

PRACE NAUKOWE

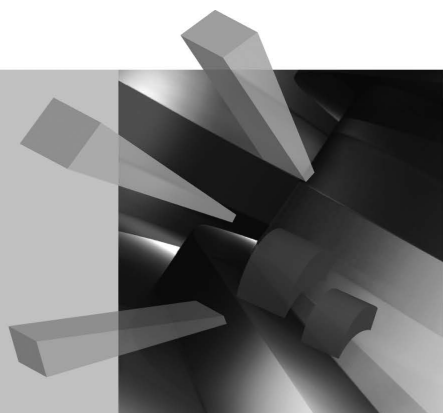
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-298-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie	11
Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych	24
Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki	33
Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość	44
Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki	57
Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach	71
Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM	82
Joanna Ejdyś, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania	93
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo	109
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje	118
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego	130
Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania	142
Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego	150
Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne	163
Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego	175
Romuald Kolman, Analiza efektów systemu	189
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników	199
Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników	209
Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni	220

Marta Kusterka-Jefmańska , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów	230
Andrzej Kwintowski , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym	240
Krystyna Lisiecka , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
Jerzy Łańcucki , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
Jacek Luczak, Marcelina Górzna , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
Alina Matuszak-Flejszman , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania	300
Mieczysław Morawski , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych	316
Franciszek Mroczko , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym	329
Krzysztof Nowosielski , Koszty jakości controllingu.....	344
Stanisław Nowosielski , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
Piotr Rogala , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością	370
Magdalena Rojek-Nowosielska , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM	381
Agata Rudnicka , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw	394
Elżbieta Skrzypek , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
Katarzyna Szczepańska , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje	432
Tadeusz Wawak , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych	451
Radosław Wolniak , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością	475
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości.	488
Krzysztof Zymonik , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

Summaries

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

Bartosz Bartniczak , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction	32
Tadeusz Borys , Key dimensions of orientation to results	43
Renata Brajer-Marczak , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations	56
Eugenia Czernyszewicz , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization	70
Ewa Czyż-Gwiazda , Performance measurement systems in organisations ...	81
Anna Dobrowolska , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations	92
Joanna Ejdys , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems	108
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka , Process approach in process oriented organizations	117
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations	129
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System	141
Piotr Jedynak , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers	149
Marian Kachniarz , Concept of a local government efficiency assessment system	162
Ewa Kastrau , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment	174
Maja Kiba-Janiak , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport	188
Romuald Kolman , System effects analysis	198
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska , Aspects of research on employees' job satisfaction	207
Adam Kosiuk , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard	219
Krzysztof Kud , Principles of excellence in the space management in municipalities	229
Marta Kusterka-Jefmańska , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government	239
Andrzej Kwintowski , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product	251
Krystyna Lisiecka , Measurement result models in organizations	270
Jerzy Łańcucki , Quality and customer satisfaction in services	281

Jacek Łuczak, Marcelina Górzna , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
Alina Matuszak-Flejszman , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
Mieczysław Morawski , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises	327
Franciszek Mroczko , Effective public relations in crisis management	343
Krzysztof Nowosielski , Quality costs of controlling	353
Stanisław Nowosielski , Process maturity and organisation business results..	369
Piotr Rogala , Results orientation versus the quality management system ISO 9001	380
Magdalena Rojek-Nowosielska , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
Agata Rudnicka , Corporate social impact measurement	400
Elżbieta Skrzypek , Quality maturity in the light of research findings	412
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
Katarzyna Szczepańska , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications	450
Tadeusz Wawak , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
Radosław Wolniak , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence	495
Krzysztof Zymonik , Producer's guarantee in the context of product liability	510

Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

e-mail: {Agnieszka.Piasecka, Grzegorz.Grela, Mariusz.Hofman}@umcs.lublin.pl

PODEJŚCIE PROCESOWE W ORGANIZACJACH ZORIENTOWANYCH PROJAKOŚCIOWO*

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wybrane aspekty zarządzania procesami we współczesnych organizacjach. Zawiera on także wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w województwie lubelskim, posiadających system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Wyniki te dotyczą oceny dojrzałości jakościowej w sferze podejścia procesowego w badanych przedsiębiorstwach. W ich świetle podejście procesowe – zdefiniowane za normą ISO 10014 – zostało ocenione najslabiej spośród 8 wskaźników obrazujących poziom spełnienia wymagań zapisanych w zasadach zarządzania jakością. Jednocześnie podejście procesowe było mocno (0,56) skorelowane z oceną wpływu posiadanych systemów zarządzania jakością na osiągnięte wyniki ekonomiczne.

Słowa kluczowe: proces, dojrzałość jakościowa, województwo lubelskie.

1. Wstęp

Turbulentne otoczenie wymaga od przedsiębiorstw ciągłego poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta może opierać się na skuteczności zarządzania. Jedną z koncepcji prowadzących do jej poprawy oraz wzrostu efektywności funkcjonowania organizacji jest podejście procesowe, które zakłada, że pożądane wyniki osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces [PN-EN ISO 9000:2006..., s. 7]. Wdrożenie podejścia procesowego polega zatem na identyfikacji realizowanych procesów, określeniu ich wzajemnych oddziaływań oraz zarządzaniu nimi.

Implementacja podejścia procesowego jest podstawowym wymogiem systemu zarządzania jakością zbudowanego w oparciu o normę ISO 9001. Sprawnie funkcjonujący system powinien przyczyniać się do osiągnięcia korzyści w określonych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010–2012 jako projekt badawczy nr NN115290436.

W artykule przedstawiono wybrane teoretyczne aspekty zarządzania procesami we współczesnych organizacjach. Zawarte są w nim także wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na obszarze województwa lubelskiego, posiadających system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Wyniki te dotyczą związków pomiędzy dojrzałością jakościową w sferze podejścia procesowego a osiąganymi korzyściami ekonomicznymi.

2. Pojęcie procesu i jego rola w systemie procesów biznesowych

Encyklopedia powszechna PWN definiuje szeroko proces jako „ukierunkowany łańcuch (ciąg) zdarzeń następujących po sobie i stanowiących stadia, fazy, etapy rozwoju lub przeobrażeń”.

E. Skrzypek określa proces jako „logiczny ciąg następujących po sobie lub równoległych czynności, który prowadzi do spełnienia oczekiwań klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego przez dostarczenie mu wyrobu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami”. W innym aspekcie E. Skrzypek rozumie proces jako „współdziałanie ludzi, maszyn i urządzeń oraz metod działania skierowanych na wykonanie pewnego wyrobu, usługi” [Skrzypek 2000, s. 146].

M. Porter postrzega proces jako łańcuch wartości, w którym poprzez realizację poszczególnych działań zwiększa się wartość zaangażowana w tworzenie lub dostarczanie produktu czy też usługi. Każde kolejne działanie realizowane w procesie powinno, zdaniem Portera dodawać wartość do efektu wcześniejszej czynności [Porter 1985, s. 3].

Według M. Hammera i J. Champy’ego proces to sekwencja działań realizowanych wewnątrz firmy, a wykonywanych w celu dostarczenia klientowi konkretnej usługi lub produktu [Hammer, Champy 1996].

Także G. Rummler i A. Brache określają, że proces „w organizacji jest ciągiem czynności zaprojektowanych tak, aby w ich wyniku powstał produkt lub usługa” [Rummler, Brache 2000, s. 75].

Proces może być rozumiany również jako „pewien łańcuch wartości, a każdy etap procesu ma za zadanie wносить swój wkład do powiększania wartości dodanej wyrobu czy usługi. Łańcuch wartości obejmuje w warunkach zarządzania badania, rozwój, projektowanie, produkcję, marketing, dystrybucję, serwis” [Horgen i in. 1994].

Zdaniem R. Kaplana i D. Nortona procesy zachodzące w organizacji mają umożliwiać „kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku, oraz spełnienie oczekiwań akcjonariuszy odnośnie do doskonałych wyników finansowych” [Kaplan, Norton 2001, s. 43].

Definicje procesu można odnaleźć także w normie ISO 9001, która określa proces jako „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia” [PN-EN ISO 9001:2006]. Należy dodać,

że wejścia procesu są zazwyczaj wyjściami innych procesów, a procesy w organizacji powinny być zaplanowane i realizowane w celu zwiększania wartości.

T. Davenport jest zdania, że „w praktyce gospodarczej wskazane jest dokonanie wyboru 10-20 procesów, a jako zasadniczy motyw postępowania należałoby przyjąć liczbę procesów zależnych od celu, do którego je wykorzystujemy” [Davenport 1993, s. 27-30].

3. Zarządzanie procesami – aspekty teoretyczne

Skuteczne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem w dzisiejszym zmiennym i dynamicznym otoczeniu jest jednym z elementów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Znamy wiele koncepcji zakładających poprawę skuteczności i efektywności działania organizacji. Znacząca liczba firm dostosowujących się do wymagań rynku jest w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu narzędzi i technik służących ciągłemu doskonaleniu skuteczności i efektywności na poziomie procesów oraz organizacji. Jak stwierdza E. Skrzypek, „myślenie procesowe coraz częściej umożliwia przełamanie dotychczasowych struktur w przedsiębiorstwie, jest ono konsekwencją zmian w obszarze wymagań odnoszących się do metod i stylu zarządzania organizacjami w warunkach ostrej walki o lojalnego klienta” [Skrzypek 2000, s. 146].

Doskonalenie zarządzania procesami obejmuje analizę i ciągłe ich usprawnianie za pomocą systemu wskaźników, które obrazują realizację celów poszczególnych procesów. W organizacji powinno mieć miejsce doskonalenie wszystkich procesów, a system procesów zawierać powinien kilka elementów. Pierwszym z nich jest identyfikowanie realizowanych procesów w postaci map procesów. Określone są wówczas obszary funkcjonalne, przez które proces przebiega, realizowane działania oraz zasoby i informacje znajdujące się na wejściu i wyjściu procesu [Skrzypek, Hofman 2010, s. 76-90]. Drugim elementem jest system miar i wskaźników służący do oceny efektywności i skuteczności systemu procesów. W wyniku analizy wartości osiągniętych mierników oraz ich porównania do wartości zaplanowanych generowane jest informacyjne sprzężenie zwrotne, doskonalące system procesów.

Bardzo istotnym elementem systemu zarządzania procesami jest właściciel procesu, czyli osoba odpowiedzialna za właściwe zarządzanie oraz wyniki procesu. W obecnym mocno konkurencyjnym otoczeniu rynkowym zwiększa się liczba przedsiębiorstw zainteresowanych doskonaleniem realizowanych procesów. Jak twierdzi M. Hammer, „procesy ostatecznie nie były nawet przedmiotem zainteresowania. Mimo ich pierwszorzędного znaczenia dla biznesu, większość menedżerów nie była świadoma ich istnienia, nigdy o nich nie myślała, nigdy ich nie mierzyła, nigdy nie rozważała sposobu ich ulepszenia” [Hammer 1999, s. 16]. Można zatem stwierdzić, że „podejście procesowe do zarządzania przedsiębiorstwem stanowi znaczący wskaźnik rozwoju organizacyjnego oraz element stałego rozwoju pracowników” [Perechuda 2000, s. 88]. Podejście procesowe daje przedsiębiorstwom

elastyczność w dostosowywaniu się do ewoluującego otoczenia, zmienia podejście pracowników do wykonywanych zadań oraz umacnia orientację na zadowolenie klienta. „Rewolucja przemysłowa rozczłonkowała procesy na zadania, skoncentrowanie się na procesach składa je z powrotem. To odwrócenie od zadań do procesów przywraca pracy trochę tego znaczenia, które miała przed erą współczesną” [Hammer 1999, s. 45].

Stwierdzić zatem można, że do najważniejszych zadań „właściciela procesu” należą:

- śledzenie wyników procesu i okresowe raportowanie realizacji postawionych przed procesem celów (określonych w systemie miar),
- określenie stopnia spełniania przez proces oczekiwań klientów wewnętrznych procesu,
- w przypadku złożonych procesów przewodniczenie pracom zespołu procesowego,
- formułowanie celów procesu, określanie planów działania oraz zasobów niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania procesu,
- rozwiązywanie problemów powstających w „białych plamach”, a więc na styku między funkcjami zaangażowanymi w proces [Rummler, Brache 2000, s. 210].

Skuteczne i efektywne zarządzanie procesem jest zadaniem właściciela procesu, który odpowiada za jego skuteczną realizację oraz za efektywność zasobów kierowanych do procesu. Jak stwierdza M. Hammer, „wykonawcy realizują proces, ale właściciel procesu reprezentuje go. Zadaniem właściciela procesu jest uzyskanie zasobów finansowych, których proces potrzebuje do funkcjonowania” [Rummler, Brache 2000, s. 71]. Zmiany w systemie wartości oraz świadomości pracowników wpływają na usprawnianie, a co za tym idzie – lepsze funkcjonowanie procesów. Doskonalsze procesy powodują, że przedsiębiorstwo skuteczniej i efektywniej konkuruje na globalnym rynku. Kultura organizacyjna oraz zestaw wartości propagowany i wyznawany w przedsiębiorstwie posiadającym system zarządzania procesami nakładają na zarządzających procesami (właścicieli procesów) nowe obowiązki i zadania oraz wymagają od nich zdobywania nowej wiedzy i innego typu umiejętności. M. Hammer stwierdza, że „właściciele procesu są oddaleni o lata świetlne od nadzorców i menedżerów średniego szczebla, których zastępują” [Hammer 1999, s. 73].

Dlatego też, ze względu na opisane wyżej zadania i odpowiedzialność właściciela procesu, wybór właściwej osoby zarządzającej procesem jest bardzo ważną kwestią:

- właścicielem procesu winna być osoba piastująca stanowisko kierownicze,
- stanowisko to powinno odgrywać kluczową i zasadniczą rolę w całym procesie,
- właściciel procesu powinien zarządzać jak największą liczbą pracowników zaangażowanych w realizację procesu,
- właściciel procesu winien rozumieć logikę i bieżące funkcjonowanie procesu,

- właściciel procesu powinien mieć możliwość całościowego spojrzenia na proces, ocenić wpływ otoczenia na proces oraz wpływ procesu na funkcjonowanie całej organizacji.

4. Dojrzałość jakościowa organizacji z województwa lubelskiego w obszarze podejścia procesowego w świetle wyników badań

Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2011-2012 w 100 losowo wybranych przedsiębiorstwach województwa lubelskiego, posiadających certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Narzędzie badawcze, którym był kwestionariusz ankietowy, zawierało pytania dotyczące stopnia spełnienia kryteriów dojrzałości jakościowej, opisanych przez osiem zasad zarządzania jakością, do których należą:

1. orientacja na klienta,
2. przywództwo,
3. zaangażowanie ludzi,
4. podejście procesowe,
5. podejście systemowe,
6. ciągłe doskonalenie,
7. podejmowanie decyzji na podstawie faktów,
8. wzajemnie korzystne relacje z dostawcami.

W kwestionariuszu zastosowano skalę 5-stopniową oceny poziomu osiągnięcia dojrzałości w ramach poszczególnych kryteriów. Skala ta została opisana w tabeli 1.

Tabela 1. Opis poszczególnych liczb na zastosowanej w badaniach skali

Liczba	Opis
1	W ogóle, praktyka nie jest jeszcze ustanowiona albo jeszcze nie została podjęta
2	W minimalnym stopniu, w przybliżeniu 25% zdarzeń, praktyka jest zauważalna jedynie w niektórych obszarach
3	W średnim stopniu, w przybliżeniu 50% zdarzeń, praktyka jest powszechnie ustanowiona, ale nie w większości obszarów
4	W dużym stopniu, w przybliżeniu 75% zdarzeń, praktyka jest powszechnie stosowana, jedynie z niewielkimi wyjątkami,
5	W bardzo wysokim stopniu, blisko 100% zdarzeń, praktyka jest wdrożona i rozwijana w całej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zebranych danych opracowano wskaźniki stopnia osiągnięcia dojrzałości w ramach poszczególnych kryteriów. W tabeli 2 znajdują się korelacje Pearsona pomiędzy wskaźnikiem spełnienia kryteriów dotyczących podejścia procesowego a wskaźnikami opisanymi poprzez osiem zasad zarządzania jakością.

Tabela 2. Korelacje Pearsona pomiędzy wskaźnikiem spełnienia kryteriów dotyczących podejścia procesowego a wskaźnikami spełnienia kryteriów opisanymi poprzez osiem zasad zarządzania jakością

		Kr_1	Kr_2	Kr_3	Kr_5	Kr_6	Kr_7	Kr_8
Podejście procesowe Kr_4	Korelacja Pearsona	,659**	,692**	,728**	,702**	,768**	,549**	,647**
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
<i>N</i>		99,	99	99	99	99	99	99

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Tabela 3. Statystyki opisowe wskaźników spełnienia kryteriów opisanych poprzez osiem zasad zarządzania jakością

Wskaźnik	<i>N</i>	Średnia	Odchylenie standardowe
1. Orientacja na klienta	100	3,9446	,59434
2. Przywództwo	100	3,7677	,73581
3. Zaangażowanie ludzi	100	3,6597	,73693
4. Podejście procesowe	99	3,4056	,82678
5. Podejście systemowe	100	3,4183	,81080
6. Ciągłe doskonalenie	100	3,6498	,72520
7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	100	3,9363	,56676
8. Wzajemnie korzystne relacje z dostawcami	100	3,7200	,80154

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Korelacje Spearmana pomiędzy wskaźnikiem spełnienia kryteriów dotyczących podejścia procesowego a subiektywną oceną wyników ekonomicznych badanych organizacji oraz oceną wpływu posiadanych systemów zarządzania jakością na osiągnięte wyniki ekonomiczne

			Kr_4
rho Spearmana	Jak oceniają Państwo wyniki ekonomiczne Państwa przedsiębiorstwa?	Współczynnik korelacji	,224
		Istotność (dwustronna)	,029
		<i>N</i>	96
	Jak oceniają Państwo wpływ posiadanych systemów zarządzania jakością na osiągnięte wyniki ekonomiczne?	Współczynnik korelacji	,558
		Istotność (dwustronna)	,000
		<i>N</i>	96

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na poziomie istotności $\alpha < 0,01$ można przyjąć, iż prawie wszystkie wskaźniki są skorelowane na poziomie powyżej 0,5. Oznacza to, że wysokim wynikiem osiągniętym w obszarze podejścia procesowego najczęściej towarzyszą wysokie wyniki w pozostałych obszarach. W tabeli 3 zaprezentowane zostały wybrane statystyki opisowe wskaźnika obrazującego poziom podejścia procesowego na tle pozostałych siedmiu wskaźników związanych z zasadami zarządzania jakością. Tabela 4 zawiera

wartości korelacji Spearmana pomiędzy wskaźnikiem spełnienia kryteriów dotyczących podejścia procesowego a subiektywną oceną wyników ekonomicznych badanych organizacji oraz oceną wpływu posiadanych systemów zarządzania jakością na osiągnięte wyniki ekonomiczne.

W ramach oceny stopnia dojrzałości w obszarze podejścia procesowego respondenci odpowiadali na pytania:

1. W jakim stopniu realizowany jest pomiar wyników procesów w kontekście rentowności procesu?

2. W jakim stopniu w poszczególnych procesach przedsiębiorstwa analizowana i poprawiana jest wydajność oraz produktywność zasobów?

3. W jakim stopniu wykształcone zostały systemy motywacyjne wiążące ekonomiczne wyniki procesów z wynagrodzeniem pracowników?

4. W jakim stopniu wykształcony jest mechanizm (procedura, sposób postępowania) pozwalający poprawiać wyniki procesów w ujęciu ekonomicznym dzięki regularnym pomiarom i analizie?

5. W jakim stopniu wykształcony został mechanizm pozwalający w systematyczny sposób analizować sekwencję działań w procesie pod kątem minimalizowania zużywanych zasobów oraz ponoszonych kosztów?

6. W jakim stopniu wykształcony został mechanizm pozwalający na systematyczną analizę ryzyka związanego z realizacją poszczególnych procesów?

Tabela 5 zawiera wybrane statystyki z odpowiedzi na pytania w ramach ww. obszaru. Na tle pozostałych wskaźników stopień dojrzałości procesowej organizacji został oceniony najniżej.

Tabela 5. Wybrane statystyki z odpowiedzi na pytania w ramach obszaru: „podejście procesowe”

Statystyka		Pyt. 1	Pyt. 2	Pyt. 3	Pyt. 4	Pyt. 5	Pyt. 6
N	Ważne	98	97	98	98	99	98
	Braki danych	2	3	2	2	1	2
Średnia		3,53	3,53	3,39	3,36	3,31	3,31
Mediana		4,00	4,00	4,00	3,50	3,00	3,00
Dominanta		4	4	4	4	4	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Przy liczebności powyżej 97% pięć pierwszych kryteriów, wchodzących w skład wskaźnika oceny dojrzałości procesowej, zostało ocenionych podobnie. Zatem można stwierdzić, że w ponad połowie badanych organizacji: dokonywany jest pomiar wyników procesów w kontekście ich rentowności, przeprowadza się analizę wydajności oraz produktywności zasobów w odniesieniu do zidentyfikowanych procesów, opracowane są systemy motywacyjne wiążące ekonomiczne wyniki procesów z wynagrodzeniem pracowników, wykształcone zostały mechanizmy pozwalające na poprawę wyników procesów w ujęciu ekonomicznym oraz analizowana jest se-

kwencja działań w procesie pod kątem minimalizowania zużywanych zasobów oraz ponoszonych kosztów.

Najsłabiej wśród badanych organizacji ocenione zostało posiadanie mechanizmu pozwalającego na systematyczną analizę ryzyka związanego z realizacją poszczególnych procesów – ok. 60% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, na przyjętej skali ocenę 3 lub mniej.

5. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań nasuwa się kilka wniosków.

- Wysokim wynikiem osiągniętym w obszarze podejścia procesowego najczęściej towarzyszą wysokie wyniki w zakresie spełnienia wymagań pozostałych siedmiu zasad zarządzania jakością, co wskazuje na silne powiązanie między wszystkimi elementami składającymi się na system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001.
- W badanych przedsiębiorstwach podejście procesowe – zdefiniowane za normą ISO 10014 – zostało ocenione najsłabiej spośród ośmiu wskaźników obrazujących poziom spełnienia wymagań zapisanych w zasadach zarządzania jakością. Jednocześnie podejście procesowe było mocno (0,56) skorelowane z oceną wpływu posiadanych systemów zarządzania jakością na osiągnięte wyniki ekonomiczne.
- Organizacje województwa lubelskiego mają duży potencjał wynikający z możliwości poprawy systemu swoich procesów. Można zatem postawić hipotezę do dalszych badań, że obecnie zidentyfikowany niski poziom dojrzałości procesowej wynika ze stosunkowo niskiego poziomu konkurencyjności w województwie lubelskim.

Literatura

- Davenport T., *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Horgen C., Foster G., Dator S., *Cost Accounting. Managerial Emphasis Prentice Hall*, Englewood Cliffs 1994.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- PN-EN ISO 9000:2006 Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.

- Porter M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- Rummler G., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

PROCESS APPROACH IN PROCESS ORIENTED ORGANIZATIONS

Summary: The article presents some aspects of process management in organizations. The article discusses the results of studies conducted in organizations located in the Lubelskie Voivodeship whose quality management system complies with the requirements of ISO 9001. The aim of research was to assess the maturity in the field of process approach in the surveyed companies. The results show that the process approach – defined by the ISO 10014 – was rated the weakest of eight indicators showing the level of compliance with the requirements enshrined in the principles of quality management. At the same time a process approach was strongly (0.56) correlated with the assessment of the impact of their quality management systems in the economic performance.

Keywords: process maturity, quality, Lubelskie Voivodeship.