

# T. Bartosz Kalinowski

---

## Ocena stopnia wdrożenia zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach

---

Problemy Zarządzania 10/2, 43-57

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Ocena stopnia wdrożenia zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach

T. Bartosz Kalinowski

*Celem artykułu jest ocena stopnia wdrożenia zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach. W części wstępnej autor syntetycznie omówił koncepcję zarządzania procesowego. Z kolei zasadnicza część artykułu prezentuje „Model wdrożenia zarządzania procesowego w organizacji”, będący opracowaniem własnym autora, który został zilustrowany wstępnymi wynikami badań przeprowadzonych w czwartym kwartale 2011 r. Zaprezentowany w artykule model w zestawieniu z wynikami zrealizowanych badań wskazuje, że analizowane przedsiębiorstwa prezentują relatywnie wysoki stopień zaawansowania w zakresie wdrożenia podejścia procesowego. W dalszej kolejności przedstawiono również koncepcję oceny dojrzałości procesowej, które w zestawieniu z „Modelem wdrożenia zarządzania procesowego w organizacji” może stanowić kompleksowe podejście do doskonalenia procesów oraz poprawy jakości oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów lub usług.*

## 1. Wprowadzenie

Badania przeprowadzone przez Business Process Management Institute (BPMI) w 2006 r. (BPMInstitute.org 2006: 1–10) oraz BPTrends w 2010 r. wskazują, że: „przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu stają się organizacjami procesocentrycznymi (zorientowanymi na procesy) i postrzegają element zarządzania procesowego jako kluczowy czynnik swojego rynkowego sukcesu”. Inne tendencje w zakresie zarządzania procesami zidentyfikowane przez BPMI pokazują, że: „wiele przedsiębiorstw stworzyło instytucjonalne podstawy dla budowy organizacji procesowych, natomiast te, które nie wdrożyły jeszcze zasad zarządzania procesami, są w fazie rozpoznawania czy też uczenia się koncepcji zarządzania procesami lub planowania zmian w obecnie realizowanych procesach”. Przytaczane badania wskazują również na główne zastosowania technik zarządzania procesami w przedsiębiorstwach, które odnoszą się przede wszystkim do działań związanych z analizą i projektowaniem procesów biznesowych (np. projektowanie łańcucha dostaw, określanie łańcucha wartości, projektowanie nowych produktów) oraz zarządzaniem procesami biznesowymi (np. optymalizacja i reorganizacja obecnych procesów, określanie

miar skuteczności i efektywności procesów). Badania Business Process Management Institute wskazują ponadto, że: „metody zarządzania procesowego są najczęściej stosowane do oceny i organizacji procesów zakupów, wytwarzania, sprzedaży, dostaw do klienta oraz obsługi klienta, a więc większości najistotniejszych obszarów w działalności każdej organizacji”.

## 2. Koncepcja zarządzania procesami

Według J. Oaklanda wszystkie realizowane w firmie działania są procesami. Proces definiowany jest jako „zestaw wzajemnie powiązanych działań, które przekształcają wejścia w wyjścia (Oakland 2004: 17–18). Z kolei M. Hammer i J. Champy uważają, że proces to zbiór czynności wymagający wkładu na wejściu, z kolei na wyjściu dający określony rezultat, który przynosi wartość dla klienta (Hammer i Champy 1996: 46). Podejście procesowe podkreśla również konieczność podejmowania działań zespołowych (koordynowanych w skali całej organizacji) i wyklucza działania wykonywane przez pojedynczych pracowników lub pojedyncze jednostki funkcjonalne jako nieefektywne (Niemczyk 2005: 100). Systemowe podejście do zarządzania wymaga identyfikacji procesów oraz określenia ich sekwencji i wzajemnych powiązań zarówno wewnętrznych – relacji pomiędzy procesami, jak i zewnętrznych – relacji procesów z otoczeniem (Smith i Fingar 2003: 4–7).

Istotą podejścia procesowego jest rezygnacja z mało elastycznego podejścia, które jest domeną struktur funkcjonalnych organizacji i skupienie się na organizacji zarządzanej procesowo w ramach struktury macierzowej – znacznie elastyczniejszej od funkcjonalnej, w której wiodącą rolę odgrywają zidentyfikowane procesy. W modelu procesowym organizacja skupia się na zarządzaniu tymi działaniami, które umożliwiają szybko i skutecznie identyfikować, zaspokajać, a także kreować potrzeby i oczekiwania klientów (Grajewski 2007: 106).

Jednym z obecnie obowiązujących wyznaczników podejścia do zarządzania procesami są wymagania określone w standardach ISO serii 9000, stanowiących podstawę certyfikacji znormalizowanych systemów zarządzania jakością.

Zgodnie z postanowienia normy PN-EN ISO 9001:2009 organizacja powinna ustanowić, udokumentować, wdrożyć i utrzymywać system zarządzania jakością (procesami) oraz ciągle doskonalić jego skuteczność. Sprawadza się to do następujących działań, które organizacja powinna realizować (PN-EN ISO 9001 2009: 16):

- „określić procesy potrzebne w systemie zarządzania oraz ich zastosowanie w organizacji;
- określić sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie;
- określić kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skuteczności zarówno przebiegu, jak i nadzorowania tych procesów;
- zapewnić dostępność zasobów i informacji niezbędnych do wspomagania przebiegu i monitorowania tych procesów;

- monitorować, mierzyć tam gdzie ma to zastosowanie, i analizować te procesy;
- wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów”.

### **3. Poziomy zarządzania procesami**

Skuteczne wdrożenie zarządzania procesowego wymaga analizy tego zagadnienia z dwóch punktów widzenia: strategicznego i operacyjnego (Harmon 2010, 37–81).

Na poziomie strategicznym pod uwagę bierze się całość działalności danej organizacji – identyfikowane są jej kluczowe procesy oraz powiązania pomiędzy nimi. Wyznacza się właścicieli procesów, określa cele oraz mierniki skuteczności i efektywności (dotyczące przede wszystkim następujących parametrów: czas, jakość, koszty) oraz odzwierciedla logikę procesów w strukturze organizacyjnej (np. w formie mapy procesów). Działania te mają na celu określenie ogólnych zasad zarządzania procesami w organizacji, a także dostosowanie obecnej struktury organizacyjnej oraz aktualnego systemu zarządzania do wymagań podejścia procesowego.

Z kolei na poziomie operacyjnym kierownictwo organizacji skupia się na pojedynczych procesach i poszukuje możliwości ich usprawnienia. Analizie poddawany jest wtedy przebieg procesów kluczowych dla osiągnięcia poprawy w zakładanych obszarach (np. związanych z obsługą klientów lub działalnością operacyjną). Poszukuje się sytuacji, które można sklasyfikować jako nieefektywności w realizacji procesu, modyfikuje ich przebieg, identyfikuje i określa inicjatywy usprawniające oraz szczegółowe rozwiązania organizacyjne i proceduralne.

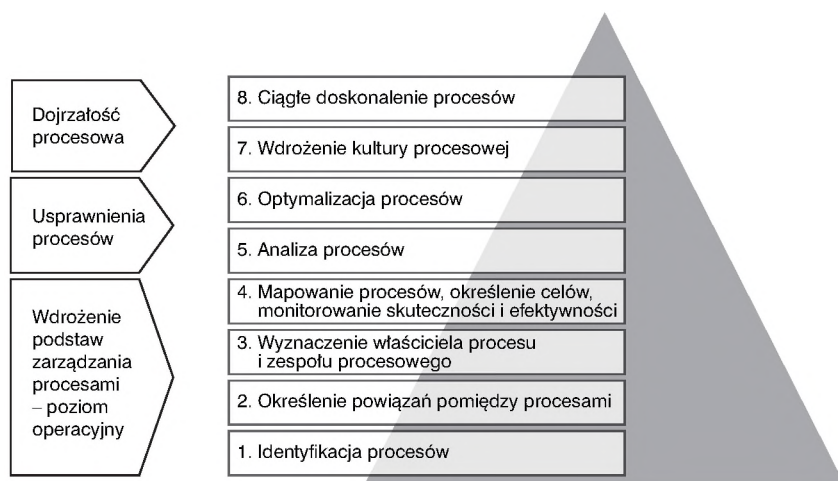
Najbardziej znaczące usprawnienia procesów osiągane są na poziomie operacyjnym, jednak bez uprzedniego określenia ramowych zasad realizacji procesów na poziomie strategicznym, które zapewnią właściwą kontrolę m.in. poprzez określenie systemu pomiarowego dla procesów, kadra zarządzająca oraz pracownicy nie zyskają wystarczającej motywacji do identyfikowania oraz wprowadzania usprawnień. Z tego też względu kluczowym czynnikiem sukcesu wdrożenia zarządzania procesowego jest realizacja wdrożenia na dwóch wyżej wskazanych poziomach.

### **4. Etapy wdrażania zarządzania procesowego**

Schemat przytoczony w artykule określa zasady metodycznego podejścia do wdrożenia zarządzania procesowego w organizacji. Obrazuje on w uproszczeniu osiem głównych etapów wymaganych podczas wdrażania organizacji procesowej. W dalszej części artykułu zostaną one zaprezentowane w sposób szczegółowy, a także zestawione z wynikami badań zrealizowanych przez autora.

Badania empiryczne przeprowadzone zostały w okresie listopad–grudzień 2011 r. Wybrano do nich jednostki, które według danych z bazy „Marketing” wydawanej przez HBI Polska sp. z o.o. legitymowały się posiadaniem certyfikatu systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001. Kwestionariusz badawczy wysłany został do 6522 jednostek, zaś w trakcie pracy nad artykułem spłynęło 111 poprawnie wypełnionych ankiet, które zaliczono do próby (zwrotność na poziomie 1,7%). Kwestionariusz skierowany był do osób, które w badanych firmach odpowiadały za koordynację zarządzania procesami. Wyniki zaprezentowanych badań mogą być zniekształcone w związku z faktem, że większość kwestionariuszy (ponad 61%) zostało wypełnionych przez przedsiębiorstwa co najmniej średnie (zatrudniające powyżej 51 pracowników), w których ze względu na skalę działalności stosowane może być bardziej rozwinięte podejście w zakresie doskonalenia procesów. Ponadto ankiety mogły zostać zwrócone przede wszystkim przez przedsiębiorstwa, w których zarządzanie procesami funkcjonuje prawidłowo, a organizacje, które posiadają certyfikaty na zgodność z wymaganiami międzynarodowych norm (np. ISO 9001), lecz w praktyce nie stosują się do zasad tego podejścia, mogły zignorować prośbę o wypełnienie ankiety.

Zgodnie z rysunkiem 1 wdrożenie zarządzania procesowego w organizacji możemy podzielić na 8 etapów. Zostaną one teraz omówione wraz z odniesieniem do wyników przeprowadzonych badań.



Rys. 1. Model wdrożenia zarządzania procesowego w organizacji. Źródło: opracowanie własne.

*Etap 1 – Identyfikacja procesów.* Celem identyfikacji procesów biznesowych jest wyodrębnienie, spośród szeregu realizowanych w organizacji dzia-

łań, łańcucha wartości, na który składają się kolejne procesy operacyjne. Rezultaty (produkty) tych procesów kierowane są do klienta zewnętrznego i jako takie stanowią podstawę funkcjonowania danego przedsiębiorstwa.

Identyfikację procesów można rozpocząć od góry i schodzić do dołu, tj. wyjść od strategii przedsiębiorstwa i systemu celów strategicznych, na podstawie których wyodrębnia się procesy operacyjne, a następnie dokonuje się ich dekompozycji na podprocesy oraz wchodzące w ich skład poszczególne działania i czynności. W odwrotnym podejściu wychodzi się od poszczególnych działań i czynności, które łączy się z innymi tworzącymi wartość, i w ten sposób buduje się podprocesy, a z nich procesy operacyjne. Procesom operacyjnym z reguły towarzyszą procesy wspomagające i zarządcze, które również są identyfikowane na tym etapie. Kategorie procesów identyfikowanych w badanych przedsiębiorstwach prezentuje tabela 1.

Kategorie zidentyfikowanych i opisanych procesów	Odszetek firm
Najważniejsze procesy podstawowe/operacyjne (dotyczące realizacji wyrobu/usługi dla klienta)	61,26
Najważniejsze procesy zarządcze (dotyczące kierowania organizacją)	58,56
Wszystkie procesy podstawowe/operacyjne	56,76
Najważniejsze procesy wspomagające (tworzących warunki do realizacji procesów podstawowych i zarządczych)	54,95
Zidentyfikowane procesy uwzględniają działania realizowane przez zewnętrznych dostawców/partnerów	43,24
Wszystkie procesy wspomagające	28,83
Wszystkie procesy zarządcze	28,83

Tab. 1: Kategorie zidentyfikowanych i opisanych procesów. Źródło: badania własne z 2011 r.

*Etap 2 – Określenie mapy procesów powiązań pomiędzy procesami.* Etap ten zmierza do ustalenia tzw. hierarchii procesów, w ramach której uporządkowana zostaje lista zidentyfikowanych procesów. Uporządkowanie to najczęściej przybiera graficzną formę mapy lub modelu procesowego, która obejmuje procesy od poziomu najwyższego do najniższego. Etap ten jest ważny również z innego powodu – wraz z opracowaniem jednolitej mapy procesów tworzony jest wspólny zestaw pojęć dotyczący zarządzania procesami, który jest zrozumiały na różnych poziomach organizacji (zarówno na poziomie kadry zarządzającej, jak i pracowników operacyjnych). Ustalenie powiązań pomiędzy procesami wiąże się również z:

1. Określeniem właściwej dla danej organizacji szczegółowości opisu procesów – wiąże się to z ustaleniem liczby poziomów w hierarchii procesów oraz zdefiniowaniem znaczenia poszczególnych poziomów. Liczba poziomów związana będzie z kolei ze stopniem dekompozycji procesów – np.

- zidentyfikowane procesy mogą być uszczegółowione w formie podprocesów, a te z kolei składać się będą z działań będących zbiorami czynności.
2. Opracowaniem mapy/modelu procesowego, czyli przypisaniem zidentyfikowanych procesów do poszczególnych poziomów ustalonej hierarchii oraz wskazaniem powiązań pomiędzy tymi procesami.
  3. Powiązaniem mapy procesów ze strukturą organizacyjną, co w praktyce sprowadza się do określenia formy i skali zaangażowania poszczególnych szczebli struktury organizacyjnej w realizację procesów.
  4. Określeniem procesów kluczowych dla realizacji celów i strategii organizacji, a poprzez to wskazaniem głównych obszarów, na których w przyszłości skoncentrowane powinny być działania związane z optymalizacją i doskonaleniem procesów.

Działania związane z etapem 2, które realizowane są przez badane przedsiębiorstwa, zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Wybrane działania realizowane przez badane przedsiębiorstwa	Odsetek firm
Określono mapę/model procesowy organizacji	98,20
Realizowane procesy powiązano ze strukturą organizacyjną – określono komórki organizacyjne zaangażowane w realizację poszczególnych procesów	96,40
W organizacji funkcjonuje procesowa struktura organizacyjna	72,97

Tab. 2. Wybrane działania dotyczące zarządzania procesami realizowane przez badane przedsiębiorstwa w ramach etapu 2. Źródło: badania własne z 2011 r.

*Etap 3 – Ustalenie właścicieli procesów oraz wyznaczenie tzw. zespołów procesowych.* Etap ten zakłada wyznaczenie dla każdego z procesów lub podprocesów (w zależności do stopnia dekompozycji hierarchii procesów) właściciela procesu, który w sposób całościowy odpowiada za zarządzanie realizacją procesu, oraz zespołu procesowego, który jest odpowiedzialny za operacyjną realizację działań i czynności objętych procesem. Można również powiedzieć, że właściciele procesów będą odpowiedzialni w organizacji za realizację zadań wynikających z przyjętego modelu zarządzania procesowego (określonych na poziomie strategicznym). Wyzwaniem tego etapu jest rzeczywiste przejęcie przez właściciela procesu odpowiedzialności za jego realizację. Właśnie w tym momencie następuje przełamanie barier związanych z istnieniem organizacji zorientowanej funkcjonalnie (zbudowanej nie wokół procesów, ale pionów/funkcji w organizacji) na korzyść zastosowania podejścia procesowego. Etap ten może się również wiązać z określeniem w ramach organizacji osoby lub zespołu, który jest odpowiedzialny za koordynację i zarządzanie procesami w skali całej organizacji, np. koordynowanie pracy właścicieli procesów i zespołów procesowych.

Działania związane z etapem 3, które realizowane są w badanych przedsiębiorstwach, prezentuje tabela 3.

Wybrane działania realizowane przez badane przedsiębiorstwa	Odsetek firm
Określono osoby, którym przypisana jest odpowiedzialność za całościową realizację poszczególnych procesów (określono właścicieli procesów)	96,40
Określono odpowiedzialności realizatorów procesów (pracowników zaangażowanych w realizację procesów)	90,99
W organizacji występuje funkcja lub osoba odpowiedzialna za koordynację i zarządzanie procesami w skali całej organizacji	81,98

Tab. 3. Wybrane działania dotyczące zarządzania procesami realizowane przez badane przedsiębiorstwa w ramach etapu 3. Źródło: badania własne z 2011 r.

*Etap 4 – Mapowanie procesów, określenie celów, monitorowanie skuteczności i efektywności realizowanych procesów.* W trakcie tego etapu następuje faktyczne wdrożenie podejścia procesowego do zarządzania organizacją. Obejmuje to m.in. opisanie realizowanych procesów według przyjętej metodyki ich mapowania. Ma to na celu przede wszystkim określenie rzeczywistego przebiegu procesu – zidentyfikowanie dokładnej sekwencji działań i czynności występujących w procesie oraz sposobu ich realizacji (określenie tzw. stanu aktualnego – mapowanie procesu według podejścia „as-is”). Mapowanie procesu obejmuje m.in. określenie wejścia (lub wejść) do procesu, zasad i reguł (np. dotychczas istniejących w organizacji), które rządzą realizacją procesu, produktów (rezultatów) procesu, a także zasobów wykorzystywanych w procesie. Ponadto na tym etapie konieczne jest również:

- określenie mierzalnych celów (określenie celów zgodnie z zasadą S.M.A.R.T oraz ich planowanych wartości w celu umożliwienia monitorowania skuteczności);
- określenie mierników i wskaźników procesowych (które z kolei umożliwiają ocenę efektywności realizowanych procesów).

Działania realizowane podczas etapu 4 najczęściej koordynowane są przez wyznaczonego uprzednio właściciela procesu, a na poziomie operacyjnym realizowane przez zespół procesowy.

Działania związane z etapem 4, które realizowane są w badanych przedsiębiorstwach, prezentuje tabela 4 (w zakresie opisu procesów patrz również tabela 1).

Wybrane działania realizowane przez badane przedsiębiorstwa	Odsetek firm
Określono cele i mierniki dla zidentyfikowanych procesów	90,99
Określono umiejętności i kompetencje niezbędne do realizacji procesów	83,78

Tab. 4. Wybrane działania dotyczące zarządzania procesami realizowane przez badane przedsiębiorstwa w ramach etapu 4. Źródło: badania własne z 2011 r.



*Etap 5 – Analiza procesów.* W trakcie tego etapu dokonywana jest szczegółowa analiza opisanych wcześniej procesów. Istotnym elementem tego etapu jest wybór procesów, które będą poddawane takiej szczegółowej analizie. W przypadku małej skali funkcjonowania analizie poddane mogą być wszystkie procesy. Z kolei w przypadku dużej organizacji konieczne jest określenie priorytetów i wybór kluczowych dla przedsiębiorstwa procesów (np. bezpośrednio związanych z klientem). Działania realizowane na tym etapie obejmują m.in.:

1. Zdefiniowanie wariantów przebiegu procesu (w celu ich analizy i wyboru najlepszego).
2. Analizę procesów przez zespół procesowy (pracowników bezpośrednio zaangażowanych w realizację procesu) z wykorzystaniem narzędzi i technik identyfikacji nieefektywności (np. techniki Six Sigma oraz Lean Management, analiza procesów pod kątem dobrych praktyk z innych organizacji – benchmarking, analiza opinii klientów procesów itp.).
3. Określenie źródła oraz przyczyn każdej zidentyfikowanej w procesie nieefektywności. Jest to zadanie kluczowe z perspektywy sformułowania skutecznych działań optymalizacyjnych (usprawnień procesowych). Źródło nieefektywności może tkwić w każdym elemencie procesu:
  - wejścia – nieefektywność procesu może wynikać z niskiej jakości rezultatów innych procesów, które wykorzystywane są jako wejścia do analizowanego procesu;
  - zasady i reguły – nieefektywność procesu wynikająca np. z niejasnych lub niesformalizowanych zasad i reguł realizacji procesu;

Wybrane działania realizowane przez badane przedsiębiorstwa	Odsetek firm
Pracownicy bezpośrednio zaangażowani w realizację procesów mogą zgłaszać propozycje dotyczące ich doskonalenia	85,59
Wykorzystuje się narzędzia doskonalenia i analizy procesów (np. do identyfikowania problemów występujących w procesach i określenia ich rozwiązania)	72,97
Dla zidentyfikowanych procesów określono czynniki kosztotwórcze i są one brane pod uwagę w zarządzaniu procesami	62,16
Wykorzystywane i wdrażane są najlepsze praktyki procesowe pochodzące z innych organizacji (benchmarking zewnętrzny)	42,34
Dla procesów systematycznie analizowane i eliminowane elementy nie tworzące wartości dodanej	36,94
W realizacji projektów doskonalących stosuje się metodyki Lean, Six Sigma itp.	29,73

Tab. 5. Wybrane działania dotyczące zarządzania procesami realizowane przez badane przedsiębiorstwa w ramach etapu 5. Źródło: badania własne z 2011 r.

- rezultat (lub rezultaty) procesu (wyjścia) – nieefektywność procesu wiąże się z niewłaściwymi rezultatami procesu (np. niezgodnymi z oczekiwaniami jego klientów);
- zasoby – nieefektywność procesu wynikająca z braku niezbędnych zasobów lub mało wydajnego ich wykorzystania.

Działania związane z etapem 4, które realizowane są w badanych przedsiębiorstwach, przedstawia tabela 5.

*Etap 6 – Optymalizacja procesów.* Etap ten zmierza do uruchomienia inicjatyw usprawniających działanie procesów. Zidentyfikowane na poprzednim etapie metodyki źródła nieefektywności wykorzystywane są do określenia potencjalnych działań doskonalących (w odniesieniu do pojedynczych procesów lub pojedynczych jednostek organizacyjnych zaangażowaną w realizację procesu). Muszą jednak one zostać poddane uprzedniej priorytetyzacji z uwzględnieniem przyjętych kryteriów oceny. Kryteria mogą się odnosić do np. czasu potrzebnego na wdrożenie usprawnienia, stopnia jego trudności czy skali korzyści mierzonych np. zyskiem lub oszczędnościami, jakie zostaną osiągnięte po wdrożeniu usprawnienia. W zależności od przyjętych kryteriów oceny, do wdrożenia wybierane są następnie te działania, które według dokonanej analizy przyniosą największe spodziewane korzyści. W długiej perspektywie możliwe jest wdrożenie większej liczby usprawnień, jednak w praktyce doskonalenie procesów korzystnie jest rozpocząć od inicjatyw, które przyniosą wymierne rezultaty w relatywnie krótkim okresie – tzw. Quick Wins (de Bruijn, Heuvelhof i Veld 2010: 132–134). Kluczową kwestią, obok doboru odpowiednich inicjatyw doskonalących, jest również umiejętność oceny wpływu inicjatyw optymalizacyjnych na całość realizowanego procesu, tak aby jej wdrożenie nie spowodowało pojawienia się nowych nieefektywności. Etap ten stanowi również podstawę do opisanego udoskonalonych procesów (po wprowadzeniu wybranych działań optymalizacyjnych). Wiąże się to z jego mapowaniem według podejścia „to-be” określającego docelowy, pożądany przebieg procesu. Działania te często są realizowane z wykorzystaniem dedykowanego oprogramowania do zarządzania procesami w przedsiębiorstwie.

Działania związane z etapem 5, które realizowane są w badanych przedsiębiorstwach, zaprezentowano w tabeli 6.

Wybrane działania realizowane przez badane przedsiębiorstwa	Odsetek firm
Wykorzystuje się oprogramowania informatyczne wspomagającego analizę, opis oraz doskonalenie realizowanych procesów	66,67
Realizuje się projekty doskonalące dotyczące pojedynczych procesów lub pojedynczych jednostek firmy	56,76

Tab. 6. Wybrane działania dotyczące zarządzania procesami realizowane przez badane przedsiębiorstwa w ramach etapu 6. Źródło: badania własne z 2011 r.

*Etap 7 – Wdrożenie kultury procesowej.* W ramach tego etapu opracowany wcześniej model procesowy zostaje rozpowszechniony w całej organizacji. Budowa kultury procesowej jest zwykle procesem długotrwałym i wymaga systematycznego stosowania podejścia procesowego na poziomie zarówno strategicznym, jak i operacyjnym. W dalszej kolejności elementy, które mogą być niezbędne podczas etapu 7, to ustrukturyzowane podejście do zarządzania zmianą, realizowane między innymi poprzez szkolenia, a także właściwa komunikacja w zakresie planowanych i wdrażanych zmian.

*Etap 8 – Ciągłe doskonalenie procesów.* Jest to etap, w trakcie którego na podstawie wdrożonej kultury procesowej, określonych zasad zarządzania procesowego oraz wymagań formalnych (np. reguł oraz procedur dotyczących zarządzania procesowego) dąży się do wdrożenia systematycznego podejścia do zarządzania procesami, które sprzyjałoby oraz niejako „wymuszało” koncentrację całej organizacji na ciągłym ich doskonaleniu. Działania takie mogą być dodatkowo stymulowane przez funkcjonowanie wyspecjalizowanych zespołów, które koordynują i nadzorują doskonalenie procesów, a także wspierają wszystkich pracowników organizacji doświadczeniem i wiedzą w tym zakresie.

Działania związane z etapami 7 i 8, które realizowane są w badanych przedsiębiorstwach prezentuje tabela 7.

Wybrane działania realizowane przez badane przedsiębiorstwa	Odsetek firm
Właściciele wykorzystują dane pomiarowe z procesów do zarządzania zmianą	80,18
W decyzjach dotyczących funkcjonowania całej organizacji uwzględnia się wyniki realizowanych procesów	74,77
Właściciele procesów są szkoleni w zakresie doskonalenia procesów	71,17
Pracownicy firmy są szkoleni w zakresie doskonalenia procesów	71,17
Realizuje się projekty doskonalące angażujące wiele jednostek lub całą firmę (podnoszenie efektywności całej organizacji)	60,36
W organizacji funkcjonują wyspecjalizowane zespoły (centres of excellence), które zajmują się doskonaleniem procesów – w skali poszczególnych działów lub całej firmy	38,74

Tab. 7. Wybrane działania dotyczące zarządzania procesami realizowane przez badane przedsiębiorstwa w ramach etapu 7 i 8. Źródło: badania własne z 2011 r.

## 5. Kolejne etapy rozwoju systemu zarządzania procesami

Wdrożenie podejścia procesowego może jednak nie być warunkiem wystarczającym do osiągnięcia poprawy sprawności funkcjonowania organizacji – należy również zadbać o odpowiedni poziom realizowanych proce-

sów. Ponadto specyfika funkcjonowania procesów w organizacjach powoduje, że na różnych etapach ich realizacji mogą pojawiać się problemy, które wymagają identyfikacji i rozwiązania, a także zastosowania narzędzi ciągłego doskonalenia, co zostało wskazane w ramach prezentowanego modelu na etapach 5 i 6.

Wyrazem dbałości o realizowane w organizacji procesy (w ramach etapów 7 i 8) może być również zastosowanie modeli oceny dojrzałości procesowej, które prezentują podejście umożliwiające analizę, a w dalszej kolejności także projektowanie i modyfikację procesów organizacyjnych pod kątem osiągnięcia większej skuteczności i efektywności.

Idea oceny dojrzałości procesowej organizacji wywodzi się z koncepcji kompleksowego zarządzania jakością (*Total Quality Management – TQM*) oraz koncepcji zarządzania procesowego (*Business Process Management – BPM*). Pierwsze próby wypracowania modeli oceny dojrzałości procesowej podjęte zostały przez tzw. guru jakości – P. Crosby'ego (*Quality Maturity Grid*) oraz W.A. Shewarta i W.E. Deminga (koncepcja cyklu PDCA oraz statystycznej kontroli procesów SPC). Ich prace stanowiły przesłankę do opracowania jednego z pierwszych kompleksowych podejść w zakresie oceny dojrzałości procesowej przez Watta Humphreya. W 1989 r. w książce zatytułowanej „*Managing the Software Proces*” opisał on po raz pierwszy zasady oceny dojrzałości procesowej. Powyższe podejście stanowiło z kolei punkt wyjścia do opracowania pierwszego modelu oceny dojrzałości procesowej *Capability Maturity Model (CMM)* przez Software Engineering Institute/ Carnegie Mellon University (Humphrey 1995: 22–58).

Podstawowym celem tego modelu i jednocześnie założeniem, które leży u podstaw oceny dojrzałości procesowej, jest stwierdzenie, że organizacje, w których menedżerowie rozumieją zasady podejścia procesowego i systematycznie nimi zarządzają, są w stanie odpowiadać na zmieniające się wymagania klientów oraz cele definiowane na poziomie organizacyjnym skuteczniej i szybciej. Natomiast organizacje, które nie stosują takiego podejścia, tzn. nie zdefiniowały w jednoznaczny sposób procesów, nie stosują procedur postępowania zapewniających powtarzalność czy też nie określiły punktów pomiarowych w procesach, nie są w stanie precyzyjnie przewidzieć wymaganego czasu oraz kosztów niezbędnych do realizacji zaplanowanych zadań (Harmon 2008: 1–2).

Pierwotnie CMM (model dojrzałości organizacyjnej) opracowany został do oceny procesów związanych z rozwojem oprogramowania. W pierwszej wersji stanowił on listę tzw. dobrych praktyk, podzielonych na sektory zwane obszarami procesowymi (np. zarządzanie wymaganiami, planowanie projektu), na których oparta była metoda oceny dojrzałości organizacji. Poziomy dojrzałości w modelu oceniane były w skali od 1 (stan początkowy) do 5 (procesy w ciągłym ulepszaniu) przy rozpatrywaniu poszczególnych obszarów procesowych. Pozytywne opinie na temat skuteczności tego podejścia bardzo szybko przekroczyły krąg zainteresowanych jego zastosowaniem wyłącznie

w dziedzinie poprawy jakości procesów rozwoju oprogramowania. Zaowocowało to pojawieniem się licznych odpowiedników dla innych obszarów zarządzania: SE-CMM (ocena dojrzałości procesowej w dziedzinie *System Engineering*), SA-CMM (ocena dojrzałości procesowej w dziedzinie *Software Acquisition*), IDP-CMM (ocena dojrzałości procesowej w dziedzinie *Integrated Product Development*), a także People-CMM (ocena dojrzałości procesowej w dziedzinie *Human Resources*).

Multiplikacja modeli (zarówno konkurencyjnych wobec siebie, jak i wzajemnie się dopełniających) spowodowała efekt odwrotny do zamierzonego, jakim była racjonalizacja procesów. Z tego powodu postanowiono scalić ze sobą wszystkie modele używane do tej pory w jednym zintegrowanym CMM (CMMI – *Capability Maturity Model Integration*). Pierwsza wersja CMMI powstała w 2002 r., kolejna w 2006 r., natomiast obecnie obowiązująca edycja została opracowana w listopadzie 2010 r. Organizacją odpowiedzialną za publikowanie kolejnych wersji modelu CMMI jest Software Engineering Institute (SEI), a aktualna wersja modelu dostępna jest na stronie <http://www.sei.cmu.edu>.

## 6. Przesłanki stosowania modeli oceny dojrzałości procesowej

Modele oceny dojrzałości procesowej należy przede wszystkim postrzegać jako narzędzia pozwalające menedżerom dokonać opisu i analizy bieżącego stanu organizacji (*as-is state*) oraz ustalić kształt stanu docelowego (*to-be state*). Ponadto, stosując modele oceny dojrzałości, można określić słabe punkty realizowanych procesów, a także całej organizacji i skupić się na ich wyeliminowaniu (doskonaleniu procesów). Warto podkreślić, że doskonalenie procesów z wykorzystaniem modeli może być relatywnie prostsze, ze względu na zawarte w nich dobre praktyki oraz zalecenia określające najlepsze sposoby osiągnięcia stanu docelowego oraz uniknięcia problemów z tym związanych (Rosemann i de Bruin 2005: 1–21).

Większość modeli oceny dojrzałości zakłada występowanie poziomów dojrzałości zarządzania procesowego. Skale oraz podejścia do definiowania poszczególnych poziomów są bardzo różne, jednak ogólnie można je scharakteryzować w sposób przedstawiony w tabeli 8.

Modele oceny dojrzałości procesowej, w zależności od potrzeb organizacji, mogą być w praktyce wykorzystywane w różnych sytuacjach. Jak wskazano wcześniej, ich podstawowym założeniem jest identyfikacja bieżącego poziomu dojrzałości realizowanych procesów oraz określenie sposobów osiągnięcia wyższego poziomu dojrzałości. Jednak w zależności od specyfiki organizacji oraz wymagań, stawianych m.in. przez menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie procesami, modele oceny dojrzałości mogą pełnić funkcje (de Bruin i in. 2005: 1–11):

- opisową (*descriptive*) – modele wykorzystywane są do bieżącej oceny realizowanych procesów z uwzględnieniem kryteriów w nim zawartych

- (ocena *as-is*); ocena taka może mieć charakter wewnętrzny (może być wykonywana samodzielnie przez organizację) lub zewnętrzny (przez niezależną jednostkę) i jej rezultat może być przekazywany wewnętrznym lub zewnętrznym inetersariuszom;
- doskonalącą (*prescriptive*, którą można tłumaczyć również jako arbitralną) – modele pomagają zidentyfikować docelowy poziom dojrzałości procesów (ocena *to-be*), a także zawierają zalecenia dotyczące niezbędnych do podjęcia działań doskonalących (Becker, Knackstedt i Pöppelbuß 2009: 213–222);
  - porównawczą (*comparative*) – modele służą jako model referencyjny umożliwiający wewnętrzne lub zewnętrzne porównania; mając do dyspozycji historyczne dane dotyczące funkcjonowania procesów, można dokonać porównania ich dojrzałości dla poszczególnych jednostek organizacyjnych lub całych przedsiębiorstw (działanie to w swojej istocie jest podobne do benchmarkingu).

Poziom dojrzałości	Definicja
0	Najniższy poziom dojrzałości procesowej charakteryzuje sytuacja, w której menedżerowie nie są świadomi konieczności zarządzania i doskonalenia procesów biznesowych
1	Rodzi się świadomość potrzeby zarządzania i doskonalenia procesów, jednak nie są jeszcze podejmowane żadne działania z tego zakresu
2	Prowadzone są jednostkowe przedsięwzięcia z zakresu modelowania i optymalizacji procesów, jednak nie mają one charakteru systematycznego
3	Uzyskiwane są widoczne efekty modelowania i optymalizacji procesów, ale tylko nieliczne procesy w ramach organizacji są ciągle usprawnianie i zarządzane w sposób całościowy (nie fragmentaryczny)
4	Najważniejsze procesy (w szczególności te bezpośrednio powiązane z osiągnięciem satysfakcji klientów końcowych) są zarządzane i ciągle doskonalone
5	Stanem pożądanym, świadczącym o najwyższym poziomie realizowanych procesów, jest sytuacja, w której wszystkie procesy (szczególnie te dotyczące bezpośrednio klienta, ale także zarządcze i pomocnicze) są przedmiotem ciągłego zarządzania i doskonalenia

Tab. 8. Poziomy dojrzałości procesowej. Źródło: A. Spanyi 2004. *Beyond Process Maturity to Process Competence*. BPTrends, June.

Wśród korzyści, jakie organizacja może osiągnąć w wyniku dokonywania oceny dojrzałości procesowej, wymienić można m.in. (Gibson, Dennis i Goldenson 2006: 1–8):

- doskonalenie procesów oraz rozwijanie zarządzania procesowego w ramach organizacji;

- integrację różnych metod i technik zarządczych w ramach jednego, spójnego podejścia do identyfikacji, opisu, oceny i doskonalenia procesów;
- poprawę współpracy z zewnętrznymi interesariuszami (dostawcami i klientami) oraz lepsze uwzględnienie ich potrzeb i oczekiwań w realizowanych procesach.
- wykorzystanie dobrych praktyk zarządzania opracowanych przez zespoły ekspertów, co umożliwi wdrożenie dopasowanych do potrzeb organizacji rozwiązań przy mniejszym wysiłku i kosztach;
- łatwiejsze wprowadzanie usprawnień, nowych procesów oraz produktów dzięki standardowemu podejściu do zarządzania procesami w organizacji.

## 7. Wnioski

Zaprezentowany w artykule model wdrożenia zarządzania procesowego w organizacji w zestawieniu z wynikami zrealizowanych badań wskazuje, że analizowane przedsiębiorstwa prezentują relatywnie wysoki stopień zaawansowania w zakresie wdrożenia podejścia procesowego (odsetki działań dotyczących zarządzania procesowego realizowanych przez badane przedsiębiorstwa są relatywnie wysokie i w większości przekraczają 50%, zaś w licznych przypadkach zbliżają się do poziomów 80–90%).

Również w odniesieniu do przytaczanego modelu dojrzałości procesowej można wnioskować, że najważniejsze procesy przedsiębiorstwa są zarządzane i ciągle doskonalone – poziom 4. Należy tu podkreślić, że w literaturze przedmiotu przyjmuje się, że wdrożenie wymagań standardu ISO 9001 obrazuje 3 poziomy dojrzałości w prezentowanym modelu, tak więc badane przedsiębiorstwa rozwijają swoje systemy zarządzania z uwzględnieniem realizowanych procesów.

Należy również stwierdzić, że doskonalenie procesów organizacyjnych może w bezpośredni sposób przyczynić się do poprawy jakości zarządzania całą organizacją, a także oferowanych przez nią produktów i usług.

Powyższe rozważania mają charakter wstępny i będą kontynuowane w kolejnych latach (2011–2014) w ramach projektu badawczego „Modele oceny dojrzałości procesów jako narzędzie doskonalenia organizacji” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

### Informacje o autorze

**Dr T. Bartosz Kalinowski** – Zakład Doskonalenia Procesów Operacyjnych, Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

E-mail: [tbkalinowski@uni.lodz.pl](mailto:tbkalinowski@uni.lodz.pl).

## Bibliografia

- Becker, J., Knackstedt, R. i J. Pöppelbuß 2009. Developing Maturity Models for IT Management – A Procedure Model and its Application. *Business & Information Systems Engineering*, nr 3 (1), DOI: 10.1007/s12599-009-0044-5, s. 213–222.
- BPMInstitute.org 2006. *State of Business Process Management: Assessing the Current State of BPM Awareness and Usage*, Westboro: BPMInstitute.org.
- Bruin de, T., Rosemann, M., Freeze, R. i U. Kulkarni 2005. *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*, Proceedings of the Australasian Conference on Information Systems, Sydney: ACIS.
- Bruijn de, H., Heuvelhof, E. i R. Veld 2010. *Process Management: Why Project Management Fails in Complex Decision Making Processes*, Berlin-Heidelberg: Springer, DOI: 10.1007/978-3-642-13941-3.
- Gibson, D.L., Dennis, R. i K. Goldenson 2006. *Performance Results of CMMI®-Based Process Improvement. Technical Report*, Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Grajewski, P. 2007. *Organizacja procesowa*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Harmon, P. 2010. The Scope and Evolution of Business Process Management, w: J. Vom Brocke i M. Rosemann (red.) *Handbook on Business Process Management I: Introduction, Methods, and Information Systems*, s. 36–71. Nowy Jork: Springer- Heidelberg, DOI: 10.1007/978-3-642-00416-2.
- Harmon, P. 2008. Governance and Maturity. *Business Process Trends*, nr 7 (1), s. 1–2.
- Hammer, M. i J. Champy 1996. *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Neumann Management Institute.
- Humphrey, W. 1995. *A Discipline for Software Engineering*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Niemczyk, J. 2005. Organizacja procesowa, w: R. Krupski (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, s. 88–109. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oakland, J.S. 2004. *Oakland on Quality Management*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- PN-EN ISO 9001:2009. *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
- Rosemann, M. i T. de Bruin 2005. *Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity*, BPTrends.
- Smith, H. i P. Fingar 2003. *Business Process Management: Business Process Management*, Tampa: Meghan-Kiffer Press.
- Spanyi, A. 2004. Beyond Process Maturity to Process Competence. *BPTrends*, June.