

Halina CZUBASIEWICZ\*, Piotr GRAJEWSKI\*, Piotr SLIŹ\*

## DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA HOTELI I OBIEKTÓW NOCLEGOWYCH W POLSCE – WYNIKI BADANIA EMPIRYCZNEGO

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.076.18

Celem artykułu jest ocena dojrzałości procesowej hoteli i obiektów noclegowych w Polsce z wykorzystaniem metody sondażowego badania opinii. W artykule przybliżono pojęcie dojrzałości procesowej organizacji oraz przedstawiono autorów wybranych modeli oceny stopnia implementacji elementów podejścia procesowego w zarządzaniu, scharakteryzowanych w polskim i zagranicznym piśmiennictwie. W dalszej części przedstawiono wyniki empirycznej weryfikacji dojrzałości procesowej hoteli i obiektów noclegowych w Polsce. Postępowanie empiryczne zrealizowano z wykorzystaniem wielowymiarowego modelu oceny dojrzałości procesowej organizacji MMPM. Jednostki badania zostały poddane ocenie w trzech wymiarach: krótkookresowym, długookresowym i systemowym. W zdecydowanej większości badane obiekty zostały sklasyfikowane na pierwszym poziomie dojrzałości procesowej. Oznacza to, że dominującą formułą zarządzania w badanych jednostkach jest podejście funkcjonalne z pojedynczymi symptomami, świadczącymi o implementacji rozwiązań procesowych.

**Słowa kluczowe:** dojrzałość procesowa organizacji, zarządzanie procesowe, podejście procesowe, turystyka, hotele, obiekty noclegowe, model MMPM

### 1. WPROWADZENIE

Nowoczesne paradygmaty w dyscyplinie nauk o zarządzaniu zorientowane są wokół nieustających zmian w przestrzeni rynkowej organizacji. W omawianym sektorze usług turystycznych są one pochodną turbulentnego otoczenia, rozwoju

---

\* Uniwersytet Gdański, Instytut Organizacji i Zarządzania.

technologii internetowej sprzedaży usług noclegowych oraz próbie sprostania zindywidualizowanym potrzebom klientów w projektowaniu usług masowych. W rezultacie implikuje to konkurencję hoteli i obiektów noclegowych w przestrzeni procesów, przy jednoczesnej próbie rekonfiguracji pojęcia klienta, rozumianego jako finalnego odbiorcę wytwarzanych dóbr i usług, w kierunku prosumenta, definiowanego jako uczestnika procesu modelowania oraz wytwarzania usług i produktów. Jednym z dostępnych rozwiązań tego problemu jest podejście procesowe w zarządzaniu, zorientowane na projektowaniu elastycznych struktur organizacyjnych, zbudowanych na procesach, rozumianych jako elastycznie zaprojektowanych zbiorów czynności o charakterze konsekwentnym, posiadających mierzalny cel. Istotą poprawnie waluowanego procesu jest efektywne przetwarzanie dyslokowanych wejść i wyjść, czyli wygenerowanie wartości dodanej.

Cel niniejszego artykułu, jakim była ocena dojrzałości procesowej hoteli i obiektów noclegowych w Polsce, został zrealizowany z wykorzystaniem sondażowego badania opinii z probabilistyczną techniką doboru próby.

## **2. POJĘCIE DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ I CHARAKTERYSTYKA WIELOWYMIAROWEGO MODELU OCENY DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ ORGANIZACJI**

### **2.1. Dojrzałość procesowa organizacji**

Dojrzałość procesowa organizacji definiowana jest jako stan, w którym możliwe jest powtarzalne osiągnięcie tego samego rezultatu procesu w odniesieniu do wcześniej zdefiniowanych kluczowych czynników (Brajer-Marczak, 2012, s. 516). Można zakwalifikować do nich wydajność, przewidywalność i dostarczanie wyników wysokiej jakości (Auksztol, Chomuszko, 2012, s. 42). Poziom dojrzałości procesowej organizacji identyfikuje stopień, w jakim procesy są formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne (Grajewski, 2007, s. 119-120). Doprecyzowując wcześniejsze, dojrzałość procesowa organizacji definiowana jest jako „stan systemu, w którym świadomie dyskontuje się korzyści osiągnięte z poziomu zaawansowania zastosowanych rozwiązań procesowych” (Grajewski, 2012, s. 90). Ma ona charakter stopniowalny a do jej oceny, używa się określonych wzorców, określanych w literaturze przedmiotu jako modele oceny dojrzałości procesowej. Wybrane z nich zostały przedstawione w polskim piśmiennictwie przez A. Bitkowską (2013), P. Grajewskiego (2012), S. Nowosielskiego (2008, s. 76), E. Skrzypek i M. Hofmana (2010, s. 114-116) i P. Sliż (2016a, s. 534-525; 2016b, s. 325-336). Z kolei w literaturze zagranicznej rozwiązania umożliwiające ocenę stopnia wdrożenia elementów podejścia procesowego scharakteryzowali między innymi: R.S. Maull, D.R. Tranfield i W. Maull (2003, s. 596-624), M. Rosemann i T. de Bruin (2005), J. Lee, D. Lee i S. Kang (2007, s. 384-39) oraz M. Rohloff

(2009, s. 128-142). Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że liczba modeli identyfikacji stopnia wdrożenia elementów podejścia procesowego, scharakteryzowanych w piśmiennictwie, może powodować, że w praktycznym zastosowaniu wybór odpowiedniego modelu jest skomplikowany. W tym miejscu należy podkreślić, że w przeważającej liczbie mają one charakter uniwersalny. Za tak postawioną tezę mogą przemawiać dwie przesłanki. Pierwszą jest ograniczona zdolność do konfiguracji kryteriów oceny uwzględniających specyfikę funkcjonowania organizacji. Druga dotyczy braku możliwości zastosowania modeli w szczegółowej analizie wybranych obszarów funkcjonowania badanej organizacji w wymiarze krótko i długookresowym.

## 2.2. Wielowymiarowy model oceny dojrzałości procesowej organizacji (MMPM)

Badanie scharakteryzowane w niniejszym artykule, zostało zrealizowane z wykorzystaniem wielowymiarowego modelu oceny dojrzałości procesowej organizacji (ang. Multidimensional Model of Process Maturity Evaluation; MMPM). Zgodnie z założeniami teoretycznymi modelu MPMM, narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza, zostało przekonfigurowane, w celu dostosowania go do specyfiki badanej branży usług hotelarskich. Oznacza to, że badanie główne zostało poprzedzone przeglądem piśmiennictwa w celu dostosowania wybranych kryteriów oceny do specyfiki badanej branży (Medlik, Ingram, 2000; Wilkins, Merrilees, Herington, 2007, Tyrańska 2011). Zgodnie z założeniami metodyki MMPM, dojrzałość procesowa badanych obiektów została sklasyfikowana, w pierwszej kolejności w pięciostopniowej skali, definiowanej jako wymiar krótkookresowy. Charakterystykę poszczególnych poziomów modelu MPMM przedstawiono w tabeli 1. W tym miejscu trzeba uwypuklić, że organizacja nie może osiągnąć następnego poziomu dojrzałości, jeżeli nie spełnia kryteriów, określonych dla poziomu poprzedniego.

Tabela 1. Charakterystyka poziomów dojrzałości modelu MMPM

Poziom	Oznaczenie*	Charakterystyka
Poziom 5. Procesy doskonalone	P5 A+	Wyjątkowa dojrzałość organizacji w doskonaleniu procesów biznesowych oparta na wewnętrznych, dobrych praktykach. Konfiguracja struktury organizacyjnej w kierunku procesów (struktura macierzowa lub procesowa)
	P5 A	Wysoka zdolność organizacji do doskonalenia procesów biznesowych. Wdrożenie wszystkich determinant organizacji procesowej
	P5 A-	Umiarkowana dojrzałość organizacji w zakresie doskonalenia wszystkich procesów. Organizacja nie opracowała jeszcze strategii doskonalenia procesów w perspektywie długoterminowej

Tabela 1 cd.

Poziom 4. Procesy zarządzane	P4 B+	Doskonalone są głównie megaprocesy, rozumiane jako procesy kluczowe dla generowania wartości dodanej w organizacji
	P4 B	Procesy w organizacji zarządzane są w oparciu o skonstruowany system pomiarowy. W dłuższej perspektywie czasu organizacja nie przewiduje konfiguracji struktur w kierunku udoskonalania procesów
	P4 B-	Organizacja mimo opomiarowania procesów, nie podejmuje decyzji zarządczych na podstawie otrzymanych wyników. W dłuższej perspektywie nie spełnia wymagań organizacji procesowej. Występuje potencjalne ryzyko degradacji do poziomu trzeciego (P3)
Poziom 3. Procesy opomiarowane	P3 C+	Organizacja jest zdolna do kontynuowania implementacji determinantów podejścia procesowego z wyraźną perspektywą rozwoju w kierunku organizacji procesowej
	P3 C	Organizacja jest w stanie sprostać determinantom organizacji procesowej i kolejno je implementuje do praktyki biznesowej
	P3 C-	Organizacja wykorzystuje system mierników do powierzchownej oceny procesów
Poziom 2. Procesy zidentyfikowane i sformalizowane	P2 D+	Procesy w organizacji są zidentyfikowane i sformalizowane w postaci map procesów, ale występują zakłócenia w obszarze opomiarowania procesów, wynikające z funkcjonalnej struktury np. autonomizacja działów w organizacji
	P2 D	Organizacja mimo symptomów świadczących o sformalizowaniu i zidentyfikowaniu procesów wstrzymuje się od dalszej implementacji elementów podejścia procesowego
	P2 D-	Identyfikacja i formalizacja procesów ma charakter powierzchowny. Organizacja nie decyduje się na zmianę struktury organizacyjnej w oparciu o mapy procesów
Poziom 1. Organizacja funkcjonalna wykazująca słabe symptomy podejścia procesowego	P1 E+	Istnieje pewna świadomość istnienia procesów, ale nie znajdują one żadnego odzwierciedlenia w rozwiązaniach sformalizowanych
	P1 E	Ewentualne działania świadczące o implementacji podejścia procesowego mają charakter prowizoryczny, najczęściej odgórny, wywołany zagrożeniem zewnętrznym
	P1 E-	Organizacja nie jest zdolna do podjęcia działań zmierzających w kierunku implementacji podejścia procesowego w zarządzaniu

\* Oznaczenie uwzględnia wymiar krótko i długookresowy.

Wielowymiarowy charakter modelu MMPM umożliwił ocenę badanych jednostek z uwzględnieniem wymiaru długookresowego, do którego zakwalifikowano: rozwój, stagnację i atrofię implementacji elementów podejścia procesowego w zarządzaniu (tab. 2).

Tabela 2. Charakterystyka wymiarów długookresowych w modelu MMPM

Wymiar długookresowy	Oznaczenie	Charakterystyka długookresowa
Rozwój	P +	Organizacja wykazuje cechy sprzyjające osiągnięciu wyższego poziomu
Stagnacja	P	Organizacja nie wykazuje ani rozwoju, ani atrofii elementów podejścia procesowego
Atrofia	P-	Organizacja zaprzestaje implementacji rozwiązań procesowych i ukierunkowuje się w stronę klasycznego podejścia w zarządzaniu

Z kolei w tabeli 3 przedstawiono charakterystykę czterech cech, uwzględnionych w ocenie wymiaru systemowego.

Tabela 3. Charakterystyka wymiarów systemowych w modelu MMPM (opracowanie własne na podstawie (Grajewski, 2016, s. 169))

Cecha systemowa	Charakterystyka dla organizacji zarządzanej procesowo
Specjalizacja	Procesy gospodarcze jako podstawa tworzenia zespołów interdyscyplinarnych. Doskonalenie interdyscyplinarnych umiejętności realizacyjnych
Hierarchia	Dominacja relacji horyzontalnych nad hierarchicznymi. Właściciel procesu zastępuje dotychczasowego kierownika funkcjonalnego. Odpowiedzialność za faktyczne rezultaty pracy, stopień zaspokojenia potrzeb (satysfakcji klienta)
Centralizacja	Delegowanie uprawnień na zarządzających procesami. Samodzielność wykonawców w tworzeniu struktury procesów
Formalizacja	Aktywność pracowników skierowana na poszukiwanie skutecznych procedur realizacyjnych. Sposób działania dostosowany do możliwych do spełnienia oczekiwań klienta

Podsumowując, analiza dojrzałości procesowej hoteli i obiektów noclegowych w Polsce została zrealizowana w trzech wymiarach: krótkookresowym (klasyfikacja do jednego z pięciu poziomów dojrzałości), długookresowym (ocena kierunku działań zarządczych w implementacji podejścia procesowego) i systemowym (ocena dojrzałości zbioru działań z perspektywy nasilenia implementacji elementów podejścia procesowego w przestrzeni czterech cech systemowych).

### 3. WYNIKI BADANIA OCENY DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ HOTELI I OBIEKTÓW NOCLEGOWYCH W POLSCE

#### 3.1. Projekt sondażowego badania opinii z wykorzystaniem probabilistycznej techniki doboru próby

Postępowanie empiryczne zostało zrealizowane z wykorzystaniem metody sondażowego badania opinii z probabilistyczną techniką doboru próby. W wyborze techniki losowania, uwzględniono, w ocenie autorów, wiarygodny i spełniający kryterium identyfikacyjne operat losowania. Został on opracowany na podstawie Centralnej Ewidencji i Wykazów w Turystyce, udostępnionej przez Ministerstwo Sportu i Turystyki<sup>1</sup>. W losowaniu jednostek badania wykorzystano generator liczb losowych sporządzony w oprogramowaniu Microsoft Excel 2016. Populacja w wybranym operacie losowania wynosiła 3998 jednostek. W celu oszacowania wielkości próby badawczej przyjęto wartość błędu maksymalnego  $d = 0,08$ , przy  $p = 0,5$  i poziomie ufności  $= 0,95^2$ . Uwzględniając wcześniejsze, postępowanie empiryczne przeprowadzono na próbie 133 losowo wybranych obiektów w Polsce. W tym miejscu trzeba podkreślić, że w celu zwiększenia wskaźnika odpowiedzi (ang. response rate) zastosowano metodę inputacji dodatkowo wylosowanych obiektów z operatu losowania. Badanie zostało zrealizowane w okresie od 21 lipca 2017 r. do 04 października 2017 r., techniką CAWI<sup>3</sup> z wykorzystaniem narzędzia webankieta.pl.

#### 3.2. Walidacja narzędzia badawczego z wykorzystaniem testu Alfa Cronbacha

W pierwszej kolejności podjęto próbę analizy rzetelności wykorzystanego narzędzia badawczego. W tym celu zastosowano technikę pomiaru homogeniczności skali, wykorzystując współczynnik  $\alpha$ -Cronbacha, który „przyjmuje wartości od 0 do 1. Minimalną rzetelność skali wyznacza wartość współczynnika  $\alpha$ -Cronbacha większa od 0,6”, (Sagan, 2003). Reasumując, obliczona miara testu  $\alpha$ -Cronbacha dla wykorzystanego kwestionariusza wyniosła 0,7, co świadczy o prawidłowej rzetelności zastosowanej skali w narzędziu badawczym. Analizę wykonano z wykorzystaniem oprogramowania Statistica 13. Zbliżone podejście w walidacji modelu dojrzałości procesowej zaprezentował B.T. Kalinowski (2014, s. 81-90).

<sup>1</sup> <https://turystyka.gov.pl>, (dostęp: 21.07.2017 r.).

<sup>2</sup> Frakcję  $p = 0,5$  przyjmuje się jako maksymalną wartość iloczynu  $p \cdot q \approx (p \cdot (1 - p))$  (Szreder, 2012).

<sup>3</sup> CAWI (ang. Computer Assisted Website Interview) – metoda polegająca na realizacji ilościowego pomiaru sondażowego za pośrednictwem Internetu. W badaniu wykorzystano narzędzie dostępne na stronie [www.webankieta.pl](http://www.webankieta.pl).

### 3.3. Struktura badanej zbiorowości

Postępowanie empiryczne zostało zrealizowane na próbie 133 jednostek, zlokalizowanych we wszystkich województwach w Polsce. Najliczniejsze odpowiedzi uzyskano w województwach: małopolskim (20,30%), mazowieckim (14,29%), dolnośląskim (11,28%) oraz kujawsko-pomorskim i śląskim (7,52%). Strukturę badanej zbiorowości określono na podstawie wielkości zatrudnienia w badanych organizacjach (Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807). Zostały one sklasyfikowane według kryterium liczby zatrudnionych pracowników. Na tej podstawie wyodrębniono: mikroorganizacje – zatrudniające do 9 pracowników (9,02%), małe organizacje zatrudniające od 10 do 49 pracowników (68,42%), średnie organizacje od 50 do 249 pracowników (16,54%) oraz duże organizacje zatrudniające powyżej 250 pracowników (6,02%). W postępowaniu empirycznym rozkład jednostek pod względem klasy (standardu) obiektu przedstawił się następująco: hotele klasy jednogwiazdkowej – 5, hotele klasy dwugwiazdkowej – 18, hotele klasy trzygwiazdkowej – 68, hotele klasy czterogwiazdkowej – 27, hotele klasy pięciogwiazdkowej – 5 i pozostałe (skategoryzowane ośrodki wypoczynkowe i pensjonaty nieskategoryzowane) – 10. Ponadto uzyskane w postępowaniu empirycznym wyniki umożliwiły zróżnicowanie respondentów według kryterium stanowiska zatrudnienia. Największy udział procentowy w badanych organizacjach stanowili dyrektorzy i menedżerowie (63,91%), następnie kierownicy i koordynatorzy (25,56%), prezesi i właściciele (5,26%) oraz specjaliści (5,27%). Doprecyzowując, kwestionariusz badawczy został skierowany wyłącznie do kadry menedżerskiej średniego i wyższego szczebla. Dodatkowo w badanej grupie obiektów 25,6% respondentów odpowiedziało twierdząco na pytanie dotyczące przynależności obiektu do sieci hoteli.

### 3.4. Wyniki oceny dojrzałości procesowej badanych obiektów

Podsumowując wyniki postępowania empirycznego przedstawione w tabeli 4, należy przedstawić, że w dominującej większości badane obiekty w Polsce, zakwalifikowano do pierwszego poziomu dojrzałości. Ponadto, trzeba podkreślić, że w wymiarze długoterminowym, 30,08% obiektów została uplasowana na poziomie P1 E+. Zgodnie z założeniami wykorzystanego modelu MMPM, zidentyfikowany poziom, to stan, w którym mimo dominującej formuły podejścia funkcjonalnego w zarządzaniu, dostrzegalne są pojedyncze symptomy świadczące o początkowym etapie implementacji elementów organizacji procesowej.

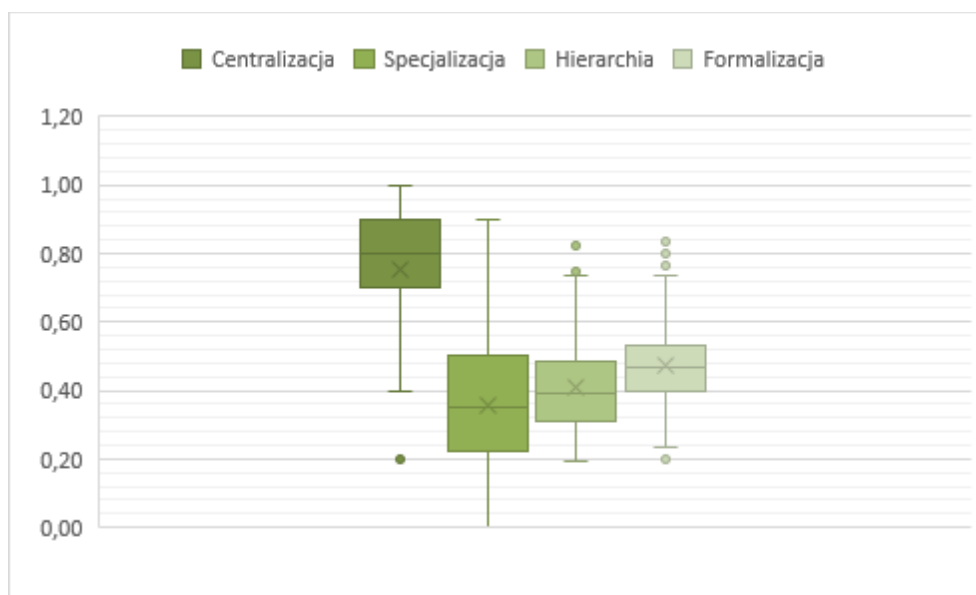
Spośród hoteli i obiektów noclegowych zakwalifikowanych do drugiego poziomu dojrzałości (P2), należy przedstawić, że w większości zostały one zakwalifikowane do wymiaru – rozwój. Oznacza to, że organizacje wykazują symptomy świadczące o możliwym przejściu do poziomu trzeciego w wymiarze długookresowym. Następnie, wśród 26 badanych jednostek, zakwalifikowanych do trzeciego poziomu

mu dojrzałości, aż 14 wskazywało symptomy świadczące o atrofii implementacji elementów podejścia procesowego na korzyść rozwiązań funkcjonalnych. Ponadto zaledwie 9 organizacji zostało zakwalifikowanych do poziomu czwartego, z czego w wymiarze długookresowym 7 obiektów do poziomu P4 B, natomiast 2 do poziomu P4 B-. W próbie badanych organizacji nie zidentyfikowano jednostek charakteryzujących spełniających kryteria piątego poziomu dojrzałości procesowej według modelu MMPM (tab. 1).

Tabela 4. Wyniki oceny dojrzałości procesowej organizacji hoteli i obiektów noclegowych w Polsce

Poziom	Oznaczenie	Liczba obiektów	Procent	Skumulowany procent
Poziom 1	P1 E-	28	21,05	21,05
	P1 E	22	16,54	37,59
	P1 E+	40	30,08	67,67
Poziom 2	P2 D-	0	0,00	67,67
	P2 D	1	0,75	68,42
	P2 D+	7	5,26	73,68
Poziom 3	P3 C-	14	10,53	84,21
	P3 C	6	4,51	88,72
	P3 C+	6	4,51	93,23
Poziom 4	P4 B-	2	1,50	94,74
	P4 B	7	5,26	100,00
	P4 B+	0	0,00	100,00
Poziom 5	P5 A-	0	0,00	100,00
	P5 A	0	0,00	100,00
	P5 A+	0	0,00	100,00
Razem		133	100,00	100,00





Rys. 1. Wykres skrzynkowy cech modelu MMPM dla cech: centralizacja, specjalizacja, hierarchia i hierarchia

Na rys. 1, z wykorzystaniem wykresu skrzynkowego, przedstawiono wartości statystyczne dla badanego wymiaru systemowego, do którego zakwalifikowano cechy: centralizacja, specjalizacja, hierarchia i formalizacja (patrz tab. 3).

Uzyskane wyniki wyrażono stosunkiem referencyjnej wartości (wskazanej w modelu MMPM jako potencjał normatywny dla badanej cechy) do uzyskanej, w rezultacie badania, wartości rzeczywistej. Oznacza to, że dla cechy centralizacja minimalna wartość wynosiła 0,40 (dolny wąs), maksymalna 1,00 (górny wąs), średnia arytmetyczna 0,75 (oznaczenie „X”) a mediana 0,8 (linia prosta). Z kolei wysokość skrzynki przedstawia wartość kwartyli Q1 i Q3. Podsumowując powyższe należy podkreślić, że dla cechy systemowej centralizacja stwierdzono wysokie zorientowanie w kierunku rozwiązań procesowych, w szczególności wysoką świadomość pożądanego roli pracownika i lidera w organizacji. Dodatkowo analiza uzyskanych rezultatów, pozwoliła na sformułowanie wniosku o niewysokiej świadomości organizacji w rozwoju cech formalizacji i specjalizacji, co implikuje klasyfikację większości badanych obiektów na pierwszym i drugim poziomie dojrzałości i uniemożliwia pretendowanie do poziomu trzeciego i wyższego.

### 3.5. Analiza kryteriów oceny dojrzałości procesowej modelu MMPM

W celu weryfikacji kryteriów umożliwiających osiągnięcie drugiego poziomu dojrzałości, według modelu MMPM, zweryfikowano funkcjonowanie systemu zarządzania jakością (SZJ) w badanych jednostkach. W kwestionariuszu badawczym, respondentów zapytano o wdrożenie SZJ opartego na normach ISO. W zdecydowanej większości (54,13%) wskazano, że ani ISO, ani żaden inny system SZJ nie został zaimplementowany w organizacji. Rozkład pozostałych odpowiedzi przedstawił się następująco: system ISO został wprowadzony uwzględniając potrzeby organizacji (22,55%), system ISO został wprowadzony ogólnie i funkcjonuje w praktyce biznesowej (6,76%) oraz mimo ogólnego wdrożenia nie funkcjonuje w działalności organizacji (4,5%). Z kolei na pytanie dotyczące potwierdzenia operowania i poprawnej interpretacji pojęcia 'proces' w badanych obiektach, aż 51,1% respondentów wskazało, że w organizacji nie operuje się terminem 'proces'. Zaledwie w 17,3% obiektów termin 'proces' jest definiowany prawidłowo, natomiast w 13,5% utożsamiane jest z projektem, w 11,3% z zadaniem, natomiast w 6,8% ze standardem. Następnie zapytano respondentów o stopień identyfikacji procesów w badanych organizacjach. Ocena uzyskanych odpowiedzi została zrealizowana z uwzględnieniem kryterium hierarchii procesów (Dangel, 1994, s. 31). W tab. 5 przedstawiono liczbę i procentowy udział twierdzących odpowiedzi dla przedstawionej w kwestionariuszu badawczym klasyfikacji procesów.

Tabela 5. Wyniki stopnia identyfikacji procesów w badanych organizacjach

Nazwa procesu	Liczba	Procent
Obsługa klienta	128	96,20
Sprzedaż i pozyskiwanie kontrahentów	96	72,20
Kontrola jakości oraz doskonalenie produktów i usług	82	61,70
Marketing, rozwój produktów i/lub usług, badanie rynku	64	48,10
Zaopatrzenie i magazynowanie	61	45,90
Obsługa księgowo-kadrowa	61	45,90
Zarządzanie finansami / Budżetowanie	61	45,90
Rozwój i poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji	59	44,40
Zarządzanie zasobami ludzkimi i rozwój kadr	52	39,10
Zarządzanie strategią i informacją	51	38,30
Zarządzanie wiedzą	22	16,50
Inne	3	2,26

Podsumowując rezultaty w tabeli 5, stwierdzono, że w zdecydowanej większości badanych obiektów, zidentyfikowane są przeważnie megaprocesy obsługi klienta oraz sprzedaży i pozyskiwania kontrahentów. Na pytanie dotyczące stopnia formalizacji architektury procesów w postaci modeli lub graficznych map przebiegu działań w procesach organizacji, 66,9% respondentów odpowiedziało, że procesy w organizacji nie są sformalizowane. W 11,3% obiektów są sformalizowane dla wybranych projektów, w 9,8% udzielono odpowiedzi „nie wiem”. Zaledwie w 9% mapy przebiegu działań w badanych organizacjach są stworzone dla wszystkich zidentyfikowanych procesów, a w 3% tylko dla procesów głównych (megaprocesów, procesów centralnych).

Na podstawie uzyskanych rezultatów, sformułowano wniosek, że w polskich hotelach i obiektach noclegowych dominującym kierunkiem działań zarządczych jest orientacja na zadania i wyniki (67,7%) oraz efekt procesu (27,10%). Marginalnymi odpowiedziami była orientacja na realizację przydzielonych zadań (3,00%). Ponadto 2,3% respondentów nie wskazało żadnej z proponowanych w kwestionariuszu odpowiedzi. Wśród odpowiedzi respondentów dotyczących pożądanej roli pracownika w organizacji najliczniejszą odpowiedzią była rola wielozadaniowego realizatora w obszarze wybranego działu organizacji (40,6%), natomiast formułę wykonawcy przypisanych zadań i inicjatora usprawnień na zajmowanym stanowisku zaznaczyło 25,56% respondentów. Z kolei pożądana, z perspektywy determinant organizacji procesowej, rola pracownika będącego samodzielnym członkiem interdyscyplinarnego zespołu wykonującego zadania i stymulującego usprawnienia w przestrzeni całej organizacji wskazało 29,32% jednostek. Respondenci zostali także zapytani o stosowanie mierników wykorzystywanych do oceny procesów w badanych jednostkach. Rozkład odpowiedzi przedstawił się następująco: poziom satysfakcji klienta zewnętrznego (63,2%), wielkość przychodów generowanych przez proces (53,4%), koszt realizacji procesu (41,4%), analiza kosztów działań w procesie (32,3%), podatność organizacji na zmiany ról pracowników ze względu na zajmowane przez nich stanowisko i przynależność do działów (26,3%), długość realizacji procesu (24,1%), poziom satysfakcji klienta wewnętrznego (19,5%). W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że w 12% obiektów pomiary nie są wykonywane, a 6% udzieliło odpowiedzi „nie wiem”.

W postępowaniu empirycznym podjęto próbę weryfikacji, na podstawie symptomów, obszaru zarządzania potencjałem intelektualnym pracowników w badanych jednostkach. W pierwszej kolejności zapytano respondentów o rodzaje realizowanych szkoleń oraz ich pożądany charakter. W badanych organizacjach 56,4% respondentów wskazało, że dodatkowe szkolenia wynikają z bieżących potrzeb organizacji i są realizowane przez specjalistyczne organizacje zewnętrzne. W 55,6% obiektów twierdząco odpowiedziano na pytanie dotyczące realizacji szkoleń wewnętrznych. W mniejszości udzielono odpowiedzi na pytanie, czy szkolenia realizowane są zgodnie z zaplanowanym ogólnie cyklem szkoleń lub z wykorzystaniem szkoleń

internetowych (e-learning). Na to pytanie odpowiedziało twierdząco odpowiednio 15,8% i 12,8% respondentów. Drugim badanym elementem było pytanie, dotyczące pożądanego i oczekiwanego statusu lidera w badanych jednostkach. Niemal w połowie organizacji zaznaczono odpowiedź wskazującą na rolę koordynatora zadań podległego działu, pionu lub departamentu, rozwiązującego problemy w trakcie realizacji procesu (46,6%). Z perspektywy organizacji procesowej, pożądaną odpowiedzią było wskazanie lidera odpowiedzialnego za transfer wiedzy między pracownikami, interweniującego, gdy realizowane działania personelu odbiegają od ustalonych założeń. Takie stanowisko zaznaczyło 27,8% respondentów. Pozostałe odpowiedzi przedstawiały się następująco: koordynowanie zadań podległego działu, pionu lub departamentu (10,5%), specjalista biegle w realizacji zadań w wybranym dziale (6,8%) oraz żadna odpowiedź z proponowanych w kwestionariuszu (8,3%). Trzecim elementem związanym z obszarem przekazywania wiedzy, była ocena realizacji szkoleń wewnętrznych w badanych jednostkach. W 57,1% obiektów wynikają one z potrzeb wdrażania nowych pracowników, w 46,6% dotyczą realizacji bieżących zmian w organizacji, natomiast w 18,8% są wynikiem inwencji pracowników w przekazywaniu wiedzy uzyskanej na szkoleniach zewnętrznych. Dodatkowo w 11,3% obiektów szkolenia wewnętrzne są realizowane w sposób zaplanowany i cykliczny. Taki sam udział procentowy respondentów zaznaczył odpowiedź o braku realizacji szkoleń wewnętrznych.

W jednym z pytań zamieszczonych w kwestionariuszu badawczym, podjęto próbę weryfikacji charakteru przeprowadzanych usprawnień w całej organizacji. W największej liczbie jednostek są one planowane na podstawie wymagań klienta (63,2%). W dalszej kolejności potwierdzono, że usprawnienia są generowane przez wszystkich pracowników (35,3%), przeprowadzane są w trakcie realizacji procesu (34,6%), realizowane są na podstawie analizy kosztów działań w poszczególnych procesach (30,1%), planowane są w oparciu o zidentyfikowane zagrożenia zewnętrzne lub wewnętrzne (np. kryzys) (18,8%), rozpoczynają się od zaplanowania przebiegu i terminu realizacji usprawnienia (17,3%) oraz są projektowane przez centrum planujące (11,3%). Respondentów zapytano także o możliwość zrealizowania usług dostępnych wewnątrz organizacji na rynku zewnętrznym (poza organizacją). W zdecydowanej większości zaznaczono odpowiedzi związane z usługami księgowo-kadrowymi (46,6%), usługami informatycznymi (49,6%) oraz usługami marketingowymi (42,00%). Rozkład pozostałych odpowiedzi przedstawiał się następująco: zamówienia specjalistycznych usług i pomiarów (38,2%), usługi gastronomiczne (36,6%) oraz usługi sprzątające i/lub konserwacyjne (31,3%). W kolejnym pytaniu poproszono uczestników badania o odpowiedź na pytanie dotyczące identyfikacji i funkcjonowania systemu pomiarowego oceny relacji rynkowych wewnątrz organizacji. W tym celu respondenci zostali zapytani o kryteria oceny dostawcy wewnętrznego (dział gastronomii, restauracja) przez klienta wewnętrznego (dział recepcji). Zaledwie w 25,6% badanych jednostek dostawcy i klienci wewnętrzni są zidentyfikowani, natomiast w 27,8% możliwa jest negocjacja warunków dostaw produktów i usług między działami wewnątrz organizacji. Ponadto w 17,3% wskazano na funk-

cjonowanie wewnętrznego systemu mierników oceny produktów i usług. Zdecydowanie w najmniejszym stopniu udzielono odpowiedzi twierdzącej na pytanie dotyczące sformułowanych kryteriów oceny wyceny jakości i liczby usług świadczonych w organizacji. Takie podejście przedstawiło zaledwie 6% respondentów.

Ostatnie pytanie w narzędziu badawczym dotyczyło stosowania wybranych metod zarządzania. Respondenci udzieli twierdzących odpowiedzi na pytanie o stosowanie: outsourcingu (20,30%), analizy Pareto (7,52%), metody Activity-Based Costing (ABC) (23,31%), (7,52%), metody programowania sieciowego (13,53%), benchmarkingu (14,29%), karty kontrolne (1,50%) oraz statystycznej kontroli zdolności procesu (3,76%).

#### 4. PODSUMOWANIE

Przedstawiona w artykule ocena dojrzałości procesowej hoteli i obiektów noclegowych w Polsce dowodzi, że w większości badanych organizacji, mimo wysokiej świadomości identyfikacji procesów, nie są one sformalizowane, opomiarowane i zarządzane. Ponadto żadna z badanych organizacji nie została zakwalifikowana na poziomie piątym, najwyższym, natomiast 67,67% na poziomie pierwszym (P1), 16,54% poziomem drugim (P2), 11,28% poziomem trzecim (P3), 4,51% poziomem czwartym (P4). Na podstawie analizy otrzymanych wyników sformułowano cztery wnioski o charakterze uogólniającym.

Po pierwsze, potwierdzono zależność pomiędzy wielkością badanych jednostek a poziomem dojrzałości procesowej (tab. 6).

Tabela 6. Wyniki oceny dojrzałości procesowej badanych jednostek ze względu na kryterium wielkości organizacji

Poziom	Mikroorganizacje	Małe organizacje	Średnie organizacje	Duże organizacje
P1 E-	41,67%	20,88%	18,18%	0,00%
P1 E	8,33%	18,68%	18,18%	0,00%
P1 E+	33,33%	28,57%	27,27%	50,00%
P2 D-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
P2 D	0,00%	1,10%	0,00%	0,00%
P2 D+	8,33%	5,49%	4,55%	0,00%
P3 C-	8,33%	10,99%	9,09%	12,50%
P3 C	0,00%	3,30%	9,09%	12,50%
P3 C+	0,00%	5,49%	4,55%	0,00%
P4 B-	0,00%	1,10%	4,55%	0,00%
P4 B	0,00%	4,40%	4,55%	25,00%
P4 B+	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
P5 A-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
P5 A	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
P5 A+	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Razem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
-------	---------	---------	---------	---------

Przyczyną takiego stanu, w którym w mikroorganizacjach zatrudniających do 9 pracowników, procesy nie są sformalizowane, opomiarowane i zarządzanie może być niski stopień skali działalności, niewymagający udokumentowania zidentyfikowanych procesów.

Po drugie, spośród 22 organizacji, które właściwie określiły pożądaną rolę pracownika w organizacji, aż 21 nie spełnia kryteriów związanych z formalizacją i opomiarowaniem procesów, a w 16 nie operuje się lub niewłaściwie definiuje pojęcie procesu. Wobec powyższego osiągnięcie dojrzałości procesowej powinno być zdeterminowane w wymiarze cech systemowych: specjalizacja i formalizacja. Dodatkowo kierunek działań zarządczych w badanych organizacjach powinien być skupiony wokół orientacji na efekt procesu i zarządzanie transferem wiedzy, traktowanej jak jeden z najważniejszych zasobów organizacji. Ponadto wyniki badania wskazują, że pożądaný charakter szkoleń nie pozwala na efektywne dyslokowanie zasobu wiedzy w organizacji. Świadczą o tym także odpowiedzi udzielone na pytania dotyczące realizacji usprawnień i szkoleń wewnętrznych w badanych jednostkach.

Po trzecie, przedstawione wyniki implikują konieczność posiadania nowych umiejętności wśród menedżerów i liderów w efektywnym i skutecznym dyslokowaniu zasobów przez identyfikację potencjału intelektualnego i wykonawczego pracowników. Nawiązując do powyższego, należy wskazać, że jednym z elementów podejścia procesowego jest skuteczne i efektywne transferowanie zasobu wiedzy, rozpatrywanego obecnie jako najważniejszy potencjał organizacji. Określając umiejętność efektywnej dywersyfikacji zasobów, należy wyróżnić horyzontalną konieczność działań zarządczych ukierunkowywanych w stronę posługiwania się tylko tym potencjałem, na który w danej chwili występuje zapotrzebowanie. Racjonalne wykorzystanie kluczowych kompetencji jest immanentną składową kreowania wartości dodanej w organizacji.

Bilansując, wymaga to osiągnięcia minimum trzeciego poziomu dojrzałości, czyli stanu, w którym procesy są prawidłowo zidentyfikowane i sformalizowane oraz opomiarowane.

Wniosek czwarty, ostatni, struktury organizacyjne na czwartym poziomie dojrzałości powinny mieć charakter homogeny, ukierunkowany na rozwiązania procesowe przy jednoczesnej atrofii elementów klasycznego podejścia w zarządzaniu. Bowiem może się okazać, że w empirycznej rzeczywistości, funkcjonowanie dwóch równolegle występujących struktur (funkcjonalnej i procesowej), może generować nieporządane napięcia w harmonijnej koegzystencji procesów w organizacji. Ponadto, przemiany w organizacji powinny mieć charakter holistyczny, rozumiany jako szeroki kierunek delegacji uprawnień rozumianych jako podejmowanie decyzji zarządczych na podstawie zestawu mierników empirycznej rzeczywistości organizacji, rozumianej jako dynamiczne opomiarowane zidentyfikowanej

i sformalizowanej architektury procesów. Takie podejście umożliwia osiągnięcie przez organizację czwartego poziomu dojrzałości.

## LITERATURA

- Auksztol, J., Chomuszek, M. (2012). *Modelowanie organizacji procesowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bitkowska, A. (2013). *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*. Warszawa: Difin.
- Brajer-Marczak, R. (2012). Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej. *Zarządzanie i Finanse*, 10/1/3.
- Krzakiewicz, K. (red.) (2008). *Organizacja i zarządzanie – przegląd podstawowych pojęć: Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Dangel, J.W. (1994). Business Process Reengineering: radikale Umgestaltung von Geschäftsprozessen. *Management Zeitschrift Industrielle Organisation*, 63/5.
- Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Grajewski, P. (2012). *Procesowe zarządzanie organizacją*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kalinowski, B.T. (2014). Walidacja modelu dojrzałości procesowej – raport z badań. *Acta Universitatis Lodzianae Folia Oeconomica*, 4, 304, 81-90.
- Lee, J., Lee, D., Kang, S. (2007). An overview of the business process maturity model (BPMM). In: *Advances in web and network technologies, and information management*, Springer, 384-395.
- Maull, R.S., Tranfield, D.R., Maull, W. (2003). Factors characterising the maturity of BPR programmes. *International Journal of Operations & Production Management*, 23/6, 596-624.
- Medlik, S., Ingram, H. (2000). *The business of hotels*. Routledge.
- Nowosielski, S. (2008). *Procesy i projekty logistyczne*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Rohloff, M. (2009). Case study and maturity model for business process management implementation. *Business Process Management*, 128-142.
- Rosemann, M., de Bruin, T. (2005). *Towards a Business Process Management Maturity Model*. European Conference on Information Systems (ECIS).
- Sliż, P. (2016a). Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, 530-542.
- Sliż, P. (2016b). Rola dojrzałości multiprocesowej sieci w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych – wyniki badań empirycznych. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 14, 2/2, 325-336.
- Skrzypek, E., Hofman, M. (2010). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Szreder, M. (2010). *Metody i techniki sondażowych badań opinii*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tyrańska, M. (2011). Zarządzanie kompetencjami pracowników hotelu. *Państwo i Społec-*

*czeństwo*, 275.

Wilkins, H., Merrilees, B., Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), 840-853.

### **BUSINESS PROCESS MATURITY OF HOTELS AND ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS – REPORT OF EMPIRICAL RESEARCH**

#### Summary

The aim of article is the hotels' and accommodation establishments' in Poland process maturity assessment with usage of survey research. The term of organization's process maturity and the authors of the selected models of evaluation of process approach elements in management implementation described in polish and foreign literature has been introduced herein. Further, the results of empirical studies regarding process maturity of hotels and accommodation establishments in Poland were presented. The empirical studies were conducted with usage of multidimensional model of organization's process maturity evaluation MMPM. The research objects were evaluated on the basis of three dimensions: short-term, long-term and systemic dimension. The vast majority of analyzed objectives were characterized at first level of process maturity. This indicates that the functional orientation including single symptoms of process solutions' implementation is the prevailing approach of management in analyzed facilities.

**Keywords:** Process Maturity, Business Process Management, Tourism, Hotels, Accommodation Establishments, MMPM Model