

DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA ORGANIZACJI W POLSCE



RAPORT

20
23

Realizacja badania i opracowanie wyników:

dr hab. inż. Piotr Sliż
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
piotr.sliz@ug.edu.pl

Opracowanie raportu:

Zuzanna Dobrzyńska
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania

Monika Hinz
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania

Informacja o cytowaniu raportu:

Sliż, P., Dobrzyńska, Z., Hinz, M. (2023). Dojrzałość procesowa organizacji w Polsce. Raport: 2023, https://wzr.ug.edu.pl/piotr-sliz/upload/files/Raport_Dojrzalosc_procesowa_2023.pdf



Szanowni Państwo,

Dynamiczny charakter otoczenia, w jakim funkcjonują współczesne organizacje, skłania do coraz większej koncentracji na zarządzaniu procesami biznesowymi (*Business Process Management; BPM*), zarówno w środowisku akademickim, jak i w praktyce biznesowej. Wraz ze wzrostem znaczenia procesów biznesowych, rośnie również potrzeba ich ciągłego doskonalenia oraz poszukiwania technologii ICT wspierających zarządzanie procesami.

W latach 2022–2023 na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego zrealizowano badanie dojrzałości procesowej organizacji w Polsce w ramach projektów UGrants. Sumaryczne wyniki przedstawione w niniejszym raporcie stanowią kontynuację działań naukowo-badawczych prowadzonych w Katedrze Organizacji i Zarządzania Wydziału Zarządzania UG w latach 2017–2021.

Celem badania jest ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji w Polsce z wykorzystaniem modelu dojrzałości MMPM2 (*Multicriteria Model of Process Maturity Assessment*). Postępowanie empiryczne przeprowadzono z wykorzystaniem metody sondażowego badania opinii z celowym doбором próby. W badaniu wykorzystano kwestionariusz badawczy, który został udostępniony respondentom za pośrednictwem techniki CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*).

Postępowanie empiryczne zrealizowano dwuetapowo: badanie pilotażowe w 2021 roku oraz badanie zasadnicze w 2022 roku. Do badania zaproszono 1000 średnich i dużych organizacji funkcjonujących w Polsce, reprezentujących wszystkie sektory gospodarki.

Wierzymy, że niniejszy raport będzie cennym źródłem wiedzy zarówno dla badaczy, jak i praktyków zarządzania w Polsce.

Zapraszamy do zapoznania się z raportem

MODEL DOJRZAŁOŚCI BPM – MMPM2

W badaniu oceny dojrzałości procesowej organizacji wykorzystano założenia wielokryterialnego modelu MMPM2 (Sliż, 2018; Sliż, 2021). Model od 2017 roku został zweryfikowany w 5 badaniach na próbie ponad 1000 organizacji funkcjonujących w różnych sektorach gospodarki w Polsce i za granicą. Przesłanką przemawiającą za wyborem modelu MMPM2, oprócz poziomu operacjonalizacji w badaniach dojrzałości procesowej w Polsce jest identyfikacja dojrzałości BPM na podstawie symptomów procesowości. W załączniku do raportu przedstawiono kwestionariusz wykorzystany w badaniu.

Poziom	Charakterystyka poziomu
Poziom 1 – organizacja wykazująca słabe symptomy podejścia procesowego	Organizacja charakteryzuje się dominującymi elementami podejścia funkcjonalnego w zarządzaniu. Wieloszczeblowa, pionowa struktura hierarchiczna uniemożliwia preorientację poziomą. W wymiarze długookresowym brak pojedynczych symptomów, które mogłyby świadczyć o zmianie orientacji w zarządzaniu. W organizacji nie operuje się pojęciem proces.
Poziom 2 – procesy zidentyfikowane i sformalizowane	W wyniku sformalizowanej architektury procesowej w organizacji podejmowane są decyzje dotyczące konieczności opomiarowania sformalizowanych procesów. Na drugim poziomie dojrzałości dostrzegalne są symptomy świadczące o opomiarowaniu procesów głównych. Jednoczesna orientacja w kierunku zadań i wyników uniemożliwia całościowe opomiarowanie wszystkich procesów. W organizacji operuje się pojęciem proces. Organizacja charakteryzuje się funkcjonalną strukturą organizacyjną.
Poziom 3 – procesy opomiarowane	W organizacji na trzecim poziomie dojrzałości procesy są zidentyfikowane i sformalizowane lub eksplorowane. Ponadto zaprojektowano i wdrożono system pomiarowy oceny procesów uwzględniający poziom satysfakcji klienta zewnętrznego. Na tym poziomie mogą występować symptomy świadczące o podejmowaniu decyzji zarządczych na podstawie zaprojektowanego systemu opomiarowania procesów. W organizacji podjęto decyzję o dokonaniu wstępnych działań mających na celu ukierunkowanie w stronę macierzowego rozwiązania strukturalnego.

MODEL DOJRZAŁOŚCI BPM – MMPM2

Poziom	Charakterystyka poziomu
Poziom 4 – procesy zarządzane	Organizacja procesowa, w której spełniono wszystkie określone kryteria świadczące o poprawnie zidentyfikowanej, sformalizowanej i opomiarowanej architekturze procesów. Organizacja ukierunkowana jest na poszukiwanie nowych rozwiązań, wynikających z próby elastycznego oddziaływania na impulsy zewnętrzne. Decyzje zarządcze skoncentrowane są na efektach generowanych w procesach oraz ich zgodności z oczekiwaniami i potrzebami klientów. System szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych usprawnia transfer wiedzy między pracownikami. Pożądaną rolą lidera jest zarządzanie dyfuzją wiedzy w powołanych, interdyscyplinarnych zespołach zorientowanych na realizację zadań i rozwiązywanie problemów w przestrzeni całej organizacji. W organizacji na czwartym poziomie dojrzałości funkcjonuje macierzowe rozwiązanie strukturalne, przy wyraźnym zaznaczeniu decyzji zarządczych zmierzających do zastępowania obszarów funkcjonalnych rozwiązaniami charakterystycznymi dla struktury procesowej.
Poziom 5 – procesy doskonalone	Organizacja na tym poziomie charakteryzuje się stanem, w którym procesy są doskonalone. Organizacja w wyniku pomiarów procesów oraz usprawnień generowanych przez wszystkich pracowników poszukuje nowej przestrzeni, w której może być generowana wartość dodana. W organizacji zaimplementowany jest mechanizm urynkowania wewnętrznego. Zarządzanie procesami odbywa się na podstawie wyników zaprojektowanego systemu pomiarowego ze szczególnym uwzględnieniem oceny poziomu satysfakcji klienta w ujęciu zewnętrznym i wewnętrznym. Na bazie analizy efektu procesów podejmowane są działania korygujące, mające na celu usprawnianie procesów z uwzględnieniem wymagań klienta. W organizacji, w przestrzeni rozwiązań strukturalnych, zaimplementowano strukturę procesową.

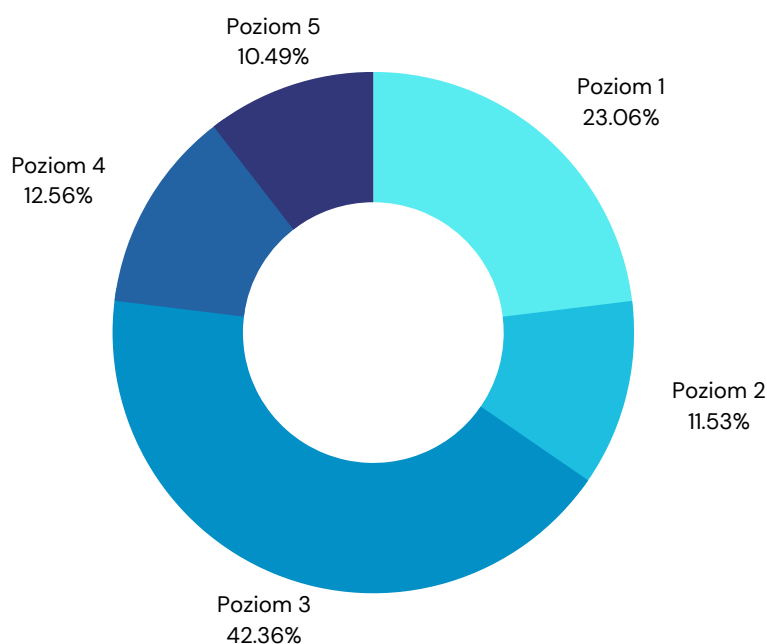
Źródło: (Sliż, 2021)

W literaturze przedmiotu związanej z zarządzaniem procesami biznesowymi (BPM) istnieje wiele modeli oceny dojrzałości procesowej organizacji. Według badań, tylko w samym obszarze dojrzałości BPM istnieje ponad 100 różnych modeli. Prezentowany w raporcie model MMPM2 jest jednym z wielu opisanych w polskojęzycznej literaturze. Istnieje wiele innych koncepcji, które zostały opracowane przez badaczy w Polsce. Wybrane publikacje zawarto w bibliografii do tego raportu.

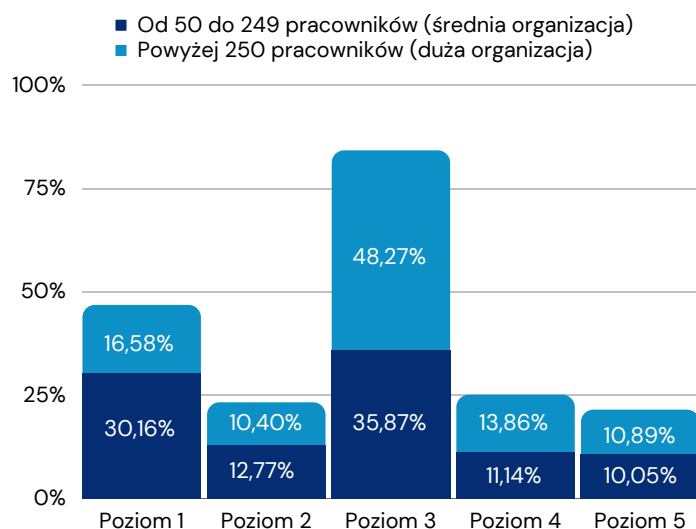
REZULTATY BADANIA

Sumaryczny poziom dojrzałości badanych średnich i dużych organizacji

Raport przedstawia podsumowanie wyników oceny dojrzałości procesowej organizacji w Polsce. Badanie zrealizowano w 2022 roku na próbie 772 dużych i średnich organizacji. Większość organizacji została zakwalifikowana do poziomu 3 (42,36%). Warto podkreślić, że dotychczas w badaniach dojrzałości w Polsce większość organizacji charakteryzowała się cechami dla najniższych poziomów dojrzałości.



Poziom dojrzałości procesowej organizacji a wielkość organizacji



W badanej próbie, organizacje, które zatrudniają powyżej 250 pracowników (duże organizacje) osiągnęły wyższy poziom dojrzałości procesowej w porównaniu z organizacjami, które zatrudniają od 50 do 249 pracowników (średnie organizacje). W przypadku dużych organizacji, łącznie 66,6% zaklasyfikowano do poziomów 3 i 4, co wskazuje na stosunkowo wysoki poziom dojrzałości procesowej w porównaniu z badaniami zrealizowanymi w Polsce od 2013 roku.

REZULTATY BADANIA

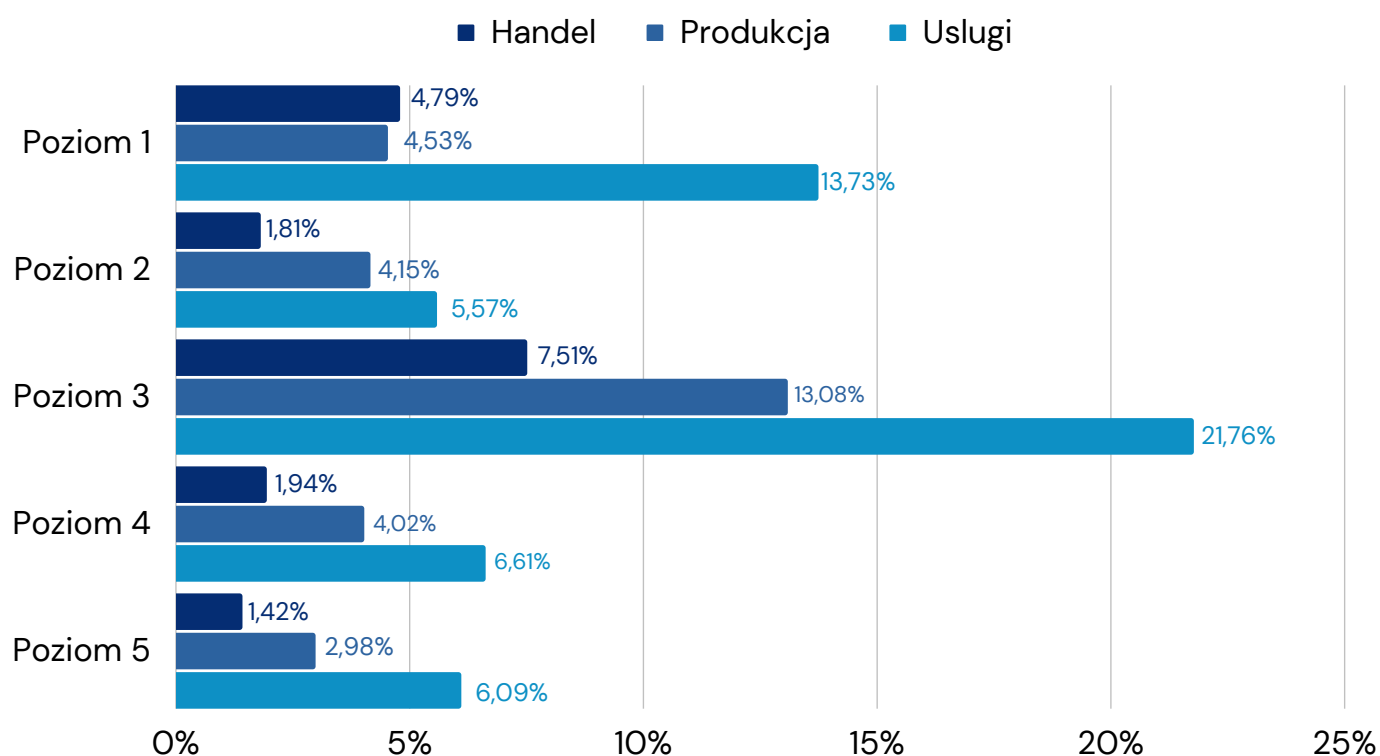
Poziom dojrzałości procesowej organizacji a zadeklarowany sektor

Sektor	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
Administracja publiczna	0,91%	0,65%	0,91%	0,26%	0,13%
Bankowość / Finanse / Ubezpieczenia	1,55%	0,78%	3,76%	1,04%	1,04%
Budownictwo	1,68%	0,91%	2,98%	1,04%	0,78%
Centrum usług wspólnych SSC/BPO	-	-	0,52%	0,65%	0,52%
Edukacja / Szkolenia / Eventy	1,17%	0,39%	1,55%	0,52%	0,39%
Handel hurtowy i detaliczny	3,63%	1,68%	3,63%	1,17%	1,42%
Hotelarstwo, turystyka i gastronomia	1,94%	0,78%	1,04%	1,04%	0,39%
IT / Nowe technologie	3,11%	0,65%	4,53%	1,17%	0,78%
Motoryzacja, lotnictwo	0,91%	0,78%	4,66%	1,04%	1,94%
Nieruchomości	0,65%	0,52%	2,46%	0,26%	0,52%
Ochrona zdrowia / Farmacja / Medycyna	0,91%	-	0,52%	0,13%	0,13%
Produkcja i przemysł	0,78%	1,17%	2,72%	0,26%	0,26%
Rolnictwo	3,63%	2,59%	9,97%	3,11%	1,55%
Transport, logistyka, gospodarka magazynowa i działalność kurierska	0,39%	-	-	-	0,00%
Inne	1,81%	0,65%	3,11%	0,91%	0,65%

W tabeli przedstawiono klasyfikację organizacji do poziomów dojrzałości ze względu na zadeklarowany przez Respondentów sektor działalności organizacji. W badaniu największy udział odnotowano dla organizacji w sektorach produkcja i przemysł (20,85%) oraz handel hurtowy i detaliczny (11,53%). Najwyższe wyniki (poziomy 4 i 5) w badanych sektorach odnotowano dla organizacji w sektorach IT i nowych technologii oraz centrów usług wspólnych. Na uwagę zasługują także wysokie wyniki w hotelarstwie i budownictwie, w których około połowa badanych jednostek została zakwalifikowana do poziomu 3 lub wyższego.

REZULTATY BADANIA

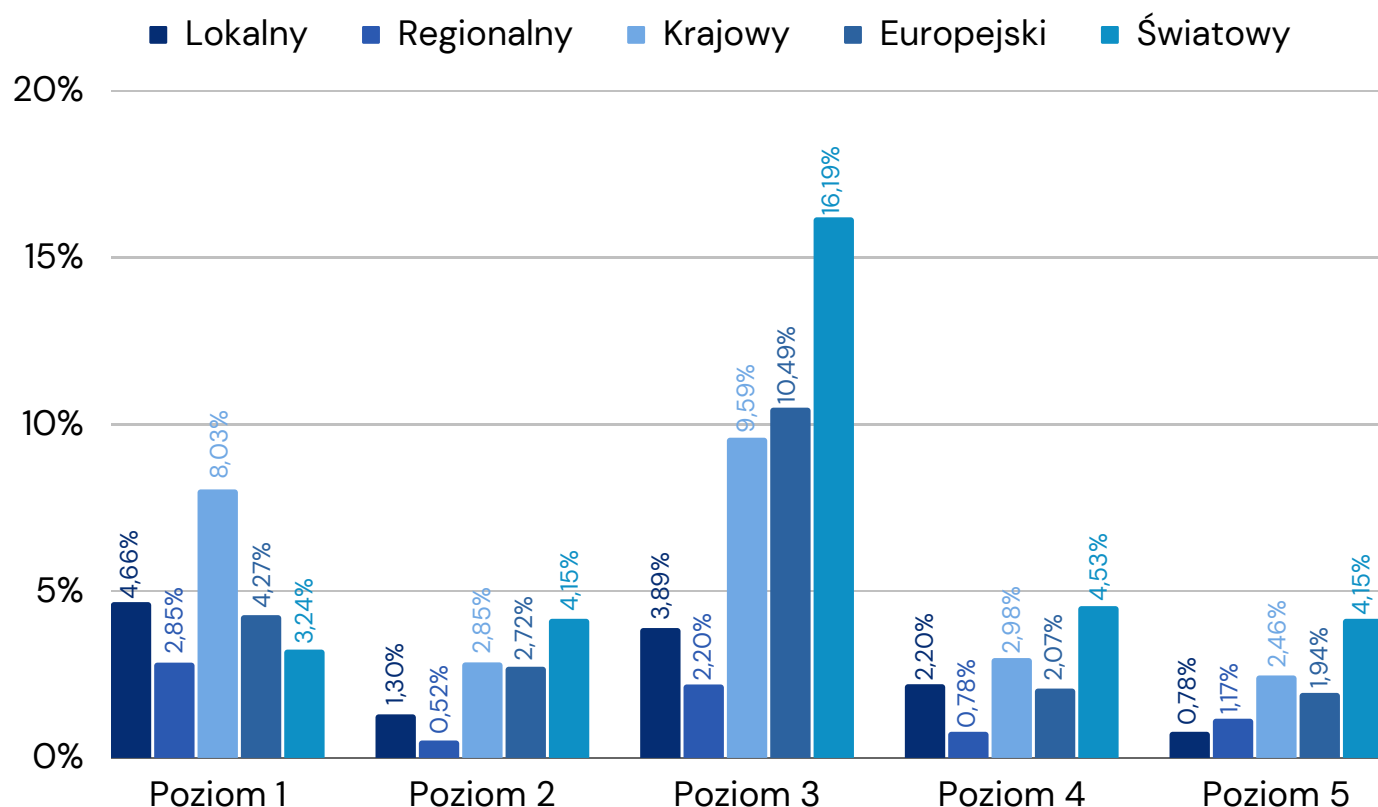
Poziom dojrzałości procesowej organizacji a rodzaj działalności



Na wykresie przedstawiono klasyfikację badanych organizacji ze względu na zadeklarowany profil działalności (handel, produkcja, usługi). W badaniu wzięły udział 772 organizacje o profilach: handlowym (135), produkcyjnym (222) i usługowym (415). W sektorze usług najwięcej organizacji zostało sklasyfikowanych na poziomie 3, a najmniej na poziomie 1. W sektorze produkcji natomiast najwięcej organizacji zostało sklasyfikowanych na poziomach 2 i 3, a najmniej na poziomie 1. Z kolei w sektorze handel najwięcej organizacji zostało sklasyfikowanych na poziomach 1 i 3, a najmniej na poziomie 5.

REZULTATY BADANIA

Poziom dojrzałości procesowej organizacji a rynek geograficzny (zasięg) funkcjonowania organizacji

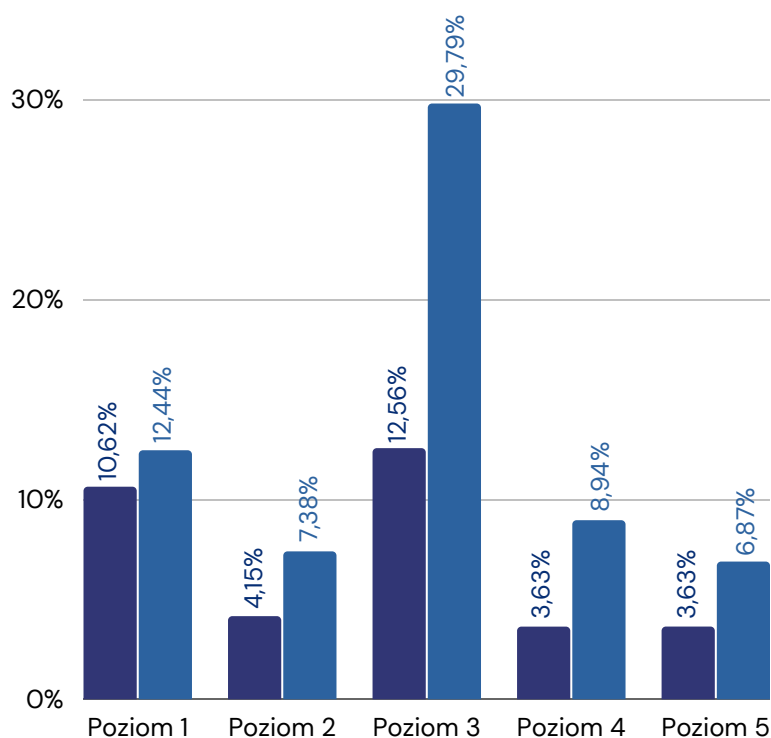


Analiza danych na wykresie wskazuje na to, że ocena dojrzałości procesowej organizacji zależy od zasięgu jej działalności. Dane pokazują, że organizacje funkcjonujące na poziomach lokalnym i regionalnym charakteryzują się niższym poziomem dojrzałości niż organizacje krajowe i międzynarodowe. Może to wynikać z faktu, że organizacje o większej skali działania mają większe doświadczenie w prowadzeniu działalności na większej przestrzeni geograficznej i muszą dostosować swoje procesy do różnych wymagań krajowych i międzynarodowych. Jednocześnie widać, że organizacje międzynarodowe (zarówno europejskie, jak i światowe) osiągają wyższy poziom dojrzałości procesowej niż organizacje działające na poziomie krajowym.

REZULTATY BADANIA

Poziom dojrzałości procesowej organizacji a zadeklarowana liczba segmentów rynkowych

Na podstawie uzyskanych wyników dostrzeżono, że w badaniu wzięto udział więcej organizacji, które zadeklarowały funkcjonowanie w więcej niż jednym segmencie rynkowym (65,41%). W kontekście dojrzałości procesowej, warto podkreślić, że w organizacjach deklarujących więcej niż jeden segment udział jednostek na wyższych poziomach dojrzałości był zdecydowanie większy, w szczególności na poziomie 3.



Poziom dojrzałości procesowej organizacji a struktura organizacyjna badanych jednostek

Poziom	Funkcjonalna	Macierzowa	Procesowa	Procesowo-projektowa	Projektowa	Inna
Poziom 1	16,58%	2,20%	1,17%	1,68%	-	1,42%
Poziom 2	6,99%	1,68%	1,68%	0,52%	0,26%	0,39%
Poziom 3	30,44%	6,61%	0,52%	2,85%	0,52%	1,42%
Poziom 4	-	7,51%	2,07%	2,07%	0,26%	0,65%
Poziom 5	-	6,22%	1,04%	2,33%	0,65%	0,26%

W tabeli przedstawiono dane dotyczące oceny dojrzałości procesowej organizacji, podzielonej ze względu na różne rodzaje wdrożonych struktur organizacyjnych. Największa liczba organizacji osiągnęła 3 poziom dojrzałości procesowej, niezależnie od rodzaju struktury organizacyjnej. Organizacje, w których wdrożono struktury macierzowe i procesowo-projektowe cechowały się najwyższym udziałem w 5 poziomie dojrzałości procesowej według modelu MMPM2.

PODSUMOWANIE

Badanie oceny dojrzałości procesowej organizacji w Polsce opisane w tym raporcie zrealizowano w 2022 roku. Uzyskane rezultaty zwiększają stan wiedzy na temat implementacji zarządzania procesami biznesowymi w średnich i dużych organizacjach. Na podstawie rezultatów badania wynika, że w Polsce dostrzegalny jest pozytywny trend w zarządzaniu procesami biznesowymi. W 2022 roku spośród 772 badanych organizacji, większość została zaklasyfikowana do 3 poziomu dojrzałości (42,36%). To stan, w którym procesy biznesowe są zidentyfikowane, sformalizowane i opomiarowane. W porównaniu z podobnym badaniem zrealizowanym z wykorzystaniem modelu MMPM w 2017 roku zwiększył się udział organizacji na poziomach 4 (12,56%) i 5 (10,81%). Warto podkreślić, że kontynuacja badań w tej dziedzinie może stanowić asumpt do realizacji kolejnych projektów naukowych i badawczych.

Problematyka dojrzałości procesowej organizacji wymaga integracji przedstawicieli środowiska akademickiego i praktyki biznesowej. Kolejne badania wymagają krytycznego spojrzenia na elementy oceny dojrzałości, tak aby praktycy zarządzania dostrzegali korzyści wynikające z badania dojrzałości procesowej w organizacjach. Dzięki temu będzie możliwe dalsze monitorowanie postępów w zarządzaniu procesami biznesowymi w Polsce i wdrażanie odpowiednich działań mających na celu uproszowanie organizacji.

Pragnę podziękować wszystkim Respondentom, którzy wzięli udział w badaniu i zachęcić do kolejnej oceny dojrzałości procesowej organizacji w Polsce w IV kwartale 2023 roku.

Piotr Sliż
Uniwersytet Gdański

KWESTIONARIUSZ BADANIA

W badaniu oceny dojrzałości procesowej poproszono Respondentów o ocenę wybranych symptomów dojrzałości procesowej w organizacji. W kwestionariuszu zastosowano pięciostopniową skalę Likerta:

- 2 – Zdecydowanie się nie zgadzam
- 1 – Nie zgadam się
- 0 – Trudno powiedzieć, czy tak, czy nie
- 1 – Zgadzam się
- 2 – Zdecydowanie się zgadzam

Poziomy 1 i 2

- W organizacji operuje się pojęciami 'proces' lub 'proces biznesowy' lub 'proces gospodarczy'
- W organizacji procesy główne i pomocnicze są zidentyfikowane
- W organizacji procesy są sformalizowane w formie dokumentacji procesowej lub graficznej mapy przebiegu procesów
- W organizacji do formalizacji procesów wykorzystuje się technikę eksploracji procesów
- Do formalizacji (zapisu) procesów wykorzystywane są technologie informatyczne (np. specjalistyczne oprogramowanie)

Poziom 3

- Działania zarządcze zorientowane są na wygenerowanie efektu procesu zgodnego z oczekiwaniami klienta (odbiorcy)
- Pożądaną rolą pracownika jest jednoczesna realizacja zadań oraz stymulowanie (generowanie) usprawnień w procesach
- W organizacji powołana jest rola właściciela procesu (*process owner*)
- Pomiary poziomu satysfakcji klienta zewnętrznego są wykonywane
- Pomiary wielkości dochodów generowanych w procesach są wykonywane
- Pomiary jakości efektów wygenerowanych w procesach są wykonywane
- Pomiary czasu realizacji procesów są wykonywane
- Do monitorowania przebiegu procesów wykorzystywane są technologie informatyczne (np. specjalistyczne oprogramowanie)

KWESTIONARIUSZ BADANIA

Poziom 4

- W organizacji pożądana rola menedżera/kierownika zorientowana jest na odpowiedzialność za transfer wiedzy między pracownikami, interweniującego, gdy realizowane działania odbiegają od ustalonych założeń
- W organizacji kompetencje niezbędne do realizacji procesów pozyskiwane są przez negocjacje z kierownikami funkcjonalnymi
- W organizacji rola właściciela procesów jest rozdzielona od kierowników obszarów funkcjonalnych. Kierownicy działów/departamentów nie są właścicielami procesów, to są odrębne role
- Do zarządzania procesami biznesowymi wykorzystywane są narzędzia informatyczne (np. specjalistyczne oprogramowanie)
- Szkolenia realizowane w organizacji pozwalają zrozumieć lepiej strategię i cele firmy
- Szkolenia realizowane w organizacji kreują kierunki uczenia się nowych sposobów działania
- Szkolenia realizowane w organizacji umożliwiają wymiany poglądów między pracownikami
- Szkolenia realizowane w organizacji uświadamiają korzyści i zagrożenia wynikające z zaplanowanych zmian
- Szkolenia wewnętrzne w organizacji umożliwiają transfer wiedzy zdobytej na szkoleniach zewnętrznych
- Szkolenia wewnętrzne umożliwiają upowszechnianie informacji o bieżących zmianach w organizacji
- Szkolenia wewnętrzne w organizacji realizowane są na potrzeby wdrażania nowych pracowników w organizacji
- Szkolenia wewnętrzne w organizacji realizowane są w sposób zaplanowany i cykliczny
- Szkolenia w organizacji realizowane są w oparciu o propozycje pracowników (np. pracownicy mają możliwość wyboru szkoleń)

KWESTIONARIUSZ BADANIA

Poziom 5

- Uprawomocnienie menedżera (właściciela) procesu jest na tyle ugruntowane w organizacji, że może on angażować pracowników do procesów, bez zgody kierowników funkcjonalnych (kierowników działów/departamentów)
- W organizacji wszyscy pracownicy mogą zgłaszać usprawnienia procesów
- W organizacji usprawnienia planowane są w oparciu o wymagania klienta
- W organizacji usprawnienia realizowane są w oparciu o działania konkurencji
- W organizacji usprawnienia realizowane są na podstawie analizy kosztów poszczególnych działań w oparciu o sformułowane nośniki kosztów działań (np. metoda ABC)
- W organizacji usprawnienia planowane są w oparciu o zidentyfikowane zagrożenia dla organizacji (np. kryzys)
- W organizacji usprawnienia przeprowadzane są w trakcie realizacji procesu
- W organizacji dostawcy i klienci wewnętrzni są zidentyfikowani (w organizacji istnieje świadomość relacji klient–dostawca w ujęciu wewnętrznym)
- W organizacji istnieje możliwość negocjacji warunków dostaw przez klientów wewnętrznych z dostawcami wewnętrznymi (np. między działami lub między procesami)
- W organizacji występuje wewnętrzny system mierników oceny dostawcy wewnętrznego przez klienta wewnętrznego
- W organizacji mierzy się poziom satysfakcji klienta wewnętrznego
- Do usprawniania procesów w organizacji wykorzystywane są technologie informatyczne

Literatura przedmiotu dotycząca dojrzałości procesowej organizacji w Polsce:

- 1.Bitkowska, A. A. (2013). Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- 2.Bitkowska, A. A. (2019). Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach. Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.
- 3.Brajer-Marczak, R. (2017). Dojrzałość procesowa i dojrzałość projektowa organizacji – analiza porównawcza. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(3.2), 51-66.
- 4.Flieger, M. (2013). Dojrzałość procesowa gmin w świetle współczesnych paradygmatów zarządzania publicznego. *Zastosowanie zarządzania procesowego w urzędach gmin – wyniki badań. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, (35), 113-124.
- 5.Gabryelczyk, R. (2016). Samoocena w badaniu dojrzałości procesowej organizacji: studium empiryczne. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (12), 66-78.
- 6.Grajewski, P. (2016). Organizacja procesowa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- 7.Jurczuk, A. (2019). Wieloaspektowa identyfikacja i typologia źródeł niespójności procesów biznesowych. *Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej*.
- 8.Jurczuk, A., & Gabryelczyk, R. (2015). Cele doskonalenia przedsiębiorstw w kontekście dojrzałości procesowej. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (83), 245-254.
- 9.Kalinowski, B. T. (2019). Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- 10.Mielcarek, P. (2018). Dojrzałość procesowa – ujęcie dynamiczne. *Marketing i Rynek*, (12 (CD)), 277-288.
- 11.Mielcarek, P. (2021). Strategic coherence and process maturity in the context of company ambidextrousness. Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.
- 12.Mielcarek, P. (2020). Kształtowanie spójności strategicznej i dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa. Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.
- 13.Sliż, P. (2018). Dojrzałość procesowa współczesnych organizacji w Polsce. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- 14.Sliż, P. (2021). Organizacja procesowo-projektowa: istota, modelowanie, pomiar dojrzałości. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- 15.Strojny, J. (2019). Orientacja procesowo-projektowa organizacji samorządu lokalnego: wymiary, poziomy dojrzałości, determinanty oraz efekty w zakresie rozwoju lokalnego. *Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej*.
- 16.Szelągowski, M., & Berniak-Woźny, J. (2020). The adaptation of business process management maturity models to the context of the knowledge economy. *Business Process Management Journal*, 26(1), 212-238.
- 17.Szelągowski, M., & Berniak-Woźny, J. (2022). How to improve the assessment of BPM maturity in the era of digital transformation. *Information Systems and e-Business Management*, 20(1), 171-198.

Realizacja badania i opracowanie wyników:



dr hab. inż. Piotr Sliż
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
piotr.sliz@ug.edu.pl

Opracowanie raportu:



Zuzanna Dobrzyńska
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
z.dobrzynskaa@gmail.com



Monika Hinz
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
monikahinz1999@gmail.com

Informacja o cytowaniu raportu:

Sliż, P., Dobrzyńska, Z., Hinz, M. (2023). Dojrzałość procesowa organizacji w Polsce. Raport: 2023, https://wzr.ug.edu.pl/piotr-sliz/upload/files/Raport_Dojrzalosc_procesowa_2023.pdf

© 2023 Wszelkie prawa zastrzeżone.

Przedstawiony raport został opracowany z uwzględnieniem najwyższej staranności i rzetelności naukowej. Badanie oceny dojrzałości procesowej organizacji w Polsce zostało zrealizowane w 2022 roku. Zaprezentowane rezultaty badania zostały przedstawione w skróconej (uproszczonej) formie. W tym miejscu trzeba podkreślić, że stanowią one sumaryczne zestawienie ilościowego postępowania empirycznego z wykorzystaniem metody sondażowego badania opinii z nieprobabilistyczną techniką doboru próby. Uzyskane wyniki z uwagi na technikę doboru próby dotyczą badanej grupy organizacji i nie mogą być ekstrapolowane na populację organizacji w Polsce. Autor nie ponosi odpowiedzialności za wszelkie straty związane z decyzjami i/lub zaniechaniami działań zarządczych podejmowanych na podstawie treści i rezultatów zawartych w niniejszym raporcie. W przypadku dodatkowych pytań lub sugestii autor zwraca się z prośbą o kontakt e-mail.



