

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship)	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context)	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoksy zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoksy współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks)	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox)	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects)	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Piotr Sliż

Uniwersytet Gdański
e-mail: piotrsliz@wp.pl

DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA ORGANIZACJI – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

BUSINESS PROCESS MATURITY – REPORT OF EMPIRICAL RESEARCH

DOI: 10.15611/pn.2016.421.42

JEL Classification: M12, M16

Streszczenie: W artykule podjęto próbę przybliżenia pojęcia dojrzałości procesowej oraz dotychczasowych wyników badań, w których znajduje ono zastosowanie. Następnie przedstawiono charakterystykę opracowanego modelu pozycjonującego dojrzałość procesową organizacji. W dalszej części artykułu przedstawiono wyniki empirycznej weryfikacji dojrzałości procesowej autoryzowanych stacji obsługi posiadających koncesję na wykonywanie usług serwisowych i gwarancyjnych. Celem tekstu jest prezentacja wyników badań empirycznych oceny dojrzałości procesowej jednostek obserwowanych w Polsce w oparciu o propozycję autorskiego modelu oceny dojrzałości procesowej.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesowe, dojrzałość procesowa organizacji, model dojrzałości procesowej, motoryzacja.

Summary: Herein paper presents the idea of the process maturity and the selected results of the conducted research work. This paper contains information about a developed model used for determining the actual process maturity of organizations. The main objective of this article is to present the rating of process maturity of Polish automotive dealerships.

Keywords: process Management, process Maturity, maturity model, automotive.

1. Wstęp

Sytuacja przedsiębiorstw zdeterminowana jest zbiorem zasadniczych realiów, takich jak przystępny dostęp do wiedzy, zmienność rynkowa oraz szybki rozwój techniki. Nieustanny rozwój uwarunkowany jest skracającym się cyklem życia produktów, usług i systemów. Przesądzające w tym zbiorze jest oddziaływanie czynników zewnętrznych, wpływających na daną organizację. Mając na uwadze turbulentny charakter otoczenia, należy, oprócz kluczowych mierników modeli biznesowych,

uwzględnić poziom dojrzałości procesowej. Stanowi on wyznacznik, zgodnie z którym można określić, w jaki sposób organizacja reaguje na zmiany zachodzące w jej wnętrzu i otoczeniu. Świadomość poziomu dojrzałości i zorientowanie w kierunku podejścia procesowego mogą z dużym prawdopodobieństwem zapewnić długookresowe powodzenie organizacji.

2. Pojęcie dojrzałości procesowej organizacji

W dążeniu do doskonalenia procesów należy wyznaczyć punkt odniesienia do stopnia wdrożonego podejścia procesowego. Znajduje on odzwierciedlenie w poziomie dojrzałości procesowej organizacji [Senkus 2013, s. 207]. Zdaniem M. Bratnickiego dojrzałość procesowa przedsiębiorstw jest wskaźnikiem pozwalającym na kwantyfikowanie potencjału rozwoju organizacji zorientowanej procesowo [Bratnicki 2001, s. 8].

W literaturze przedmiotu dojrzałość procesowa definiowana jest jako wymagania wobec realizowanych procesów pod względem wydajności, przewidywalności i dostarczania wyników wysokiej jakości [Auksztol, Chomuszko 2012, s. 42]. Pojęcie dojrzałości zostało także zidentyfikowane jako stan, w którym możliwe jest powtarzalne osiągnięcie tego samego rezultatu procesu w odniesieniu do wcześniej zdefiniowanych kluczowych czynników [Brajer-Marczak 2012, s. 516]. Dobre-

Tabela 1. Zestawienie cech świadczących o dojrzałości procesowej organizacji

Organizacja niedojrzała procesowo	Organizacja dojrzała procesowo
Improwizacja procesów przez pracowników i menedżerów	Zdolność do budowy i usprawniania produktu i/lub usługi jest cechą organizacji, a nie indywidualnych pracowników
Wyspecyfikowane procesy nie są przestrzegane	Procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich jest skutecznie przekazywana pracownikom
Reakcyjne zarządzanie (doraźne reagowanie na pojawiające się kryzysy)	Prace związane z projektowaniem procesów są planowane
Harmonogram i budżet są zwykle przekraczane, ponieważ nie są oparte na stabilnym przebiegu procesów	Procesy obserwuje się i usprawnia także za pomocą kontrolowanych eksperymentów i analizy relacji kosztu do osiąganego efektu
Przy niezmiennych ograniczeniach harmonogramu i budżetu ich egzekwowanie odbywa się kosztem jakości i funkcjonalności produktu lub usługi	Podział ról i odpowiedzialności jest jasno zdefiniowany w ramach organizacji i poszczególnych projektów
Nie ma sformalizowanych i obiektywnych kryteriów oceny produktu, jakości i procesu oraz wczesnej identyfikacji problemów	Jakość produktów i/lub usług, a także stopień zadowolenia klientów podlegają monitorowaniu
	Istnieje obiektywna, ilościowa baza do oceny jakości produktów, usług i działania

Źródło: [Grajewski 2007, s. 119-120].

cyzowując, można przyjąć, że dojrzałość procesowa organizacji identyfikuje stopień, w jakim procesy są formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne [Grajewski 2007, s. 119-120]. W artykule dojrzałość procesowa rozumiana będzie jako „stan systemu, w którym świadomie dyskontuje się korzyści osiągnięte z poziomu zaawansowania zastosowanych rozwiązań procesowych” [Grajewski 2012, s. 90].

W tabeli 1 wskazano zestawienie cech świadczących o dojrzałości i niedojrzałości procesów w organizacji.

3. Wybrane wyniki badań empirycznych dojrzałości procesowej

Liczba opublikowanych wyników badań oceny stopnia transformacji organizacji zarządzanej funkcjonalnie w kierunku zarządzania procesowego jest niewystarczająca do przeprowadzenia analizy porównawczej opisanych postępowań empirycznych. Niemniej coraz częściej podejmowane są próby scharakteryzowania problemu natury dojrzałości procesowej.

M. Dobrzyński, K. Dziekoński, A. Jurczyk przeprowadzili badania organizacji Podlaskiego Klastra Obróbki Metalu, deklarujących praktyczne zastosowanie podejścia procesowego. W opisie wyników badań nie przedstawiono techniki badania sondażowego ani dokładnych rozkładów procentowych w wynikach badań. Na podstawie opublikowanego wykresu można wnioskować, że nie więcej niż 60% badanych jednostek zostało zaszerogowanych do poziomu zerowego, charakteryzującego się brakiem świadomości procesowej, nie więcej niż 30% – poziomu pierwszego i nieznacznie powyżej 10% – poziomu drugiego. Żadna z badanych organizacji nie została zakwalifikowana do poziomów trzeciego, czwartego i piątego, najwyższego [Dobrzyński, Dziekoński, Jurczyk 2012, s. 41-50].

Tabela 2. Porównanie wyników dojrzałości procesowej z lat 2010 i 2013

Poziom	Charakterystyka poziomu	Udział procentowy w badanych organizacjach w 2010 r.	Udział procentowy w badanych organizacjach w 2013 r.
Poziom 1	Procesy przypadkowe	4%	2%
Poziom 2	Procesy powtarzalne, nieudokumentowane	17%	11%
Poziom 3	Procesy powtarzalne, zdefiniowane, udokumentowane, niemierzone	29%	26%
Poziom 4	Procesy zdefiniowane, mierzone, niezarządzane	38%	47%
Poziom 5	Procesy mierzone i zarządzane	12%	14%

Źródło: [<http://procesowcy.pl/dojrzalosc2013.pdf>].

Kolejne opisane wyniki badań (pt. Dojrzałość procesowa polskich organizacji) udostępnione zostały przez serwis <http://www.procesowy.pl/>. Badania przeprowa-

dzono w 2013 r. z wykorzystaniem zmodyfikowanego modelu dojrzałości procesowej CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). Uzyskano 164 poprawnie wypełnione ankiety. Przedstawione wyniki są kontynuacją badań przeprowadzonych w 2010 r. W tabeli 2 przedstawiono różnice w pozycjonowaniu polskich organizacji w pięciostopniowej skali modelu dojrzałości w latach 2010 i 2013.

Z kolei A. Bitkowska przedstawiła wynik samooceny badanych obiektów w obszarze dojrzałości procesów na podstawie dwuetapowego postępowania zrealizowanego w 2011 r. Weryfikacja empiryczna została przeprowadzona na próbie jednostek, które zadeklarowały w pierwszej części badania stosowanie zarządzania procesowego w praktyce. Odpowiedzi respondentów wykazały, że w największym stopniu badane jednostki pozostają na poziomie czwartym (47,1%), w którym procesy są zidentyfikowane, opisane i mierzone. Pozostałe poziomy zostały zadeklarowane następująco: poziom piąty, czyli nieustanne doskonalenie procesów (29,4%), i poziom trzeci, w którym mimo zidentyfikowania i opisanego procesów, nie dokonuje się pomiarów (8,8%) [Bitkowska 2013, s. 172-173].

4. Organizacja i charakterystyka postępowania empirycznego

W przeprowadzonym postępowaniu jednostką badania były autoryzowane stacje obsługi posiadające koncesję na wykonywanie usług serwisowych i gwarancyjnych.

Następnie przystąpiono do eksploracji polskiej i zagranicznej literatury z zakresu problematyki badania. Na tej podstawie stworzono usystematyzowany pięciostopniowy model dojrzałości procesowej dla badanego sektora. Wynikiem tego było sporządzenie narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza składającego się z 20 pytań. Na etapie projektowania badania ilościowego o charakterze sondażowym rozważano dobór odpowiedniej techniki wyboru próby. Autor zdecydował się na technikę nieprobabilistyczną z wyborem przypadkowym. Za tym wyborem przemawiała znajomość realiów funkcjonowania obiektów badań. Dodatkowo czynnikiem skłaniającym do podjęcia decyzji były możliwości autora do zrealizowania na terytorium Polski 120 pogłębionych wywiadów osobistych.

W celu zwiększenia wskaźnika odpowiedzi wykorzystano kombinację wywiadu bezpośredniego pogłębionego w postaci wywiadu osobistego oraz wywiadu pośredniego w formie ankiety internetowej. Respondenci zostali poinformowani, że wyniki badań będą opublikowane jedynie w formie sumarycznej. Na początku przeprowadzono badania pilotażowe w celu weryfikacji poprawnej interpretacji pytań i odpowiedzi. Kwestionariusz w nieznacznym stopniu został zmodyfikowany, a następnie przeprowadzono badanie właściwe.

Kwestionariusz badawczy został wysłany do 750 jednostek techniką CAWI¹. Podjęto jednocześnie próbę wykonania 120 wywiadów pogłębionych. Materiał em-

¹ CAWI – *Computer Assisted Website Interview* – metoda polegająca na realizacji ilościowego pomiaru sondażowego za pośrednictwem Internetu. W postępowaniu empirycznym wykorzystano narzędzie Formularz Google [<https://www.google.pl/intl/pl/forms/about/>].

piryczny został zebrany na podstawie zwrotu 90 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy (zwrotność na poziomie 12%) i 72 ukończonych wywiadów osobistych (skuteczność na poziomie 60%). Badanie ilościowe zrealizowano od 15 czerwca 2015 r. do 20 sierpnia 2015 r. Pod względem zakresu terytorialnego badaniem objęto wszystkie województwa.

Jednym z kryteriów podziału badanych organizacji była liczba zatrudnionych pracowników z uwzględnieniem wszystkich form współpracy i zatrudnienia². Na podstawie odpowiedzi wyodrębniono mikroorganizacje – zatrudniające do 10 pracowników (9,26%), małe organizacje zatrudniające od 11 do 50 pracowników (63,58%), średnie organizacje od 51 do 250 pracowników (25,31%) oraz duże organizacje zatrudniające powyżej 250 pracowników (1,85%).

Grupą docelową, do której został skierowany kwestionariusz, była kadra kierownicza średniego i wyższego szczebla. Rozkład badania względem tego kryterium wskazuje, że dominującą zbiorowość respondentów stanowili kierownicy serwisu (70,37%) i dyrektorzy posprzedażni (11,73%).

Wyniki obserwacji umożliwiły zróżnicowanie obiektów badania według kryterium stażu pracy na stanowisku kierowniczym w sektorze motoryzacyjnym bez względu na aktualne miejsce zatrudnienia. Największy udział procentowy w badanych organizacjach stanowiła kadra kierownicza ze stażem pracy dłuższym niż 7 lat (65,43%). Staż od 2 do 7 lat zadeklarowało 26,54% respondentów. Kadra z doświadczeniem mniejszym niż 2 lata stanowiła najmniejszy odsetek w badanej populacji (8,02%).

Znacząca liczba dostępnych modeli dojrzałości procesowej organizacji stwarza problem dla badaczy w wyborze konkretnego wzorca [Röglinger, Pöppelbuß, Becker 2012, s. 328-346]. Uwzględniając powyższe, na potrzeby empirycznej weryfikacji zaprojektowano pięciostopniowy model oceny dojrzałości procesowej odwołujący się do modelu P. Grajewskiego³ oraz modelu CMMI (tab. 3).

Tabela 3. Pięciostopniowy model oceny dojrzałości procesowej wykorzystany w badaniu

Poziom	Ogólna charakterystyka
1	2
Poziom pierwszy	Organizacja zorientowana jest na zadaniach. Nie operuje się pojęciem „proces”. Pożądaną rolą pracownika w organizacji jest wykonywanie przypisanych zadań, przez co realizacja procesów zależy przede wszystkim od kreatywności pracownika. W świadomości pracowników występuje orientacja na funkcję i dział. Szkolenia pracowników nie są realizowane albo realizowane tylko odgórnie. Szkolenia traktowane są jako element systemu motywacyjnego pracowników. Procesy nie są zidentyfikowane ani mierzone.

² Kryterium sporządzone na podstawie [Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej...]. Za formę współpracy uznano także pracowników realizujących usługi na zasadzie własnej działalności gospodarczej.

³ Zob. [Grajewski 2007, s. 120-121].

1	2
Poziom drugi	Prowizoryczne ukierunkowanie na zadania i wyniki jednocześnie spowodowane jest zagrożeniem lub wymaganiami koncesjodawcy. W organizacji operuje się pojęciem „proces” i istnieje świadomość powtarzalności wybranych czynności. Procesy mogą być zidentyfikowane i formalnie zdefiniowane dla wybranych projektów lub wybranych działów w organizacji. Standardy i zmiany zaprojektowane są ogólnie przez koncesjodawcę. Pożądaną rolą pracownika w organizacji jest realizacja przypisanych zadań. Jakość mierzona jest ogólnie przez koncesjodawcę. Organizacja monitoruje jedynie główne wskaźniki, jak koszty i harmonogram pracy. Szkolenia w organizacji realizowane są ogólnie. Ich zadaniem jest rozwój kompetencji pracowników oraz wymiana poglądów. Organizacja ma w planach wdrożenie systemu zarządzania jakością lub ma wdrożony system ogólnie. Klient zaczyna być postrzegany jako punkt odniesienia do generowanej wartości dodanej. Organizacja zaczyna analizować podstawowe mierniki realacji między dostawcą wewnętrznym a klientem wewnętrznym.
Poziom trzeci	Procesy są formalnie zidentyfikowane i poprawnie zapisane dla całej organizacji. Pracownicy zaczynają występować w dwóch rolach jednocześnie: wykonawcy przypisanych zadań i stymulatora usprawnień. Zmiany w organizacji projektowane są w oparciu o harmonogram, budżet i ocenę poziomu satysfakcji klienta zewnętrznego. Stymulatorem usprawnień są zewnętrzne centra planujące procesy (koncesjodawca). Organizacja w dalszym ciągu zorientowana jest jednocześnie na zadaniach i wynikach. Celem szkoleń wewnętrznych jest kreowanie kierunku uczenia się nowych sposobów działania i wymiany poglądów między pracownikami. Szkolenia projektowane są jako jeden z elementów strategii organizacji. W świadomości pracowników istnieje klient wewnętrzny i dostawca wewnętrzny.
Poziom czwarty	Organizacja zorientowana jest na wyniki. Kierownik staje się liderem projektującym zespół pracowników w oparciu o ich potencjał. Zmiany wychodzą od wszystkich pracowników. Implikatorem zmian jest klient. Usprawnienia w organizacji są zaplanowane i wychodzą od wszystkich pracowników. Wewnętrzne szkolenia uświadamiają pracownikom korzyści i zagrożenia wynikające z zaplanowanych zmian. Świadomość wewnętrznego klienta i dostawcy w organizacji implikuje projektowanie i wykorzystywanie mierników do ich oceny.
Poziom piąty	Do oceny i realizacji procesów wykorzystywane są w praktyce nowoczesne metody zarządzania. Optymalizacja procesów oparta jest o symulację komputerową. Zmiany wychodzą od wszystkich pracowników i są przeprowadzane w trakcie realizacji procesu. Stymulatorem zmiany są wymagania klienta. Wiedza traktowana jest jako zasób i jest transferowana w zaplanowany sposób. Dostawca wewnętrzny jest oceniany przez skonstruowany i optymalizowany zestaw mierników. Na styku działów występują realacje rynkowe.

Źródło: opracowanie własne.

Minimalna wartość wskaźnika orientacji na procesy badanych obiektów wyniosła 1,05 pkt, natomiast maksimum to 9,85 pkt przy wartości maksymalnej skali wynoszącej 14 pkt. Wartość uśredniona dla wszystkich badanych jednostek to 6,27 pkt.

5. Wyniki przeprowadzonego postępowania empirycznego

Analiza odpowiedzi respondentów pozwala stwierdzić, że w zdecydowanej większości badanych organizacji oczekuje się, aby pracownik występował w dwóch rolach jednocześnie: wykonawcy i projektanta (70,99%), natomiast w mniejszym zakresie jednostkowej roli wykonawcy przypisanych zadań (20,99%). Najmniej pożądaną rolą jest formuła stymulatora usprawnień (4,94%). Jedynie 3,09% organizacji nie wskazało żadnej z wymienionych ról.

Jednym z początkowych etapów wdrażania podejścia procesowego jest dezaktywacja klasycznych oczekiwań biegłości odtwórczej pracownika w konwencji funkcji i zadań. Przez usytuowanie pracownika tylko w formule wykonawcy organizacja zamiast, elastycznie odpowiadać zmianom rynkowym, może ukierunkować się na tzw. sztywne procedury. Urzeczywistniając konwencję dynamicznego oddziaływania na zmiany otoczenia, pracownik realizujący obowiązki powinien podejmować decyzje w miejscu powstawania procesu z możliwością kreatywnej ingerencji w sytuacji, gdy skutki odbiegają od założonego efektu. Podczas wywiadów pogłębionych potwierdzono, że większościowe podejście wynika z wysokiego poziomu fluktuacji kadr. Implikuje to u pracowników posiadanie umiejętności rozwiązywania problemów, które w odróżnieniu od zadań mają charakter interdyscyplinarny.

Wśród badanych organizacji najczęściej deklarowano działania zarządcze zaprojektowane z orientacją na zadania i wyniki (77,16%), a w mniejszym stopniu oddzielnie na wyniki (19,75%) i zadania (3,09%). Sprawność nowoczesnie zarządzanych organizacji określana jest jako wypadkowa generowanej wartości dodanej na styku przestrzeni w organizacji. Należy przez to rozumieć, że immanentną cechą podejścia procesowego nie jest funkcjonalne ukierunkowanie w stronę zadań, lecz orientacja na wyniki.

Na pytanie o rodzaj szkoleń realizowanych w badanych jednostkach respondenci w zdecydowanej większości wskazali stacjonarne szkolenia realizowane przez importera (koncesjonodawcę) (99,38%) oraz szkolenia internetowe (83,33%). W mniejszym stopniu wskazano szkolenia prowadzone przez towarzystwa ubezpieczeniowe (55,55%) i firmy zewnętrzne (40,74%). W formule zarządzania procesowego istotne są szkolenia wewnętrzne w organizacji, a takie zadeklarowało 60,49% respondentów. Świadomość malejącej dyspersji w poziomie wykształcenia personelu powinna stać się impulsem do efektywnego zarządzania potencjałem intelektualnym pracowników.

Na pytanie dotyczące pożądanego w organizacji charakteru realizowanych szkoleń respondenci wskazali następujące warianty odpowiedzi. Za najbardziej pożądanym charakterem uznano kreowanie rozwoju kompetencji (87,04%), następnie element strategii organizacji (52,45%), kreowanie kierunku uczenia się nowych systemów działania (59,88%), możliwość wymiany poglądów między pracownikami (51,23%) i uświadamianie korzyści i zagrożeń wynikających z zaplanowanych zmian (45,06%).

Uzyskane wyniki pozytywnie obrazują świadomość organizacji dotyczącą konieczności dyskontowania zasobów oraz nadawania roli kierownika formuły lidera, a nie kontrolera przypisanych zadań. Za obiecujący wynik należy uznać odpowiedzi, w których tylko 27,78% respondentów wskazało szkolenia jako jeden z elementów systemu motywacyjnego pracowników.

W badanych jednostkach zapytano o praktyczne wykorzystanie systemu zarządzania jakością opartego o normy ISO. Wdrożenie systemu ISO zadeklarowało 50,62%. W 7,41% organizacji wdrożenie jest zaplanowane, natomiast w 41,98% system zarządzania jakością ISO nie został wdrożony.

Ankietowani zostali także zapytani o istnienie modelu lub graficznej mapy przebiegu działań w procesach organizacji. Często wskazywano na istnienie mapy dla wybranych działów (39,51%) i całej organizacji (30,86%). Respondenci deklaruowali także funkcjonowanie mapy procesów dla wybranych projektów (11,73%), a najrzadziej stwierdzali brak mapy (14,81%) lub brak wiedzy o jej istnieniu w organizacji (3,09%).

Wyniki postępowania badawczego wykazały, że 50,62% pytanym osób stwierdziło, że posiada wdrożony system zarządzania jakością. Z tej grupy 28,38% respondentów nie potwierdziło istnienia mapy procesów dla całej organizacji. Zaledwie 3,70% stwierdziło, że mapa lub graficzny model przebiegu procesów nie występuje. W trakcie wywiadów osobistych autor miał możliwość weryfikacji dostępności mapy procesów w badanych organizacjach. Jednym z istotnych wniosków wynikających z tej części badania jest stwierdzenie braku pozytywnej zależności między poprawnością zapisów procesów a ich skutecznością. Znajduje to potwierdzenie w zdaniu S. Nowosielskiego, który wskazuje, że podejście procesowe w wielu organizacjach wdrażane jest chwilowo jako odpowiedź na wymogi jednostek certyfikujących [Nowosielski (red.) 2011].

Kolejne pytanie w kwestionariuszu odnosiło się do operowania w organizacji pojęciem „proces”. Zdecydowana większość respondentów potwierdziła używanie terminu (88,89%), natomiast (11,11%) zanegowała jego stosowanie. W wywiadach pogłębionych respondenci, którzy dokonali negacji operowania terminem „proces”, rozumieli to pojęcie jako standard lub tzw. sztywną procedurę.

Wśród respondentów udzielających odpowiedzi dotyczących wdrożonego systemu zarządzania jakością ISO potwierdzono jednostkowe przypadki, w których nie operuje się pojęciem „proces” w organizacji (3,08%).

W badaniu podjęto próbę identyfikacji poprawności relacji na przestrzeni działów serwisu, części zamiennych oraz sprzedaży nowych samochodów. Respondentów poproszono o oznaczenie zidentyfikowanych w organizacji procesów podstawowych. Wysoce pozytywne odpowiedzi uzyskano dla procesów obsługi klienta posprzedażnego (96,91%), obsługi gwarancyjnej (95,06%), kontroli i zapewnienia jakości (92,59%), diagnozy i naprawy (90,12%), sprzedaży nowych samochodów (88,27%), pozyskiwania nowych klientów (76,54%) i gospodarki magazynowej (75,93%). Na tej podstawie można stwierdzić, że zdolność postrzegania całej organizacji jest poprawna.

Ankietowanych zapytano o miary wykorzystywane do oceny procesów. Zdecydowana większość wskazała poziom satysfakcji klienta zewnętrznego (90,74%), jakość procesu (82,10%), długość czasu realizacji procesu (73,46%), wielkość przychodów generowanych przez proces (66,05%). Elastyczność procesu, interpretowana jako zdolność procesu do przeprowadzania zmian, np. zmiany stanowisk pracy, wskazało jedynie 27,78% respondentów. Wynik ten należy uznać za niekorzystny. W trakcie wywiadów osobistych uzyskano informację, że pomiary poziomu satysfakcji klienta zewnętrznego wykonywane są ogólnie przez koncesjonodawcę. Dodatkowo nie potwierdzono, aby pomiary wykonywane były indywidualnie na potrzeby badanych organizacji. Pomiary realizowane w taki sposób zaprzeczają roli klienta jako kreatora procesów w organizacjach.

Kolejne pytanie dotyczyło sposobu, w jaki pomiary są wykonywane. Badane organizacje w zdecydowanej większości korzystają z dedykowanych systemów dziedzinowych zarządzania koncesją, jak Dealer Management System (DMS) lub Autostacja (87,03%). W prawie połowie badanych jednostek do pomiarów wykorzystuje się ankiety (45,68%), natomiast w mniejszym stopniu manualne pomiary, jak np. rejestratory czasu pracy (37,65%). W zdecydowanej mniejszości wskazano systemy Business Process Management System (BPMS) (14,20%), inne stosowane metody (1,85%) oraz udzielono odpowiedzi o braku realizacji pomiarów (5,55%).

Respondentów zapytano także o kryteria oceny, w jakich dział serwisu (klient wewnętrzny) dokonuje oceny działu części zamiennych (dostawca wewnętrzny). Najwięcej organizacji wykonuje ocenę zgodności zamówionego towaru z zamówieniem (96,91%), terminowości świadczonych usług (85,80%), dostępności części o ustalonym współczynniku rotacji zapasu magazynowego (62,35%) i wstępnej kompletacji zamówienia. W odniesieniu do odpowiedzi o braku opomiarowania klienta wewnętrznego (6,17%) wynik należy uznać za obiecujący. Wśród badanych organizacji można wysublimować ze zbioru zadowalającą liczbę jednostek prezentujących urynkowane relacje wewnątrz organizacji. W 48,15% badanych organizacji respondenci wskazywali kryterium oceny dostawcy wewnętrznego pod względem ceny dostarczanych towarów.

Respondenci udzielili także w większości pozytywnych odpowiedzi na pytanie o możliwości poszukiwania i realizacji dodatkowych umiejętności w otoczeniu przedsiębiorstwa. Okazuje się, że w największym stopniu badane jednostki decydują się na dostarczanie przez partnerów specjalistycznych usług serwisowych (70,37%), usług pomiarowych (50,62%). W organizacji dopuszczane jest zaopatrzenie poza działem części (59,88%).

W kwestionariuszu zapytano respondentów o podatność na zmiany w badanych organizacjach. Rozkład odpowiedzi wskazuje, że usprawnienia najczęściej planowane są w oparciu o wymagania klienta (91,36%), przeprowadzane są w trakcie realizacji procesu (72,84%), rozpoczynają się od zaplanowania i terminu realizacji (72,84%) i projektowane są przez centrum planujące procesy (56,17%). W mniejszości organizacji zmiany wychodzą od wszystkich pracowników (43,21%) i opierają się na wynikach symulacji komputerowej (19,14%).

Ze wszystkich przedstawionych w kwestionariuszu nowoczesnych metod zarządzania respondenci zadeklarowali outsourcing, jako metodę stosowaną najczęściej (48,77%). W następnej kolejności wskazano benchmarking (43,83%) i statystyczną kontrolę procesów (SPC) (37,65%), wykres Gantta (17,90%), reengineering (14,20%), cykl Deminga (12,35%), metodę analizy ścieżki krytycznej (CMP) (8,02%) i metodę PERT (6,17%). Zaledwie w 15,43% badanych jednostek wykorzystuje się w praktyce analizę Pareto Lorenza.

6. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badania ankietowego oraz rozważania teoretyczne w zakresie oceny dojrzałości procesowej badanych jednostek sformułowane są na podstawie badania ilościowego i nie mogą być traktowane jako wystarczająca analiza i zamknięta ocena⁴. Ze względu na złożoność problematyki dojrzałości procesowej przedstawione wyniki są jedynie początkiem badań autora w zakresie determinant dojrzałości procesowej w sektorze motoryzacyjnym. Celem autora jest przeprowadzenie dalszych badań w celu weryfikacji postawionych wniosków w oparciu o potwierdzone empiryczne fakty.

Uzyskana ocena dojrzałości procesowej dowodzi, że w większości badanych organizacji procesy nie są zarządzane i doskonalone, mimo wysokiej świadomości istnienia procesów i ich poprawności zapisu. Żadna z badanych organizacji nie została zakwalifikowana na poziomie piątym, najwyższym, natomiast 10,49% na poziomie czwartym, 41,36% – na trzecim, 37,04% – na drugim i 11,11% na pierwszym, nie wykazującym podejścia procesowego.

Na podstawie wyników z przeprowadzonego postępowania empirycznego można sformułować dziewięć podsumowujących wniosków.

Po pierwsze, potwierdzono zależność pomiędzy wielkością badanej organizacji a opomiarowaniem zidentyfikowanych procesów. Okazuje się, że w mikroprzedsiębiorstwach zatrudniających do 10 pracowników pomiary nie są realizowane, ze względu na niewysoki stopień skali działalności, niewymagający udokumentowanych procesów. Zależność wykazuje także, że im większe przedsiębiorstwo, tym rozkład odpowiedzi respondentów deklarujących pomiary procesów wzrasta.

Po drugie, badania w sposób obiecujący przedstawiły horyzontalne spojrzenie kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla badanych jednostek na rolę pracownika w bieżących organizacjach. Implikuje to determinację w budowaniu coraz bardziej elastycznych systemów, w których problemy rozwiązywane są przez

⁴ Przedstawione w artykule wyniki postępowania empirycznego przeprowadzone techniką nieprobabilistyczną mogą być obciążone błędami o charakterze nielosowym. Do takich błędów zalicza się świadomą lub nieświadomą odmowę respondenta na udział w badaniu, celowe udzielanie fałszywych odpowiedzi, nieprawidłowe sformułowanie pytań i niezrozumienie odpowiedzi. Zob. [Szreder 2010, s. 173-176].

wszystkich pracowników. Trzeba zdecydowanie podkreślić, że jest to jedynie pierwszy punkt w podejściu procesowym i w bieżącej sytuacji ma on charakter preparacyjny. Nadanie formuły projektanta pracownikowi jest jeszcze zbyt powierzchowne, ponieważ wiedza nie jest aktualnie traktowana jako najważniejszy zasób, a kadra kierownicza pozostaje w formule kontrolowania przypisanych działań. Takie zorientowanie kierownika nie pozwala na efektywne i skuteczne dyslokowanie zasobów. Świadczą o tym odpowiedzi charakteryzujące usprawnienia w badanych jednostkach. Mimo deklaracji planowania i przeprowadzania zmian w trakcie realizacji procesu nie wychodzą one od wszystkich pracowników.

Po trzecie, badanie wykazało, że większość kierowników średniego i wyższego szczebla nie korzysta w praktyce z nowoczesnych metod zarządzania. Podczas wywiadów osobistych uzyskano informację, że przyczyną jest brak ich znajomości. W kwestionariuszu celowo nie przyporządkowano odpowiedzi „nie wiem”, aby uniknąć pytań o charakterze oceniającym respondenta.

Po czwarte, zauważono, że w badanych organizacjach, w których respondenci zadeklarowali wykonywanie pomiarów kosztów, nie stosuje się analizy Pareto-Lorenza. Tylko 15,40% ankietowanych potwierdziło stosowanie metody w praktyce. W organizacjach, których dojrzałość procesowa oceniana jest na poziom czwartym i piątym, istotna staje się koncentracja uwagi na problemach w sposób asymetryczny. Pochodną tego jest weryfikacja działań, które generują koszty, a nie stanowią wartości dodanej ani wewnątrz, ani na zewnątrz organizacji. Przyczyną takich działań w organizacjach jest koncentracja na zadaniach, a nie na wynikach.

Po piąte, analiza odpowiedzi wykazała, że w 19,75% badanych jednostek określono orientację organizacji na wyniki. Jednocześnie badana grupa na pytanie dotyczące praktycznego zastosowania reengineeringu w 87,5% oznaczyła jako niestosowany. Zakładając, stwierdzić należy, że przy stosowaniu reengineeringu działania powinny być zorientowane na wyniki, analiza odpowiedzi powinna zostać poddana korekcie.

Po szóste, wyniki postępowania empirycznego potwierdzają, że w jednej strukturze organizacyjnej może występować więcej niż jedna umowa koncesyjna. Na potrzeby dalszych badań jakościowych można postawić wniosek, że w ocenie wielomarkowych obiektów badania nie istnieją istotne przesłanki wskazujące na zróżnicowanie wewnętrzne w strukturach organizacyjnych i procesach posprzedażnych ze względu na kryterium liczby posiadanych koncesji.

Po siódme, zmiany w badanych jednostkach w przeważającej mierze mają charakter odgórny tj. opracowywany przez centrum zarządzania procesów koncesjodawcy. Przyczyną takiego podejścia jest brak elastyczności systemu transformującego zasoby, jakim jest wiedza o sprawnym działaniu organizacji, lub niski jej poziom. Można wyprowadzić wniosek, że mimo dużego nakładu na szkolenia, tylko w niewielkim stopniu funkcjonuje system aktywacji wiedzy pracowników na zmiany w realiach organizacji.

Po ósme, nie ma możliwości porównania przedstawionych w punkcie 5 rezultatów postępowania empirycznego i wyników badań w punkcie 3 niniejszego artykułu. W tym miejscu należy wyraźnie wskazać, że zaprezentowane wyniki znacznie różnią się od siebie. Za czynnik różnicujący można wskazać odmienne techniki badawcze, wybór modelu dojrzałości procesowej, okres przeprowadzanych badań, sposób doboru próby badawczej oraz stosowanie kryterium branżowego. Należy także zaznaczyć rozbieżności wynikające z subiektywnej oceny respondentów w postrzeganiu procesowości organizacji a określeniem stopnia dojrzałości procesowej na podstawie symptomów.

Po dziewiąte, wyniki postępowania wskazują na orientację badanych jednostek w kierunku przyszłościowych parametrów zarządzania organizacjami. Należą do nich elastyczność, adaptatywność, różnorodność oraz umiejętność reagowania na otoczenie oraz wytwarzanie produktów i usług spełniających oczekiwania klienta. [Jamali 2005, s. 104-105]. W zawartych wnioskach zauważalna jest także zbieżność w podejściu badanych organizacji z wybranymi cechami podejścia procesowego wskazanymi przez A. Bitkowską [2013, s. 42]. Są nimi ukierunkowanie na doskonalenie kompetencji pracowników, orientację kierownictwa z funkcji na procesy i koncentrację na zachodzących procesach w organizacji. Dostrzegalny jest także wpływ na organizację klienta w ujęciu zewnętrznym i wewnętrznym. Z drugiej strony przedsiębiorstwa poddane badaniu w większym stopniu powinny koncentrować się na wynikach i decentralizowaniu struktur organizacyjnych.

W celu potwierdzenia przedstawionych wniosków faktami empirycznymi niezbędne jest uzupełnienie badań przy pomocy metod jakościowych. Istotna w badanej problematyce dojrzałości procesowej jest odpowiedź na pytanie, czy w badanych jednostkach podstawą struktury organizacyjnej jest proces czy funkcja. Otwarte jest także pytanie, czy w praktyce klient pozostaje w roli integratora działów lub procedur organizacji, czy staje się punktem odniesienia do projektowania procesów.

Literatura

- Auksztol J., Chomuszko M., 2012, *Modelowanie organizacji procesowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bratnicki M., 2001, *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, Przegląd Organizacji, nr 5.
- Bitkowska A., 2013, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- Brajer-Marczak R., 2012, *Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej*, Zarządzanie i Finanse, red. Antonowicz P., R. 10, nr 1, cz. 3, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Dobrzyński M., Dziekoński K., Jurczyk A., 2012, *Diagnozowanie poziomu dojrzałości procesowej członków inicjatywy klastrowej*, Współczesne Zarządzanie, 3.
- Grajewski P., 2007, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Grajewski P., 2012, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- <http://procesowcy.pl/dojrzalosc2013.pdf> (15.08.2015).

<https://www.google.pl/intl/pl/forms/about/> (15 .06. 2015).

Jamali D., 2005, *Changing management paradigms: implications for educational institutions*, Journal of Management Development, t. 24.

Maximilian R., Jens P., Jörg B., 2012, *Maturity models in business process management*, Business Process Management Journal, t. 18(2).

Nowosielski S. (red.), 2011, *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, [w:] Nowosielski S. (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Senkus P., 2013, *Zarządzanie i dowodzenie z wykorzystaniem orientacji procesowej*, Difin, Warszawa.

Szreder M., 2010, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807.