Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 20/2011

Alicja Gębczyńska
Wyższa Szkoła Bankowa
we Wrocławiu

Andrzej Bujak
Wyższa Szkoła Bankowa
we Wrocławiu

Wykorzystanie modelu dojrzałości procesowej w doskonaleniu systemów zarządzania jakością

Streszczenie. W artykule przybliżono podejście procesowe oraz wymieniono koncepcje, w których znajduje ono zastosowanie, szczególną uwagę zwracając na systemy zarządzania jakością. Następnie wyjaśniono pojęcie zarządzania procesami, przechodząc do doskonalenia procesów. Kolejna część artykułu została poświęcona wybranym metodom, które można wykorzystać do doskonalenia procesów. Szczegółowo scharakteryzowano samoocenę opartą na modelu dojrzałości procesowej, opisując jej zalety na tle innych metod służących do usprawniania procesów.

Słowa kluczowe: podejście procesowe, zarządzanie procesami, system zarządzania jakością, metody usprawniania procesów, model dojrzałości procesowej

Wstęp

Celem artykułu było przybliżenie modelu dojrzałości procesowej i wskazanie korzyści, jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo wykorzystując opisany model do doskonalenia systemu zarządzania jakością. Realizacja powyższego celu wymagała wyjaśnienia istoty podejścia procesowego oraz jego funkcjonowania i doskonalenia w systemach zarządzania jakością.

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. Do doskonalenia procesów można wykorzystać różne metody, decyzja o wdrożeniu jednej z nich powinna być podjęta na podstawie analizy korzyści, jakie może uzyskać przedsiębiorstwo wdrażając wybraną metodę.

Artykuł koncentruje się na problematyce zarządzania procesami, ma charakter przeglądowy i odwołuje się do modeli dojrzałości procesowej opracowanych przez S. Nowosielskiego oraz P. Grajewskiego.

1. Podejście procesowe

Coraz częściej, zamiast tradycyjnej struktury funkcjonalnej, przedsiębiorstwa wykorzystują strukturę procesową, ukierunkowaną na zachodzące w przedsiębiorstwie procesy. Mamy wtedy do czynienia z orientacją procesową lub inaczej mówiąc podejściem procesowym, które dotyczy procesów materialnych (wytwórczych), ale także procesów niematerialnych. Jest to sposób podejścia do zarządzania koncentrujący się na sekwencjach działań podejmowanych w organizacji i poza nią oraz powiązaniach między nimi w celu osiągnięcia zamierzonych wspólnie rezultatów[1]. Orientacja procesowa zaleca całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. Każda organizacja jest zbiorem wzajemnie się przeplatających procesów. Ich identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a ich usprawnienie i stałe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji. Wykorzystanie w przedsiębiorstwie podejścia procesowego powinno przyczynić się do poprawy organizacji pracy i funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, a tym samym umocnienia jego pozycji konkurencyjnej.

Dzięki implementacji założeń podejścia procesowego do organizacji, powstaje znaczna lista korzyści[2]:

- jednolity opis działania przedsiębiorstwa – poszczególni uczestnicy procesu poznają cały proces, zasady jego funkcjonowania oraz swoją w nim rolę, wiedzą również, kto i w jakim stopniu odpowiada za prawidłowy przebieg procesu,
- następuje silne zorientowanie całego przedsiębiorstwa na stałe uzyskiwanie satysfakcji klienta,

[1] Szerzej zob. *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 414 i n.

[2] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 293-302.

- ciągłe monitorowanie procesów pozwala na zapobieganie możliwym wadom i błędom, poprzez eliminacje przyczyn ich powstania,
- ustalanie najlepszego (pod względem czasu, zasobów, kosztów) sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz stworzenie mechanizmu łatwiejszego i szybszego adaptowania się do zmiennego otoczenia w przyszłości,
- usprawnianie komunikacji i współpracy wewnątrz firmy oraz poprawa kultury organizacyjnej i wykorzystanie pracy zespołowej,
- przygotowanie do zbudowania i łatwiejszego wdrożenia systemu zarządzania jakością, zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2008,
- identyfikacja i klasyfikacja obszarów do usprawnień, pozwalająca na ciągłe doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- uporządkowanie realizowanych przez organizację procesów oraz stałe monitorowanie wyników osiąganych przez poszczególne procesy,
- stopniowe uaktywnianie pracowników (poprzez przypisywanie im ról właścicieli procesów – *process owners*) oraz maksymalne wykorzystywanie ich potencjału.

Podejście procesowe (zwane tez procesualnym) integrując czas, jakość, terminowość wykonania i koszty, pozwala na osiągnięcie wielowymiarowych efektów strategicznych, w tym wzrostu elastyczności i przewagi konkurencyjnej, a w rezultacie wzrostu wartości przedsiębiorstwa[3].

2. Charakterystyka systemów zarządzania jakością

Podejście procesowe nie jest nową koncepcją, znajduje zastosowanie w *Business Process Reengineering*, *Lean Management* czy też *Total Quality Management*. Od roku 2001, czyli od czasu nowelizacji normy ISO 9001, podejście procesowe wykorzystywane jest również w systemach zarządzania jakością. Systemy zarządzania jakością są wdrażane i certyfikowane w oparciu o wymagania normy PN-EN ISO 9001:2009[4]. Wspomniana norma wymaga wdrożenia w organizacji podejścia procesowego, w celu określenia i powiązania wszystkich działań realizowanych w przedsiębiorstwie w spójny system umożliwiający realizację przyjętych założeń i uzyskanie pożądanych rezultatów. Zidentyfikowane działania i procesy powinny być tak zarządzane, aby zapewnić zadowolenie klientów i innych stron zainteresowanych oraz rozwój organizacji.

---

[3] *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 40.

[4] Norma PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.

System zarządzania jakością (SZJ) jest to system zarządzania do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości[5]. Jest to też system zarządzania organizacją, umożliwiający zapewnienie powtarzalności realizowanych przez nią działań. W tym celu opracowuje się dokumentację, która określa wymagania względem poszczególnych procesów, działań i osób. Systemy zarządzania jakością są uzupełnieniem dla norm i przepisów, na podstawie których działa dana organizacja.

Norma PN-EN ISO 9001:2009 wskazuje podstawowe elementy, które powinny być uwzględnione w systemie zarządzania jakością, jest zbiorem pewnych wytycznych, jednocześnie nie narzuca gotowych rozwiązań. Wdrożenie i utrzymanie SZJ polega na wypracowaniu przez organizację własnych rozwiązań, uznanych przez jednostki certyfikujące. Wymagania normy PN-EN ISO 9001:2009 w zakresie wykorzystania w przedsiębiorstwie podejścia procesowego są bardzo ogólne i zwracają uwagę na potrzebę identyfikacji procesów oraz opisania zależności pomiędzy nimi, ponadto wymieniona norma odwołuje się do konieczności monitorowania i doskonalenia procesów, jednak nie wskazuje konkretnych działań, jakie powinno podjąć przedsiębiorstwo w zakresie zarządzania procesami.

Kluczowe znaczenie we wdrażaniu i utrzymaniu systemu zarządzania jakością odgrywają zasady zarządzania jakością. Zgodnie z normą PN-EN ISO 9000:2006, do zasad zarządzania jakością należy zaliczyć:

a) orientację na klienta – zasada ta podkreśla znaczenie klientów, którzy decydują o istnieniu i rozwoju każdego przedsiębiorstwa, zatem każda organizacja powinna rozumieć obecne i przyszłe potrzeby swoich klientów,
b) przywództwo – istota tej reguły koncentruje się na powołaniu osoby bądź grupy osób, posiadających zdolności przywódcze i umiejętności wykorzystania tych zdolności w praktyce,
c) zaangażowanie ludzi – celem tej zasady jest uświadomienie znaczenia wpływu zaangażowania poszczególnych pracowników na rezultaty uzyskane przez przedsiębiorstwo,
d) podejście procesowe – bazuje na założeniu, że pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces[6],
e) podejście systemowe do zarządzania – reguła ta przyjmuje założenie, że zidentyfikowane w przedsiębiorstwie procesy powinny być zarządzane jako system,
f) ciągłe doskonalenie – zasada ta powinna być stałym celem każdej organizacji posiadającej system zarządzania jakością,

[5] Norma PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością, Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006, s. 27.

[6] Norma PN-EN ISO 9004:2009 *Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji. Podejście poprzez zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2009, s. 25.

g) podejmowanie decyzji na podstawie faktów – koncentruje się na analizie wiarygodnych danych i informacji umożliwiających podejmowanie skutecznych decyzji,
h) wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami – ostatnia z zasad zarządzania jakością zwraca uwagę na znaczenie wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami, ponieważ jakość finalna każdego wyrobu uzależniona jest od jakości materiałów, surowców dostarczonych przez dostawców.

Ze względu na tematykę artykułu na szczególną uwagę zasługują dwie z wymienionych zasad, a mianowicie zasada podejścia procesowego oraz ciągłego doskonalenia.

Bez wątpienia jednym z kluczowych obszarów decydujących o skuteczności funkcjonowania SZJ jest prawidłowe wykorzystanie podejścia procesowego, a zatem właściwe zarządzanie procesami.

3. Zarządzanie procesami

Zarządzanie procesami to skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania procesów. Zarządzanie procesami można definiować na dwóch poziomach ogólności. W ujęciu szerszym zarządzanie procesami można określić jako w miarę kompleksowe (obejmujące nie tylko przedsiębiorstwo, ale jego kontrahentów, dostawców i odbiorców) ciągłe (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[7].

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[8].

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

Zmienność warunków działania wymaga od współczesnego przedsiębiorstwa elastyczności działania i ciągłego dostosowywania się do aktualnych potrzeb

[7] *Procesy i projekty logistyczne*, s. 57.
[8] Tamże, s. 58.

odbiorów. Zatem ciągłe doskonalenie procesów jest niezbędnym działaniem podejmowanym w ramach zarządzania procesami.

Doskonalenie umożliwia poprawę funkcjonowania istniejących procesów, polega na dążeniu do prowadzenia działalności na poziomie przewyższającym planowane wyniki. Doskonalenie procesów można realizować poprzez[9]:

- usprawnianie procesów,
- reorganizację procesów (*reengineering* – fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do przełomowej poprawy osiąganych wyników)[10].

4. Metody usprawniania procesów

W usprawnianiu procesów można wykorzystać jedną z poniższych metod:

- benchmarking,
- audit,
- samoocena,
- bieżąca kontrola procesów,
- statystyczna kontrola procesów.

W artykule scharakteryzowane zostaną tylko trzy pierwsze metody, ponieważ mają one charakter opisowy i można je ze sobą porównywać, natomiast bieżąca kontrola procesów i statystyczna kontrola procesów bazują na analizie wyników uzyskanych z mierników lub monitorowanych parametrów i mają charakter ilościowy.

a) **Benchmarking** (porównanie do najlepszych). Jest to metoda polegająca na określeniu działania lub procesu stanowiącego punkt odniesienia, według którego może być oceniane inne, podobne działanie lub proces. Benchmarking procesów definiowany jest jako porównywanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie z bezpośrednimi konkurentami oraz z firmami z innych branż, uznanymi za liderów. Doskonalenie procesów przedsiębiorstwa następuje przez uczenie się od najlepszych: „podglądanie" firm, u których dany problem jest najlepiej rozwiązany i „przenoszenie" ich wzorcowych rozwiązań do własnej firmy. Metodę tę wykorzystuje się do identyfikacji możliwości usprawnień i zwiększenia efektywności ocenianego działania lub procesu. Punkt odniesienia może być wewnętrz-

[9] E. Kreier, J. Łuczak, *ISO 9000 – Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu zarządzania jakością*, Wydawnictwo FORUM, 1998-2002.

[10] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 18.

ny (np. pochodzący z innej części przedsiębiorstwa) lub zewnętrzny (np. pochodzący od konkurentów)[11].

b) **Audit**, norma PN-EN ISO 9000:2006[12] definiuje audit jako „systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskania dowodu z auditu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu." Kryteria auditu to zestaw polityk, procedur lub wymagań stosowanych jako odniesienie[13]. Audit może być wykorzystywany do oceny różnych działań składających się na system zarządzania jakością, jego zakres zależy od wcześniej przyjętych kryteriów wyznaczonych na bazie konkretnych wymagań. Ze względu na przedmiot auditu wyróżnia się kilka jego rodzajów, wśród których można wskazać: audit systemu, procesu oraz wyrobu[14]. Audit procesu może dotyczyć zarówno całego procesu, jak i jego składników. W jego trakcie podejmuje się próbę określenia zgodności z procedurą oraz skuteczności przyjętych sposobów postępowania w procesie będącym przedmiotem obserwacji[15].

c) **Samoocena** jest podstawową metodą doskonalenia sposobów oraz wyników działania organizacji promowaną przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością, jak również zalecaną przez normę PN-EN ISO 9004: :2009[16]. Samoocena jest starannie przemyślaną oceną, której wynikiem jest opinia lub osąd, zazwyczaj dokonywana przez kierownictwo danej organizacji. Celem samooceny jest dostarczenie organizacji wytycznych opartych na faktach, dotyczących kierunku inwestowania zasobów w celu doskonalenia organizacji. Samoocena może być także użyteczna w pomiarze postępu w osiągnięciu celów i ponownej oceny, czy cele te są nadal odpowiednie[17]. Samoocena polega na kompleksowym, systematycznym i regularnym przeglądzie działań podejmowanych przez organizację oraz osiąganych wyników w oparciu o wybrany model. Samoocenę poziomu zarządzania procesami można przeprowadzić na podstawie jednego z kryteriów (procesy) Modelu Doskonałości EFQM. Przyjęcie takiego rozwiązania jest dość ograniczone i nie zapewnia takich możliwości jak wykorzystanie jednego z modeli dojrzałości procesowej organizacji.

---

[11] J.A. Miller, K. Pniewski, M. Polakowski, *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa 2000, s. 87.

[12] Norma PN-EN ISO 9000:2006, s. 45.

[13] Tamże, s. 45.

[14] A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 201-202.

[15] B. Gulski, *Wykorzystanie auditów systemu jakości w poprawie konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości" 2006/4, s. 45.

[16] Norma PN-EN ISO 9004:2009.

[17] Tamże, s. 107.

Model dojrzałości procesowej organizacji pozwala na zidentyfikowanie słabych i mocnych stron zarządzania procesami, zaklasyfikowanie funkcjonujących w organizacji rozwiązań w obszarze procesów do jednego z wyszczególnionych w modelu poziomów za pomocą określonego zestawu pytań pomocniczych (listy kontrolne, ocena punktowa), a następnie opracowanie planu doskonalenia organizacji w tym zakresie[18].

Przykładowy model dojrzałości procesowej przedstawiono na rysunku 1.

Rys. 1. Przykładowy model dojrzałości procesowej wg S. Nowosielskiego

Ź r ó d ł o: *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 76.

W prezentowanym modelu dojrzałości procesowej poziom 0 oznacza brak jakichkolwiek oznak zainteresowania procesami w danym przedsiębiorstwie. Na poziomie 1 działania dalej realizowane są chaotycznie, jednak organizacja jest już świadoma potrzeby podejścia procesowego. Poziom 2 modelu dojrzałości charakteryzuje się standaryzacją procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Dokonuje się identyfikacji procesów, których przebieg jest także dokumentowany. Na poziomie 3 istotnym działaniem jest pomiar i ewidencja wyników, tak aby móc na poziomie 4 dokonywać kontroli przebiegu procesów i ewentualnie podejmować działania korygujące. Poziom 5 związany jest z systematycznym i ciągłym usprawnianiem procesów. Poziom 6 wynika natomiast z działań podejmowanych na poziomie wcześniejszym i oznacza maksymalny stan rozwoju zarządzania procesami.

[18] *Procesy i projekty logistyczne*, s. 75.

Bardzo trudno jest osiągnąć wysoki poziom dojrzałości procesowej bez przechodzenia przez kolejne stadia rozwoju zarządzania procesowego organizacją. Z reguły droga do dojrzałości wiedzie przez kolejne poziomy, których osiągnięcie wymaga pewnego czasu stabilizacji po to, żeby przejść do kolejnego etapu wtajemniczenia[19].

P. Grajewski proponuje nieco inny podział poziomów dojrzałości procesowej organizacji, a poszczególne poziomy charakteryzuje w sposób przedstawiony poniżej.

Poziom 1 – początkowy chaos. Nieprzewidywalność (doraźna modyfikacja procesów), duże uzależnienie od możliwości indywidualnych pracowników; efektywność procesów może być przewidywalna najwyżej na poziomie indywidualnego projektu, a nie w ramach całej organizacji.

Poziom 2 – praktyka i eksperymentowanie w celu poszukiwania zdolności do powtarzania działań w ramach procesów. Uzyskiwanie możliwości poprawiania procesów i dokumentowania ich głównych parametrów.

Poziom 3 – prace projektowe w ramach procesów są standaryzowane, stabilne i powtarzalne.

Poziom 4 – stosowanie pomiarów efektywności procesów umożliwia identyfikację zagrożeń i podejmowanie skutecznych działań korygujących dostosowania strukturalne.

Poziom 5 – ciągłą poprawę i optymalizację procesów osiąga się poprzez zarówno udoskonalenie bieżących konfiguracji procesów, jak i wprowadzanie nowych metod i technologii realizacyjnych.

Według P. Grajewskiego[20] organizacje procesowe można pogrupować ze względu na poziom ich dojrzałości procesowej. Dojrzałość procesowa organizacji wyraża się zakresem, w jakim procesy są formalnie: zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne.

Istota obu modeli jest bardzo podobna, przy czym model zaproponowany przez S. Nowosielskiego uwzględnia siedem poziomów dojrzałości procesowej od 0 do 6, natomiast model według P. Grajewskiego przewiduje tylko pięć poziomów. Interpretacja poziomów od 1-5 w obu modelach jest bardzo zbliżona. Model według S. Nowosielskiego rozbudowano o dodatkowe poziomy 0 i 6, zdaniem autorów zupełnie zbytecznie.

W praktyce funkcjonuje wiele rodzajów modeli dojrzałości, w tym miejscu warto wymienić model dojrzałości procesowej oparty na podstawach koncepcji modelu zdolności – dojrzałości organizacyjnej – *Capability Maturity Model*.

---

[19] P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 120.

[20] Tamże, s. 119.

Korzyści z wykorzystania modelu dojrzałości procesowej w doskonaleniu SZJ to:

1. Możliwość określenia słabych i mocnych stron organizacji w zakresie zarządzania procesami.
2. Wstępna ocena poziomu zarządzania procesami pozwalająca na dalsze doskonalenie.
3. Możliwość wykorzystania gotowych rozwiązań zalecanych przez model dojrzałości procesowej.
4. Uzyskanie zbiorczej oceny poziomu zarządzania procesami w całej organizacji.
5. Możliwość porównania osiągnięć własnej organizacji na tle innych konkurentów.
6. Usystematyzowany sposób oceny przeprowadzony w oparciu o wcześniej ustalone kryteria.
7. Możliwość poprawy komunikacji wewnętrznej ze względu na wdrożenie w całej organizacji wspólnego sytemu oceny poziomu zarządzania procesami.

W praktyce poziom korzyści jest uzależniony od podejścia do zmian przez wszystkich pracowników oraz dotychczasowej kultury organizacji w rozumieniu dojrzałości i powtarzalności procesów.

Wady wykorzystania modelu dojrzałości procesowej w doskonaleniu SZJ to:

1. Brak jednoznacznej interpretacji uzyskanych wyników. Jeżeli poziom 1 został osiągnięty w 80%, poziom 2 w 75%, a poziom 3 w 85%, to jaki poziom zarządzania procesami charakteryzuje daną organizację?
2. Brak konieczności całkowitej realizacji danego poziomu w celu przejścia do poziomu następnego.
3. Trudności z wyborem odpowiedniej skali do oceny analizowanych działań.

Wdrażając model dojrzałości procesowej warto zwrócić uwagę na poprawność wykorzystania zdobytych informacji. Na podstawie wyników uzyskanych z samooceny należy ustalić kolejne działania, jakie powinno podjąć kierownictwo w celu doskonalenia zarządzania procesami. Natomiast informacje na temat osiągniętego poziomu dojrzałości procesowej można wykorzystać do analizy zdolności przedsiębiorstwa do doskonalenia procesów i obserwacji zmian zachodzących w czasie. Uzyskane informacje mogą również posłużyć do oceny własnych osiągnięć na tle innych przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Każda ze scharakteryzowanych metod usprawniania procesów ma inny zakres oceny. Audit koncentruje się na weryfikacji wytycznych zawartych w systemie zarządzania jakością. Zatem metoda ta pozwala na doskonalenie procesów w pewnym, ograniczonym zakresie, wynikającym z wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009. Ponadto audit ukierunkowany jest na weryfikację pojedynczych procesów. Przeprowadzenie samooceny na podstawie modelu dojrzałości procesowej uwzględnia znacznie szerszy zakres oceny, wykorzystując kompleksowy zestaw kryteriów, umożliwiający analizę poziomu zarządzania wszystkimi zidentyfikowanymi w przedsiębiorstwie procesami. Jeszcze inny charakter ma benchmarking, ponieważ wymaga on wcześniejszego ustalenia kryteriów, na podstawie których dokonuje się porównania. Zastosowanie benchmarkingu wydaje się jak najbardziej uzasadnione po wcześniejszym przeprowadzaniu auditu lub samooceny. Wyniki uzyskane z auditu lub samooceny można porównać z rezultatami uzyskanymi przez konkurentów.

Przewaga wykorzystania samooceny na podstawie modelu dojrzałości procesowej w porównaniu z innymi metodami usprawniania procesów polega na usystematyzowanej i kompleksowej analizie podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań. Wyniki uzyskane z analizy pozwalają na jednoznaczne wskazanie dalszych kierunków działania w zakresie doskonalenia zarządzania procesami w przedsiębiorstwie.

Literatura

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.

Gulski B., *Wykorzystanie auditów systemu jakości w poprawie konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Problemy Jakości 2006/4.

Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Kreier E., Łuczak J., *ISO 9000 – Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu zarządzania jakością*, Wydawnictwo FORUM, 1998-2002.

Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.

Miller J.A., Pniewski K., Polakowski M., *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa 2000.

Norma PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.

Norma PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
Norma PN-EN ISO 9004:2009 *Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji. Podejście poprzez zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2009.
Procesy i projekty logistyczne, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.