

**Alicja Gębczyńska, Andrzej Bujak, Wojciech Cieśliński**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

---

## **POMIAR POZIOMU ZARZĄDZANIA PROCESAMI – PROBLEMY BADAWCZE**

---

**Streszczenie:** Podejście procesowe jest coraz szerzej stosowane w polskich przedsiębiorstwach, zatem problematyka pomiaru zarządzania procesami jest jak najbardziej aktualna i interesująca. W związku z koniecznością ciągłego doskonalenia funkcjonujących rozwiązań pojawia się wiele pytań i wątpliwości dotyczących sposobów zarządzania procesami, zapewniających uzyskanie zaplanowanych rezultatów. Celem artykułu jest przedstawienie rozwiązań w zakresie podstawowych problemów badawczych pojawiających się w trakcie pomiaru poziomu zarządzania procesami.

**Słowa kluczowe:** etapy zarządzania procesami, podejście procesowe, pomiar, ocena, zakres badań.

### **1. Wstęp**

Podejście procesowe znajduje coraz szersze zastosowanie w polskich przedsiębiorstwach, między innymi z powodu wzrastającej liczby organizacji posiadających certyfikowany system zarządzania jakością. To z kolei implikuje konieczność doskonalenia funkcjonujących rozwiązań, również w obszarze zarządzania procesami. Podstawą doskonalenia procesów jest pomiar i ocena ich aktualnego stanu. Pozwalają one na identyfikację ich słabych i mocnych stron. Pomiar polega na serii operacji wykonywanych zgodnie ze zdefiniowanymi regułami postępowania, których to operacji rezultatem jest wartość liczbową [Hamrol 2005, s. 470]. Uzyskaną wartość liczbową należy ocenić, czyli przyporządkować opinie, wyrażone np. poprzez liczby, symbole, właściwościom obiektów na podstawie przyjętych kryteriów oraz wiedzy i doświadczenia oceniającego [Hamrol 2005, s. 470]. Pomiar bez oceny nie ma większego sensu i w związku z tym oba te elementy należy analizować razem. Zgodnie z definicją każdy pomiar wiąże się ze zdefiniowaniem reguł postępowania i wyborem skali oceny.

Przeprowadzenie pomiaru zarządzania procesami wymaga ustalenia sformalizowanego sposobu postępowania, umożliwiającego zbieranie i jednolitą interpretację

cję uzyskanych informacji. Zanim zostaną określone reguły postępowania, należy rozwiązać podstawowe problemy badawcze, a mianowicie ustalić, jaki jest zakres badań oraz w jaki sposób badać wybrany problem. Uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytanie umożliwi ustalenie przebiegu pomiaru i oceny zarządzania procesami. Rozwiązanie pierwszego problemu badawczego wymaga charakterystyki zarządzania procesami.

## 2. Zarządzanie procesami

Zarządzanie procesami to skoordynowane działania dotyczące kierowania procesami i ich nadzorowania. Zarządzanie procesami można definiować na dwóch poziomach ogólności. W ujęciu szerszym zarządzanie procesami można określić jako: w miarę kompleksowe (obejmujące nie tylko przedsiębiorstwo, ale też jego kontrahentów, dostawców i odbiorców), ciągle (powtarzane w czasie) i usystematyzowane (prowadzone według pewnych zasad i procedur) stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi (technik) oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji), zmierzające do zrealizowania celów organizacji oraz jak najlepszego zaspokojenia potrzeb jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych [Nowosielski (red.) 2008, s. 57].

Zarządzanie procesami w wąskim ujęciu oznacza planowanie zmian usprawniających procesy w przedsiębiorstwie i kontrolę stopnia ich realizacji. Jest ono przede wszystkim ukierunkowanym na strategię przedsiębiorstwa analizowaniem, oceną, kształtowaniem (usprawnianiem), sterowaniem i kontrolą procesów tworzenia wartości w przedsiębiorstwach i między przedsiębiorstwami [Nowosielski (red.) 2008, s. 58].

Zarówno w ujęciu węższym, jak i w ujęciu szerszym zarządzanie procesami polega na systematycznej ocenie efektów i doskonaleniu funkcjonujących procesów.

**Etapy zarządzania procesami.** S. Nowosielski wskazuje następujące etapy procedury zarządzania procesami:

- 1) identyfikacja procesów,
- 2) modelowanie procesów,
- 3) wprowadzanie procesów,
- 4) kierowanie procesami/ocena funkcjonowania [Nowosielski (red.) 2008, s. 60].

Nieco inaczej problem widzi P. Grudowski, według którego zarządzanie procesami powinno być realizowane w ramach następujących etapów:

- 1) projektowanie procesów,
- 2) wdrażanie procesów,
- 3) nadzorowanie procesów,
- 4) doskonalenie procesów [Grudowski 2007, s. 194].

Porównanie zakresu i działań składających się na poszczególne etapy zawarto w tab. 1.

**Tabela 1.** Etapy zarządzania procesami według S. Nowosielskiego i P. Grudowskiego

Ujęcie S. Nowosielskiego	Ujęcie P. Grudowskiego
1	2
<p><b>IDENTYFIKACJA PROCESÓW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalenie, jakie procesy są niezbędne w danej organizacji, mając na uwadze realizację potrzeb klientów,</li> <li>– przeprowadzenie klasyfikacji procesów, z podziałem na procesy podstawowe, pomocnicze i zarządcze,</li> <li>– wybranie procesów kluczowych ze względu na realizację strategii organizacji,</li> <li>– zmapowanie procesów i przeprowadzenie ich analizy,</li> <li>– wyznaczenie parametrów, w zakresie których procesy będą monitorowane,</li> <li>– zidentyfikowanie zagrożeń w procesie,</li> <li>– ustalenie wszystkich operacji tworzących przebieg procesu,</li> <li>– przeanalizowanie kolejności i poprawności poszczególnych operacji,</li> <li>– ocena ważności procesów ze względu na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa i wymagań klientów.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>PROJEKTOWANIE PROCESÓW</b>, które zostało podzielone na sześć faz:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budowanie świadomości kierownictwa i pracowników       <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza stanu aktualnego zarządzania procesami w firmie,</li> <li>– przeprowadzenie szkoleń dla kierownictwa z zakresu zarządzania procesami,</li> <li>– włączenie i zaangażowanie wszystkich pracowników w planowanie, realizację i nadzorowanie procesów,</li> <li>– przygotowanie przez kierownictwo graficznej prezentacji procesów.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>2. Identyfikacja i podział procesów       <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– przeprowadzenie klasyfikacji procesów, z podziałem na procesy podstawowe, pomocnicze i zarządcze.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>3. Określenie relacji pomiędzy procesami oraz ich hierarchii       <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie relacji zachodzących pomiędzy procesami,</li> <li>– identyfikacja podprocesów,</li> <li>– przeprowadzenie szkoleń dla pracowników z zakresu zarządzania procesami.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>4. Opis przebiegu procesów       <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– wyznaczenie właścicieli procesów,</li> <li>– ustalenie wszystkich operacji tworzących przebieg procesu,</li> <li>– opisanie procesów w formie słownej lub graficznej.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>5. Ustalenie celów i zadań procesów       <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalenie celów i zadań dla procesów,</li> <li>– wyznaczenie mierników do oceny realizacji celów procesów.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>6. Określenie metod nadzorowania procesów       <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– zapewnienie przez właścicieli procesów zasobów ludzkich, materialnych i informacyjnych niezbędnych do realizacji procesów,</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>

Tabela 1, cd.

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie granic procesu, jego dostawców i klientów,</li> <li>– ustalenie wymagań stawianych wynikom procesów,</li> <li>– wyodrębnienie w ramach procesów ich podprocesów,</li> <li>– określenie przebiegu procesów (podprocesów) oraz niezbędnych zasobów i stanowisk uczestniczących w procesie,</li> <li>– umożliwienie stałego komunikowania się kierownictwa z właścicielami procesów,</li> <li>– motywowanie i wspieranie stałego doskonalenia procesu przez realizujących proces,</li> <li>– wyznaczenie zespołów procesowych,</li> <li>– opracowanie i nadzorowanie dokumentacji procesowej.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>MODELOWANIE PROCESÓW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania: <ul style="list-style-type: none"> <li>– sporządzenie formalnego obrazu procesu i jego dokładnej analizy pod kątem logicznego i czasowego powiązania zarówno pomiędzy poszczególnymi elementami każdego procesu, jak i relacji pomiędzy różnymi procesami w przedsiębiorstwie,</li> <li>– zaprojektowanie lub przeprojektowanie procesu – ukształtowanie jego przebiegu,</li> <li>– identyfikacja klientów procesów i odbiorców procesów,</li> <li>– określenie wymagań klientów procesów,</li> <li>– wyznaczenie właściciela procesu,</li> <li>– ustalenie przedmiotu wytwarzanego w procesie – efektu procesu,</li> <li>– określenie granic procesu (jego wejścia i wyjścia),</li> <li>– przeanalizowanie poszczególnych działań procesu pod kątem tworzenia wartości (rozumianej jako uzyskanie dodatkowych korzyści dla klienta),</li> <li>– eliminacja czynności nietworzących wartości dodanej,</li> <li>– określenie z dostawcą wejścia do procesu,</li> <li>– ustalenie odpowiedzialności za proces i jego poszczególne operacje,</li> <li>– identyfikacja podprocesów,</li> <li>– wyznaczenie atrybutów/parametrów procesu,</li> <li>– wskazanie zasobów, narzędzi i metod używanych w procesie,</li> <li>– wyznaczenie czynników sukcesów w osiągnięciu celów procesów.</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>WDRAŻANIE PROCESÓW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania: <ul style="list-style-type: none"> <li>– przygotowanie merytoryczne kadry firmy w zakresie zarządzania procesami,</li> <li>– zaplanowanie audytów wewnętrznych.</li> </ul> </li> </ul>

1	2
<p style="text-align: center;"><b>WPROWADZANIE PROCESÓW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– zabezpieczenie zasobów rzeczowych, w postaci materiałów, urządzeń, pomieszczeń,</li> <li>– przygotowanie zasobów ludzkich odpowiedzialnych za realizację procesów,</li> <li>– powołanie zespołów procesowych.</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>NADZOROWANIE PROCESÓW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– monitorowanie procesów,</li> <li>– porównywanie wyników rzeczywistych z przyjętymi wartościami celów procesów,</li> <li>– analizowanie danych zebranych w wyniku monitorowania procesów,</li> <li>– ustalenie formy, częstotliwości i sposobu pomiaru oraz określenie wymaganych zapisów,</li> <li>– wyznaczenie kierowników zespołów procesowych,</li> <li>– realizacja audytów wewnętrznych.</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>KIEROWANIE PROCESAMI/ /OCENA FUNKCJONOWANIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– planowanie celów procesów,</li> <li>– ustalenie formy, częstotliwości i sposobu pomiaru oraz określenie wymaganych zapisów,</li> <li>– wyznaczenie mierników do oceny realizacji celów procesów,</li> <li>– ustalenie pożądanych wartości celów procesów,</li> <li>– przydzielanie zasobów niezbędnych do realizacji poszczególnych czynności w procesie,</li> <li>– monitorowanie parametrów procesów,</li> <li>– porównywanie wyników rzeczywistych z przyjętymi wartościami celów procesów,</li> <li>– określenie odchyłeń pomiędzy wynikami rzeczywistymi a pożądanymi wartościami celów procesów,</li> <li>– ocenianie istotności odchyłeń i analiza ich przyczyn,</li> <li>– opracowanie sposobów zaradczych, niwelujących powstałe odchylenia oraz zapobiegających ich ponownemu wystąpieniu,</li> <li>– zbieranie opinii klientów na temat wyników procesów,</li> <li>– korygowanie wszelkich błędów w procesie,</li> <li>– ewentualna zmiana celów procesów, umożliwiająca dostosowanie do wymagań klientów lub celów organizacji,</li> <li>– przekazywanie informacji wszystkim stronom zainteresowanym,</li> <li>– analiza czynności w procesach przebiegających pomiędzy różnymi działami.</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DOSKONALENIE PROCESÓW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlecane działania:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– wykrywanie potencjalnych problemów,</li> <li>– ocena ważności i możliwości rozwiązania problemów,</li> <li>– wybór problemu do rozwiązania,</li> <li>– zebranie danych na temat stanu aktualnego,</li> <li>– poszukiwanie przyczyn i metod zapobiegania problemom,</li> <li>– wdrożenie rozwiązań,</li> <li>– ocena rezultatów wdrożenia i prezentacja wyników,</li> <li>– utrwalenie rozwiązań,</li> <li>– analiza wyników pomiaru satysfakcji klientów i audytów wewnętrznych,</li> <li>– ewentualna zmiana celów procesów umożliwiająca dostosowanie do wymagań klientów lub celów organizacji.</li> </ul> </li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nowosielski (red.) 2008, s. 60-77; Grudowski 2007, s. 194-211].

Autorzy koncepcji zaprezentowanych w tab. 1 zaproponowali nieco inne etapy zarządzania procesami; szczegółowa ich analiza pozwala na wskazanie podobieństw i różnic pojawiających się w obu podejściach. Zarówno w ujęciu S. Nowosielskiego, jak i w ujęciu P. Grudowskiego można zaobserwować cztery etapy zarządzania procesami i pomimo różnego nazewnictwa, część z nich dotyczy tych samych zagadnień. Etap identyfikacji i modelowania zaproponowany przez S. Nowosielskiego odpowiada etapowi projektowania procesów wskazanemu przez P. Grudowskiego. Elementem, który różni oba podejścia jest wyłonienie przez P. Grudowskiego fazy budowania świadomości kierownictwa i pracowników, istotnie wpływającej na skuteczność poprawnego wdrożenia i funkcjonowania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie. Na uwagę zasługuje fakt, że autor w ramach zarządzania procesami zaleca przeprowadzenie szkoleń i dla kierownictwa, i pracowników, jednocześnie podkreślając znaczenie wzajemnej komunikacji i zaangażowania wszystkich zatrudnionych w realizację procesów. Dodatkowym czynnikiem, na który zwraca uwagę P. Grudowski w etapie projektowania, jest potrzeba motywowania pracowników. Natomiast S. Nowosielski zaleca modelowanie procesów i ich analizę pod kątem tworzenia wartości oraz wpływu na realizację strategii przedsiębiorstwa. Ponadto proponuje przeanalizowanie kolejności i poprawności poszczególnych operacji, tym samym umożliwiając kształtowanie przebiegu i struktury procesu. S. Nowosielski, sugeruje również przeprowadzenie oceny ważności procesów ze względu na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa i wymagań klientów. Realizacja tego działania umożliwia wybranie procesów kluczowych.

Etap wprowadzania, pojawiający się w propozycji S. Nowosielskiego, odpowiada etapowi wdrażania, w podziale opracowanym przez P. Grudowskiego. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku etapu kierowania procesami/oceny funkcjonowania, wskazanego przez S. Nowosielskiego, który w zasadzie pokrywa się z etapem nadzorowania i doskonalenia procesów zaproponowanym przez P. Grudowskiego. Przy tym w etapie nadzorowania procesów P. Grudowski odwołuje się do wykorzystania audytu wewnętrznego jako jednej z metod oceny procesów. Wydaje się że koncepcja P. Grudowskiego nawiązuje do klasycznego cyklu ciągłej poprawy, który znajduje odzwierciedlenie w wymaganiach normy ISO 9001 lub koncepcji TQM. Jednocześnie podział na etapy zaproponowany przez autora wydaje się trochę niespójny. Pewne działania powielają się (uwaga ta dotyczy etapu projektowania procesów, w którym została wyodrębniona faza – określanie metod nadzorowania procesów, zakres wymienionej fazy pokrywa się z trzecim etapem – nadzorowanie procesów). Działania te można przyjąć za właściwe, jeśli w ramach fazy określania metod nadzorowania procesów skoncentrujemy się na podjęciu działań dotyczących planowania i wyboru metod nadzoru, a podczas nadzorowania procesów nacisk zostanie położony na stosowanie wcześniej wybranych metod.

Etapy zaproponowane przez S. Nowosielskiego uwzględniają zaprojektowanie lub przeprojektowanie procesu – element ten nie pojawił się w projekcie P. Gru-

dowskiego. Można zaryzykować stwierdzenie, że etapy zarządzania procesami zaproponowane przez S. Nowosielskiego są bliższe koncepcji reinżynieringu, koncentrują się na zmianie, przeprojektowaniu istniejących procesów lub wdrożeniu zupełnie nowych procesów.

Aby zaprezentowane koncepcje spełniały warunki definicji zarządzania procesami w ujęciu szerszym, należałoby je uzupełnić o analizę działań dotyczących współpracy z kontrahentami i dostawcami. Przedstawione rozwiązanie zapewni szerszy pogląd na badany problem oraz umożliwi kompleksowe podejście do pomiaru zarządzania procesami.

Porównanie obu koncepcji pozwala stwierdzić, iż są one ze sobą zbieżne i wzajemnie się uzupełniają. Ich połączenie wskazuje zakres i obszar zarządzania procesami, który można jeszcze uzupełnić. Szczegółowa analiza koncepcji obu autorów pozwala na wskazanie zarówno etapów, jak i poszczególnych działań, w zakresie których należy przeprowadzić pomiar i ocenę zarządzania procesami.

### 3. Zakres badań

Na podstawie przeanalizowanych koncepcji można wskazać etapy, w zakresie których należy przeprowadzić pomiar poziomu zarządzania procesami. Do etapów tych należy zaliczyć:

- 1) identyfikację procesów,
- 2) projektowanie procesów,
- 3) wdrażanie procesów,
- 4) nadzorowanie procesów,
- 5) doskonalenie procesów.

W ramach pierwszego etapu należy ustalić, jakie procesy faktycznie występują w badanej organizacji oraz jakie procesy są niezbędne do spełnienia potrzeb klientów. Identyfikując procesy w organizacji, nie można zapomnieć o procesach realizowanych przez dostawców i podwykonawców, ponieważ muszą one być uwzględnione w ogólnej strukturze procesów. Powinno się również ustalić relacje i zależności zachodzące pomiędzy procesami, wykorzystując w tym celu mapę relacji. Następnie należy przeprowadzić klasyfikację procesów i wybrać procesy kluczowe. Warto również powiązać procesy ze strukturą organizacyjną i przeanalizować procesy przebiegające pomiędzy różnymi działami.

Kolejny etap powinien skupić się na zbudowaniu świadomości kierownictwa i pracowników w zakresie zarządzania procesami – w tym miejscu istotną rolę odgrywają szkolenia. Wdrożenie tego działania zapewni zaangażowanie pracowników w realizację procesów. Etap projektowania wymaga sporządzenia obrazu procesu i analizy jego przebiegu pod kątem poprawności realizacji, tworzenia wartości, możliwych zagrożeń oraz wyboru atrybutów procesu. Bardzo ważnym elementem, na który trzeba zwrócić szczególną uwagę, jest wyznaczanie celów, mierni-

ków i pożądaných wartości dla procesów. Kolejne działania powinny dotyczyć zapewnienia – przez wcześniej wyznaczonych właścicieli procesów – zasobów ludzkich, materialnych i informacyjnych niezbędnych do realizacji procesów. Etap projektowania jest etapem najbardziej rozbudowanym, ustala się w nim granice procesu, wyznacza dostawców i klientów, określa wymagania stawiane wynikom procesów oraz wyodrębnia w ramach procesów ich podprocesy. Należy również podjąć działania dotyczące ustalenia zasad współpracy z kontrahentami i dostawcami. Opracowanie dokumentacji procesowej oraz wyznaczenie zespołów procesowych to końcowe działania wchodzące w skład etapu drugiego.

Etap wdrażania powinien dotyczyć zapewnienia zasobów rzeczowych, w postaci materiałów, urządzeń, pomieszczeń oraz zasobów informacyjnych, umożliwiających ciągłą komunikację pomiędzy kierownictwem a właścicielami procesów. Wdrażanie procesów wiąże się również z motywowaniem i wspieraniem pracowników realizujących procesy, jak również zaplanowaniem metod umożliwiających nadzorowanie procesów, np. w postaci audytów wewnętrznych lub obserwacji.

Etap nadzorowania procesów powinien koncentrować się na monitorowaniu parametrów procesów, w celu porównywania wyników rzeczywistych z przyjętymi wartościami celów procesów oraz określenia odchyleń pomiędzy wynikami rzeczywistymi a planowanymi. Informacje na temat poprawności przebiegu procesów uzyskuje się z nadzorowania dokumentacji procesowej. Analiza danych z dokumentacji pozwala na wyeliminowanie niepożądanych sytuacji.

Do pomiaru zarządzania procesami włączono etap doskonalenia procesów, ponieważ jak wcześniej wspomniano, wdrożenie podejścia procesowego bardzo często jest konsekwencją posiadania przez przedsiębiorstwo systemu zarządzania jakością. Systemy jakości wymagają ciągłego doskonalenia funkcjonujących rozwiązań, również w zakresie zarządzania procesami.

W etapie doskonalenia procesów najważniejszym elementem jest wybór procesów oraz ustalenie sposobów i metod ich doskonalenia. Najczęściej w tym celu wykorzystuje się informację zwrotną od klientów oraz dane dotyczące poprawności realizacji procesów. Etap doskonalenia powinien zapewnić wykrycie potencjalnych problemów i ich ewentualne rozwiązanie.

#### **4. Sposób pomiaru i skala oceny**

Znając zakres badań, można przystąpić do ustalania sposobu ich przeprowadzenia. Rozwiązanie drugiego problemu badawczego wiąże się z określeniem sposobu pomiaru oraz wyborem i interpretacją skali oceny.

Działania zidentyfikowane w ramach etapów zarządzania procesami są podstawą do opracowania kwestionariusza badawczego, w którym respondenci będą pytani o to, czy wskazane działania są realizowane. Na podstawie pomiaru będzie



można określić, które działania są właściwie realizowane, a które nie znajdują odzwierciedlenia w przedsiębiorstwie lub są wdrażane w nieprawidłowy sposób.

Do pomiaru i oceny realizacji zalecanych działań można wykorzystać skalę od 0 do 1, gdzie 1 oznacza podejmowanie działania, a 0 jego brak. Warto również wprowadzić wartości połówkowe, w ten sposób uznając niepełną (obejmującą tylko niektóre procesy) realizację danego działania. Zatem odpowiedzi „raczej tak” można przyporządkować punktację 0,5 punktu. W możliwych odpowiedziach powinna się również pojawić opcja „nie wiem”; jej zaznaczenie powinno być jednoznaczne z wyeliminowaniem pytania z całościowej oceny.

Ocena końcowa, jaką może uzyskać przedsiębiorstwo, byłaby sumą punktów zebranych z poszczególnych działań składających się na etapy zarządzania procesami. Oczywiście, im wyższą liczbę punktów uzyska przedsiębiorstwo, tym lepiej, bardziej kompleksowo zarządza procesami.

## 5. Podsumowanie

Przed przystąpieniem do pomiaru poziomu zarządzania procesami pojawiają się podstawowe wątpliwości, dotyczące zakresu i sposobu badania. Zakres badania został określony na podstawie analizy etapów zarządzania procesami, zaproponowanych przez S. Nowosielskiego i P. Grudowskiego. Porównanie obu koncepcji pozwoliło na wybór etapów i działań, w zakresie których należy przeprowadzić pomiar i ocenę. Pomiar poziomu zarządzania procesami powinien zostać przeprowadzony w zakresie identyfikacji, projektowania, wdrażania, nadzorowania i doskonalenia procesów. Wszystkie etapy zostały scharakteryzowane poprzez działania składające się na kompleksowe zarządzanie procesami.

W artykule zaproponowano sposób pomiaru, polegający na ocenie stopnia realizacji wskazanych działań w badanych przedsiębiorstwach. Do oceny zasugerowano skalę punktową od 0 do 1.

Pomiar poziomu zarządzania procesami powinien umożliwić określenie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa oraz wskazanie kierunków doskonalenia. Ponadto wyniki badania mogą zostać wykorzystane do porównania rezultatów różnych przedsiębiorstw oraz analizy sukcesów i doświadczeń liderów w zakresie zarządzania procesami.

## Literatura

- Grudowski P., *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.

## **PROCESS MANAGEMENT LEVEL MEASUREMENT – ANALYTICAL ISSUES**

**Summary:** The process-oriented management concept is gaining increasing popularity among Polish companies, hence the issues of the process management measurement are now more relevant and interesting than ever. Due to the urging need for the continuous improvement of the already implemented solutions, numerous questions and doubts arise with regard to the process management methods ensuring that the assumed outcomes can be actually attained. The main goal of the article is to provide a discussion on the solutions pertaining to the basic analytical issues which may be encountered while measuring the process management level.