
ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W WYDOBYCIU I PRZETWÓRSTWIE KRUSZYW: OCENA DOJRZAŁOŚCI PROCESÓW

<https://doi.org/10.33141/po.2016.09.02>

Przegląd Organizacji, Nr 9 (920), 2016, ss. 11-17

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wiesław Łukasiński

Wprowadzenie

Funkcjonowanie i rozwój organizacji w XXI wieku wiąże się z koniecznością sprostania pojawiającym się wyzwaniom wynikającym ze zmienności i złożoności otoczenia, co obliguje do skutecznego wykorzystania nowych możliwości i uniknięcia zagrożeń. W dążeniu do doskonałości rozwiązań organizacyjnych znacząco może pomóc akceptacja zasad pro jakościowego zarządzania, do których, zgodnie z koncepcją komplekso-

wego zarządzania jakością (TQM), normą PN-EN ISO 9001:2009, czy zaktualizowaną normą ISO 9001:2015, należy zaliczyć podejście procesowe. To od poziomu jakości zarządzania procesami w znacznej mierze uzależniona jest skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji, możliwość zrealizowania obranych celów, osiągnięcia zaplanowanych wyników. Stwierdzenia te znajdują potwierdzenie w badaniach *Business Process*

Trends, zgodnie z którymi organizacje stają się w coraz większym stopniu zorientowane na realizowane procesy (zarządzanie procesowe), co postrzegane jest jako kluczowy czynnik ich rynkowego sukcesu (Kalinowski, 2013, s. 27). Celem artykułu jest zdefiniowanie dojrzałości jakościowej procesu oraz określenie jej poziomu na przykładzie organizacji zajmujących się wydobywaniem, przeróbką i uszlachetnieniem kruszyw. Autor, dokonując przeglądu literatury i przeprowadzając badania empiryczne, dąży do określenia znaczenia zasady pro jakościowego zarządzania – podejścia procesowego w procesie wzrostu dojrzałości jakościowej organizacji, zwiększeniu szansy na osiągnięcie trwałego sukcesu rozumianego jako zdolność do rozwoju w dłuższym okresie¹.

Procesowe zorientowanie organizacji

Proces postrzegany jest jako systematyczny sposób postępowania, zestaw wzajemnie powiązanych zasobów i działań, co prowadzi do przekształcenia stanu wejściowego w wyjściowy, czyli np. informacje, surowce zostają przekształcone w produkty, półfabrykaty, dane (Hamrol, Mantura, 1998, s. 118). Do grupy podstawowych cech procesu należy zaliczyć: celowość, zorientowanie na klienta, ekonomiczność, holistyczność, uporządkowanie, dynamikę, złożoność i powtarzalność. Proces można postrzegać jako grupę działań, określającą sposób realizacji przez organizację obranych celów, pozwalając na wypracowanie wartości z uwzględnieniem zdania interesariuszy. Szczególne znaczenie zostaje przypisane zorientowaniu sekwencji działań na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klienta. Może być utożsamiany z metodą wykonywania pracy, nadzorowanej przez właściciela i realizowanej przez świadomych i zaangażowanych pracowników (Skrzypek, Hofman 2010, s. 15).

Celem podejścia procesowego jest zwiększanie poziomu satysfakcji klienta, czemu powinno sprzyjać osiągnięcie nowego stanu jakości procesów (wyższego od poprzedniego). Podejście to znajduje powszechne zastosowanie w przemyśle i usługach – nie tylko w zakresie procesów zarządczych i kreowania poziomu innowacyjności, ale przede wszystkim w zarządzaniu procesami wytwórczymi (Kiliński, 1979). Wymaga połączenia w sieć zidentyfikowanych w organizacji procesów, koncentruje uwagę na rozpoznaniu, a następnie optymalizacji zależności (relacji) występujących pomiędzy jej elementami. Obliguje do postrzegania kolejnej fazy jako odbiorcy poprzedniej – wejścia dla tego, co zostało wytworzone. Oznacza to, że każde ogniwo występujące w procesie ma swojego odbiorcę, który może być postrzegany jako źródło informacji, co przyczynia się do usprawnienia pracy poprzez kształtowanie wzajemnego zaufania, zwiększenie poziomu współpracy, dając szansę na lepsze wywiązanie się z zobowiązań (Masaaki, 1997, s. 27).

Podejście procesowe wymaga: zaangażowania w pracę interdyscyplinarnych zespołów projektowych, składających się z pracowników z różnych obszarów funkcjonalnych, których powinna cechować kreatyw-

ność i przedsiębiorczość niezbędna do podnoszenia sprawności działań operacyjnych, poprzez realizację zadań złożonych i wielowymiarowych (Grajewski, 2007, s. 152–163). Wymaga to przesunięcia odpowiedzialności za osiągnięte efekty z indywidualnego pracownika na zespół zadaniowy, spłaszczenia struktury organizacyjnej, której podstawę stanowi proces (Hammer, Champy, 1996, s. 122). Kierownik powinien koordynować prace zespołu, stając się właścicielem realizowanego procesu. Jego postawa i zachowanie sprzyjają wykreowaniu kultury uznającej wyższość racjonalnych argumentów nad pozycją w hierarchii organizacyjnej. Zatem z działu funkcjonalnego tradycyjnej organizacji należy utworzyć dwa mechanizmy: „zespół procesu, gdzie wykonuje się pracę, i centrum doskonalenia wzmacniające i rozwijające umiejętności ludzi” (Hammer, 1999, s. 95).

W organizacji dąży się do minimalizowania granic i barier występujących pomiędzy jednostkami realizującymi proces. W sposób kompleksowy postrzegane jest zlecenie klienta. Właściciel procesu odpowiada za sprawny jego przebieg, dążąc do wyeliminowania sztucznego podziału pomiędzy „pionami, komórkami i stanowiskami organizacyjnymi” (Perechuda, 1999, s. 41). Zatem procesowe zorientowanie organizacji sprzyja:

- racjonalnemu przełożeniu celów strategicznych na cele zidentyfikowanych procesów,
- zorientowaniu na potrzeby (wymagania) interesariuszy,
- stworzeniu systemu mierników, pozwalającego na monitorowanie (nadzorowanie) poziomu zużytych zasobów, zwiększając wartość, poprzez optymalne ich wykorzystanie,
- dostarczaniu informacji istotnych z punktu widzenia skuteczności podejmowanych decyzji o charakterze strategicznym czy operacyjnym, sprawności procesu doskonalenia, poprawy osiąganych wyników.

Identyfikacja procesów w organizacji

Różnorodność wytwarzanych produktów sprawia, iż mogą być realizowane w ramach jednego lub wielu działów. Istotne staje się zidentyfikowanie występujących w organizacji procesów. Ich liczba uzależniona jest od wielkości organizacji oraz celów, które zamierza zrealizować. Przeciętnie jest to od 10 do 20 procesów. Nieprawidłowe zdefiniowanie mapy procesów skutkuje pojawiającymi się problemami w zakresie zarządzania, uniemożliwiając sprawowanie nadzoru nad realizowanymi czynnościami. Identyfikacji procesów można dokonać poprzez (Biesok, 2010, s. 3–5): przegląd aktywności, stanowisk pracy, analizę ciągu powstawania produktu, realizowane cele strategiczne czy model klienta.

Przeгляд aktywności wymaga dokonania inspekcji działań realizowanych w organizacji, a następnie logicznego ich pogrupowania z uwzględnieniem sukcesji (fizycznego następstwa) i podobieństwa, co umożliwi stworzenie struktury procesu. Identyfikacja poprzez

przeгляд stanowisk wiąże się z dokonaniem opisu operacji, czynności realizowanych przez pracownika. Daje to możliwość ich pogrupowania w podprocesy, a następnie w procesy, warunkując stworzenie mapy procesów. Kolejną możliwością jest analiza ciągu powstawania produktu, postrzeganego jako źródło wartości dla klienta. Istotne jest określenie łańcucha czynności, generujących wartość – wskazanie procesów podstawowych i pomocniczych. Identyfikacji procesów można dokonać również na podstawie realizowanej misji, wizji, celów strategicznych, strategii, mogących stanowić fundament dla stworzenia architektury procesów. Opracowanie strategii postrzegane jest jako konieczne, aby móc dokonać reorganizacji procesów, zmiany struktury procesowej, co jest podstawowym założeniem reengineeringu (Durlík, 1998, s. 59). Identyfikacja procesów może zostać dokonana również poprzez model klienta – określenie wymagań, potrzeb klienta i sposobu ich spełnienia, co wiąże się z podejmowaniem działań, modelujących strukturę procesów (Biesok, 2010, s. 3–5).

Zdaniem E. Kindlarskiego (1988, s. 79), działania dotyczące systemu zarządzania jakością powinny obejmować procesy: produkcji podstawowej, pomocniczej i jej przygotowania oraz te, które związane są z zarządzaniem (kierowaniem) i przetwarzaniem danych (procesy informatyczne). Dokonując klasyfikacji procesów, należy mieć na uwadze ich znaczenie. Zatem można podzielić je na procesy: podstawowe, pomocnicze i ogólne – zarządcze (tab. 1).

Podczas identyfikacji i klasyfikacji procesów istotne jest, aby rozpatrywać je jako ciągi zależnych od siebie czynności, które zgodnie z rozwiązaniami normatywnymi powinny dotyczyć całej struktury organizacyjnej. Kluczem ich podziału jest tworzenie wartości i wzajemnych sprzężeń. Zidentyfikowane w organizacji procesy powinny stworzyć system powiązań, zgodnie z którym kluczowe procesy biznesowe zostaną uszczegółowione, rozłożone na elementarne składniki, co pozwoli na wytworzenie architektury organizacji (zhierarchizowanie zidentyfikowanych procesów).

Dojrzałość jakościowa procesu

Postrzeganie procesu jako łańcucha tworzenia wartości, którego kolejne etapy (działania, czynności) zwiększają wartość dodaną produktu, skłania do optymalizacji wykorzystywania strumienia działań, umożliwiającego przetworzenie elementów wejściowych (elementy zaopatrzenia, surowce, informacje) w wyjścia (produkty, które posiadają wartość dla klienta) (Brilman, 2002, s. 287). Za niezbędne należy uznać monitorowanie i pomiar jakości realizowanych działań, mających wpływ na poziom skuteczności i efektywności procesu. Uzyskane informacje pozwalają na podjęcie działań doskonalących, umożliwiających poprawę osiąganych wyników, warunkując zgodność procesu, wyrobu i stworzonego systemu z wymaganiami. Trzeba zabezpieczyć zasoby niezbędne dla realizacji celu oraz podjąć odpowiedzialność za wykonanie powierzonych obowiązków.

Celem analizy procesów staje się przede wszystkim podniesienie efektywności operacyjnej organizacji. Możliwe staje się to po dokonaniu analizy jej wnętrza i zaplanowaniu zmian prowadzących do zwiększenia (zachowania) poziomu sprawności istniejącego w organizacji systemu zarządzania. Według M. Portera (1988, s. 36), organizację można postrzegać jako zestaw działań, umożliwiających zaprojektowanie, wytworzenie, znalezienie zbytu, dostarczenie i doskonalenie produktu. Istotne staje się, aby stworzyć ciąg działań umożliwiający dostarczenie użytkownikowi wartości, której oczekuje. Możliwe staje się to dzięki aktywnemu zaangażowaniu zatrudnionych w organizacji w proces jej doskonalenia.

Pojawiające się wyzwania oraz turbulencje otoczenia obligują do zorientowania na dążenie do systematycznego wzrostu dojrzałości jakościowej organizacji, warunkującej optymalne wykorzystanie posiadanego potencjału w celu poprawy osiąganych efektów. Wpływ na osiągnięcie wysokiego poziomu dojrzałości jakościowej organizacji wywiera dojrzałość jej komponentów, tj. dojrzałość: zarządczo-organizacyjna, ekonomiczna, społeczno-kulturowa, techniczno-technologiczna czy ekologiczna (Łukasiński, 2015, s. 32).

Tab. 1. Procesy występujące w organizacji

Procesy podstawowe	Procesy związane bezpośrednio z technologicznym przygotowaniem produkcji (zbiór operacji technologicznych), mającym na celu realizację głównego zadania procesu produkcyjnego. W ich wyniku powstaje produkt. Za procesy o znaczeniu podstawowym można uznać np. projektowanie i produkcję wyrobów.
Procesy pomocnicze	Procesy mające na celu wytworzyć narzędzia oraz infrastrukturę niezbędną dla powstania produktu podstawowego. Ich celem jest wspomaganie realizacji procesów podstawowych poprzez zapewnianie sprawności funkcjonowania organizacji.
Procesy ogólne (zarządcze)	Procesy te obejmują działania systemowe. Dzięki nim możliwe jest zdobycie informacji i sprawne podjęcie decyzji, prowadząc do optymalizacji rozwiązań: racjonalizacji obranej strategii organizacyjnej, istniejącej struktury, wykorzystania posiadanych zasobów. Zatem procesy zarządzania mają na celu definiowanie, realizację polityki, celów jakościowych, zapewnienie ciągłości i kompleksowości procesu doskonalenia (skuteczność i efektywność istniejącego systemu).

Źródło: opracowanie na podstawie (Durlík, 1998, s. 27)

Idea ciągłego i kompleksowego doskonalenia organizacji (koncepcja TQM) oraz koncepcja zarządzania procesami skłania do określenia poziomu dojrzałości jakościowej procesów organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w poziomie dojrzałości jakościowej organizacji. Możliwe stanie się to, gdy organizacje będą kształtować kompetencje konieczne do zachowania sprawności procesu ciągłego i kompleksowego doskonalenia. Jest to warunkiem niezbędnym, aby można uznać, że są zorientowane na doskonałość, posiadają cechy warunkujące rozwój w długim okresie.

Dojrzałość to zdolność do „identyfikacji, zarządzania, pomiaru, kontroli i efektywności procesów” (Humphrey, 1987, s. 2; Kalinowski, 2013, s. 28). Poziom dojrzałości jakościowej procesów zidentyfikowanych w organizacji może być rozumiany jako ich gotowość do realizacji w sposób kompleksowy obranych celów, kształtowania kompetencji organizacji w zakresie: tworzenia architektury procesów i „operacyjnego zarządzania nimi w aspekcie funkcjonalnym, instrumentalnym i instytucjonalnym” (Nowosielski, 2012, s. 357). Dojrzałość jakościowa procesów może być rozpatrywana w wymiarze ekonomicznym, społecznym czy środowiskowo-ekologicznym. „Zatem istotne staje się zdiagnozowanie poziomu dojrzałości rozwiązań organizacyjnych, określenie stopnia rozwoju stworzonego systemu” (Łukasiński, 2013, s. 35). Trzeba zadbać, aby kryteria wykorzystywane w procesie oceny dojrzałości jakościowej procesów ulegały zmianie i były dostosowane do sytuacji, w jakiej aktualnie znajduje się organizacja. Należy przyjąć, iż stan zidentyfikowanych procesów nie jest idealny i powinien być doskonały. „Znamienna staje się wpisana w działania na rzecz ciągłego doskonalenia (...) nieznaną kierownictwu przedsiębiorstwa charakterystyka stanu docelowego, jaki można osiągnąć. Jedyne azymuty starań i wysiłków przedsiębiorstwa jest określony przez przejściowe cele i zamierzenia” (Jedynak, 2007, s. 77).

Dojrzałość jakościowa procesów powinna skutkować wzrostem poziomu dojrzałości organizacji, zorientowaniem na doskonałość rozumianą jako najwyższy poziom jakości w odniesieniu do jej funkcjonowania, umiejętności doboru strategii, dostosowania do niej struktury elementów składowych wytworzonego systemu, warunkując osiągnięcie produktów oczekiwanych przez społeczeństwo.

Zainteresowanie problematyką dojrzałości jakościowej organizacji wykazywał Ph. Crosby (1979), który opracował siatkę dojrzałości i zarządzania jakością. Stwierdził, iż w organizacji może występować rozwój dojrzałości aż do osiągnięcia zdolności kompleksowego podejścia do jakości, a także utożsamił dojrzałość ze zdolnościami organizacji do zastosowania narzędzi zarządzania jakością. Według A. Stockiego (2003, s. 295), możliwe jest wyróżnienie 5 faz naturalnej dojrzałości organizacyjnej: podejmowanie działań przypadkowych, powtarzalność działań, zdefiniowanie, zarządzanie i optymalizacja. W procesie oceny dojrzałości systemów zarządzania jakością zastosowane mogą zostać np. mo-

dele: zawarty w normie PN-EN ISO 9004:2010 i EFQM (Wolny, 2011, s. 76).

Natomiast P. Grajewski (2007, s. 120–121) odnosi się do poziomu dojrzałości procesowej organizacji, wyróżniając poziomy: początkowego chaosu, przypadkowej powtarzalności, standaryzacji, zarządzania procesami i ciągłego doskonalenia. W opinii E. Skrzypek i M. Hofmana (2010, s. 114–115) racjonalne wydaje się wyróżnienie takich etapów, jak: funkcjonalny zamęt, poszukiwanie powtarzalności, zapewnienie powtarzalności, zarządzanie procesami i poszukiwanie doskonałości.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić szereg metodyk określenia poziomu dojrzałości jakościowej rozwiązań organizacyjnych. Dla potrzeb pracy racjonalne wydaje się wyodrębnienie pięciu poziomów. Wyróżniono (Paulk i in., 1995; Cobb, 2003, s. 16; Kalinowski, 2012, s. 45–46; Łukasiński, 2015, s. 33):

1) **poziom 1 – początkowy poziom dojrzałości jakościowej procesów organizacji**

Menedżerowie są świadomi znaczenia i wyrażają chęć wdrożenia podejścia procesowego. Widzą istotne korzyści, które wynikają z zarządzania i doskonalenia procesów, projakościowego zarządzania. Niemniej występuje brak kształtowania kompetencji organizacji warunkujących respektowanie zasad i wytycznych niezbędnych dla wdrożenia i funkcjonowania systemu zarządzania jakością, co uniemożliwia zorientowanie na realizowane procesy. Możliwość osiągnięcia sukcesu uzależniona jest od podejmowanych w sposób nieuporządkowany indywidualnych działań.

2) **poziom 2 – podejście podstawowe**

Organizację cechuje zdolność do respektowania zasad i wytycznych projakościowego zarządzania. Identyfikacja procesów skłania do zapewnienia powtarzalności zdarzeń. Organizacja posiada kompetencje – umiejętności w zakresie wyodrębnienia łańcucha wartości, który tworzą realizowane w organizacji procesy operacyjne. Z reguły wyodrębnione zostają również procesy wspomagające i ogólne (zarządcze), co wspiera osiągnięcie celów strategicznych, realizację zaplanowanej strategii. Niemniej należy zwrócić uwagę na brak zapewnienia rozwiązań organizacyjnych, koniecznych do optymalizacji jakości zidentyfikowanych w organizacji procesów.

3) **poziom 3 – zdefiniowane podejście systemowe**

W organizacji ma miejsce określenie powiązań pomiędzy zidentyfikowanymi procesami, ich zhierarchizowanie, dekompozycja – uszczegółowienia w formie podprocesów. Zostali ustalenici właściciele procesów, wyznaczone zespoły procesowe odpowiedzialne za operacyjną realizację zaplanowanych działań. Występuje mapowanie procesów, określenie celów oraz monitoring skuteczności i efektywności realizowanych procesów. Organizacja kompetentnie identyfikuje sekwencje realizowanych działań, aby zapewnić sprawność przebiegu procesu. Zostały określone wejścia do procesów, zasady ich przebiegu, co sprzyja osiągnięciu celów, zaplanowanych efektów. Zatem można powiedzieć, iż w organizacji zostały

ukształtowane umiejętności, kompetencje w zakresie zarządzania procesami biznesowymi, zastosowanie znajdują instrumenty zarządcze i informatyczne, co umożliwia zwiększanie skuteczności i efektywności stworzonego systemu.

4) poziom 4 – zarządzanie ciągłym doskonaleniem

Cechą charakterystyczną organizacji staje się przeprowadzanie szczegółowej analizy realizowanych w organizacji procesów, aby móc zidentyfikować i wyeliminować nieefektywność. Ma miejsce określenie i wyeliminowanie źródeł niesprawności, dążenie do optymalnego przebiegu procesu. Normą staje się podejmowanie działań doskonalących i korygujących, warunkujących zorientowanie na osiągnięcie stanu idealnego – wzorca. Organizacja jest kompetentna w zakresie zarządzania ciągłym doskonaleniem, występuje wysoki poziom zintegrowania procesów, działania zorientowane są na doskonałość, respektowane są wytyczne modeli doskonałości biznesowej, wykorzystywane w procesie przyznawania nagród jakości.

5) poziom 5 – najlepszy w swojej klasie – osiągnięcie dojrzałości jakościowej procesów

W organizacji normą jest ciągłe i kompleksowe doskonalenie procesów, warunkujące stworzenie harmonijnie funkcjonującego systemu zorientowanego na zmianę. Sprzyja to elastycznemu wykorzystywaniu nowych możliwości i uniknięciu konsekwencji pojawiających się zagrożeń. Zorientowanie na dążenie do doskonałości jakości procesów sprawia, iż organizacja może zostać uznana za najlepszą w swojej klasie – wzorcową, zdolną do osiągania trwałego sukcesu – rozwoju w długim okresie.

Dojrzałość jakościowa procesów – badania empiryczne

W celu zweryfikowania osiągnięć teoretycznych zostały przeprowadzone badania empiryczne, którymi została objęta grupa 26 zakładów produkcyjnych. Wszystkie zajmują się wydobywaniem, przetwórstwem i uszlachetnianiem kruszyw naturalnych. Badaniami zostało objętych 18 zakładów zlokalizowanych na terenie województwa podkarpackiego oraz 8 funkcjonujących w województwie małopolskim. Celowo dokonano doboru organizacji, które cechuje duże podobieństwo w zakresie przedmiotu działalności, rozwiązań organizacyjnych czy zasad funkcjonowania. Takie postępowanie pozwoliło na zidentyfikowanie procesów, które występują w każdej z nich (tab. 2). Badania przeprowadzono w zakładach, w których wdrożony został system zarządzania jakością, co przyjęto jako wyznacznik zorientowania organizacji na jakość, doskonałość.

Przeprowadzenie badań było możliwe dzięki uprzejmości kierowników zakładów (i osób przez nich wytypowanych), którzy wyrazili zgodę na dokonanie samooceny, umożliwiającej określenie poziomu dojrzałości jakościowej procesów zidentyfikowanych w organizacji. Zatem kwestionariusz ankietowy samooceny uzupełniały osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie zakładów

produkcyjnych, doskonalenie wdrożonego systemu zarządzania jakością. W celu określenia poziomu dojrzałości jakościowej procesów zidentyfikowanych w organizacji wykorzystane zostały założenia przedstawione we wcześniejszym rozdziale artykułu. W procesie przeprowadzania badań przyjęto, iż w praktyce uzasadnione jest wyróżnienie pięciu poziomów dojrzałości jakościowej procesów: początkowego (przyznawano wartość 1), podstawowego (przyznawano wartość 2), zdefiniowanego podejścia systemowego (przyznawano wartość 3), zarządzania ciągłym doskonaleniem (przyznawano wartość 4) oraz najlepszy w swojej klasie (przyznawano wartość 5). Dokonujący samooceny uzupełniał kwestionariusz ankiety, w którym wymienione były zidentyfikowane w organizacji procesy (tab. 2). Było to możliwe dzięki uwzględnieniu posiadanej przez nich wiedzy i przyjętych kryteriów warunkujących określenie poziomu dojrzałości jakościowej procesów. Dokonujący samooceny przyznawał wartość od 1 do 5, odzwierciedlając w ten sposób poziom dojrzałości jakościowej procesu. Za właściwą miarę do określenia poziomu dojrzałości jakościowej procesów uznano średnią arytmetyczną. Było to możliwe, ponieważ w badanej grupie nie zaobserwowano wartości nietypowych rozumianych jako obserwacje skrajne, występujące w niewielkiej ilości. Takie postępowanie pozwoliło na zidentyfikowanie poziomu dojrzałości jakościowej procesów w tej grupie zakładów (tab. 2). Badania zostały przeprowadzone w 2014 roku.

Na podstawie uzyskanych wyników z przeprowadzonych badań należy stwierdzić, iż poziom dojrzałości jakościowej procesów zidentyfikowanych w organizacji wynosi 3,23 – co oznacza, iż zgodnie z przyjętą w pracy metodyką należy badane organizacje zakwalifikować do poziomu 3 dojrzałości, czyli uznać, iż występuje zdefiniowane podejście systemowe. Było to możliwe dzięki określeniu poziomu dojrzałości jakościowej procesów: podstawowych (uzyskana wartość – 3,3), pomocniczych (uzyskana wartość – 3,1) oraz ogólnych (uzyskana wartość – 3,3). W perspektywie najbliższej przyszłości procesem doskonalenia należy objąć przede wszystkim działania warunkujące poprawę przebiegu procesów analizy danych oraz nadzoru nad wyrobem niezgodnym. Uzyskanie wartości 2,9 oznacza, iż w tym zakresie podejmowane są zaledwie działania na poziomie podstawowym (poziom 2 – podejście podstawowe). Najwyższą ocenę poziomu dojrzałości jakościowej – 3,5 uzyskały procesy: zakupów i oceny podwykonawców oraz planowania celów, zadań i strategii organizacji. Szczegółowe wyniki w zakresie oceny dojrzałości jakościowej procesów realizowanych w zakładach zajmujących się wydobywaniem i przetwórstwem kruszyw przedstawiono w tabeli 2.

W dłuższym okresie stosowane rozwiązania mogą okazać się niewystarczające, aby zapewnić skuteczny i efektywny rozwój organizacji. Celowe staje się wszczęcie procesu doskonalenia i korygowania przyczyn nieefektywności i nieskuteczności, aby w perspektywie przyszłości zapewnić wzrost poziomu dojrzałości jakościowej procesów zidentyfikowanych w organizacjach.



Tab. 2. Poziom dojrzałości jakościowej procesów zidentyfikowanych w organizacjach

<i>Zidentyfikowane procesy</i>		<i>Poziom dojrzałości (wartość średnia)</i>
Procesy podstawowe	Proces zakupów i oceny podwykonawców	3,5
	Proces określenia wymagań dotyczących produktu	3,4
	Proces produkcji	3,2
	Proces nadzoru nad wyposażeniem do kontroli i badań	3,1
	Poziom dojrzałości procesów podstawowych w organizacji – wartość średnia	3,3
Procesy pomocnicze	Proces nadzoru dokumentacji	3,2
	Proces nadzorowania zapisów	3,0
	Proces identyfikacji i identyfikowalności	3,4
	Proces audytu wewnętrznego	3,2
	Proces analizy danych	2,9
	Proces działań korygujących i zapobiegawczych	3,0
	Monitorowanie procesów i produktów	3,1
	Proces nadzoru nad produktem niezgodnym	2,9
	Poziom dojrzałości procesów pomocniczych w organizacji – wartość średnia	3,1
Procesy ogólne (zarządcze)	Proces planowania celów, zadań i strategii organizacji	3,5
	Proces planowania zasobów	3,4
	Proces przeglądu dokonywanego przez kierownictwo	3,1
	Proces monitorowania zadowolenia klientów	3,0
	Poziom dojrzałości jakościowej procesów zarządczych w organizacji – wartość średnia	3,3
Poziom dojrzałości jakościowej procesów zidentyfikowanych w organizacji - wartość średnia		3,23

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Podejście procesowe orientuje na efekty wykonanej pracy oraz jakość zidentyfikowanych procesów, prowadząc do skutecznego i efektywnego funkcjonowania systemu. Określenie roli i miejsca klienta czy dostawcy, powiązanie poszczególnych aktywności (wejścia-wyjścia) sprzyja zapewnieniu przebiegu działań warunkującego jego sprawność niezbędną do budowania wartości. Istotne staje się: skuteczne określenie celu, dobranie wykonawców, zoptymalizowanie wejścia (informacyjne, rzeczowe, inne), stworzenie struktury czy dobór instrumentów (metod, technik, narzędzi), co warunkuje sprawność przebiegu procesu i uzyskanie wyjścia

(produktu) satysfakcjonującego odbiorcę. Skuteczność i efektywność zarządzania procesami uzależniona jest od jakości kompetencji organizacji w zakresie: identyfikacji i hierarchizacji realizowanych w organizacji procesów, określenia ich roli w procesie tworzenia wartości, dokonania pomiarów uzyskiwanych efektów, wskazania kierunku doskonalenia warunkującego osiągnięcie wzorca, ograniczenie występującego ryzyka (strategicznego, operacyjnego, finansowego), prowadząc do wzrostu poziomu dojrzałości jakościowej procesów. Podejście procesowe stanowi jedną z podstawowych zasad zarządzania jakością warunkujących zorientowanie na doskonałość, kształtowanie rozwiązań organizacyjnych umożliwiających osiągnięcie

trwałego sukcesu, rozumianego jako wypracowanie kompetencji niezbędnych do trwałego i zrównoważonego rozwoju organizacji.

Podsumowując, za racjonalne należy uznać stwierdzenie, iż realizowanie zasady projakościowego zarządzania – podejścia procesowego sprzyja wzrostowi dojrzałości jakościowej procesów, zatem i dojrzałości jakościowej organizacji, zwiększając zdolność do rozwoju w dłuższym okresie. Osiągnięty poziom dojrzałości jakościowej procesów – 3,23 oznacza, iż występuje zdefiniowane podejście systemowe. Świadczy to, iż badane organizacje orientują się na ciągłe i kompleksowe doskonalenie, co powinno sprzyjać poprawie osiąganych przez nie wyników w przyszłości.

dr inż. Wiesław Łukasinski
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: wieslaw.lukasinski@uek.krakow.pl

Przypis

- 1) Publikacja została dofinansowana /sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Bibliografia

- [1] Biesok G. (2010), *Metody identyfikacji procesów w organizacji*, „Problemy Jakości”, Nr 5, s. 2–6.
- [2] Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa.
- [3] Cobb Ch.G. (2003), *From Quality to Business Excellence. A Systems Approach to Management*, ASQ Quality Press, Milwaukee
- [4] Crosby Ph. (1979), *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York.
- [5] Durlik I. (1998), *Restrukturyzacja procesów gospodarczych – reengineering, teoria i praktyka*, Wyd. Placet, Warszawa.
- [6] Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, Wyd. PWE, Warszawa.
- [7] Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- [8] Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [9] Hamrol A., Mantura W. (1998), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [10] Humphrey W.S. (1987), *Characterizing the Software Process: A Maturity Framework*, Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, Pittsburgh.
- [11] Jedynak P. (2007), *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Wyd. UJ, Kraków.
- [12] Kalinowski T.B. (2012), *Ocena stopnia wdrożenia zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach*, „Problemy Zarządzania”, Nr 2, s. 43–57.
- [13] Kalinowski T.B. (2013), *Model oceny dojrzałości procesowej – konstrukcja i metodyka zastosowania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 27–31.
- [14] Kiliński A. (1979), *Jakość*, Wyd. WNT, Warszawa.
- [15] Kindlarski E. (1988), *Jakość wyrobów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [16] Łukasinski W. (2013), *Organizacja zarządzana projakościowo*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 31–37.
- [17] Łukasinski W. (2015), *Dojrzałość jakościowa organizacji na przykładzie działu kruszyw*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 30–36.
- [18] Masaaki I. (1997), *Kazein, Tajemnica sukcesu Japonii*, OJBW „ZETOM”, Warszawa.
- [19] Nowosielski S. (2012), *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 354–369.
- [20] Paulk M.C., Weber Ch.W., Curtis B., Chrissis M.B. (1995), *The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process*, Addison-Wesley Longman Publishing Co., INC.
- [21] Perechuda K. (1999), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- [22] Porter M. (1988), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- [23] Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie – identyfikacja, pomiar, usprawnienie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [24] Stocki A. (2003), *Zarządzanie dobrami*, Wyd. WAM, Kraków.
- [25] Wolniak R. (2011), *Parametryzacja kryteriów oceny dojrzałości systemu zarządzania jakością*, Wyd. Politechnika Śląska, Gliwice.

Quality Management in Mining and Processing of Aggregate: The Assessment of Process Maturity

Summary

In this article the author seeks to highlight the significance of process-oriented organizations, determine how to identify processes, define the notion of qualitative maturity, of processes and verify the obtained theoretical achievements by conducting empirical research. The importance is attributed to result measurement. The author aims to determine the qualitative maturity of processes on the example of a group of 26 production plants operating in the south-eastern Poland. According to the results qualitative maturity level of the processes identified in the surveyed factories amounts 3.2., which means that in line with the work methodology accepted they should be classified at the 3rd level of maturity that is to conclude that they possess a defined system approach

Keywords

process approach, qualitative maturity in the processes