskonalenia, (5) najlepsze osiągnięcia w danej klasie – z wykorzystaniem benchmarkingu. Pomimo nieco innej genezy, związanej z systemami zarządzania jakością, w praktyce jest również z powodzeniem stosowany do oceny stopnia dojrzałości procesów biznesowych oraz doskonalenia w wybranym obszarze Zarządzanie jakością z założenia opiera się na podejściu procesowym. Norma ISO 9004 wręcz zaleca, aby celem strategicznym organizacji było ciągłe doskonalenie procesów, prowadzone, aby poprawić funkcjonowanie organizacji i zwiększyć korzyści wszystkich zainteresowanych stron [Standard ISO 9004, s. 121].

3. Porównanie modeli dojrzałości procesów

Na tle przedstawionych modeli rodzi się pytanie o podobieństwa i różnice pomiędzy nimi. W tabeli 1 przedstawiono porównanie przypisania wybranych atrybutów procesów do poziomu dojrzałości w poszczególnych modelach. Podstawowe atrybuty zostały zgrupowane w cztery filary dojrzałości procesowej: (1) identyfikacja procesów

sów, (2) instytucjonalizacja procesów, (3) zarządzanie procesami, (4) ciągłe doskonalenie.

Tabela 1. Atrybuty procesów oraz ich przypisanie do poziomu dojrzałości w poszczególnych modelach, zgrupowane w cztery główne filary podnoszenia dojrzałości procesowej

FILAR MODEL	1. IDENTYFIKACJA PROCESÓW	3. INSTYTUCJO- NALIZACJA PROCESÓW	5. ZARZĄDZANIE PROCESAMI	4. CIĄGŁE DOSKONALENIE
<i>Główne atomy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Klasyfikacja procesów</i> • <i>Dokumentacja procesów</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Budowanie świadomości</i> • <i>Mapy procesów</i> • <i>Właściciele procesów</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wskaźniki efektywności</i> • <i>System pomiaru</i> • <i>Controlling procesów</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking procesów</i> • <i>Struktura procesowa</i>
H. Harrington	<i>Poziom 2</i>	<i>Poziom 2</i>	<i>Poziom 3</i>	<i>Poziom 6</i>
CMMI (reprezentacja stała)	<i>Poziom 3</i>	<i>Poziom 4</i>	<i>Poziom 4</i>	<i>Poziom 5</i>
CMMI (reprezentacja ciągła)	<i>Poziom 1</i>	<i>Poziom 1</i>	<i>Poziom 4</i>	<i>Poziom 5</i>
P. Grajewski	<i>Poziom 2</i>	<i>Poziom 3</i>	<i>Poziom 4</i>	<i>Poziom 5</i>
S. Nowosielski	<i>Poziom 2</i>	<i>Poziom 2</i>	<i>Poziom 3,4</i>	<i>Poziom 5</i>
G. Gruchman	<i>Poziom 1</i>	<i>Poziom 2</i>	<i>Poziom 3</i>	<i>Poziom 3</i>
ISO 9004	<i>Poziom 1</i>	<i>Poziom 2</i>	<i>Poziom 3, 4</i>	<i>Poziom 5</i>

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zarówno podstawowych założeń, jak i atrybutów przedstawionych modeli wskazuje na występowanie wielu wspólnych elementów i podobieństw:

1. Bardzo zbliżona liczba poziomów dojrzałości procesowej.
2. Analogiczne atrybuty procesów w prezentowanych modelach.
3. Podobne filary (kamienie milowe) przy osiągnięciu wyższego poziomu dojrzałości: identyfikacja procesów, instytucjonalizacja procesów, zarządzanie procesami, ciągłe doskonalenie.

4. Przyrostowy (inkrementalny) oraz fazowy charakter zmian towarzyszących przejściu na wyższy poziom dojrzałości, bardzo trudno jest bowiem osiągnąć wysoki poziom dojrzałości procesowej bez przechodzenia przez kolejne stadia rozwoju. Trudno jest odwrócić taką kolejność. Z reguły droga do dojrzałości wiedzie przez kolejne poziomy, których osiągnięcie wymaga pewnego czasu stabilizacji.

5. Bardzo zbliżone cechy najwyższego poziomu dojrzałości wyrażające się posiadaniem: (a) systemu wskaźników mierzących skuteczność procesów, (b) systemu motywacyjnego, wiążącego wynagrodzenie z efektywnością procesów, (c) środkami zbierania i przetwarzania informacji o efektywności procesów, (d) wejściem na drogę ciągłego doskonalenia.

Podsumowując: we wszystkich modelach dojrzałość procesowa wyraża się zakresem, w jakim procesy są uświadomione, zdefiniowane, opisane, mierzone, zarządzane i doskonalone.

Porównując przyjęte modele, zidentyfikowano także różnice. Dotyczą głównie sposobu przyporządkowania atrybutów do odpowiedniego poziomu dojrzałości oraz odmiennego podejścia do zagadnienia struktur organizacyjnych (szczególnie przejścia z tradycyjnej organizacji funkcjonalnej do procesowej). W niektórych modelach nie odnoszą się one w ogóle do zmian struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wskutek podnoszenia poziomu dojrzałości procesów, a związek jest jak najbardziej oczywisty. Najbardziej kompletne założenia w tym obszarze zostały opisane przez G. Krzosa [2006, s. 38-40] oraz G. Rummlera [Rummler, Brache 2000, s. 34]. M. Hammer wskazywał na fakt, iż „poziome” procesy ciągną pracowników w jedną stronę, podczas gdy tradycyjne pionowe struktury w przeciwną, co w konsekwencji może rodzić chaos i konflikty [Hammer 2003, s. 90]. Obecnie rozwijana, ewolucyjna orientacja procesowa zakłada poszukiwanie kompromisu (równowagi) pomiędzy podejściem funkcjonalnym i procesowym [*Modele referencyjne ...* 2005, s. 39].

4. Podsumowanie

Modele prezentują uproszczony obraz rzeczywistości. Mogą one pomóc w uchwyceniu i zrozumieniu związanych z procesami zjawisk, ale z pewnością nie opiszą wszystkich możliwych sytuacji. Model wyznacza kierunek, podpowiada, lecz w żadnym razie nie narzuca konkretnych rozwiązań. Główna krytyka zaprezentowanych modeli dotyczy faktu, iż są one wynikiem konsensusu wiedzy wielu specjalistów, opartym na zbiorze tzw. najlepszych praktyk. Oznacza to również brak jednoznacznych mierzalnych kryteriów, charakterystyk czy mierników poszczególnych poziomów, które umożliwiłyby dokładne określenie ich pozycji. W biznesowej rzeczywistości większość firm znajduje się pomiędzy opisanymi fazami, a nie w fazach w stanie czystym wg prezentowanych modeli. Dodatkowo krytyka dotyczy konstrukcji modeli, która ma charakter wysoce mechanistyczny, a przecież organizacje są skomplikowanymi systemami – i głównie od menedżerów i ich postawy zależy sukces wprowadzania zmian. W końcu, pomimo oczywistego uniwersalizmu prezentowanych modeli, należy pamiętać, że są one najczęściej konstruowane na podstawie doświadczeń tylko dużych podmiotów. W jakim stopniu mogą one zostać skutecznie zastosowane w innych podmiotach, nie zostało jeszcze dostatecznie zbadane i opisane.

Pomimo krytyki, modele będące przedmiotem opracowania stanowią bardzo pomocne narzędzie we wdrażaniu i stosowaniu orientacji procesowej, ponieważ stanowią swoistą mapę dla podejmowanych działań, inicjatyw czy projektów mających na celu wprowadzanie zmian w obszarze procesów. Stanowią zarówno narzędzie opisu z perspektywy *ex post*, jak również definiują „kamienie milowe” niezbędne przy osiągnięciu wyższego poziomu dojrzałości (perspektywa *ex ante*). Ze względu na duże podobieństwa oraz wiele wspólnych elementów, decyzja o wyborze modelu do zastosowań praktycznych nie jest ryzykowna.

Można wskazać przykłady korzyści, które mogą zostać osiągnięte poprzez zastosowanie któregoś z prezentowanych modeli:

- obiektywna ocena stanu obecnego (*as-is*) w obszarze procesowym,
- gotowa „mapa drogowa” do usprawnień, która wraz ze szczegółowym planem działań stanowi punkt wyjścia do osiągnięcia doskonalszych (poziomów) procesów,
- w miarę podejmowania działań usprawniających istnieje możliwość porównania procesów do wcześniej ustalonych kryteriów czy do innych podobnych podmiotów (zastosowanie benchmarkingu wewnętrznego i zewnętrznego),
- możliwość budowy i zastosowania wskaźników ilościowych i jakościowych w odniesieniu do procesów,
- skorelowanie celów strategicznych z podejściem procesowym,
- skorelowanie działań projektowych w organizacji (inicjatywy, programy, projekty) z podejściem procesowym,
- ustrukturalizowane podejście do zarządzania zmianą,
- edukacja procesowa.

Celem artykułu było porównanie modeli dojrzałości procesów oraz wskazanie możliwości ich zastosowania w praktyce. W opinii autora wnioski płynące z porównania jednoznacznie wskazują na podobieństwo prezentowanych modeli. Ich autorzy wymieniają zwykle 5-6 poziomów dojrzałości procesowej, a główne różnice dotyczą sposobu przyporządkowania atrybutów do odpowiedniego poziomu dojrzałości. Zakładają przyrostowy (inkrementalny) charakter zmian towarzyszących przejściu na wyższy poziom dojrzałości. Zaprezentowane modele stanowią pomocne narzędzie we wdrażaniu i stosowaniu orientacji procesowej w praktyce, stanowiąc swoistą mapę dla podejmowanych działań, inicjatyw czy projektów mających na celu wprowadzanie zmian w obszarze procesów.

Literatura

- Bratnicki M., *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 5, s. 8.
- Chrapko M., *CMMI. Doskonalenie procesów w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Cieśliński W., *Procesowa organizacja przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Gruchman G., *Władza do podziału*, czasopismo CXO, luty 2002
- Hammer M., Santon S., *Jak naprawdę funkcjonuje firma zarządzana procesowo*, „Harvard Business Review Polska” 2003 (lipiec).
- Harrington H., *Business Process Improvement*, McGraw-Hill. Inc., New York 1991.
- Krzos G., *Business Process Reengineering a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006.

- Modele referencyjne w zarządzaniu procesami*, red. T. Kasprzak, Difin, Warszawa 2005.
- Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.
- Rummler G., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Spanyi A., *Beyond Process Maturity to Process Competence*, 2004, www.bptrends.com.
- Standard ISO 9004, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, <http://www.iso.org>.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.

BUSINESS PROCESSES MATURITY MODELS – COMPARATIVE ANALYSIS

Summary: The main objective of the paper is to compare different business process maturity models, describe common elements and key differences. It also identifies and describes chosen practical aspects of their application. First, the idea of different models is presented, based on three models of foreign authors: H. J. Harrington's, CMMI's (Capability Maturity Model Integration) and ISO 9004's and three Polish ones: P. Grajewski's, S. Nowosielski's and G. Gruchman's. The authors point out the common elements, similarities as well as the main differences. The results of the comparison lead to a conclusion that all presented models are very similar. The key differences are in the level of details of the attributes and their different assignment or grouping, while the assumptions and the concepts of usage remain practically the same. Presented models could be very helpful in practice in the implementation and further usage of the process oriented approach, they could be a "road map" in taking actions, initiatives or projects aimed at achieving changes in the area of processes. Because the presented models have a lot of similarities, a decision about which model should be used is not critical.

Key words: model, business process, process maturity model.