

PRACE NAUKOWE

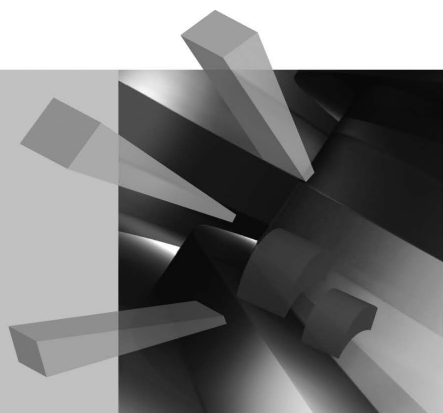
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowci

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 |

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl

WYNIKI PROCESÓW Z PERSPEKTYWY DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ ORGANIZACJI ZORIENTOWANYCH NA JAKOŚĆ

Streszczenie: Orientacja na jakość obligująca organizacje do ciągłego doskonalenia procesów wymusza wprowadzanie zmian w procesach oraz w samym zarządzaniu procesami. Aby wprowadzać zmiany w procesach i osiągać wyższe poziomy dojrzałości procesowej, potrzebny jest pomiar uzyskiwanych wyników procesów i efektów całych organizacji. W artykule podjęto próbę zaprezentowania relacji pomiędzy ukierunkowaniem Modelu Dojrzałości Procesów i Przedsiębiorstw (PEMM) a założeniami norm ISO serii 9000, odnoszącymi się do istoty procesów, podejścia procesowego i doskonalenia procesów. Na ich podstawie wskazano na podobieństwa i różnice w podejściu do zmian w procesach.

Słowa kluczowe: proces, orientacja na jakość, dojrzałość procesowa, wyniki procesu, model dojrzałości procesowej.

1. Wstęp

Współczesne organizacje zorientowane w zarządzaniu na jakość zobowiązane są do wprowadzania podejścia procesowego w zarządzaniu. Obliguje je do tego rodzina norm ISO serii 9000, jak również Model EFQM. Podejście procesowe rozumiane jest tutaj jako systematyczne identyfikowanie procesów stosowanych w organizacji i zarządzanie nimi, ze szczególnym uwzględnieniem ich wzajemnych oddziaływań [PN-EN ISO 9000:2006]. Ponadto wprowadzając normy ISO serii 9000, organizacje zobowiązują się do badania zadowolenia klientów i innych zainteresowanych stron i na podstawie uzyskanych wyników oraz innych informacji (np. z przeprowadzonych audytów wewnętrznych) – do doskonalenia swojej działalności poprzez m.in. wprowadzanie zmian w procesach [Rogala 2011]. Wynika z tego, że doskonaleniu procesów towarzyszyć powinno przechodzenie na coraz wyższe poziomy dojrzałości procesowej. Czy w praktyce przedsiębiorstw, w których zaimplementowano normy ISO serii 9000, rzeczywiście obserwujemy takie zależności? Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy doskonaląc system zarządzania jakością, organizacje docierają na najwyższe poziomy dojrzałości

procesowej? Przedstawione rozważania oparto głównie na przeglądzie literatury przedmiotu z zakresu zarządzania procesami oraz systemów zarządzania jakością.

2. Doskonalenie procesów w systemach zarządzania jakością

Wśród organizacji wprowadzających system zarządzania jakością największą popularnością cieszą się systemy oparte na normie ISO 9001. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna podaje, że obecnie na całym świecie ponad milion organizacji posiada certyfikat ISO 9001 [www.iso.org]. Norma ISO 9001 jest dokumentem należącym do tzw. rodziny ISO 9000. Aktualizacja normy, która miała miejsce w 2000 roku, wprowadziła do swoich zasad podejście procesowe w zarządzaniu. Obecnie odniesienie do podejścia procesowego odnajdujemy w trzech normach rodziny ISO: PN-EN ISO 9000:2006 „System zarządzania jakością – podstawy i terminologia”, PN-EN ISO 9001:2009 „Systemy zarządzania jakością – wymagania” oraz PN-EN ISO 9004 „Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością”, opublikowanej w roku 2010. Określenie celów przedsiębiorstwa oraz celów procesów jest punktem startu w zarządzaniu jakością [Lisiecka 2002, s. 239]. Zgodnie z założeniami normy ISO serii 9000 stwierdzić można, że doskonale organizacje są zarządzane przez procesy, a te z kolei są dostosowane do strategii, ich doskonalenie zaś odbywa się na podstawie decyzji opartych na faktach [Pajor 2011, s. 5]. Zarządzanie procesami oznaczać może planowanie zmian usprawniających procesy zachodzące w przedsiębiorstwie i kontrolę stopnia ich realizacji. Powinno ono być ukierunkowanym na strategię przedsiębiorstwa analizowaniem, oceną, kształtowaniem (usprawnianiem), sterowaniem i kontrolą procesów tworzenia wartości w przedsiębiorstwie i między przedsiębiorstwami [Nowosielski (red.) 2008, s. 58]. Ponadto w zarządzaniu procesami zakłada się, że zawsze istnieją możliwości usprawniania procesów. Oznacza to konieczność stałego monitorowania ich przebiegu oraz ciągłego doskonalenia. Doskonalenie procesów natomiast odbywać się powinno na podstawie ich analizy i przy użyciu dopasowanego do ich charakteru mierników i wskaźników. Wielkość uzyskanych wskaźników obrazuje stopień realizacji poszczególnych celów procesów. System miar i wskaźników, które służą ocenie efektywności i skuteczności procesów, ma tu zatem istotne znaczenie. Na podstawie analizy otrzymanych wyników oraz porównania ich do poziomu zaplanowanego uzyskujemy informacje do doskonalenia procesów. Wyniki pomiarów procesów są elementem, który świadczy o skuteczności funkcjonowania systemu zarządzania jakością. W tym kontekście ważne jest, aby służyły one do oceny procesów z perspektywy przyjętej polityki jakości i realizacji celów strategicznych organizacji. Oprócz samego pomiaru procesów ważne jest, w jaki sposób menedżerowie procesów oraz sami pracownicy, zaangażowani w realizację procesów, wykorzystują wyniki pomiarów procesów w zapewnieniu jego prawidłowego przebiegu oraz w jaki sposób reagują na ewentualne nieprawidłowości [Grudowski 2006, s. 36]. Z punktu widzenia jakości istotny jest też fakt, czy rzeczywiście wprowadzo-

ny został mechanizm doskonalenia procesów oraz czy podejmowane są działania korygujące i zapobiegawcze. Ocena realizacji procesów powinna uwzględniać zarówno specyfikę samego procesu, jak i potrzeby podejmujących decyzje strategiczne. Analiza procesów oraz poszukiwanie dowodów na planowanie i przeprowadzanie działań doskonalących są przedmiotem audytu jakościowego w przedsiębiorstwie. W zasadzie pytanie: w jaki sposób firma doskonalą dany proces i jakie są tego efekty, może być zadane każdemu pracownikowi [Grudowski 2006, s. 37]. Sygnałem, że mechanizmy doskonalenia procesów są wprowadzane prawidłowo, jest możliwość znalezienia dowodów spójności polityki jakości i ogólnych celów przedsiębiorstwa z celami poszczególnych procesów. Przejawem doskonalenia w ramach systemów zarządzania jakością jest podejmowanie działań korygujących i zapobiegawczych. Stanowią one w pewnym sensie fundament orientacji na jakość i powinny być podejmowane przez realizujących proces. Zdaniem P. Grudowskiego pytania dotyczące działań doskonalących podejmowanych w przedsiębiorstwie mogą brzmieć następująco:

- Czy pracownicy aktywnie uczestniczą w doskonaleniu realizowanych procesów, zgłaszając np. swoje pomysły usprawniające?
- Czy i na jakiej podstawie kierownictwo dokonuje oceny i wdrożenia takich pomysłów?
- Czy i w jaki sposób premiuje się pracowników za zgłoszenie wartościowych propozycji usprawnień?
- Jakie metody wykorzystuje się, by wspierać doskonalenie procesów?
- Czy pracownicy znają i potrafią stosować narzędzia i metody doskonalenia procesów? [Grudowski 2006, s. 38].

E. Skrzypek do podstawowych warunków efektywności systemów zarządzania jakością, obok innych czynników, zalicza stworzenie warunków, by postawy pracowników względem jakości wynikały z pozytywnych nawyków i uwzględniania celów w dziedzinie jakości. Stwierdza, że określenie obszarów odpowiedzialności oraz uprawnień pracowników, właściwe ich przeszkolenie w duchu kształtowania świadomości, iż jakość to spełnienie oczekiwań i każdy na swoim stanowisku musi zabiegać o unikanie błędów, ma zasadnicze znaczenie [Skrzypek 2002, s. 188].

Analizę procesów ułatwiać powinna mapa procesów, która wskazując obszary funkcjonalne, przez które procesy „przechodzą”, umożliwia ocenę realizowanych działań w odniesieniu do zaangażowanych zasobów. W doskonaleniu procesów ocenie podlega również kompletność i aktualność informacji zasilających wejście procesu. Z tego powodu na poziomie operatywnym mierzenia procesu można wyróżnić następujące mierniki:

- zasileń, charakteryzują one informacje i zasoby wejściowe, przekształcane w trakcie realizacji procesu (np. liczba przyjętych zamówień do realizacji),
- zasobów, te z kolei zawierają informacje charakteryzujące zużycie zasobów w trakcie realizacji procesu. Obejmują one czas, energię i koszty ponoszone w trakcie realizacji procesu,

- rezultatów, odnoszące się do informacji i zasobów wyjściowych (np. liczba zrealizowanych zamówień, średni czas realizacji procesu) [Grajewski 2007, s. 80].
Ponadto wśród mierników oceny procesów można wyodrębnić dwie grupy. Pierwsza związana jest z satysfakcją klienta. W tej grupie wskazać można na: czas trwania procesu, kompletność dostawy, brak wad w wyrobie itp. Druga grupa mierników ma aspekt finansowy i związana jest z pomiarem kosztów procesu i adekwatnością wykorzystania zasobów. Nie ulega wątpliwości, że perspektywa klienta i perspektywa finansowa powinny być ze sobą zharmonizowane. Warto zaznaczyć, że niezależnie od tego, jakich miar będziemy używać, trzeba pamiętać, że powinny one odzwierciedlać holistyczne podejście do wszystkich procesów zachodzących w organizacji, a wszystkie osoby zaangażowane w proces powinny je znać i stosować. Stosowanie tych samych miar zmienia poszczególnych wykonawców procesu, rozproszonych w różnych obszarach funkcjonalnych, w zespół mający wspólny cel. Z tego natomiast wynika, że dobór miar do oceny procesu musi współgrać z przyjętymi celami procesów, te z kolei wynikać muszą z przyjętej strategii, w której cele jakościowe mają charakter priorytetowy.

3. Dojrzałość procesowa organizacji

Zdaniem P. Grajewskiego dojrzałość procesowa organizacji wyraża się zakresem, w jakim procesy są formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne [Grajewski 2007, s. 119]. Dojrzałość procesowa wskazuje również na to, jak wyniki procesów wpisują się w realizację strategii organizacji. Z jednej strony poziom dojrzałości procesowej wskazuje na przewidywalność procesów, ich standaryzację i systematyczne usprawnianie, z drugiej zaś poziomy dojrzałości procesowej informują o tym, jak zarządzający wiedzę o procesach wykorzystują w decyzjach rozwojowych i jaka jest wśród pracowników znajomość zasad myślenia procesowego [www.procesowcy.pl]. Dojrzałość procesowa to również świadomość, że organizację tworzą procesy, którymi trzeba zarządzać.

Najpopularniejszymi sposobami oceny dojrzałości procesowej organizacji jest stosowanie modeli dojrzałości procesowej, które ukazują drogę dochodzenia na coraz wyższe poziomy w zarządzaniu procesami. Posługiwanie się takimi modelami ma wiele zalet, przede wszystkim umożliwia zdiagnozowanie stanu, w jakim obecnie znajduje się organizacja, oraz wskazanie, w jakim kierunku może iść jej procesowy rozwój. W praktyce spotykamy bardzo dużo różnego rodzaju modeli dojrzałości procesowej. Przykładowo, przy opracowywaniu rozwiązań informatycznych mających wspomagać zarządzanie procesami najczęściej stosuje się model CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), autorstwa Carnegie Mellon. W modelu tym określa się najlepsze praktyki dla poszczególnych procesów i przeprowadza ocenę dojrzałości organizacji do wdrożenia tych praktyk. Innym znanym modelem jest Model Dojrzałości Procesów i Przedsiębiorstwa (*Process and Enterprise Maturity Model* – PEMM), opracowany przez Michaela Hammera. Ma on uniwersal-

ny charakter, można go stosować w organizacjach z dowolnej branży, ponieważ nie precyzuje, jak mają wyglądać poszczególne procesy. Określa natomiast cechy charakterystyczne, które są niezbędne do tego, by udało się zaprojektować i wdrożyć procesy o wysokiej wydajności [Hammer 2007, s. 112]. W związku z bardzo silnym ukierunkowaniem tego modelu na wyniki procesów w dalszej części artykułu uwaga skupiona zostanie na przedstawieniu jego założeń.

W tym modelu wyróżniono dwie grupy czynników wpływających na sprawność realizacji procesu. Należą do nich czynniki umożliwiające realizację procesu (*process enablers*) oraz kluczowe zdolności organizacyjne (*enterprisewide capabilities*). Czynniki umożliwiające realizację procesu są wzajemnie współzależne, jeśli któregoś z nich zabraknie, inne nie będą działały skutecznie. Charakterystyki czynników wpływających na sprawność realizacji procesu zawiera tab. 1.

Tabela 1. Czynniki umożliwiające realizację procesu

| Czynniki umożliwiające realizację procesu | Charakterystyka |
|---|---|
| Projekt | Jest to „design” procesu, czyli określenie tego, kto realizuje proces, w jakiej kolejności są realizowane czynności, gdzie wykonywane są czynności, w jakich okolicznościach i na podstawie jakich zasileń informacyjnych dochodzi do zainicjowania przebiegu procesu |
| Wykonawcy | Są to wykonawcy procesu, bezpośrednio zaangażowani w jego realizację, posiadający określone umiejętności, wiedzę i kompetencje |
| Właściciel | Jest to członek kadry zarządzającej, który koordynuje przebieg procesu i ponosi odpowiedzialność za jego rezultaty |
| Infrastruktura | Mamy tu na uwadze metody zarządzania i rozwiązania informatyczne wspomagające realizację procesu |
| Mierniki | Są to opracowane i stosowane sposoby pomiaru wyników procesów, wykorzystywane w ocenie efektywności procesu |

Źródło: [Hammer 2007, s. 112].

Uwzględniając powyższy zestaw czynników, dokonuje się oceny stopnia dojrzałości procesu i organizacji. M. Hammer wyróżnia cztery możliwe poziomy (P-1, P-2, P-3, P-4). Każdy kolejny poziom stanowi rozszerzenie wcześniejszego. Przykładowo, poziom P-1 w odniesieniu do wykonawców oznacza, że pracownicy są świadomi jedynie istnienia procesu i możliwości jego pomiaru. Proces posiada pewne podstawowe mierniki, dotyczą one kosztów i jakości. Menedżerowie używają takich mierników procesu do śledzenia jego efektów, wykrywania podstawowych przyczyn złych wyników i do ulepszania procesu w obrębie działów. W odniesieniu

do systemu motywacyjnego nagradza się za wyniki osiągnięte w skali działu, w kontekście fragmentarycznej realizacji procesu.

Na poziomie P-2 pracownicy muszą umieć opisać ogólny przebieg procesu, a także sposób, w jaki ich praca wpływa na klientów, na innych pracowników oraz na efektywność procesu. Posługują się opracowanymi wskaźnikami pomiaru efektywności procesu. Ponadto potrafią pracować zespołowo i starają się tak realizować proces, by umożliwić innym wykonywanie swojej pracy.

Na poziomie P-3 pracownicy są w stanie określić, w jaki sposób ich praca wpływa na wyniki firmy. Właściciel procesu i właściciele procesów, z którymi dany proces wchodzi w interakcję, ustalają wspólne oczekiwania co do ich wyników. Wykonawcy natomiast identyfikują czynniki wpływające na wyniki całego przedsiębiorstwa. Są w stanie również opisać, w jaki sposób ich praca wpływa na rezultaty innych procesów i wyniki całego przedsiębiorstwa. Ponadto dążą do takich wyników procesu, które umożliwiają osiąganie celów strategicznych. Na tym poziomie dojrzałości mierniki procesu oraz mierniki międzyprocesowe opracowywane są na podstawie celów strategicznych organizacji. Menedżerowie przedstawiają mierniki oceny procesu wykonawcom procesu, by zwiększyć ich świadomość i podnieść motywację. W codziennym zarządzaniu procesem wykorzystują narzędzia ułatwiające dostęp do informacji o uzyskiwanych wynikach.

Na poziomie P-4 wykonawcy wiedzą, jak ich praca wpływa na klientów i dostawców. Procesy projektuje się tak, by dostosować je do procesów klientów i dostawców w celu optymalizacji wyników współpracy przedsiębiorstw. Właściciele procesów oraz współpracujący z nimi właściciele procesów klientów i dostawców ustalają wspólne oczekiwania co do wyników procesów. Ponadto wykonawcy znają branżę, w której przedsiębiorstwo prowadzi działalność, posiadają umiejętności w zakresie zarządzania zmianą i proponują ulepszenia w przebiegu procesu. Na tym poziomie właściciel procesu jest członkiem najwyższego szczebla zarządzania, uczestniczy w planowaniu strategicznym oraz współpracuje ze swoimi odpowiednikami u klientów i dostawców w celu udoskonalania wspólnych procesów. Właściciel procesu ustala również budżet procesu oraz w jego ramach zadania do wykonania. On także dokonuje oceny realizacji założeń budżetowych. Mierniki procesu opracowuje się na podstawie celów wyznaczonych w ramach współpracy między przedsiębiorstwami. Menedżerowie dokonują regularnych przeglądów celów procesu oraz aktualizują mierniki oceny. Cele i mierniki procesów wykorzystują w planowaniu strategicznym przedsiębiorstwa.

Podsumowując przedstawione poziomy, należy stwierdzić, że na poziomie P-0 procesy przebiegają w sposób chaotyczny, na poziomie P-1 procesy są stabilne, na poziomie P-2 procesy zaprojektowano i wdrożono w całym przedsiębiorstwie, ich wyniki są lepsze od przeciętnych. Poziom P-3 przynosi optymalne wyniki w skali całego przedsiębiorstwa, ponieważ pojedyncze procesy są zintegrowane z innymi procesami wewnętrznymi. Na poziomie P-4 obserwujemy zarządzanie procesami,

które wychodzi poza granice przedsiębiorstwa, obejmuje dostawców i klientów zewnętrznych.

Drugim kryterium modelu są kluczowe zdolności organizacyjne, które odnoszą się do cech przywódczych kadry zarządzającej, kultury organizacyjnej, bazującej na orientacji na klienta i pracy zespołowej, wiedzy, odpowiedzialności i kompetencji pracowników, oraz do mechanizmów zarządzania złożonymi projektami w zakresie wprowadzania zmian.

Poziomy zdolności organizacyjnej, odpowiednio E-1, E-2, E-3, E-4, informują o gotowości do transformacji opartej na procesach. Na poziomie pierwszym – E-1 – zarządzający wyższego szczebla dostrzegają konieczność poprawy wyników operacyjnych, ale mają ograniczone zrozumienie znaczenia procesów biznesowych. Istnieje tu powszechne przekonanie, że koncentracja na kliencie ma duże znaczenie, ale zrozumienie, co to właściwie oznacza, jest ograniczone. Brak jest też wiedzy, jak spełnić oczekiwania klientów. W przedsiębiorstwie istnieje niewielka grupa osób, które potrafią docenić znaczenie procesów, z tego powodu może dochodzić do konfliktów. Odpowiedzialność za wyniki spoczywa tu na menedżerach działów, natomiast menedżerowie projektu przejmują odpowiedzialność za ulepszenia w procesach. Na poziomie E-2 jeden menedżer wyższego szczebla dobrze rozumie koncepcję podejścia procesowego, wie, jak przedsiębiorstwo może ją wykorzystać do poprawy wyników. Szeregowi pracownicy przejmują stopniowo odpowiedzialność za wyniki i są gotowi na znaczne zmiany w sposobie wykonywania pracy. Pojawiają się właściciele procesów, którzy są odpowiedzialni za poszczególne procesy. Funkcjonuje też tzw. komitet sterujący, który jest odpowiedzialny za ogólny postęp we wprowadzaniu podejścia procesowego. Na poziomie E-3 menedżerowie wyższego szczebla patrzą na przedsiębiorstwo przez pryzmat zachodzących w nim procesów. Mają też opracowaną wizję „procesowego” przedsiębiorstwa. Ulepszanie zintegrowanych procesów staje się priorytetem. Praca zespołowa jest normą wśród wykonawców procesów. Rozumieją oni, że klienci oczekują doskonałych produktów i/lub usług. Ponadto, co istotne, czują się odpowiedzialni za wyniki przedsiębiorstwa i są gotowi na wielowymiarową zmianę. Właściciele procesów są częściowo odpowiedzialni za wyniki całego przedsiębiorstwa. Najwyższy poziom – E-4 – charakteryzuje stan, w którym wokół procesów koncentruje się planowanie strategiczne i na procesach opiera się rozwój nowych możliwości biznesowych. Przedsiębiorstwo rozszerza swój model biznesowy, łączy go z procesami dostawców i odbiorców. By zaspokoić potrzeby klientów końcowych, pracownicy koncentrują się na współpracy z partnerami biznesowymi. Pracownicy stoją na stanowisku, że ich misją jest służenie klientom i osiąganie coraz lepszych wyników. W takim przedsiębiorstwie znaczna liczba osób posiada umiejętności w zakresie przeprojektowania procesów i wdrażania zmian [Hammer 2007, s. 116–121].

Przedstawiony model jest schematem, który może pomóc zarządzającym zrozumieć, zaplanować i ocenić działania niezbędne do przeorientowania organizacji

na procesową perspektywę. Zadać można pytanie, na ile przydatny mógłby być w dążeniu do doskonałości jakościowej przedsiębiorstw czy innych organizacji.

4. Dojrzałość procesów w modelu EFQM

Podobnie do modelu PEMM, model EFQM również stanowi podzieloną na etapy ścieżkę prowadzącą do osiągnięcia najwyższego stopnia doskonałości w szerokim słowa znaczeniu. Umożliwia diagnozę stanu organizacji z punktu widzenia osiągniętych etapów doskonałości i w swoich założeniach ma motywować i zachęcać do systematycznej poprawy jakości w organizacjach. W systemie nagród EFQM istnieją trzy poziomy: Zaangażowanie w doskonalenie, Uznanie za doskonalenie oraz Nagroda Doskonałości EFQM [www.efqm.pl]. Wyróżnienia „Zaangażowanie w doskonalenie” i „Uznanie za doskonalenie” są dostępne dla organizacji z całego świata, natomiast Nagroda Doskonałości EFQM (zwana wcześniej Europejską Nagrodą Jakości) jest przyznawana tylko organizacjom europejskim lub międzynarodowym, których przeważająca część działalności jest sytuowana w Europie. Osiągnięcie najwyższego poziomu w modelu EFQM i ubieganie się o Nagrodę Doskonałości wymaga opracowania dokumentu przedstawiającego wszystkie kluczowe wyniki osiągnięte przez organizację w ciągu 3–5 lat. Kluczowe wyniki są przedmiotem zewnętrznych porównań, zwłaszcza w odniesieniu do najlepszych w branży czy sektorze. W odniesieniu do tego kryterium ocenie podlega zarządzanie działaniami wewnątrz przedsiębiorstwa oraz sposób, w jaki identyfikowane są procesy główne; przedsiębiorstwo zarządza procesami pomocniczymi; parametry procesu są weryfikowane w odniesieniu do głównych procesów; wyznaczane są cele służące poprawie; stymuluje się innowacje i kreatywność w celu poprawy jakości; wdrażane są zmiany w procesach [Szczepańska 2011, s. 364]. Na podstawie uzyskanej oceny działań przedsiębiorstwa określa się poziom dojrzałości w jakości. Tabela 2 przedstawia dojrzałość w jakości z perspektywy zarządzania poprzez procesy.

Tabela 2. Realizacja zasad modelu EFQM – perspektywa procesowa

| Zasada | Początek | W drodze | Dojrzałość |
|-----------------------------|--|--|--|
| Zarządzanie poprzez procesy | Procesy służące osiągnięciu zakładanych rezultatów są zdefiniowane | Dane i informacje o procesach są wykorzystywane do określania kluczowych celów | Realizacja strategii jest osiągnięta poprzez zdolność procesów, która jest w pełni znana i używana do prowadzenia poprawy stopnia spełnienia wymagań |

Źródło: [Szczepańska 2011, s. 372].

Model umożliwia zatem zwrócenie uwagi kadry zarządzającej na sprawność realizacji procesów z punktu widzenia dążenia do jakości systemowej, uwzględniając przy tym rozwój pracowników oraz wymagania wynikające z przyjętych standardów. Pozyskane za pomocą modelu wyniki oceny stanowią podstawę okre-

ślenia rodzaju i charakteru luk jakościowych oraz podjęcia działań, których celem perspektywicznym jest dążenie do doskonałości przedsiębiorstwa we wszystkich aspektach jego funkcjonowania [Szczepańska 2011, s. 373].

Zatem rdzeniem modelu EFQM jest podejście procesowe. Procesy traktowane są w nim jak środki, za pomocą których przedsiębiorstwo realizuje swoją politykę jakościową. Zarządzanie procesami powinno wpływać na wzrost wartości całego przedsiębiorstwa, pełnego zaspokojenia potrzeb klientów oraz innych zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji stron. Można powiedzieć, że procesy i ludzie – to potencjał przedsiębiorstwa, dzięki któremu osiąga ono efekty rynkowe. Kryteria dotyczące wyników końcowych przedsiębiorstwa dają odpowiedź na pytania, co przedsiębiorstwo osiągnęło i osiąga dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu swojego potencjału. Wyniki końcowe stanowią wypadkową czasu, wydajności pracy oraz kosztochłonności procesów. Kryterium piąte modelu EFQM skłania więc do szukania odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy procesy są systematycznie i metodycznie projektowane i zarządzane?
- Czy procesy są doskonalone i czy w ramach podejmowanych działań doskonalących wprowadza się innowacje w celu dostarczenia pełnej satysfakcji klientom i innym partnerom organizacji [Brilman 2002, s. 237]?

Dowodem potwierdzającym dokonywanie oceny procesów są wyniki pomiarów procesów. Nie wystarczy jednak samo monitorowanie realizacji procesów. Ważne jest przede wszystkim, jak zauważa P. Grudowski, to, czy uzyskane wyniki, zapisane w postaci dowodu z przeprowadzonego przeglądu, obok samego faktu istnienia, służą ocenie przydatności realizowanych procesów z punktu widzenia zapewnienia najwyższej jakości wyrobom i/lub usługom [Grudowski 2006, s. 37]. Istotna jest tu również kwestia, jak pracownicy i wyznaczeni właściciele procesów reagują na wszelkiego rodzaju nieprawidłowości i odbiegające od ustalonych wyniki procesów. Nie bez znaczenia jest też sam system pomiaru wyników; przykładowo, jeśli procesy mają charakter międzywydziałowy, nie powinniśmy oceniać ich rezultatu w poszczególnych działach funkcjonalnych, ale podejść do oceny w sposób całościowy.

5. Zakończenie

Dążeniu do doskonałości jakościowej powinno towarzyszyć doskonalenie procesów. Wspomniane w niniejszym opracowaniu normy ISO serii 9000 oprócz tego, że promują podejście procesowe w zarządzaniu, definiują proces i podejście procesowe, dostarczają również praktycznych wytycznych dotyczących zarządzania procesami. Model EFQM, sugerując dochodzenie do poziomu Nagrody Doskonałości, także mocno akcentuje doskonalenie procesów. Zarówno w normach ISO, jak i w modelu EFQM występuje silna orientacja na wyniki procesów, właściwy sposób określania ich celów i sposobów mierzenia.

Konfrontując opisane w poprzednich podpunktach artykułu modele, stwierdzić można, że propozycja M. Hammera ma bardziej radykalny charakter w odniesieniu do doskonalenia procesów, niż obserwujemy to w modelu EFQM. Model EFQM zakłada ewolucyjne dochodzenie do doskonałości poprzez m.in. doskonalenie procesów. M. Hammer zarzuca takiemu podejściu zachowawczość, twierdząc, że jeśli przedsiębiorstwa chcą mieć pewność, że pracownicy będą prawidłowo realizować procesy, mogą stosować takie techniki, jak Six Sigma czy TQM. Jeśli jednak myślą o dużej zmianie wydajności procesów, powinny orientować się nie tyle na ulepszanie procesów, co ich przeprojektowanie [Hammer 2007, s. 112]. Przeprojektowanie bowiem jego zdaniem pozwala wyeliminować wiele nieproduktywnych działań, które są źródłem kosztów, błędów i opóźnień, oraz umożliwia wprowadzanie innowacji procesowych. Z tego powodu najwyższy poziom dojrzałości procesowej w modelu ujmuje zarządzanie procesami w bardzo szerokiej perspektywie, wychodzącej poza granice jednego przedsiębiorstwa, obejmującej dostawców i klientów.

M. Hammer jest zatem przeciwnikiem „nakładania” procesów na istniejącą strukturę funkcjonalną. Jego zdaniem przypisanie poszczególnym stanowiskom określonego zakresu obowiązków i odpowiedzialności za procesy i utrzymywanie dotychczasowych, opartych na podziale funkcjonalnym systemów pomiarów wyników procesów nie zawsze umożliwia wysoką wydajność procesów i efektywność całych organizacji. Jego zdaniem nie można wykorzystać pełnego potencjału, jaki za sobą niesie widzenie organizacji z perspektywy zachodzących procesów, jeśli stosowane miary oceny mają charakter fragmentaryczny, a pracowników wynagradza się za realizację wąskich celów poszczególnych działów. Kluczowe procesy najczęściej przekraczają granice poszczególnych funkcji i działów. Pracownicy zatem powinni mieć świadomość całościowego spojrzenia na procesy, w których uczestniczą – tylko wtedy będą skłonni do pracy na rzecz całego procesu, a nie działu. Jakość pomiaru efektów procesów wynika z przyjętych mierników oceny, te zaś korespondują z systemem ustalania celów dla procesów. Idąc tym tokiem rozumowania, stwierdzić należy, że nadanie wysokiego priorytetu zarządzaniu procesami wymaga zmiany sposobu funkcjonowania całej organizacji – od poziomu zarządu do najniższego szczebla w strukturze organizacyjnej [Hammer 2007, s. 115].

Trudno bezrefleksyjnie odrzucić tę argumentację, coraz częściej bowiem, jak twierdzi K. Lisiecka, firmy deklarują, że „reguły gry według rygorów ISO 9000” stały się za ciasne, niewystarczające dla dania dowodu innowacyjności i rozwoju w zarządzaniu firmą oraz dla spełnienia ich aspiracji. Zarządzający szukają nowych bodźców, nowych metod i narzędzi menedżerskich [Lisiecka 2011, s. 51]. Podobne opinie wyrażają B. Nogalski i P. Grajewski, twierdząc, że w praktyce organizacji zorientowanych na jakość zgodnie z normami ISO serii 9000 „zapisuje się w standardzie określonym w księdze jakości przebiegi procesów bez ich usprawnienia. W rezultacie osiąga się efekt w postaci zamiany zadań na opis procesowy, a w zasadzie na ogół jest to opis procedur. Firmy certyfikujące na ogół nie sprawdzają jakości procesów w organizacji, której przyznają certyfikat jakości zarządzania, ogranicza-

jąc się do weryfikacji zgodności standardów ich zapisu ze sformalizowanymi wymaganiami. W wielu przypadkach doprowadza to do stanu, w którym jakość działania organizacji po certyfikacji pogarsza się w stosunku do stanu poprzedniego, a procedury zmiany w procesach są skomplikowane i długotrwałe” [Grajewski, Nogalski 2004, s. 61]. Ponadto w praktyce przedsiębiorstw obserwujemy dość często problemy w spójności celów całej organizacji z celami procesów i celami poszczególnych pracowników. Wynika to nieraz z nieumiejętności w kaskadowaniu celów strategicznych w dół organizacji. Przy realizacji celów procesów okazuje się dość często, że brakuje powiązań przyczynowo-skutkowych w przyjmowanych celach. Zasadne zatem jest synchronizowanie decyzji i działań, koordynacja wewnętrzna procesów i „spinanie” celów procesów z celami całej organizacji. Koordynacja dotyczyć powinna problemów powstających „na styku” poszczególnych czynności wchodzących w skład procesu, problemów między procesami (szczególnie tymi, które przekraczają granice działów funkcjonalnych) oraz między działami, a także między różnymi funkcjami przedsiębiorstwa, w których może być organizacja procesowa.

Powyższe wątpliwości potwierdza też analiza norm ISO serii 9000. Zdaniem P. Rogali opisane w nich działania z zakresu zarządzania procesami mają dość lakoniczny charakter i mogą być przydatne dla organizacji rozpoczynających działania związane z zarządzaniem procesami, a nie dla organizacji, które zdobyły już w tym zakresie pewne doświadczenie [Rogała 2011, s. 412]. Ponadto obserwując, jak podejście procesowe wygląda w praktyce przedsiębiorstw, odnieść można wrażenie, że ma ono powierzchowny charakter, a w wielu wypadkach zainteresowanie nim pojawia się przed różnego rodzaju audytami. Co prawda procesy są identyfikowane i opisywane, wyznacza się też właścicieli procesów, ale nie zarządza się nimi. Nieczęste są też przypadki systematycznego ich doskonalenia [Nowosielski 2011, s. 104].

Mimo wskazanych powyżej, dostrzeganych mankamentów doskonalenia procesów w ramach wprowadzanych systemów zarządzania jakością radykalne podejście w usprawnianiu procesów nie cieszy się popularnością. Sam M. Hammer przyznaje, że wszystkie projekty zmian są trudne w realizacji, ale zmiany oparte na procesach są wyjątkowo złożone [Hammer 2007, s. 110]. Do podejmowania odważnych decyzji dotyczących zmian w procesach zniechęcać mogą też wyniki badań w zakresie efektywności zastosowania podejścia procesowego w dużych koncernach w Stanach Zjednoczonych i w Europie Zachodniej. Nie potwierdzają one przekonująco wyższości orientacji procesowej nad orientacją funkcjonalną [McCormack, Johnson 2001].

Model M. Hammera reprezentuje zdecydowane podejście do doskonalenia procesów, jednakże analizując jego założenia i zawartość oraz konfrontując je z możliwymi do osiągnięcia wynikami organizacji, jako docelowy dla zarządzania procesami należałoby zaproponować przynajmniej poziomy P-3 oraz E-3. To na tych poziomach w pełni obserwujemy atuty zarządzania procesami. Przeprowadzane rozważania upoważniają do postawienia tezy, że krajowe organizacje zorientowane

na jakość znajdują się na niższych poziomach dojrzałości procesowej. Potwierdzają to również badania przeprowadzane przez portal procesowcy.pl. Należy jednak zaznaczyć, że dla niektórych organizacji przejście na wysoki poziom dojrzałości procesowej może być zbyt trudne do zrealizowania. Trzeba też pamiętać, że osiągnięcie wysokiej dojrzałości procesowej wymaga czasu i chęci przewyższania wielu trudności. Na pewno zalecana jest tu cierpliwość w zbieraniu doświadczeń. Jednym z ograniczeń mogą być również wzrastające koszty wprowadzanych zmian. Ponadto bez względu na skalę zmian dokonywanych w przebiegu procesów, ich wdrożenie, a następnie realizacja muszą być poparte wewnętrzną akceptacją pracowników zaangażowanych w przebieg procesu, zarówno właścicieli procesów, jak i przede wszystkim wykonawców. Oprócz tego należy pamiętać, że gdy zmieniają się cele, wielkość czy model biznesowy organizacji, zmienia się rola procesów w optymalizacji nowego systemu [Skrzypek 2012]. Zatem wyniki procesów należy oceniać w kategoriach przyczyniania się do osiągnięcia celu całej organizacji, a nie w kategoriach indywidualnych procesów czy zyskowności.

Reasumując, w wyniku przeprowadzonej analizy literaturowej stwierdzić należy, że nie do końca doskonaleniu jakości towarzyszy wzrost dojrzałości procesowej. Autorka ma jednak świadomość, że powyższe rozważania, przeprowadzone na podstawie studiów literaturowych, należałoby skonfrontować z praktyką organizacji zorientowanych w zarządzaniu na jakość. Badania empiryczne pozwoliłyby, przynajmniej w odniesieniu do badanej próby, na udzielenie rzetelniejszej odpowiedzi na zadane we wstępie opracowania pytanie.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Grajewski P., Nogalski B., *Potencjalne źródła niesprawności w organizacji procesowej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. I, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
- Grudowski P., *Pomiary, analiza i doskonalenie jako kryteria audytu system zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2006, nr 3.
- Hammer M., *Audyty procesowe*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 7.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- Lisiecka K., *Znormalizowane systemy zarządzania, ich certyfikacja a rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] J. Łañcucki (red.), *Rola znormalizowanych systemów zarządzania w zrównoważonym rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- McCormack K.P., Johnson W.C., *Business Process Orientation. Gaining the e-Business competitive Advantage*, St. Lucie Press, London 2001.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

- Nowosielski S., *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Pajor Ł., *Model doskonałości EFQM 2010. Struktura i zmiany w modelu*, „Problemy Jakości” 2011, nr 2.
- PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*.
- Rogała P., *Zarządzanie procesami według normy ISO serii 9000*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- Skrzypek E., *Efektywność i jakość w organizacji*, „Problemy Jakości” 2012, nr 4.
- www.efqm.pl.
- www.iso.org.
- www.procesowcy.pl.

THE RESULTS OF PROCESSES FROM THE PERSPECTIVE OF THE PROCESS MATURITY OF QUALITY ORIENTED ORGANIZATIONS

Summary: Orientation to quality, focused on continuous improvement of processes, forces changes in the processes and in the process management itself. To implement changes in processes and to achieve higher levels of process maturity, a measurement of the results of the processes and the results of the whole organizations is necessary. The paper attempts to present the relation between the Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) and the objectives of the ISO standards for process management. On this basis the similarities and the differences in the approach to process changes were indicated.

Keywords: process, orientation on quality, process maturity, results of the processes, process maturity model.