

Agata Dybioch

Akademia Wymiaru Sprawiedliwości

ORCID: 0009-0003-2228-784X

email: agata.dybioch@aws.edu.pl

Tomasz Kośmider

Uniwersytet WSB Merito

ORCID: 0000-0003-2129-3642

email: tomasz.kosmider@warszawa.merito.pl

Jarosław Rychlik

Uniwersytet Opolski

ORCID: 0000-0002-1948-1882

email: jaroslaw.rychlik@uni.opole.pl

Dojrzałość procesów zarządzania w Służbie Więziennej

Maturity of management processes in the Prison Service

Artykuł podejmuje kwestię formułowania oceny poziomu dojrzałości procesów zarządzania w organizacji, jaką jest Służba Więzienna (SW) oraz metod jej przeprowadzania – zasadniczo z perspektywy kadry zarządczej. W pierwszej części artykułu zaprezentowane zostały podstawowe kwestie z zakresu dojrzałości procesowej, a następnie zaproponowano autorski model oceny dojrzałości procesów zarządzania zachodzących w organizacji, jaką jest Służba Więzienna. W części metodologicznej procedurę badawczą oparto na autorskim kwestionariuszu ankiety, którym przebadano 10 dyrektorów jednostek penitencjarnych w kontekście zidentyfikowania możliwości pomiaru poziomów dojrzałości procesów zarządzania oraz weryfikacji koherencji ocen poszczególnych dyrektorów. W badaniach wykorzystano test zgodności W. Kendalla. Uzyskane rezultaty wskazują, że wyróżnione kategorie procesów można uporządkować pod względem

poziomu dojrzałości w oparciu o rozkład kwartylowy oraz średnią arytmetyczną i odchylenie standardowe. Zarządzanie procesami w jednostkach penitencjarnych to specyficzny obszar zarządzania organizacją. Dotyczy ogółu procesów, które mają związek nie tylko z aktywami materialnymi i niematerialnymi organizacji ale też zapewnieniem pożądanego poziomu bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego.

Słowa kluczowe: dojrzałość procesowa, zarządzanie, zasoby ludzkie, Służba Więzienna, metody identyfikacji dojrzałości procesów zarządzania

The article addresses the issue of formulating an assessment of the maturity level of management processes in an organisation such as the Prison Service and the methods of carrying it out, essentially from the perspective of management staff. The first part of the article presents basic issues in the area of process maturity, and then proposes an author's model for assessing the maturity of management processes taking place in an organisation such as the Prison Service. In the methodological part, the research procedure was based on the author's survey questionnaire, which was used to survey 10 directors of penitentiary units in the context of identifying the possibility of measuring the maturity levels of management processes and verifying the coherence of the assessments of individual directors. Kendall's W. test of coherence was used in the research. The results obtained indicate that the distinguished categories of processes can be ranked in terms of maturity level based on the quartile distribution and the arithmetic mean and standard deviation. Process management in penitentiary units is a specific area of organisational management. It concerns the totality of processes that have to do not only with the tangible and intangible assets of the organisation but also with ensuring the desired level of personal and structural security.

Keywords: process maturity, management, human resources, Prison Service, methods of identifying the maturity of management processes

Proces zarządzania organizacją – wymiar deskryptywny

Poziom procesów zarządzania, na co zwraca uwagę Grzegorz Grela, jest jednym z podstawowych kryteriów oceny sprawności funkcjonowania

organizacji¹. Z uwagi na powyższe coraz więcej organizacji, w tym także organizacje sektora publicznego, decyduje się na identyfikację, pomiar i doskonalenie wybranych procesów, wykorzystując do tego różne metody oceny. Najczęściej są to wskaźniki obrazujące poziom dojrzałości procesowej. Tomasz Kalinowski zauważa, że dojrzałość w odniesieniu do procesów zarządzania jest najczęściej definiowana „jako zdolność organizacji oraz realizowanych przez nią procesów do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów działalności”². Aneta Kucińska-Landwójtowicz oraz Mateusz Kołosowski interpretują poziom dojrzałości procesowej jako „stopień wdrożenia wytycznych zawartych w modelach dojrzałości procesowej”³. Piotr Grajewski zauważa, że „dojrzałość procesowa organizacji wyraża się zakresem, w jakim procesy są formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne”⁴. Jerzy Auksztol i Magdalena Chomuszek wskazują z kolei, że „dojrzałość procesowa to pojęcie, którego inspiracje wywodzą się zarówno z zarządzania jakością, jak i problematyki tzw. dobrych praktyk biznesowych. (...) W każdej organizacji ocena jakościowa procesu jest z pewnością nieco inna, ale w każdym przypadku, aby proces był dojrzały, musi być wydajny, przewidywalny i dostarczać wyników o wysokiej jakości. Tylko organizacje mające takie procesy można uznać za dojrzałe procesowo”⁵.

Dokonując analizy literatury przedmiotu stwierdzono występowanie luki badawczej w zakresie dojrzałości zarządzania jednostkami penitencjarnymi. W istotnym aspekcie pozostaje implementowanie pomysłów wprowadzania podejścia procesowego w organizacjach sektora prywatnego do specyfiki funkcjonowania jednostek penitencjarnych. Autorzy wyrażają przekonanie, że uzyskane efekty przedmiotowego badania oraz autorski model dojrzałości, pozwoli kadrze kierowniczej podejmować optymalne decyzje w zakresie rozwoju jednostek. W związku z tym, celem artykułu uczyniono przedstawienie koncepcji dojrzałości procesowej

¹ G. Grela, *Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, z. 35, s. 169.

² 5 poziomów dojrzałości organizacji, [https://www.iso-konsulting.pl/blog/5-poziomow-dojrzalosci-organizacji/#:~:text=Podrej%C5%9Bcie%20do%20zarz%C4%85dzania%2C%20w%20kt%C3%B3rym%20procesy%20s%C4%85%20scharakteryzowane,zrozumieniu%20ca%C5%82ej%20organizacji%20dzia%C5%82a%C5%84%2C%20przydzielonych%20r%C3%B3l%20i%20obow%C4%85zk%C3%B3w.\(dost%C4%99p:10.03.2025\).](https://www.iso-konsulting.pl/blog/5-poziomow-dojrzalosci-organizacji/#:~:text=Podrej%C5%9Bcie%20do%20zarz%C4%85dzania%2C%20w%20kt%C3%B3rym%20procesy%20s%C4%85%20scharakteryzowane,zrozumieniu%20ca%C5%82ej%20organizacji%20dzia%C5%82a%C5%84%2C%20przydzielonych%20r%C3%B3l%20i%20obow%C4%85zk%C3%B3w.(dost%C4%99p:10.03.2025).)

³ A. Kucińska-Landwójtowicz, M. Kołosowski, *Determinanty dojrzałości procesowej organizacji*, http://46.242.185.119/off_ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p059.pdf; http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p059.pdf. (dostęp: 10.03.2025).

⁴ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Warszawa 2007, s. 119–120.

⁵ J. Auksztol, M. Chomuszek, *Modelowanie organizacji procesowej*, Warszawa 2012, s. 120–121.

organizacji obejmującej ocenę zasobów na poziomie: strategicznym, operacyjnym oraz uzyskanych rezultatów i wytworzonej wartości. Zamierzeniem autorów jest także to, aby prezentowany model był użyteczny i mierzalny, zapewniając możliwość oceny zarówno całej organizacji, jak i pojedynczego procesu.

Wybrane modele dojrzałości procesowej

Do oceny poziomu dojrzałości procesowej niezbędne jest zaadaptowanie jednego z istniejących modeli dojrzałości procesowej lub opracowanie własnego. W tej części artykułu autorzy zaprezentują wybrane modele, które cechują się użytecznością i mierzalnością. Ponadto zawierają wiele wartościowych informacji. Jednym z najprostszych modeli dojrzałości zarządzania procesami jest prezentowany na rysunku nr 1 model składający się z pięciu podstawowych poziomów dojrzałości procesowej.

Rysunek 1. Model dojrzałości procesowej.



Źródło: Poziomy dojrzałości procesowej, <https://akademia-procesowa.pl/poziomy-dojrzalosci-procesowej/>.

Zaletą tego modelu jest relatywna prostota. Pokazuje on kierunek, jaki kierunek powinni obrać, aby znaleźć się na danym poziomie piramidy. Zgodnie z modelem należy skupić się na procesach w oparciu o wiedzę. W dalszym etapie należy orientować się w zarządzaniu

procesami i mieć świadomość ich istnienia, następnie dążyć do wdrożenia, aby uzyskać wartość z uruchomionego rozwiązania, później zdefiniować zakresy odpowiedzialności, tworzyć mapy procesowe czy tworzyć instrukcje/standardy. Wreszcie dokonać pomiaru i docelowo doskonalić procesy.

Kolejnym modelem analizowanym przez autorów niniejszego tekstu jest koncept autorstwa Piotra Grajewskiego, który zakłada istnienie pięciu poziomów zarządzania procesami od chaosu po ciągle doskonalenie. Charakterystyka poszczególnych poziomów została opisana w tabeli nr 1.

Tabela nr 1. Model dojrzałości procesowej organizacji wg Piotra Grajewskiego

Poziom dojrzałości	Ogólna charakterystyka
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 – praktykowana powtarzalność	Praktyka i eksperymentowanie w celu poszukiwania zdolności do powtarzania działań w ramach procesów. Uzyskiwanie możliwości poprawiania procesów i dokumentowania ich głównych parametrów.
Poziom 3 – standaryzacja	Prace projektowe w ramach procesów są standaryzowane, stabilne.
Poziom 4 – zarządzanie procesami	Stosowanie pomiarów efektywności procesów umożliwia identyfikację zagrożeń i podejmowanie skutecznych działań korygujących dostosowania strukturalne.
Poziom 5 – ciągle doskonalenie	Ciągłą poprawę i optymalizację procesów osiąga się zarówno poprzez udoskonalanie bieżących konfiguracji procesów, jak i wprowadzanie nowych metod i technologii realizacyjnych.

Źródło: P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Warszawa 2007, s. 120–121.

Kolejny model, autorstwa Pawła Mielcarka, zakłada istnienie 6 poziomów dojrzałości. Każdemu poziomowi przydzielana jest odpowiednia liczba punktów z podziałem na pojedynczy proces i całą organizację. Szczegółowy przydział punktów obrazuje tabela nr 2.

Tabela nr 2. Model dojrzałości procesowej wg Pawła Mielcarka

Poziomy dojrzałości	Dla jednego procesu	Dla całej organizacji
Poziom braku dojrzałości procesowej	0 punktów	0–2 punkty
Poziom definiowania procesu/ procesów	1–2 punkty	3–6 punktów
Poziom implementacji procesu/procesów	3–4 punkty	7–12 punktów
Poziom standaryzowania i pomiaru procesu/ procesów	5–6 punktów	13–18 punktów
Poziom osadzania i doskonalenia procesu/procesów	7–8 punktów	19–24 punkty
Poziom dojrzałości procesu/systemu procesów	9–10 punktów	25–30 punktów

Źródło: P. Mielcarek, *Process maturity model of organization*, “Management Forum”, 2017, vol. 5, no. 4, s. 11

Na uwagę zasługuje też model BPM–MMPM, którego charakterystykę przedstawia poniższa tabela.

Tabela nr 3 Model dojrzałości BPM–MMPM2

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.

Poziom	Charakterystyka poziomu
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.
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 efektach generowanych w procesach i ich zgodności z oczekiwaniami i potrzebami klientów. System szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych usprawnia transfer wiedzy między pracownikami.
Poziom 5 – procesy doskonałe	Organizacja na tym poziomie charakteryzuje się stanem, w którym procesy są doskonałe. Organizacja w wyniku pomiaru 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.

Źródło: P. Sliż, J. Berniak-Woźniak, J. Siciński, M. Balbuza-Kudzian, *Dojrzałość procesowa organizacji w Polsce*, https://www.researchgate.net/publication/379019786_DOJRZALOSC_PROCESOWA_ORGANIZACJI_W_POLSCE_Raport_2024_Edycja_II. (dostęp 01.01.2025)

Przegląd wybranych badań w obszarze dojrzałości procesowej

W ostatnich latach w literaturze naukowej prezentowane są wyniki badań dotyczące oceny dojrzałości procesowej polskich organizacji działających w sektorze prywatnym i publicznym. W badaniach wykorzystywane są różne modele, jednym nich jest model MMPM2. Na podkreślenie

zasługuje fakt, że od 2017 r. został zweryfikowany w 8 badaniach na próbie ponad 2000 organizacji funkcjonujących w różnych sektorach gospodarki⁶.

Analizując zróżnicowanie modeli pod względem funkcjonalności na poszczególnych poziomach dojrzałości procesowej, zauważyć można dość interesującą tendencję a mianowicie, że najwyższy poziom dojrzałości procesów osiągają zazwyczaj duże przedsiębiorstwa, nie mniej doskonalenie praktyk procesowych pozostaje wyzwaniem dla wszystkich podmiotów⁷. W raporcie przygotowanym przez Carrywater Group S.A. oraz Procesowcy.pl zidentyfikowano hierarchię poziomów dojrzałości – od pierwszego, uwzględniającego procesy przypadkowe, do piątego zawierającego procesy zidentyfikowane (opisane, mierzone i zarządzane)⁸.

Z kolejnych badań przeprowadzonych w Polsce w 2023 r. wynika, że stan wiedzy na temat implementacji zarządzania procesami w średnich i dużych organizacjach jest widoczny. Widoczny jest pozytywny trend w zarządzaniu procesami. To stan, w którym procesy są zidentyfikowane, sformalizowane i opomiarowane. W porównaniu z podobnym badaniem zrealizowanym z wykorzystaniem modelu MMPM w 2017 r. dostrzegalny jest udział organizacji na wyższych poziomach zarządzania⁹.

W odniesieniu do sektora publicznego warto wspomnieć o badaniach Witolda Szumowskiego, przeprowadzonych na próbie 129 dolnośląskich urzędów samorządowych, które wykazały, że „dostosowanie struktur do procesowej formuły działania w przypadku badanych urzędów jest raczej na niskim poziomie(...), [co wynika – przyp. aut] ze stosowania przez urzędy głównie struktury funkcjonalnej oraz w prawie połowie przypadków niewyznaczenia osób odpowiedzialnych za realizację całości procesów. (...) nie przekształcono też struktur w kierunku procesowym, zaś kultura organizacyjna wspomagająca orientację na procesy nie jest kształtowana w wystarczającym stopniu”¹⁰.

⁶ P. Sliż, *Organizacja procesowo-projektowa: istota, modelowanie, pomiar dojrzałości*, Warszawa 2021, s. 24–30.

⁷ P. Sliż, J. Berniak-Woźniak, J. Siciński, M. Balbuza- Kudzian, *Dojrzałość procesowa organizacji w Polsce*, https://www.researchgate.net/publication/379019786_DOJRZALOSC_PROCESOWA_ORGANIZACJI_W_POLSCE_Raport_2024_Edycja_II. (dostęp 01.01.2025)

⁸ P. Sliż, *Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych*, https://www.researchgate.net/publication/303717545_Dojrzalosc_procesowa_organizacji_-_wyniki_badan_empirycznych_Business_process_maturity_-_report_of_empirical_research. (dostęp 01.01.2025).

⁹ P. Sliż, *Dojrzałość procesowa organizacji w Polsce. Raport 2023*, https://analiza.wzr.ug.edu.pl/piotr-sliz/upload/files/Raport_Dojrzalosc_procesowa_2023.pdf (dostęp 01.01.2025).

¹⁰ W. Szumowski, *Zastosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wrocław 2009, s. 106–118.

Wnioski, jakie można wyciągnąć z tej części artykułu uprawniają do postawienia tezy, że polskie organizacje sektora publicznego mają duży potencjał poprawy efektywności poprzez usprawnienie swoich procesów. Szczegółowe wyniki przeprowadzonej oceny dojrzałości procesowej mogą być inspiracją dla kadry zarządzającej do wprowadzenia zmian w sposobie funkcjonowania procesów. Jednym z wniosków może być potrzeba stałego monitorowania poziomu dojrzałości. Istniejący dorobek metodologiczny w zakresie oceny dojrzałości procesowej pozwala na dokonywanie porównań pomiędzy poszczególnymi organizacjami w zakresie osiągniętego poziomu dojrzałości.

Dojrzałość procesów zarządzania w Służbie Więziennej

Zarządzanie procesami w jednostkach penitencjarnych to specyficzny obszar zarządzania organizacją. Dotyczy ogółu procesów, które mają związek nie tylko z aktywami materialnymi i niematerialnymi organizacji, ale też zapewnieniem pożądanego poziomu bezpieczeństwa personalnego i strukturalnego. O ile w organizacjach sektora prywatnego procesy zarządzania służą przede wszystkim realizacji zysków i rozwojowi, o tyle w jednostkach penitencjarnych trudno mówić o zyskowności, stopie zwrotu z kapitału itp. Stąd wniosek, że badanie dojrzałości procesów zarządzania w Służbie Więziennej doskonale wpisuje się w charakter funkcjonowania organizacji totalnych. Nie należy przy tym zapominać, że zarządzanie wdrażane na poziomie hierarchicznym przyczynia się do lepszego zrozumienia funkcjonowania organizacji. Nie bez znaczenia pozostaje także fakt, że określone są najważniejsze czynniki umożliwiające promowanie konstruktywnych decyzji, a poza tym zasady działania ustanowione w zarządzaniu stanowią punkt wyjścia do optymalizacji procesu zarządzania organizacją *in extenso*¹¹.

¹¹ A. Skrzypek, *Dojrzałość organizacji – źródła, uwarunkowania i konsekwencje*, „Nowe Tendencje w Zarządzaniu” 2022, t. 2, s. 51-74.

Tabela 4. Model dojrzałości procesowej jednostki penitencjarnej

Poziom	Punktacja dla jednego poziomu	Charakterystyka poziomu
Poziom 0	0 punktów	W jednostce penitencjarnej nie występują jakiekolwiek efekty identyfikacji procesów zarządzania. Brak systemów wskaźników. Brak jakichkolwiek działań służących rozwojowi procesów zarządzania.
Poziom 1	1 punkt	Jednostka penitencjarna jest zdolna do budowy i realizacji procesów, które są fundamentem działalności instytucji totalnych, a nie jedynie indywidualnych funkcjonariuszy i pracowników.
Poziom 2	2 punkty	Funkcjonariusze i pracownicy są poinformowani o podziale ról w poszczególnych procesach, a ich zakres obowiązków jest ściśle określony. Stosuje się niewielką liczbę wskaźników pomiaru.
Poziom 3	3 punkty	W jednostkach penitencjarnych funkcjonuje sprawnie infrastruktura informatyczna, która wspiera procesy zarządzania.
Poziom 4	4 punkty	Procesy zarządzania funkcjonujące w jednostkach penitencjarnych są świadome, w pełni zaplanowane, a wiedza o nich jest systematycznie przekazywana każdemu funkcjonariuszowi i pracownikowi. Stosuje się wskaźniki pomiarowe.
Poziom 5	5 punktów	W jednostkach penitencjarnych istnieje środowisko do dzielenia się wiedzą na temat procesów zarządzania. Ma to swoje odzwierciedlenie w procedurach wewnętrznych i strategii jednostki penitencjarnej
Poziom 6	6 punktów	W jednostkach penitencjarnych istnieje stanowisko pracy do spraw projektowania i planowania procesów zarządzania. Stosuje się kompleksowy system wskaźników.
Poziom 7	7 punktów	Procesy zarządzania są systematycznie doskonałe

Źródło: oprac. własne na podstawie: P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 119–120.

W ramach niniejszego artykułu przyjęto, że dojrzałość procesowa to stopień, w jakim wszystkie zasoby jednostki penitencjarnej są odpowiednio rozdysponowane w stabilnych i dających się zmierzyć procesach, które umożliwiają realizację celów strategicznych danej jednostki penitencjarnej. W tabeli nr 4 zaprezentowano autorski model umożliwiający

dokonanie dojrzałości zrealizowanych procesów zarządzania w organizacji więziennej.

Pod pojęciem modelu „dojrzałości procesowej” w zakładach więziennych należy rozumieć stopień upowszechnienia praktyk związanych z zarządzaniem procesowym w jednostce penitencjarnej np. intensywność występowania pewnych specyficznych procesów zarządzania. Procesy te są bezpośrednio związane z utrzymaniem lub/i zapewnieniem wzrostu wartości aktywów materialnych i niematerialnych. Na uwagę zasługuje również fakt, że dojrzałość ma charakter sekwencyjny tzn. że przejście do kolejnych etapów wiąże się ze spełnieniem wymogów odnoszących się do etapów poprzednich.

Postępowanie badawcze i analiza wyników

Na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystano metodę sędziów niezależnych ekspertów w zakresie zarządzania w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej. Przebadano grupę 10 funkcjonariuszy pełniących funkcje dyrektorskie w różnych jednostkach podstawowych w Polsce. Do pomiaru poziomu dojrzałości zarządzania procesami wykorzystano kwestionariusz ankiety własnej konstrukcji w wersji papierowej. Ankieta zbudowana została w oparciu o 20 pozycji dotyczących oceny poziomu dojrzałości wykorzystania zasobów. Wyróżnienia kategorii procesowych dokonano, posilając się wcześniejszymi pilotażowymi wywiadami z funkcjonariuszami pełniącymi role kierownicze i dyrektorskie.

W ramach głównego etapu empirycznego badani byli proszeni o ocenę dojrzałości wykorzystania zasobów takich jak: wykształcenie funkcjonariuszy, ich zaangażowanie, systemy informatyczne, umiejętności kierownicze kadry managerskiej Służby Więziennej, wiedza kierowników z zakresu zarządzania, dobra atmosfera w pracy, umiejętność interpretacji przepisów, kreatywność funkcjonariuszy, procesy rekrutacji, właściwe wykonywanie ocen okresowych funkcjonariuszy, systemy motywacyjne, komunikacja interpersonalna, relacje z otoczeniem lokalnym, wykonywanie ocen okresowych, wdrażanie metod zarządzania, delegowanie uprawnień, dotacje rządowe i programy unijne, inne różnorodne źródła finansowe, inwestycje i kapitał strukturalny. Ankieta wykorzystywała skalę od 1 do 7. Realizacja badania w oparciu o przyjęty sposób uchwycenia nasilenia wymiarów zasobowych warunkowana była odwołaniem do paradygmatu

ilościowego. Badanie przeprowadzono w marcu 2024 r. w Kampusie Mundurowym Akademii Wymiaru Sprawiedliwości w Kaliszu.

Celem badania była weryfikacji problemu dotyczącego spójności ocen managerskich w zakresie dojrzałości wykorzystania zasobów oraz zaproponowanie metody szacowania poziomu dojrzałości wyróżnionych kategorii zasobów w organizacji.

Analiza danych statystycznych

W celu weryfikacji kwestii spójności pomiędzy ocenami dyrektorów w zakresie oceny wyróżnionych kategorii dojrzałości procesów zastosowano test zgodności ocen W. Kendalla. Wykonany test uzyskał wartość $W = 0,65$ – nieistotną statystycznie. Rezultat ten wskazuje, że dyrektorzy prezentują umiarkowaną zgodność w zakresie ocen dojrzałości procesów zarządzania w wyróżnionych obszarach. Tym samym należy wnioskować o intersubiektywnej zgodności ich ocen, a co za tym idzie można stwierdzić, że wyróżnione kryteria oceniania procesów stanowią wymiary, co do których dyrektorzy dysponują względnie koherentnym systemem ich pojmowania w kontekście funkcjonowania Służby Więziennej. Zagadnienie to wydaje się niezwykle istotne, jeśli odnieść się do niejednokrotnie występującego w naukach społecznych problemu niezgodności ekspertów w identyfikowaniu problemów, pojęć oraz formułowaniu ewaluacji zjawisk oraz ich predykcji. Natomiast zastosowanie metody sędziów niezależnych pozwala na ustalenie kwestii rzetelności sędziów w zakresie oceny określonych zjawisk, a uzyskany poziom zgodności sędziów umożliwia wnioskowanie o ich poprawnej rzetelności w wymiarze formowanych ocen (co jest częstokroć trudne do uwiarygodnienia w przypadku braku wykorzystania tej metody eksperckiej).

Na podstawie dokonanej analizy zgodności ocen 10 sędziów niezależnych dokonano agregacji formułowanych przez nich ocen w ramach 20 wyróżnionych obszarów. Uzyskane w ten sposób agregacje ocen pochodzące od poszczególnych sędziów dla wyróżnionych obszarów dojrzałości poddano dalszej analizie obejmującej statystyki opisowe. Uzyskane rezultaty wskazują, że średnia arytmetyczna dla 20 wymiarów uzyskała wartość $\bar{x} = 4,805$, mediana $Me = 4,850$, natomiast odchylenie standardowe $SD = 0,320$, rezultat minimalny na poziomie $x_{min.} = 4,10$ oraz maksymalny na poziomie $x_{max.} = 5,40$. Ustalono również wartość dolnego kwartyla

na poziomie 4,60 oraz górnego kwartyla na poziomie 5,00. Powyższe wyniki wskazują, że globalnie sędziowie byli skłonni oceniać dojrzałość procesów zarządzania w poszczególnych sferach na poziomie umiarkowanych, odchodząc od wymiaru „trudno powiedzieć, czy procesy są dojrzałe czy też nie” w kierunku oceniania ich na poziomie „raczej dojrzałe”.

W celu pogłębienia analizy uzyskanych rezultatów przebadano rozkład wyników w ujęciu kwartałowym oraz w oparciu o wartość średniej arytmetycznej i odchylenie standardowe. Jeśli chodzi o rozkład kwartyłowy możliwe jest podzielenie rozkładu wyników na 4 poziomy. Kwartył pierwszy obejmuje zakres procesów o najniższych poziomach dojrzałości (przedział wartości od 4,10 do 4,60). W ramach tego kwartyła ulokowały się procesy obejmujące: zakupy dla funkcjonariuszy, kontrolowanie funkcjonariuszy, oceny okresowe funkcjonariuszy, wymianę floty transportowej, wdrażanie systemów zarządzania dokumentacją, wdrażanie norm jakościowych, wdrażanie programu rozwoju instytucjonalnego. Kwartył drugi obejmuje poziom dojrzałości procesów od powyżej 4,60 do 4,85. Kwartył ten należy identyfikować z poziomem dojrzałości procesów nieco poniżej przeciętnej i dojrzałością przeciętną. W ramach tego kwartyła należy wyróżnić następujące procesy: motywowanie funkcjonariuszy, delegowanie uprawnień przez kierowników na pracowników niższego szczebla, analiza ryzyka. Kwartył trzeci obejmujący rezultaty powyżej 4,85 od 5,00 wyznacza przedział procesów klasyfikowanych nieznacznie powyżej przeciętnej. W ramach kwartyła trzeciego ulokowały się następujące kategorie procesów: rekrutacja, modernizacja obiektów penitencjarnych, zapewnienie rozwoju zawodowego funkcjonariuszom, integrowanie funkcjonariuszy SW, promocja SW, delegowanie uprawnień przez funkcjonariuszy na innych funkcjonariuszy. Natomiast kwartył czwarty obejmujący procesy o wartości powyżej 5,00 należy identyfikować z dojrzałością na poziomie znacznie powyżej przeciętnej. W ramach tego kwartyła zakwalifikowały się procesy obejmujące: podejmowanie decyzji kierowniczych na podstawie ustalonych procedur, uczenie się funkcjonariuszy od innych funkcjonariuszy, pozyskiwanie finansowania ze źródeł zewnętrznych, szkolenia kadry i konferencje.

Druga z zaproponowanych metod analizy wyników oparta jest na odchyleniu standardowym i średniej arytmetycznej. Wykorzystanie tego sposobu analizy poziomów dojrzałości procesów jest motywowane tym, że uzyskany rozkład ocen sędziowskich dla poszczególnych zasobów jest

zgodny z krzywą Gaussa¹². Wykorzystując średnią i odchylenie standardowe należy przyjąć, że przedział wartości od 4,485 do 5,125 dotyczy umiarkowanego poziomu dojrzałości procesów, przedział wartości od 4,160 do 4,485 niskiego poziomu dojrzałości procesów, natomiast przedział poniżej wartości 4,160 bardzo niskiego poziomu dojrzałości procesów. Jeśli chodzi o poziom wysoki dojrzałości procesów, to obejmuje on przedział od 5,125 do 5,435. Powyżej wartości 5,435 można mówić o bardzo wysokim poziomie dojrzałości procesów. Dokonując analizy uzyskanego rozkładu ocen wyróżnionych kategorii dojrzałości procesów, należy zauważyć, że w ramach:

- bardzo niskiego poziomu dojrzałości (przedział poniżej 4,160) kwalifikować można 5% kategorii procesów zarządzania (wymiana floty samochodowej);
- niskiego poziomu dojrzałości procesów (przedział od pow. 4,160 do 4,485) kwalifikować można również 5% kategorii procesów zarządzania (wdrażanie norm jakości);
- umiarkowanego poziomu dojrzałości (przedział od pow. 4,485 do 5,125) kwalifikować można aż 80% kategorii zasobów (procesy rekrutacji, modernizacja obiektów penitencjarnych, zakupy dla funkcjonariuszy np. sprzętu komputerowego, zapewnienie rozwoju zawodowego funkcjonariuszom SW, motywowanie funkcjonariuszy SW do podnoszenia kwalifikacji, kontrolowanie funkcjonariuszy, integrowanie funkcjonariuszy, ocenianie okresowe funkcjonariuszy, pozyskiwanie finansowania ze źródeł zewnętrznych, delegowanie uprawnień przez kierowników na podwładnych funkcjonariuszy, szkolenia, kursy, wdrażanie systemów zarządzania dokumentacją, analizowanie ryzyka, wdrażanie programu rozwoju instytucjonalnego, delegowanie uprawnień na podwładnych);
- wysokiego poziomu dojrzałości (przedział powyżej wartości 5,125 do 5,434) kwalifikować można 5% kategorii procesów (proces w postaci uczenia się funkcjonariuszy od innych funkcjonariuszy);
- bardzo wysokiego poziomu dojrzałości (pow. wartości 5,435) kwalifikować można 5% kategorii procesów (należy wyróżnić podejmowania decyzji kierowniczych na podstawie obowiązujących procedur).

¹² Wartość testu Shapiro-Wilka $W=0,976$, $p=0,878$ potwierdza zgodność rozkładu ocen z krzywą rozkładu normalnego.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika wniosek co do możliwości przeprowadzenia rzetelnego pomiaru dojrzałości procesów zarządzania w jednostkach penitencjarnych w oparciu o analizy formułowane przez kadrę zarządczą niezależnie od tego, że poszczególne oceny kierowników obciążone mogą być indywidualnymi inklinacjami ewaluacyjnymi. Istnieje możliwość uzyskania koherencji ocen eksperckich dotyczących ewaluacji dojrzałości różnych procesów zarządzania. Możliwe jest przyjmowanie w zakresie klasyfikacji poziomów dojrzałości procesów przedziałów opartych na rozkładzie kwartylowym, jak i wyznaczanie przedziałów odwołujących się do odchylenia standardowego i średniej arytmetycznej.

Z punktu widzenia dokładności pomiarowej bardziej adekwatne jest przyjęcie klasyfikacji odwołującej się do odchylenia standardowego, które pozwala na uzyskanie większej pewności co do tego, że procesy kwalifikowane do różnych przedziałów dojrzałości rzeczywiście różnią się poziomem jej nasilenia. Natomiast klasyfikacja kwartylowa pozwala na uchwycenie równomiernego kwalifikowania poszczególnych procesów w odpowiednich przedziałach dojrzałości (po 25% wyróżnionych procesów w ramach każdego z przedziałów).

Obie klasyfikacje mogą nieść istotne implikacje dla praktyki penitencjarnej. Należy przy tym podkreślić, że procesy są mało identyfikowane i opisane szczególnie w warunkach funkcjonowania procesów zarządczych w Służbie Więziennej. Niewiele jednostek penitencjarnych dokonuje precyzyjnych opartych na „twardej metodologii” pomiarów procesów związanych z zarządzaniem, koncentrując się głównie na bieżącej regulacji i monitorowaniu, a tym samym nie wykorzystuje rezultatów pomiarowych do podejmowania decyzji w zakresie modulowania poszczególnych procesów poprzez koncentrowanie się na zasobach mogących je optymalizować. Oznacza to, że występuje ryzyko nieadekwatnego inwestowania zasobów w poszczególne procesy, a tym samym niebezpieczeństwo deterioracji zasobów w odniesieniu do optymalnej realizacji celów strategicznych organizacji.

Niniejsze badanie ma charakter eksploracyjny, a jego celem jest uchwycenie aspektów związanych z identyfikacją procesów niedoinwestowanych w celu poddania ich konstatacji z perspektywy strategii organizacji oraz harmonijnego rozwoju zgodnie z celami strategicznymi poprzez właściwe lokowanie zasobów. Kwestia adekwatnego wykorzystywania

metod pomiaru dojrzałości procesów umożliwia eliminację czynników ryzyka wynikających z nieracjonalności inwestowania zasobów w określone obszary procesowe, które nie stanowią priorytetów. Wykorzystywanie metod pomiarowych w zakresie dojrzałości procesów może być również wykorzystywane do optymalizacji w zakresie zwiększenia harmonijnego rozwoju organizacji, jeśli jest to zgodne z jej strategią. W tym kontekście na podkreślenie zasługuje aspekt zwiększania kompetencji kadry kierowniczej w zakresie zarządzania oraz uczenia się funkcjonariuszy. Ukazuje to kluczowe dla tej organizacji kierunki rozwoju strategicznego związane z rozwojem kapitału ludzkiego. Do zaniedbanych aspektów analizowanego procesu kierowania należy zaliczyć zaś kwestie związane z problemami infrastrukturalnymi wykazującymi trudności w dostosowaniu systemu penitencjarnego do obecnych standardów czy też wdrażanie norm jakości.

Analizując kwestię pomiaru dojrzałości procesów zarządzania należy mieć na uwadze wyzwania, z którymi muszą mierzyć się zarządzający organizacjami totalnymi w momencie gdy pojawiają się zmiany w otoczeniu. Organizacje totalne powinny reagować na te zmiany wdrażając nowe rozwiązania i wprowadzając innowacyjne procedury. Stąd też określenie stopnia dojrzałości procesów zarządzania w jednostkach penitencjarnych wydaje się zasadnym krokiem na drodze modernizacji polskiej Służby Więziennej i zapewnienia właściwego poziomu bezpieczeństwa penitencjarnego.

Reasumując, dojrzałość zarządzania procesowego sprowadza się do identyfikacji, pomiaru, wykorzystania i rozwoju zasobów będących w dyspozycji jednostki. Proces oceny dojrzałości zarządzania procesowego od identyfikacji po rozwój powinien odbywać się na poziomie wszystkich jego elementów składowych. Te składowe są ze sobą ściśle powiązane, a w ich ramach realizowane są procesy, takie jak np. transfer wiedzy i informacji czy konwersja kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny. Określenie stopnia dojrzałości zarządzania procesowego w Służbie Więziennej wymusza poza tym konieczność dualnego podejścia. Z jednej strony polega na identyfikacji i zarządzaniu poszczególnymi elementami składowymi wybranych procesów, z drugiej strony koncentruje się na wzajemnych relacjach. Nie ulega wątpliwości, że problematyka ta wymaga dalszych badań ukierunkowanych na optymalizację zarządzania procesami w organizacji także totalnej, jaką jest Służba Więzienna.

Bibliografia

- Auksztol J., Chomuszek M., *Modelowanie organizacji procesowej*, Warszawa 2012.
- Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2012.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Warszawa 2007.
- Grela G., *Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, z. 35.
- Kucińska-Landwójtowicz A., Kołosowski M., *Determinanty dojrzałości procesowej organizacji* http://46.242.185.119/off_ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p059.pdf (dostęp: 10.03.2025).
- Mielcarek P., *Process maturity model of organization*, “Management Forum”, 2017, vol. 5, no. 4
- 5 poziomów dojrzałości organizacji, <https://www.iso-konsulting.pl/blog/5-poziomow-dojrzalosci-organizacji/#:~:text=Podej%C5%9Bcie%20do%20zarz%C4%85dzania%2C%20w%20kt%C3%B3rym%20procesy%20s%C4%85%20scharakteryzowane,zrozumieniu%20ca%C5%82ej%20organizacji%20dzia%C5%82a%C5%84%2C%20przydzielonych%20r%C3%B3l%20i%20obowi%C4%85zk%C3%B3w.> (dostęp: 10.03.2025).
- Poziomy dojrzałości procesowej <https://akademia-procesowa.pl/poziomy-dojrzalosci-procesowej/>.
- Skrzypek A., *Dojrzałość organizacji – źródła, uwarunkowania i konsekwencje*, „Nowe Tendencje w Zarządzaniu” 2022, t. 2.
- Śliż P., *Dojrzałość procesowa organizacji w Polsce. Raport 2023*, https://analiza.wzr.ug.edu.pl/piotr-sliz/upload/files/Raport_Dojrzalosc_procesowa_2023.pdf (dostęp 01.01.2025).
- Śliż P., *Organizacja procesowo-projektowa: istota, modelowanie, pomiar dojrzałości*, Warszawa 2021.
- Silż P., *Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych*, https://www.researchgate.net/publication/303717545_Dojrzalosc_procesowa_organizacji_-_wyniki_badan_empirycznych_Business_process_maturity_-_report_of_empirical_research. (dostęp 01.01.2025).
- Śliż P., Berniak-Woźniak J., Siciński J., Balbuza- Kudzia M., *Dojrzałość procesowa organizacji w Polsce*, https://www.researchgate.net/publication/379019786_DOJ-RZALOSC_PROCESOWA_ORGANIZACJI_W_POLSCE_Raport_2024_Edycja_II. (dostęp 01.01.2025).
- Szumowski W., *Zastosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej* [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wrocław 2009.

