

PRACE NAUKOWE

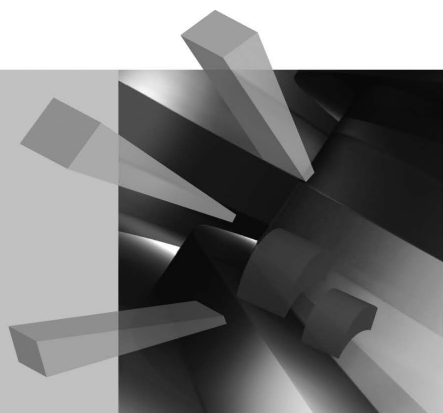
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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 Ejdys, 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 Jedynek, 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 Lisecka , Measurement result models in organizations	270
Jerzy Lańcucki , 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

Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: stanislaw.nowosielski@ue.wroc.pl

DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA A WYNIKI EKONOMICZNE ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule podjęto próbę określenia wpływu dojrzałości procesów gospodarczych na wyniki ekonomiczne organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji). Najpierw przybliżono istotę dojrzałości procesowej organizacji oraz metody służące jej określaniu. Zwrócono uwagę na zarządzanie procesami, które poprzez ciągłe doskonalenie prowadzi do wzrostu dojrzałości i poprawy efektywności organizacji. Zaprezentowano korzyści płynące ze stosowania zarządzania procesami na różnych poziomach dojrzałości. Przedstawiono wyniki badań świadczące o związkach dojrzałości procesowej organizacji z jej kluczowymi wynikami (wskaźnikami) ekonomicznymi. W zakończeniu sformułowano wnioski i zalecenia oraz wskazano kierunki dalszych badań w tym obszarze.

Słowa kluczowe: dojrzałość procesowa, zarządzanie procesami, modele dojrzałości, wyniki organizacji.

1. Wstęp

W sytuacji, gdy istnieje potrzeba dynamicznego i elastycznego działania oraz szybkiej odpowiedzi na wymagania klienta, ale także występuje konieczność sprostania rosnącej konkurencji cenowej, obserwuje się coraz większe zainteresowanie zarządzającymi organizacjami (przedsiębiorstwem, instytucją) procesami gospodarczymi i tkwiącym w nich potencjałem poprawy wyników ekonomicznych. Orientując się na procesy, organizacje wprowadzają różne koncepcje i metody zarządzania, wśród których szczególnym zainteresowaniem cieszy się zarządzanie jakością oparte na normie ISO 9000. Podstawą tych koncepcji jest podejście procesowe i ciągłe doskonalenie procesów zapewniające wzrost dojrzałości procesów i organizacji. Najogólniej przez dojrzałość procesową można rozumieć stopień „panowania” nad zachodzącymi w organizacji procesami w wyniku umiejętnego nimi zarządzania. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że zarządzanie procesami poprzez ciągłe usprawnianie działań wpływa na efektywność organizacji. Uważa się, że wprowadzenie procesowego podejścia w zarządzaniu organizacją przynosi korzyści głównie w postaci znacznego skrócenia czasu trwania procesów poprawy terminowości i ja-

kości realizacji. Przebieg procesów, ich koszty i czas trwania mają decydujący wpływ na efektywność działania organizacji [Grajewski 2007, s. 119]. Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce brakuje jednak pogłębionych dyskusji o efektach ekonomicznych stosowania zarządzania procesami w różnych fazach jego dojrzałości (rozwoju), w powiązaniu z wynikami całej organizacji. Ma to niebagatelne znaczenie w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych, przed którymi staje wyższa kadra kierownicza, a dotyczących kwestii podnoszenia kompetencji organizacji z zakresu zarządzania procesami¹. W tej sytuacji warto przybliżyć niektóre zagadnienia i problemy związane z poszukiwaniem związków między poziomem dojrzałości procesów a wynikami ekonomicznymi uzyskiwanymi przez organizację, co jest celem tego artykułu.

2. Dojrzałość procesowa organizacji – istota i modele

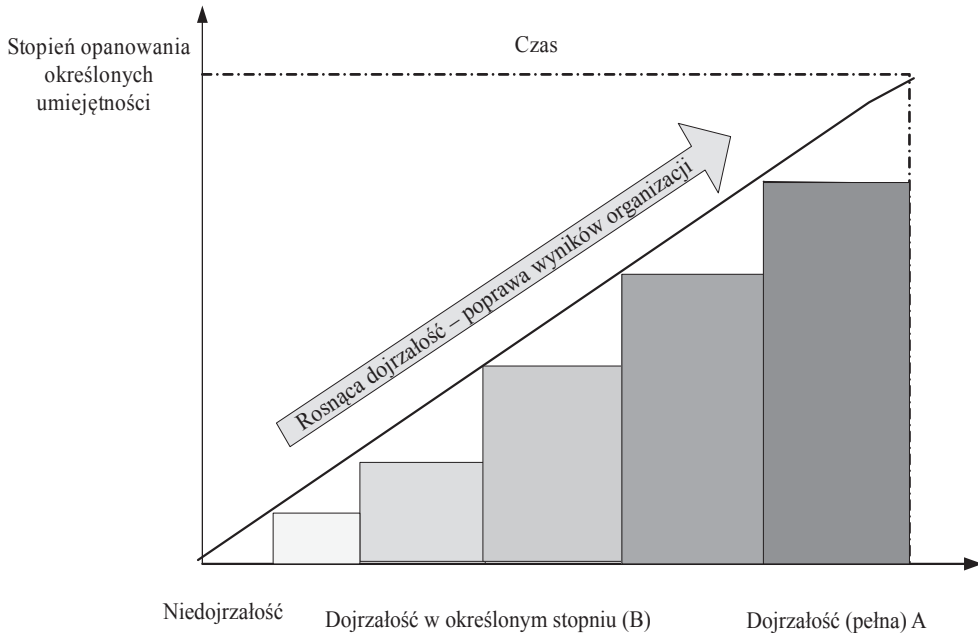
Orientowanie dowolnej organizacji na procesy ma charakter stopniowy, ewolucyjny. Stopień wdrożenia orientacji procesowej (zaawansowania wdrożenia zarządzania procesami) znajduje odzwierciedlenie w dojrzałości procesowej organizacji. Wdrażając podejście procesowe, organizacja przechodzi przez pewne etapy, które w literaturze sklasyfikowano jako poziomy dojrzałości procesowej. Poziom dojrzałości procesowej można zdefiniować jako stopień wdrożenia wytycznych koncepcji zarządzania procesami. Wyraża się on zakresem, w jakim procesy są formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne [Grajewski 2007, s. 119–120].

Dojrzałość organizacji w sposób ogólny określa pewien poziom umiejętności, doskonałości. Jest to stopień przygotowania organizacji do realizacji określonych zadań w sposób kompleksowy [Juchniewicz 2012, s. 125–126]. Dojrzałość procesowa, jako element dojrzałości organizacji, jest ściśle powiązana z zarządzaniem procesami. Oznacza to zdolność organizacji do efektywnego zarządzania procesami, czyli umiejętność definiowania, pomiaru, zarządzania ilościowego i ciągłego doskonalenia procesu [Juchniewicz 2012, s. 129]. Jest ona tym wyższa, im lepiej potrafimy świadomie oddziaływać na procesy organizacji w celu ukierunkowania ich efektów na zamierzone (planowane) wyniki organizacji. Ten celowy charakter oddziaływania jest bardzo istotny. Oddziaływanie, o którym mowa, jest zdeterminowane możliwością planowania i kontrolowania procesów (sterowania procesami), a szczególnie celów i wyników procesów z zamiarem jak najlepszej realizacji celów całej organizacji.

Dojrzałość procesowa jest pojęciem wieloznacznym. Z jednej strony to stan osiągnięcia pełni rozwoju umiejętności w zakresie zarządzania procesami (punkt A, na rys. 1), z drugiej zaś jest to stan gotowości do wykonywania (tylko) określonych

¹ Zagadnienia związane z celowym podnoszeniem kompetencji z zakresu zarządzania projektami w kontekście tworzenia wartości przedsiębiorstwa przedstawia E. Sońta-Drączkowska [2009a].

zadań² z zakresu zarządzania procesami (punkt B). W pierwszym wypadku dojrzałość procesowa jest wynikiem końcowym określonych starań w zakresie doskonalenia zarządzania procesami, natomiast w drugim osiągnięcie coraz wyższej dojrzałości jest procesem wymagającym czasu i wytrwałości, w ramach którego zachodzi doskonalenie określonych umiejętności, rośnie zdolność elementów zarządzania procesami do wykonywania postawionych zadań. Niski poziom dojrzałości procesowej w konkretnym przedsiębiorstwie nie oznacza jednak automatycznie, że zarządza się źle procesami, ale jedynie to, że procesy w zarządzaniu nie są jeszcze dostatecznie dobrze opanowane. Nie w każdej organizacji konieczne jest przy tym „wspięcie się” na najwyższy poziom doskonałości procesowej. Natomiast możliwe jest powracanie do niższych poziomów dojrzałości w celu rewizji przyjętych tam założeń i rozwiązań, aby w ten sposób zapewnić utrwalenie pozycji na wyższym poziomie dojrzałości, czy też dalszy rozwój.



Rys. 1. Graficzna interpretacja pojęcia „dojrzałość procesowa”

Źródło: opracowanie własne.

Pamiętać przy tym należy, że samo doskonalenie jest nigdy niekończącym się procesem. Przemiana świadomościowo-mentalnościowa najważniejszego zasobu każdej organizacji, tj. jej pracowników, nie wyłączając samej kadry kierowniczej, nie

² Osiągnięcie pełnego rozwoju i stanie się gotowym do określonych zadań to dwie interpretacje pojęcia „dojrzeć” występujące w *Słowniku poprawnej polszczyzny* [Doroszewski (red.) 1980, s. 118].

jest bowiem aktem jednorazowym, ale nieustannym procesem. Wraz z przejściem z niższego na wyższy poziom dojrzałości należy się spodziewać poprawy różnego rodzaju wyników: najpierw związanych z samymi procesami, następnie z obszarami (komórkami), w których te procesy się odbywają, a w końcu całej organizacji. Istotne jest przy tym, aby osiągnane wyniki gospodarcze były ściśle związane z celami organizacji, aby stanowiły odpowiedź na wcześniej zdefiniowane cele strategiczne i operacyjne organizacji.

Ujmując kompleksowo dojrzałość procesową organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji), można ją sformułować jako stopień umiejętności:

- strategicznego doboru i powiązania procesów (architektura procesów) oraz
- operacyjnego zarządzania nimi w aspekcie: funkcjonalnym (co chcemy osiągnąć?), instrumentalnym (jak to chcemy osiągnąć?), a także instytucjonalnym („kim” to chcemy osiągnąć?),

służących realizacji celów (strategicznym i operacyjnym) organizacji i zapewniających jej rozwój przez ciągłe doskonalenie.

Dojrzałość procesowa jest podstawą oceny procesów realizowanych w organizacji, różnych obszarów zarządzania organizacją (np. zarządzania projektami, jakością itd.), ale też i całej organizacji. Stanowi fundament, punkt wyjścia do opracowania m.in. koncepcji dojrzałości projektowej [Juchniewicz 2012, s. 129], ważnej – bo uzupełniającej koncepcję zarządzania procesami. W określaniu (ocenie) poziomu dojrzałości wymienionych obiektów oraz wskazywaniu kierunków dalszego ich rozwoju pomocne są różne metody zwane modelami dojrzałości³. W zarządzaniu procesami i jakością służą do tego różne normy i metody, takie jak: CMMI, SPICE, PEMM, EFQM czy DIN EN ISO 9000. Model CMMI (*Capability Maturity Model Integrated*), opracowany przez Software Engineering Institute, należy do najbardziej znanych. Jest też jednym z najstarszych modeli dojrzałości projektowej [Sońta-Drączkowska 2009b, s. 321]. Wszystkie modele opierają się na ocenie poziomu zaawansowania procesów w organizacji (np. w modelu Crosby’ego – procesów związanych z zarządzaniem jakością; w modelu dojrzałości projektowej – procesów związanych z zarządzaniem projektami itd.). Modele dojrzałości zawierają zestaw i opis cech jakościowych procesów na różnych poziomach ich dojrzałości (z reguły jest to pięć stopni). Umożliwiają organizacjom zrozumienie ich procesów zarządzania i stanowią wzorzec referencyjny pozwalający na ocenę tych procesów i ewentualne ulepszenia. Oferują też ścieżkę dalszego rozwoju danej kompetencji, przedstawiając możliwe do osiągnięcia korzyści (zob. tab. 1).

Badania nad dojrzałością procesową organizacji (przedsiębiorstw, instytucji) są prowadzone w praktyce krajowej i zagranicznej.

³ Zestawienie najpopularniejszych modeli dojrzałości prezentuje M. Juchniewicz [2012, s. 127–128].

Tabela 1. Ogólne korzyści osiągnięte na różnych poziomach dojrzałości procesowej organizacji w modelu CMMI

Numer i nazwa poziomu dojrzałości	Charakterystyka poziomu dojrzałości procesowej	Kryterium oceny	Korzyści
1. Początkowy	Procesy w organizacji są przypadkowe.	Brak świadomości, iż realizowana praca przebiega lub może przebiegać w formie procesów, czyli logicznych sekwencji czynności, które mają przynieść oczekiwany efekt przy wykorzystaniu istniejących zasobów.	Procesy nie stanowią narzędzia świadomej realizacji celów firmy.
2. Powtarzalny	Procesy istnieją, lecz nie są dokumentowane.	Pojawia się świadomość, że czynności realizowane przez poszczególne funkcje mają na siebie wpływ, że praca jednego wydziału (działu) stanowi punkt wyjścia dla drugiego. Ma miejsce orientacja na klienta wewnętrznego.	Istnieje wiedza o procesach i związkach przyczynowo-skutkowych. Zmieniają się zachowania i relacje między pracownikami i komórkami z wyłącznie produktowych na prorynkowe.
3. Zdefiniowany	Istnieje dokumentacja procesowa, ale brakuje miar procesów.	Jest pełna świadomość istnienia procesów. Jest dokumentacja: mapy procesów oraz opisy poszczególnych kroków, które są powtarzalne i często zautomatyzowane. Brakuje systemu miar dotyczących realizacji celów procesów.	Wzrost korzyści z podnoszenia świadomości osób realizujących dany proces. Efekt synergii z powiązania pojedynczych procesów w jedną całość.
4. Mierzony	Procesy są zidentyfikowane, opisane i mierzone, ale nie są zarządzane.	Jest pełna świadomość zachodzących w organizacji procesów oraz zdefiniowany został system pomiarowy. Nie ma przełożenia informacji z pomiarów procesów na decyzje zarządcze.	Osiąga się korzyści z okazjonalnego, ale też i ciągłego doskonalenia pojedynczych procesów. Występują korzyści ze standaryzacji metodyk zarządzania procesami w poszczególnych obszarach organizacji.
5. Zarządzany	Zarządza się swoimi procesami i ciągle je doskonali.	Organizacja jest świadoma procesów. Cele strategiczne przekłada się na cele operacyjne procesów. System pomiarowy dostarcza kierownictwu informacji umożliwiających zwiększania efektywności poprzez działania usprawniające.	Osiąga się główną korzyść dla całej organizacji w wyniku ciągłego doskonalenia architektury procesów. Ma miejsce efekt synergii z połączenia metodyk kierowania pojedynczych procesów w jedną metodykę zarządzania procesami organizacji (standaryzacja narzędzi). Możliwe jest całościowe sterowanie wynikami organizacji i ich poprawa z wykorzystaniem procesów (połączenie zarządzania strategicznego i operacyjnego). Występują korzyści z zarządzania wiedzą (transferu wiedzy).

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem m.in. danych z: [Dojrzałość procesowa].

Z badań ankietowych prowadzonych w 2009 r.⁴ w organizacjach polskich wynika, że większość z nich znajduje się „w drodze” do doskonałości procesowej. Zaledwie 12% organizacji deklaruje, że zarządza⁵ swoimi procesami (piąty najwyższy poziom dojrzałości procesowej). Jednak biorąc pod uwagę brak w badanych organizacjach architektury, celów i mierników procesów, realna liczba organizacji zarządzających swoimi procesami – jak twierdzą autorzy raportu – spada z 12 do 7%. Jednocześnie aż 67% firm podaje, że procesy są zdefiniowane i opisane (3. i 4. poziom dojrzałości), a 38% organizacji prowadzi również ich pomiary. Istotne dla oceny poziomu dojrzałości procesowej polskich przedsiębiorstw jest również to, że zaledwie 34% organizacji, w których procesy są zidentyfikowane, ma powołanych formalnie właścicieli procesów. Jednocześnie taki sam procent badanych przedsiębiorstw (34) nie posiada zdefiniowanych celów procesów, co jednoznacznie oznacza brak związków między celami organizacji a celami procesów. Z danych wynika, że zdecydowana większość organizacji funkcjonujących w Polsce (67%) znajduje się na średnim poziomie dojrzałości. Porównanie omówionych wyników badań z roku 2009 z badaniami z roku 2011⁶ wskazuje na brak postępów w rozwoju dojrzałości procesowej: organizacje nie czynią kolejnych kroków i nie wykorzystują wyników pomiaru funkcjonowania procesów do podejmowania działań naprawczych. Procesy nie niosą odpowiedzi na pytanie o realizację celów strategicznych, w tym syntetycznych celów ekonomicznych, lecz jedynie dają odpowiedź na pytanie, czy osiągnane są (jeśli wcześniej są ustalane) cele na poziomie procesów. Z tego pośrednio wynika także, że rzadko wskaźniki cząstkowe, oceniające skuteczność i efektywność procesów, są agregowane we wskaźniki syntetyczne z zamiarem monitorowania realizacji celów strategicznych organizacji. Z obu badań nie wynikają jednak wnioski co do powiązania poziomu dojrzałości procesów przedsiębiorstw z ich syntetycznymi wynikami ekonomicznymi.

W badaniach prowadzonych w przedsiębiorstwach z Niemiec i Austrii w 2010 r. wynika⁷, że wprawdzie większość przedsiębiorstw (95%) akcentuje znaczenie procesów dla sukcesu przedsiębiorstwa, ale już tylko 54% badanych widzi bardzo ścisły związek z wynikami swojego przedsiębiorstwa, a mała część z nich (13%) uważa, że ma on tendencję rosnącą. Również bardzo mała część z nich dysponuje skutecz-

⁴ Badania były prowadzone od października do końca grudnia 2009 przez serwis procesowcy.pl. Wykorzystano w nich 480 poprawnie wypełnionych ankiet internetowych przez przedsiębiorstwa różnych branż [zob. *Dojrzałość procesowa*].

⁵ Zarządzanie procesami jest tu rozumiane jako prowadzenie właściwych pomiarów, wyciąganie z nich wniosków i przekazywanie ich w skuteczne inicjatywy usprawniające procesy. Biorąc pod uwagę brak w badanych organizacjach architektury, celów i mierników procesów, realna liczba organizacji zarządzających swoimi procesami spada z 12 do 7%.

⁶ Badania były prowadzone od sierpnia do połowy września 2011 r. przez serwis Procesowcy.pl. Dane pozyskano ze 193 poprawnie wypełnionych ankiet internetowych [zob. *Dojrzałość procesów*].

⁷ Badania były prowadzone w 2010 r. przez firmę consultingową PricewaterhouseCoopers oraz Uniwersytet w Würzburgu w 239 przedsiębiorstwach [zob. *Geschäftsprozessmanagement*].

nie funkcjonującym, kompleksowym systemem zarządzania procesami. Tylko bowiem 5% badanych kierowników określa stan rozwoju zarządzania procesami jako wysoki. Dotyczy to głównie przedsiębiorstw branży energetycznej. Z kolei 22% badanych przedsiębiorstw reprezentuje nieco niższy poziom rozwoju, a 51% określa się na poziomie średnim.

Z przywołanych badań wynika, że w przedsiębiorstwach niemieckich i austriackich, w odróżnieniu od organizacji funkcjonujących w Polsce, związek pomiędzy celowo zorientowanym zarządzaniem procesami biznesowymi i rentownością przedsiębiorstwa jest znany i dostrzegany od dawna. Korelację pomiędzy wynikami firmy i „jakością” zarządzania procesami biznesowymi obecnie rozpoznaje coraz więcej firm. Dyrektorzy dużych korporacji podejmują wysokobudżetowe projekty w celu globalnej harmonizacji procesów biznesowych. Zauważają także tkwiący w zarządzaniu procesami potencjał poprawy skuteczności (np. terminowości, jakości) oraz efektywności procesów (np. redukcji kosztów), a także realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa.

3. Ocena procesów z punktu widzenia celów organizacji

Ocena wyników działania organizacji stanowi jeden z etapów procesu kontrolowania. Jeśli przedmiotem oceny są procesy zachodzące w organizacji, to ocena (finansowa i niefinansowa) dotyczyć powinna wejścia procesu, przebiegu i wyjścia procesu ze względu na przyjęte cele organizacji [Delfmann, Reihlen 2003, s. 10]. Podstawowym zadaniem oceny procesów powinno być sprawdzanie, w jakim stopniu (skuteczność) i przy jakich zasobach (efektywność) są realizowane cele organizacji z pomocą celów procesów. Oceny procesów dokonuje się najogólniej przez porównanie wartości rzeczywistych z planowanymi (ocena polega na pomiarze stopnia wykonania planu) lub w odniesieniu do wielkości osiągniętych w okresach wcześniejszych. Można ją prowadzić w wymiarze jakościowym i ilościowym. Jeśli chodzi o podejście jakościowe, to w jego obszarze zainteresowania jest: identyfikacja określonych cech (parametrów) procesu (czasu trwania i terminowości, jakości kompletności, niezawodności, elastyczności, zadowolenia klientów), porównanie ich z opisem procesu, ocena sposobu opisu procesu, ocena przyjmowanych metod doskonalenia (optymalizacji), porównanie wyników (jakościowych) procesów z konkurencją, wymaganiami klientów, celami przedsiębiorstwa. Spośród metod tu stosowanych wymienić należy m.in. EFQM, SPICE. Natomiast ilościowa ocena procesu dotyczyć może: pomiaru jego wydajności, porównania wydajności z konkurencją, wymaganiami klientów, celami organizacji. Możliwe jest wykorzystanie wskaźników (miar ilościowych), benchmarkingu czy metody BSC (*Balanced Scorecard*) [Becker 2005, s.149]. W konkretnym przypadku powinna to być kombinacja obu sposobów.

Problematyka pomiaru i oceny „wartości”⁸ (korzyści) zarządzania procesami jest obszarem mało jeszcze zbadanym w ramach nauk o zarządzaniu. Niewiele jest też publikacji naukowych z tego zakresu. Wiadomo jednak, że pomiar i ocena procesów może się odbywać z wykorzystaniem wskaźników (mierników):

- cząstkowych (oceny odcinkowe) oraz
- syntetycznych (oceny całościowe).

W pierwszym wypadku mamy do czynienia z oceną wybiórczą: ocenia się tylko określone (wybrane) zdarzenia i zjawiska związane z funkcjonowaniem procesów. Może to być czas trwania procesu, terminowość wykonania zadań, jakość czy koszt procesu. Ze względu na to, że wymienione parametry są wzajemnie zależne, zarówno w modelowaniu i usprawnianiu procesów, jak i w analizowaniu i ocenianiu, zaleca się ich łączne (kompleksowe) traktowanie. Celem takiej analizy i oceny jest zazwyczaj doskonalenie procesów (poprawa dojrzałości procesowej), a w małym stopniu doskonalenie organizacji (poprawa dojrzałości organizacji).

W drugim wypadku uwaga oceniającego skupia się na kompleksowym systemie oceny⁹ procesów organizacji, uwzględniającym ich różne aspekty. Z reguły mówi się najczęściej o systemie wskaźników (podejście ilościowe), ale zaleca się jego uzupełnienie o ocenę o charakterze jakościowym. Najbardziej znanym systemem wskaźników uporządkowanych hierarchicznie jest model DuPonta, który jako piramida celów syntetyzuje wskaźniki cząstkowe w jeden wskaźnik ROI (*Return on Investment*)¹⁰. Celem całościowej analizy i oceny procesów organizacji (ich dojrzałości) oraz używanych dzięki nim wyników jest poprawa efektów działalności całej organizacji poprzez identyfikację potencjału doskonalenia, przedstawienie sposobów doskonalenia i wdrożenia w ramach zarządzania procesami w organizacji.

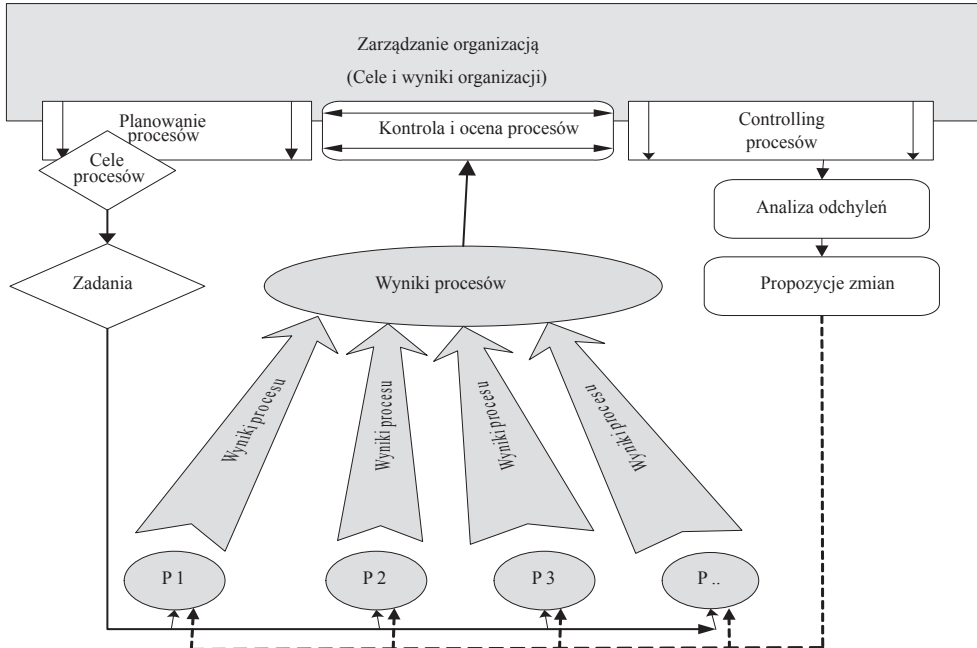
Obecnie najczęściej ocenia się procesy przez pryzmat pojedynczych wskaźników (głównie czasu, jakości i kosztów). Taka odcinkowa ocena nie może dać odpowiedzi m.in. na takie pytania: Jaką wartość dla organizacji tworzą procesy? Jakie korzyści oferują obecne właściwości procesów? Jakie znaczenie czy jaką wartość dla przedsiębiorstwa i klienta ma elastyczność, wysoka jakość i terminowość procesów? Do udzielenia odpowiedzi na takie i inne pytania potrzebna jest kompleksowa ocena, która uwzględniać powinna nie tylko ilościowe, ale także jakościowe aspekty procesów. Jak dotąd brakuje jednak kompleksowych ocen procesów. Jeśli jednak przedsiębiorstwo chce tak ukształtować („zamodelować”) swoje procesy, a następnie nimi zarządzać, aby przynosiły korzyści klientom (i pozostałym inte-

⁸ Przez wartość rozumie się tu zbiór korzyści biznesowych, mierzalnych (np. oszczędności na kosztach, wzrost przychodów, poprawa wskaźników syntetycznych typu ROI, ROE, ROA) i niemierzalnych (np. satysfakcja klientów, zadowolenie pracowników ze wzrostu samodzielności decyzyjnej itd.) [zob. Sońta-Drączkowska 2009a, s. 39].

⁹ System taki uwzględnia dwa lub więcej (z reguły) wskaźników, które są logicznie i matematycznie powiązane z sobą.

¹⁰ Należy pamiętać, że syntetyczne wskaźniki finansowe mają swoje zalety, ale też wady. Szerzej zob. [Karaś 2003, s. 256].

resariuszom) oraz przedsiębiorstwu, to potrzebuje instrumentów, które pomogłyby zmierzyć pożytki i wartość procesów dla wymienionych podmiotów. W szczególności chodzi o stworzenie rozwiązania integrującego funkcje i narzędzia planowania, kontroli i controllingu oraz wspierające decyzje w zarządzaniu procesami zgodne z celami całej organizacji. Schemat ideowy takiego rozwiązania przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Schemat ideowy powiązania celów organizacji z celami i wynikami procesów i organizacji

Źródło: opracowanie własne.

4. Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji – analiza wyników badań

Celem badań prowadzonych przez firmę consultingową Detecon była analiza wpływu poziomu dojrzałości procesów i dojrzałości organizacji na jej wyniki ekonomiczne [Impact of Process 2008]. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy zarządzanie procesami wpływa pozytywnie na syntetyczne wskaźniki finansowe organizacji. W związku z tym postawiono szereg hipotez, między innymi następujące:

- Im wyższa jest dojrzałość procesowa przedsiębiorstwa, tym wyższe są wartości ROE, ROA i ROI.

- Im wyższa jest dojrzałość przedsiębiorstwa, tym wyższe są wartości ROE, ROA i ROI.
- Im wyższa jest dojrzałość kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, tym wyższe są wartości ROE, ROA i ROI.

Obiektami badań było 25 przedsiębiorstw z sektora telekomunikacyjnego z czterech różnych segmentów rynku regulowanego i nieregulowanego. Do oceny poziomu dojrzałości wszystkich procesów i organizacji, jako całości, wykorzystano model Hammera – PEMM (*Process and Enterprise Maturity Model*) [Hammer 2007]. Jest on sprawdzonym i kompleksowym narzędziem zbudowanym do równoległego pomiaru dwóch istotnych grup czynników, które są wymagane w przypadku optymalnego przebiegu procesów gospodarczych. Do pierwszej z nich należą czynniki charakteryzujące proces, m.in.: projektowanie, wykonawców, właściciela procesu, infrastrukturę (systemy informacyjno-decyzyjne oraz HR), metryki (definicje, zastosowania, metody). Druga grupa to kompetencje organizacji określane przez cztery czynniki, a mianowicie: przywództwo (świadomość, zorientowanie, zachowania, styl kierowania), kultura organizacyjna (praca zespołowa, orientacja na klienta, odpowiedzialność, gotowość do wprowadzania zmian), wiedza i umiejętności (gotowość i metody do kreowania nowych procesów, kreatorzy, metody implementacji), zarządzanie (mechanizmy zarządzania multiprojektowego i inicjatywy zmian, model procesowy, sprawozdania).

Pomiaru dojrzałości organizacji (przedsiębiorstw) dokonano po to, aby ustalić, czy są zapewnione struktury i zasoby do utrzymania i doskonalenia istniejących procesów. Określono korelację dojrzałości (procesów i przedsiębiorstwa) ze wskaźnikami ekonomiczno-finansowymi (ROE, ROA, ROI). Między poszczególnymi rodzajami dojrzałości a wskaźnikami ROE, ROA i ROI stwierdzono pozytywne i wysokie wartości współczynników korelacji (zob. tab. 2).

Tabela 2. Współczynniki korelacji

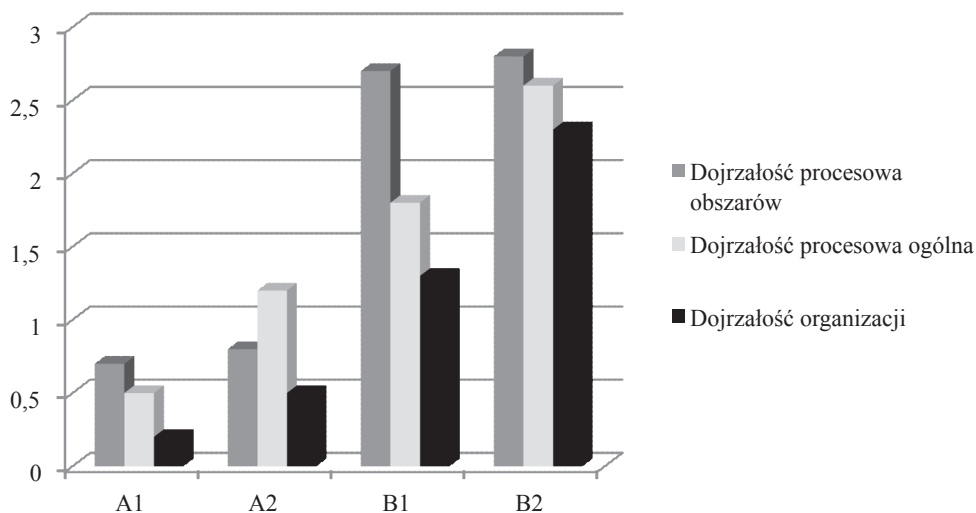
Rodzaj dojrzałości \ Wskaźnik ekonomiczny	ROE	ROA	ROI
Dojrzałość procesów	0,483	0,624	0,615
Dojrzałość organizacji	0,552	0,649	0,666
Dojrzałość kultury	0,543	0,618	0,615

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Impact of Process 2008].

Oznacza to, że każda poprawa dojrzałości procesów czy przedsiębiorstwa (organizacji) prowadzić będzie do wzrostu rentowności przedsiębiorstwa. Dojrzałe procesy gospodarcze w przedsiębiorstwie wspierają bowiem rotację kapitału i gwarantują wysoką marżę zysku. Dojrzałe procesy zorientowane na klienta mają wysoki potencjał generowania wyższych obrotów i równocześnie obniżki kosztów i przez to po-

zytywnie wpływają na wartość wskaźników ROE, ROA i ROI. Wysoka dojrzałość procesów zarządzania cyklem życia przedsiębiorstwa (*Product Lifecycle Management*) umożliwia identyfikację i generowanie nowych strumieni przychodów i przez to wpływa na poprawę wskaźników ROA i ROI.

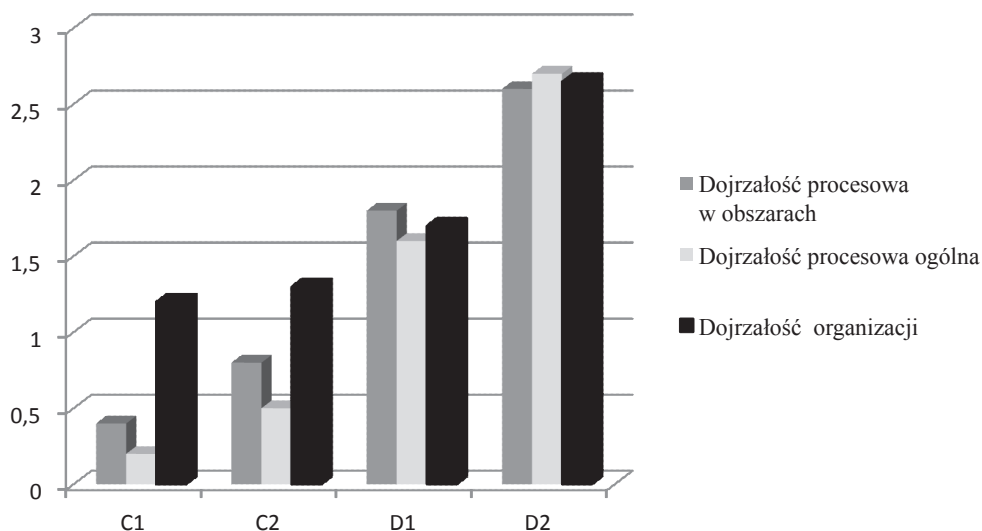
Uzyskane wartości korelacji zostały przeanalizowane szerzej dla konkretnych przykładów przedsiębiorstw. Warto zatrzymać się nad wnioskami wypływającymi z tej analizy. Wynika z nich, że przedsiębiorstwa działające na rynku regulowanym wykazują z reguły niską dojrzałość procesową (przeciętny poziom dojrzałości ~ 1) (zob. A1 i A2 na rys. 3). Nie obserwuje się przy tym poważnej motywacji do poprawy wydajności, ponieważ większość z nich jest własnością publiczną i nie są one konfrontowane bezpośrednio na rynku z konkurentami. Wyjątek stanowią dwa przedsiębiorstwa: jedno z nich (B2) jest poddawane procesowi prywatyzacji (poziom dojrzałości procesowej $> 2,5$). Inne (B1) jest mocno zaangażowane w doskonalenie zarządzania procesami i wprowadza outsourcing (poziom dojrzałości < 2). Oba podejmują działania w celu zmniejszenia luki między niższą dojrzałością przedsiębiorstwa ($\sim 2,5$ oraz $< 1,5$) a wyższą dojrzałością procesową, wprowadzając procesy doskonalące istniejące kompetencje organizacyjne.



Rys. 3. Poziomy dojrzałości dla wybranych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku regulowanym

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem danych z: [*Impact of Process* 2008].

Poziom dojrzałości przedsiębiorstw działających na rynkach nieregulowanych jest wyraźnie wyższy, ale niezadowalający. Większość przedsiębiorstw z tego segmentu ma widoczne problemy ze zmniejszaniem luki między dojrzałością przedsiębiorstwa a dojrzałością procesów (przykład przedsiębiorstw C1 i C2 na rys. 4). Są i takie przedsiębiorstwa (D1 i D2), które mają wyrównane te poziomy.

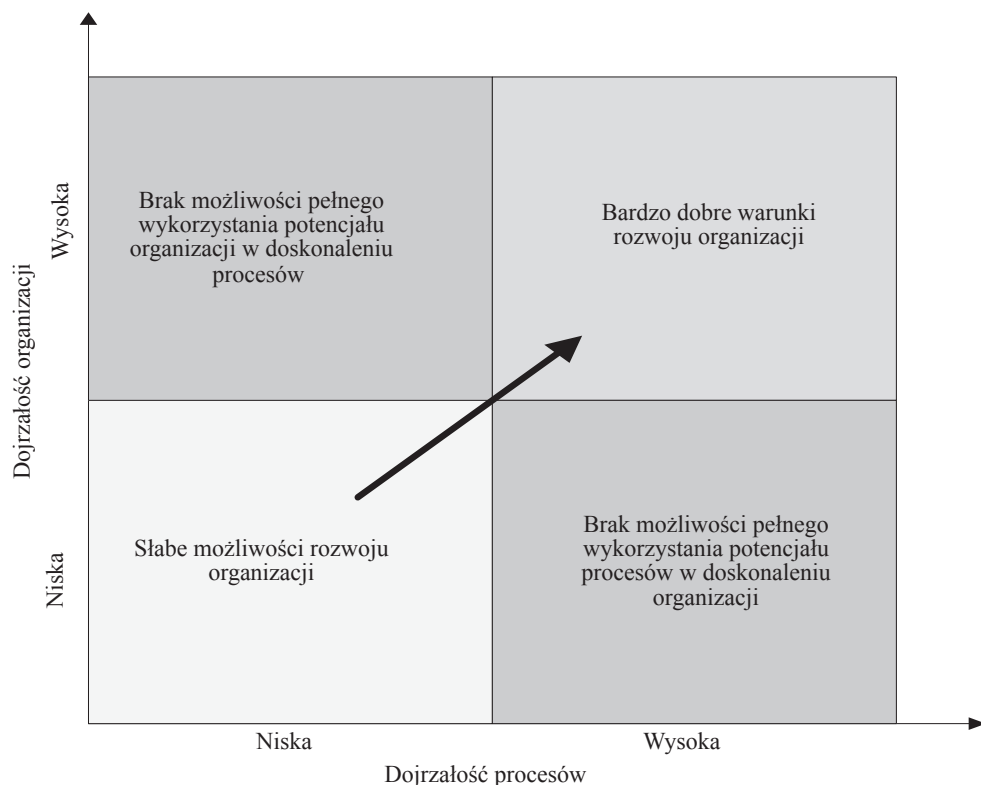


Rys. 4. Poziomy dojrzałości dla wybranych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku nieregulowanym

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem danych z: [Impact of Process 2008].

W wypadku przedsiębiorstw C1 i C2 niższa dojrzałość procesowa w porównaniu z dojrzałością organizacji oznacza, że istnieją możliwości jej poprawy. Przedsiębiorstwa te mogą wykorzystywać swoją (wyższą) dojrzałość organizacyjną w celu osiągnięcia wyższego poziomu dojrzałości procesów biznesowych. Wykorzystując swoją dojrzałość w zakresie przywództwa, kultury, doświadczenia i zarządzania, z łatwością mogłyby doskonalić swoje procesy biznesowe, a zatem podnosić poziom dojrzałości procesowej.

W segmencie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku nieregulowanym, a charakteryzujących się średnim poziomem gospodarowania, różnice między dojrzałością organizacji (przedsiębiorstwa) a dojrzałością procesową są znacząco niższe. Kilka badanych przedsiębiorstw osiąga wyższy poziom dojrzałości procesowej aniżeli dojrzałości organizacji. Jest to efekt solidnego zaangażowania się w „pielęgnowanie” procesów bez względu na (niższe) kompetencje organizacyjne przedsiębiorstwa. Jednak w tej sytuacji, długoterminowe utrzymanie wysokiego poziomu dojrzałości procesów biznesowych pozostaje jednak pod znakiem zapytania i wymaga podwyższenia poziomu dojrzałości organizacji do poziomu dojrzałości procesów biznesowych. Zgodnie bowiem z określoną w metodyce PEMM zasadą, stopień dojrzałości procesowej można jedynie wówczas uznać za trwały, jeżeli równocześnie dojrzałość korporacyjnych umiejętności osiągnęła ten sam poziom. Z tego wynika, że przedsiębiorstwa z wysokim stopniem dojrzałości procesów biznesowych mogą ten stan utrzymać w dłuższym okresie tylko wtedy, gdy ich kompetencje organizacyjne są na tym samym lub wyższym poziomie dojrzałości.



Rys. 5. Macierz portfolio skutków powiązań dojrzałości procesowej i dojrzałości organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw działających na rynku nieregulowanym (mocna gospodarka) wyniki badań są zaskakujące: przeciętna dojrzałość procesowa w tych przedsiębiorstwach jest niższa niż w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku nieregulowanym, a charakteryzujących się średnim poziomem gospodarowania. Wydawać by się bowiem mogło, że dojrzałość procesowa firm funkcjonujących na konkurencyjnych i nasyconych rynkach powinna być właśnie z tych powodów wyższa. Okazuje się jednak, że sprawna realizacja procesów biznesowych na poziomie całej organizacji badanych przedsiębiorstw jest poważnym wyzwaniem. Szczegółowa analiza procesów operacyjnych pokazuje, że są one skutecznie zarządzane jedynie w obrębie obszarów funkcjonalnych. Trudności pojawiają się w zarządzaniu procesami o charakterze ponadfunkcyjnym (interfunkcyjnym). Ponadto – jak wynika z przytoczonych badań – w dużych przedsiębiorstwach, o złożonych procesach funkcjonalnych, jest trudniej dokonać integracji procesów na poziomie przedsiębiorstwa z powodu ich rozmiarów i dużej kompleksowości (złożoności). Choć dojrzałość przedsiębiorstw w tym segmencie jest zdecydowanie wyższa ani-

zeli w poprzednich, to jednocześnie obniża się dojrzałość procesowa i brakuje działań integracyjnych w całym przedsiębiorstwie. Stąd pojawiają się różnice między dojrzałością przedsiębiorstw i procesów, podobnie jak w pozostałych segmentach. O tym, że poprawa tego stanu jest poważnym wyzwaniem dla analizowanych przedsiębiorstw, świadczy fakt, że wiele z nich próbuje poprawić dojrzałość swych procesów za pomocą licznych działań restrukturyzacyjnych. Jednocześnie zauważa się, że coraz trudniej jest, w przypadku dużych przedsiębiorstw, poprawiać ich dojrzałość procesową, szczególnie gdy przedsiębiorstwa te znajdują się w fazie wzrostu i rozwoju.

Z analizowanych badań wynikają dwa bardzo istotne wnioski:

1. Istnieją silne związki między poziomem dojrzałości (procesów, obszarów funkcjonalnych, w których one przebiegają i całej organizacji) a syntetycznymi wynikami ekonomiczno-finansowymi organizacji.

2. Poszczególne rodzaje dojrzałości wzajemnie się warunkują (zob. rys. 5).

5. Zakończenie

Organizacje, które chcą z sukcesem prowadzić działalność, muszą ukierunkować swoje koncepcje na procesy. Procesy gospodarcze stanowią bowiem centralną kompetencję, ponieważ w nich właśnie w naturalny sposób zachodzi transformacja decyzji kierowniczych (przekształcanie poleceń zarządczych) w mierzalne wyniki przedsiębiorstwa. Przywołane w artykule badania przedsiębiorstw sektora telekomunikacyjnego w Niemczech, działających na różnych rynkach, potwierdziły pozytywny i silny związek dojrzałości procesowej i osiągniętych wyników ekonomicznych. Dlatego ważna jest analiza i ocena dojrzałości procesowej i wyników procesu także w kontekście dojrzałości i wyników całej organizacji. Pozwala to z jednej strony na określanie wartości procesów dla organizacji, ich wkładu do realizacji kluczowych celów, a z drugiej – gdy zajdzie taka potrzeba – umożliwia wskazanie koniecznych działań usprawniających (doskonalących) procesy. Tymczasem w praktyce wielu organizacji, jak wykazują badania, ich dojrzałość procesowa jest na średnim poziomie (identyfikowanie i dokumentowanie procesów), a tylko nieliczne systematycznie zarządzają nimi. Ponadto obecne sposoby oceny procesów gospodarczych, tylko przez pryzmat wybranych wskaźników (m.in. czasu, jakości i kosztu), są za mało zorientowane na klienta i organizację jako całość, i jako takie niewystarczające. Jest zatem potrzebne podejście kompleksowe. Całościowa analiza i ocena dojrzałości procesów organizacji i uzyskiwanych przez procesy wyników służyć powinna poprawie wyników całej organizacji. Daje ona bowiem możliwość identyfikacji potencjału doskonalenia i tworzy podstawę wprowadzania sposobów doskonalących organizację. Dodatkowo wykazanie jednoznacznych związków między zarządzaniem procesami (doskonaleniem procesów), poziomem jego rozwoju (dojrzałości) a wynikami ekonomicznymi całej organizacji może być argumentem za przekonaniem kadry kierowniczej przedsiębiorstw i instytucji, że działania w tym

zakresie są bardzo opłacalne. Warto więc wprowadzać metodę zarządzania procesami i stopniowo doskonalić jej funkcje i narzędzia. Jeśli kadra kierownicza okaże w tym względzie zainteresowanie, to prędzej czy później pojawią się m.in. takie pytania: Jakie korzyści przynoszą procesy i jaki wkład wnoszą one do wyników organizacji? Jak policzyć osiągnięte korzyści? Czy i w jaki sposób poprawa kompetencji zarządzania procesami przyczynia się do wzrostu wartości organizacji? Czy warto rozwijać zarządzanie procesami, w jakich obszarach i do jakiego stopnia? Ile zasobów należy włożyć w rozwój zarządzania procesami i jakie to mają być zasoby? Jakich rozwiązań należy poszukiwać w celu optymalizacji (doskonalenia) procesów?¹¹ Przedstawione pytania, na które obecnie nie ma jeszcze jednoznacznych odpowiedzi, mogą się stać przedmiotem pogłębionych badań naukowych, a ich wyniki przyczynkiem do doskonalenia organizacji.

Literatura

- Becker T., *Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2005.
- Delfmann W., Reihlen M., *Processanalyse und – bewertung als Kernelemente integrierten Prozessmanagements*, [w:] W. Delfmann, M. Reihlen, *Controlling von Logistikprozessen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- Dojrzałość procesowa polskich organizacji* (raport), http://www.procesowcy.pl/images/raport_dojrzalosc_procesowa_marzec_2010.pdf (15.06.2012).
- Dojrzałość procesów rozwoju systemów informatycznych w polskich organizacjach* (raport), http://procesowcy.pl/images/raport_pazdziernik_2011.pdf (15.06.2012).
- Doroszewski W. (red.), *Słownik poprawnej polszczyzny*, PWN, Warszawa 1980.
- Geschäftsprozessmanagement*, <http://www.pwc.de/de/prozessoptimierung> (15.06.2012).
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Hammer M., *Der große Prozess-Check*, „Harvard Business Manager” 2007, Nr. 5.
- Impact of Process Maturity on Business Performance. Der Einfluss der Prozessreife auf den Erfolg von Telekommunikationsunternehmen*, Dezember 2008, <http://www.scribd.com/doc/39257242/Detecon-Studie-Impact-of-Process-Maturity-on-Business-Performance-Der-Einfluss-der-Prozessreife-auf-den-Erfolg-von-Telekommunikationsunternehmen> (12.06.2012).
- Juchniewicz M., *Analiza czynników kształtujących poziom i strukturę dojrzałości projektowej organizacji w Polsce*, [w:] P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2012.
- Karaś M., *Ocena działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Sońta-Drażkowska E., *Zarządzanie projektami ukierunkowane na tworzenie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] M. Trocki, E. Sońta-Drażkowska, *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa 2009a.
- Sońta-Drażkowska E., *Dojrzałość projektowa organizacji oraz sposoby jej pomiaru*, [w:] M. Trocki, E. Sońta-Drażkowska, *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa 2009b.

¹¹ Podobne pytania odnośnie do zarządzania projektami zadaje E. Sońta-Drażkowska [2009a, s. 36].

PROCESS MATURITY AND ORGANISATION BUSINESS RESULTS

Summary: The article makes an attempt at describing the influence of economic maturity process on the organisation business results (enterprise, institution). Firstly, it shows the essence of organisation process maturity and methods used to define it. It pays attention to process management, which by permanent improvement leads to maturity increase and organisation efficiency progress. It also shows benefits of using process management on different maturity levels. Moreover, it presents research results demonstrating the relation between organisation process maturity and its essentials business results (rates). Finally the article presents conclusions and pieces of advice and indicates further research fields in this area.

Keywords: process maturity, business results, maturity model.