

dr Grzegorz Grela

Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji

WPROWADZENIE

Wśród wielu kryteriów podziału organizacji takich jak liczba zatrudnionych osób, wielkość przychodu itp. celowa jest możliwość klasyfikacji organizacji ze względu na poziom dojrzałości procesowej. Poziom zarządzania procesami jest jednym z podstawowych kryteriów oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem, dlatego do tradycyjnych wskaźników oceny jakości zarządzania organizacją należy dodać nowy wskaźnik obrazujący poziom dojrzałości procesowej. Ponadto efektywne zarządzanie procesami ma bezpośredni wpływ na pozycję konkurencyjną całej organizacji.

POJĘCIE DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ

Według P. Grajewskiego dojrzałość procesowa organizacji wyraża się zakresem, w jakim procesy są formalnie: zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne¹. Cechy te są naturalnie stopniowalne na kontinuum od organizacji niedojrzałej do dojrzałej w zakresie wdrożenia rozwiązań w kierunku procesów².

J. Auksztol i M. Chomuszko wskazują, że dojrzałość procesowa to pojęcie, którego inspiracje wywodzą się zarówno z zarządzania jakością, jak i problematyki tzw. dobrych praktyk biznesowych. Przez pojęcie organizacji „dojrzałej procesowo” rozumieją taką organizację, której procesy można uznać za dojrzałe z jakościowego punktu widzenia. 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 wyso-

¹ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 119.

² P. Grajewski, *Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji [w:] Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 385.

kiej jakości. Tylko organizacje mające takie procesy można uznać za dojrzałe procesowo³.

Dla R. Brajer-Marczak dojrzałość procesowa to świadomość, że organizację tworzą procesy horyzontalnie w niej zachodzące, którymi trzeba w odpowiedni sposób zarządzać; ponadto dojrzałość procesowa wskazuje również na to, jak postrzeganie procesów wpisuje się w strategię firmy. Z jednej strony poziom dojrzałości procesowej informuje o tym, jaka jest świadomość pracowników w zakresie udziału w procesach biznesowych, a z drugiej strony, jak zarządzająca wiedzę o procesach wykorzystują w decyzjach rozwojowych organizacji⁴.

W innej publikacji R. Brajer-Marczak definiuje dojrzałość procesową organizacji jako stan, w którym możliwe jest powtarzalne osiągnięcie tego samego rezultatu procesów (lub charakteryzującego się niewielkim, dopuszczalnym odchyleniem) w odniesieniu do wcześniej zdefiniowanych, kluczowych czynników. Kolejna definicja dojrzałości procesowej ww. autorki to: zdolność organizacji do efektywnego zarządzania procesami wspierającymi realizację celów strategicznych. R. Brajer-Marczak wskazuje tu na dwojaką zależność, po pierwsze – cele procesów wynikać muszą z celów strategicznych, a po drugie – osiągnięcie zaplanowanych celów procesów umożliwia realizację strategii⁵.

T. Kalinowski zauważył, że „dojrzałość” w odniesieniu do procesów jest najczęściej definiowana jako zdolność organizacji oraz realizowanych przez nią procesów do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów działalności⁶. A. Kucińska-Landwójtowicz oraz M. Kołosowski definiują poziom dojrzałości procesowej jako stopień wdrożenia wytycznych zawartych w modelach dojrzałości procesowej⁷.

W ramach niniejszego artykułu przyjęto, że dojrzałość procesowa to stopień, w jakim wszystkie zasoby organizacji są optymalnie alokowane w stabilnych i opomiarowanych procesach, które umożliwiają realizację celów strategicznych organizacji. Ponadto najwyższy stopień dojrzałości procesowej wymaga zaangażowania wszystkich interesariuszy każdego procesu w organizacji w jego ciągłe doskonalenie.

W tabeli 1 zaprezentowane zostały wybrane cechy, na podstawie których można odróżnić dojrzałość od niedojrzałości procesowej organizacji.

³ J. Auksztol, M. Chomuszko, *Modelowanie organizacji procesowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 42.

⁴ R. Brajer-Marczak, *Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej*, „Zarządzanie i Finanse”, Zeszyty Naukowe nr 1, t. III, s. 516.

⁵ R. Brajer-Marczak, *Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej*, „Zarządzanie i Finanse”, red. P. Antonowicz, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, R. 10, nr 1, cz. 3, Sopot 2012, s. 516.

⁶ T.B. Kalinowski, *Modele oceny dojrzałości procesów*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica, nr 258, 2011, s. 173.

⁷ A. Kucińska-Landwójtowicz, M. Kołosowski, *Determinanty dojrzałości procesowej organizacji*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p059.pdf.

Tabela 1. Zestawienie cech, które świadczą o dojrzałości lub niedojrzałości procesowej

Cechy dojrzałości procesowej organizacji	Cechy niedojrzałości procesowej organizacji
Zdolność do budowy i usprawniania produktu i/lub usługi jest cechą organizacji, a nie indywidualnych pracowników. Procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich jest skutecznie przekazywana pracownikom. Prace związane z projektowaniem procesów są planowane. Procesy obserwuje się i usprawnia także za pomocą kontrolowanych eksperymentów i analizy relacji kosztu do osiąganego efektu. Podział ról i odpowiedzialności jest jasno zdefiniowany w ramach organizacji poszczególnych projektów. Jakość produktów i/lub usług, a także stopień zadowolenia klientów podlegają monitorowaniu. Istnieje obiektywna, ilościowa baza do oceny jakości produktów, usług i działania.	Duże uzależnienie od możliwości indywidualnych pracowników. Efektywność procesów może być przewidywalna najwyżej na poziomie indywidualnego projektu, a nie w ramach całej organizacji. Improwizacja procesów przez pracowników i menedżerów. Wyspecyfikowane procesy nie są przestrzegane. Reakcyjne zarządzanie (doraźne reagowanie na pojawiające się kryzysy). Harmonogram i budżet są zwykle przekraczane, ponieważ nie są oparte na stabilnym przebiegu procesów. Przy niezmiennych ograniczeniach harmonogramu i budżetu ich egzekwowanie odbywa się kosztem jakości i funkcjonalności produktu i/lub usługi. Nie ma sformalizowanych i obiektywnych kryteriów oceny produktu, jakości i procesu oraz wczesnej identyfikacji problemów (nieprzewidywalność jakości produktu i/lub usługi).

Źródło: opracowanie na podstawie: P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 119–120.

PROCEDURA OCENY DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ

Do oceny poziomu dojrzałości procesowej niezbędne jest zaadaptowanie jednego z istniejących bądź opracowanie własnego modelu dojrzałości procesowej. Sama ocena dojrzałości procesowej może być przeprowadzona według następującego schematu:

1. wybór modelu dojrzałości procesowej (lub opracowanie nowego),
2. parametryzacja modelu z uwzględnieniem specyfiki branży,
3. zebranie danych empirycznych,
4. analiza danych,
5. przygotowanie raportu końcowego.

Przy ocenie dojrzałości procesowej organizacji kluczowym krokiem jest wybór modelu, na którym oparta będzie ocena. J. Auksztol i M. Chomuszek wskazują, że obecnie istnieje kilka modeli dojrzałości procesowej, rozwijanych niezależnie przez różne organizacje. Wspomniani autorzy wyróżnili cztery grupy:

1. Galaktyka modeli opartych na Capability Maturity Model (CMM).
2. Business Process Maturity Model (BPMM).

3. Modele branżowe, często inspirowane przez CMM/CMMI lub BPMM.
4. Bardziej ogólne modele organizacji, które zawierają pewne elementy dojrzałości np. Information Technology Infrastructure Library (ITIL), który zawiera dedykowaną część związaną z dojrzałością procesową: Process Maturity Framework (PMF)⁸.

Do ostatniej grupy można również zaliczyć modele oceny dojrzałości jakościowej organizacji, w skład których wchodzi ocena wdrożenia podejścia procesowego.

Punktem wyjścia do opracowania CMM była książka W. Humphreya wydana w 1989 roku pod tytułem *Managing the Software Process*, w której opisał on po raz pierwszy zasady oceny dojrzałości procesów. Podstawowym celem tego modelu i jednocześnie założeniem, które leży u podstaw oceny dojrzałości procesów 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 szybciej⁹. Początkowo CMM był stosowany wyłącznie w firmach zajmujących się wytwarzaniem oprogramowania. W kolejnych latach powstały bardziej ogólne wersje dla innych branż, zaś sam model nazywano CMMI, gdzie „I” oznaczało zintegrowany (ang. *integrated*). Wyróżniono w nim następujące poziomy dojrzałości:

- Poziom 1 – Procesy przypadkowe, niezorganizowane.
- Poziom 2 – Procesy powtarzalne, częściowo zorganizowane.
- Poziom 3 – Procesy zorganizowane i zidentyfikowane, lecz niemierzone.
- Poziom 4 – Procesy zarządzane w oparciu o miary.
- Poziom 5 – Procesy nieustannie doskonałe¹⁰.

Model CMMI został dostosowany do trzech podstawowych obszarów:
– rozwoju nowych produktów i usług (CMMI for Development),
– doskonalenia relacji z dostawcami (CMMI for Acquisition),
– wsparcie sektora usług (CMMI for Services).

Model CMM był inspiracją do opracowania w 2002 roku BPMM, który jest rozwijany przez stowarzyszenie Object Management Group (OMG). Tu również wyróżniono pięć poziomów dojrzałości. Na najniższym, wstępnym poziomie rozwiązania są generowane doraźnie, brak jest przewidywalności rezultatów. Na drugim poziomie obserwujemy zarządzanie procesem w obrębie jednostek funkcjonalnych. Na trzecim poziomie dojrzałości procesowej występują korzyści skali, proces jest wystandaryzowany i spełnia potrzeby swoich interesariuszy.

⁸ J. Auksztol, M. Chomuszek, *Modelowanie organizacji procesowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 42–43.

⁹ T.B. Kalinowski, *Modele oceny dojrzałości procesów*, Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica, nr 258, 2011, s. 174.

¹⁰ A. Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2011, s. 65.

Na czwartym poziomie organizacja wykorzystując metody statystyczne potrafi antycypować wyniki procesu. Najwyższy – piąty poziom dojrzałości charakteryzuje się wykorzystaniem innowacji w celu zmniejszenia luki pomiędzy obserwowaną a pożądaną do realizacji celów strategicznych zdolnością procesu¹¹.

W tabelach 2 i 3 zaprezentowano propozycje nazewnictwa i charakterystyki poziomów dojrzałości P. Grajewskiego oraz E. Skrzypek i M. Hofmana.

Tabela 2. Poziomy dojrzałości procesowej organizacji wg P. 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 i powtarzalne.
Poziom 4 – zarządzanie procesami	Stosowanie pomiarów efektywności procesów umożliwia identyfikację zagrożeń i podejmowanie skutecznych działań korygujących dostosowania strukturalne.
Poziom 5 – ciągłe 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...*, s. 120–121.

Kolejnym etapem po wyborze modelu dojrzałości procesowej jest opracowanie kwestionariusza ankiety lub zaadaptowanie wersji dostępnej w literaturze. Ważne jest aby pytania były tak sformułowane, żeby osoby, do których będzie kierowana ankieta nie miały problemu z ich zrozumieniem i jednoznaczną interpretacją. Dobrą wskazówką może być narzędzie opracowane przez M. Hammera¹² do oceny dojrzałości procesów w organizacji jak również dokumentacja modeli oceny dojrzałości procesowej. Podczas zbierania danych empirycznych zaleca się, aby w próbie badawczej znaleźli się reprezentanci wszystkich grup interesariuszy procesów z badanej organizacji. Wyniki analizy zebranych danych powinny jasno wskazywać poziom dojrzałości procesowej na skali determinowanej przez wybrany model. Wyniki zawarte w raporcie z oceny mogą

¹¹ Business Process Maturity Model (BPMM), Version 1.0, www.omg.org/spec/BPMM (dostęp 12.12.2012).

¹² M. Hammer, *Audyty procesowe*, HBRP nr 56, październik 2007.

stanowić odniesienie do porównań z innymi organizacjami, jak również z tą samą organizacją podczas kolejnej oceny.

Tabela 3. Poziomy dojrzałości procesowej organizacji wg E. Skrzypek i M. Hofmana

Poziom dojrzałości	Charakterystyka
Funkcjonalny zamęt	Procesy nie są formalnie zidentyfikowane, a więc ich realizacja jest mało systematyczna oraz chaotyczna. Efekty procesów zależą w głównej mierze od kreatywności, wiedzy i doświadczenia pracowników. Pomiar rezultatów nie jest dokonywany, nie ma zatem systemu motywacyjnego uzależnionego od osiągniętych wyników. W sytuacjach kryzysowych następuje powrót do ręcznego sterowania przedsiębiorstwem. W świadomości pracowników istnieje wyraźny podział przedsiębiorstwa na piony i funkcje.
Poszukiwanie powtarzalności	Następuje formalne identyfikowanie i definiowanie najważniejszych procesów. Ich efekty zależą w pewnej mierze od ujednoczonych sposobów postępowania. U pracowników pojawia się świadomość konieczności mentalnego wychodzenia poza granice pionów i funkcji w celu spełnienia oczekiwań i wymagań klienta. Wprowadzone zostają pewne mechanizmy kontrolne związane z osiąganymi przez procesy wynikami, dotyczące głównie kosztów i jakości.
Pełna powtarzalność	Następuje formalne identyfikowanie i definiowanie wszystkich procesów przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie zaczyna funkcjonować system procesów i zaczynają one generować oczekiwane, przewidywane oraz powtarzalne wyniki. Poprzez programy edukacyjne i szkolenia następuje podnoszenie świadomości pracowników dotyczącej roli procesów w przedsiębiorstwie. Mechanizmy kontrolne związane z osiąganymi przez procesy wynikami, dotyczące głównie kosztów, jakości oraz terminów, obejmują cały system procesów. Zostaje zaprojektowana procesowa struktura organizacyjna.
Zarządzanie procesami	Procesy są identyfikowane, definiowane oraz wizualizowane. Dokonywany jest systematyczny pomiar wyników procesów za pomocą uzgodnionego i zaaprobowanego przez uczestników organizacji zestawu mierników. Analiza rezultatów procesów oraz inicjowanie usprawnień są wspierane przez systemy informatyczne. Dobrze funkcjonuje procesowa struktura organizacyjna. Powstaje również koncepcja systemu motywacyjnego opartego na wynikach, jakie osiągają procesy.
Poszukiwanie doskonałości	Przedsiębiorstwo jest w pełni skoncentrowane na poprawie procesów. Dokonywane są systematyczne zmiany w całym systemie procesów zmierzające do optymalizacji wyników, jakie generują poszczególne procesy oraz organizacja jako całość. Widoczne jest pełne zaangażowanie pracowników przedsiębiorstwa w działalność związaną z usprawnianiem procesów. Funkcjonuje system motywacyjny, który wiąże wynagrodzenia pracowników z wynikami procesów. Kultura organizacyjna i wyznawane wartości wspierają usprawnianie procesów.

Źródło: E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

WYNIKI BADAŃ OCENY DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ
POLSKICH ORGANIZACJI

W ostatnich latach niejednokrotnie w literaturze przedmiotu prezentowane były wyniki badań oceny dojrzałości procesowej polskich organizacji. K. Dziekoński i A. Jurczuk poddali badaniu ok. 90 przedsiębiorstw zrzeszonych w Podlaskim Kłastrze Obróbki Metalu i Kłastrze Piekarniczym. Analizowane przedsiębiorstwa zajmowały się głównie działalnością produkcyjną (ok. 77%) i produkcyjno-handlową (ok. 15%). Model dojrzałości procesowej wykorzystany do oceny przedsiębiorstw bazował m.in. na Capability Maturity Model (CMM), wytycznych zawartych w CobiT Management Guidelines oraz wytycznych dotyczących audytu procesowego opracowanego przez M. Hammera. Przeprowadzony audyt procesowy wykazał, że 58% badanych przedsiębiorstw znajduje się na etapie wstępnym związanym z wdrażaniem podejścia procesowego. Około 37% poddanych badaniu przedsiębiorstw znajdowało się na etapie powtarzalności procesów, zaś dojrzałość procesową 5% badanych organizacji sklasyfikowano na „poziomie 0”.

Na stosunkowo niski stopień dojrzałości procesowej analizowanych przedsiębiorstw wskazuje ograniczony, szcątkowy opis procesów i zależności pomiędzy jednostkami organizacyjnymi oraz brak specjalistycznego wsparcia informatycznego w przedmiotowym zakresie¹³.

W. Szumowski prezentuje wyniki badań przeprowadzonych w celu określenia zakresu oraz stopnia stosowania przez urzędy administracji samorządowej podejścia procesowego. Badania przeprowadzone zostały na próbie 129 dolnośląskich urzędów samorządowych. Minimalna wartość wskaźnika orientacji na procesy dla badanych obiektów wyniosła 2,1, natomiast maksimum to 8,1 przy wartości maksymalnej skali wynoszącej 10 punktów. Wartość uśredniona dla wszystkich badanych jednostek to 5,1. W. Szumowski na podstawie przeprowadzonych badań stwierdza, że dostosowanie struktur do procesowej formuły działania w przypadku badanych urzędów jest raczej na niskim poziomie. Najwięcej obiektów obserwacji (22) znalazło się w przedziale od 2 do 4 pkt, czyli poniżej środkowej wartości skali. Tak niskie wartości dla wskaźnika dostosowania struktur wynikają ze stosowania przez urzędy głównie struktury funkcjonalnej oraz (w prawie połowie przypadków) niewyznaczenia osób odpowiedzialnych za realizację całości procesów. Podsumowując otrzymane wyniki autor stwierdza, że w urzędach administracji samorządowej stosujących elementy podejścia procesowego w większości przypadków: w zadowalającym stopniu zidentyfikowano realizowane procesy, w zadowalającym stopniu dostosowano system zarządzania, nie przekształcono struktur w kierunku procesowym, kultura orga-

¹³ K. Dziekoński, A. Jurczuk, *Ocena dojrzałości procesowej członków inicjatyw klastrowych – Diagnoza wstępna*, <http://amp2.pl/pl/news/view/list> (dostęp 12.12.2012).

nizacyjna wspomagająca orientację na procesy nie jest kształtowana w wystarczającym stopniu¹⁴.

W raporcie przygotowanym przez Carrywater Group S.A. oraz Procesowcy.pl opisano badania dojrzałości procesowej polskich organizacji. Badanie przeprowadzono za pośrednictwem internetowego serwisu procesowcy.pl. Zbieranie danych trwało od października do grudnia 2009 roku. Uzyskano 480 poprawnie wypełnionych ankiet. Podstawowe poziomy dojrzałości procesowej, do jakich odniesiono się w badaniu stanowiły zmodyfikowaną hierarchię CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), były to:

- Poziom 1. Procesy przypadkowe, czyli brak świadomości, że czynności realizowane w organizacji stanowią procesy (procesy nie są zidentyfikowane).
- Poziom 2. Procesy powtarzalne, istnieje świadomość procesów zachodzących w organizacji, lecz brak dokumentacji procesowej.
- Poziom 3. Procesy zidentyfikowane i opisane, lecz niemierzone.
- Poziom 4. Procesy zidentyfikowane, opisane, mierzone, lecz niezarządzane.
- Poziom 5. Procesy są zidentyfikowane, opisane, mierzone i zarządzane.

Analiza zebranych danych wykazała, że tylko 4% osób stwierdziło, że procesy w ich organizacjach są przypadkowe i nie mają cechy powtarzalności. 17% respondentów przyznało, że procesy istnieją, lecz nie są udokumentowane. Do posiadania dokumentacji procesowej i do braku systemu miar procesów przyznało się 29% biorących udział w badaniu. Największa liczba respondentów (38%) stwierdziła, że procesy są zidentyfikowane, opisane, mierzone, lecz nie są zarządzane. Procesy zidentyfikowane, mierzone i zarządzane – tak zadeklarowało 12% osób. Wynik ten, zdaniem autorów raportu, należy poddać korekcie, ponieważ część z respondentów określających swoje organizacje jako zarządzające procesami jednocześnie przyznaje, że w reprezentowanych przez nich firmach i instytucjach nie ma architektury procesów, celów procesów i mierników procesów. Zakładając, iż są to elementy niezbędne w zarządzaniu procesami biznesowymi realna liczba organizacji zarządzających swoimi procesami spada do 7%. Według autorów raportu uwagę należy zwrócić na fakt, że zdecydowana większość organizacji (67%) skupia się na identyfikowaniu, dokumentowaniu i ewentualnie mierzeniu swoich procesów.

Za najistotniejszy wniosek płynący z przeprowadzonego badania autorzy uznali to, że funkcjonujące w Polsce organizacje znajdują się na poziomie dojrzałości, na którym procesy są z reguły zidentyfikowane i opisane. Duża część organizacji dokonuje pomiarów procesów, lecz nie zarządza nimi, czyli nie wykorzystuje wyników pomiarów do podejmowania decyzji. Sytuacja taka oznacza, że procesy nie dają nam odpowiedzi na pytanie o realizację celów strate-

¹⁴ W. Szumowski, *Zastosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej* [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 106–118.

gicznych¹⁵. Z powodu zastosowanej metody zbierania danych istnieją poważne zastrzeżenia co do możliwości uogólniania wniosków wyciągniętych na podstawie przebadanej próby do wszystkich polskich organizacji. W konfrontacji z wynikami innych badań można odnieść wrażenie, iż zaprezentowane w raporcie wyniki wyrażone w hierarchii modelu CMMI są w odniesieniu do wszystkich polskich organizacji zawyżone.

W. Cieśliński przeprowadził badania oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw na grupie 36 przedsiębiorstw, z czego 18 to firmy produkcyjne, 17 – usługowe, a jedno jest przedsiębiorstwem handlowym. Niestety, autor nie podał kryteriów doboru do próby badawczej, co utrudnia interpretację i porównywanie uzyskanych przez niego wyników. Badane firmy były zróżnicowane pod względem wielkości, form własności oraz formy organizacyjno-prawnej. Wspomniany autor zaproponował własną koncepcję dojrzałości procesowej. Z przeprowadzonych badań autor wyciągnął następujące wnioski:

1. Można wyróżnić trzy fazy rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw z perspektywy orientacji na procesy; są nimi: narodziny, kiedy miarą może być uzyskanie certyfikatu jakości ISO 9001:2000 (zidentyfikowane w pierwszej fazie rozwoju przedsiębiorstwa w większości przypadków zaczynały właśnie od wdrożenia tego systemu, co wymuszało na nich – przynajmniej formalnie – zapisy w postaci zidentyfikowanych procesów), wzrost, podczas którego następuje znaczna formalizacja zapisów związanych z orientacją na procesy, czyli regulamin organizacyjny jednoznacznie opisuje strukturę, więzi organizacyjne i kompetencje w procesach. Faza trzecia to doskonalenie, w którym istotną rolę odgrywają programy informatyczne. Ich zastosowanie sprzyja rozwojowi struktur organizacyjnych, a przede wszystkim umożliwia analizę efektywności i jej monitorowanie, co jest najbardziej charakterystyczne dla tej fazy. W fazie doskonalenia wyodrębniono 12 przedsiębiorstw, w fazie wzrostu – 13, a w fazie narodzin – 11 firm.
2. Przedsiębiorstwa, których rozwój orientacji procesowej znalazł się w fazie doskonalenia, były nastawione na poprawę trzech obszarów funkcjonowania swojego przedsiębiorstwa (efektywności, informacji i jakości). Organizacje, w których zdiagnozowano rozwój orientacji procesowej na poziomie narodzin, w większości przypadków koncentrowały się wyłącznie na wdrożeniu systemów zarządzania jakością. Świadczyć to może o tym, że rozwój orientacji procesowej powinien być uwarunkowany potrzebą poprawy jakości i efektywności oraz wdrożeniem informatycznych systemów zarządzania.
3. Zastosowanie analizy skupień jako metody do grupowania obiektów badawczych podobnych pod względem określonych cech wydaje się dobrym narzędziem różnicującym przedsiębiorstwa w zakresie potencjału rozwojowego

¹⁵ *Dojrzałość procesowa polskich organizacji*, marzec 2010, Procesowcy.pl, http://procesowcy.pl/images/raport_dojrzalosc_procesowa_marzec_2010.pdf.

w kierunku orientacji na procesy. To zróżnicowanie może być szczególnie przydatne do formułowania kierunków ich dalszego rozwoju¹⁶.

W badaniach na temat dojrzałości jakościowej przeprowadzonych pod kierunkiem E. Skrzypek przez G. Grełę, M. Hofmana i A. Piasecką można odnaleźć część poświęconą dojrzałości procesowej¹⁷. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w latach 2011–2012 w 100 losowo wybranych organizacjach województwa lubelskiego posiadających certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001.

Narzędzie badawcze, którym był kwestionariusz ankietowy, zawierało pytania dotyczące stopnia spełnienia kryteriów dojrzałości jakościowej opisanych przez osiem zasad zarządzania jakością, w tym podejścia procesowego. Do oceny stopnia dojrzałości w obszarze podejścia procesowego skonstruowano wskaźnik zawierający poniższe kategorie:

1. Prowadzenie pomiaru wyników procesów, także w kontekście rentowności procesu (k_1).
2. Zapewnienie, że w poszczególnych procesach przedsiębiorstwa analizowana i usprawniana jest wydajność oraz produktywność zasobów (k_2).
3. Implementację systemów motywacyjnych wiążących ekonomiczne wyniki procesów z wynagrodzeniem pracowników (k_3).
4. Określenie sposobu postępowania pozwalającego poprawiać wyniki procesów w ujęciu ekonomicznym dzięki ich regularnym pomiarom i analizie (k_4).
5. Określenie trybu i zasad analizy sekwencji działań w procesie pod kątem minimalizowania zużywanych zasobów oraz wysokości ponoszonych kosztów (k_5).
6. Prowadzenie systematycznej analizy i oceny ryzyka związanego z realizacją poszczególnych procesów (k_6).

Tabela 4. Wybrane statystyki dotyczące kategorii składowych wskaźnika oceny stopnia dojrzałości w obszarze podejścia procesowego

		k_1	k_2	k_3	k_4	k_5	k_6
N	Ważne	98	97	98	98	99	98
	Braki danych	2	3	2	2	1	2
Średnia		3,53	3,53	3,39	3,36	3,31	3,31
Mediana		4,00	4,00	4,00	3,50	3,00	3,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

¹⁶ W. Cieśliński, *Procesowa orientacja przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych* [w:] *Podejście procesowe...*, s. 44–46.

¹⁷ G. Grela, M. Hofman, A. Piasecka, *Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo* [w:] *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

W badaniu zastosowano skalę pięciostopniową, gdzie „1” oznaczało, że praktyka nie jest jeszcze w ogóle ustanowiona albo jeszcze nie została podjęta; „2” oznaczało, że praktyka jest zauważalna jedynie w niektórych obszarach, w przybliżeniu 25% zdarzeń; „3” oznaczało, że praktyka jest powszechnie ustanowiona, ale nie w większości obszarów, w przybliżeniu 50% zdarzeń; „4” oznaczało, że praktyka jest powszechnie stosowana, jedynie z niewielkimi wyjątkami, w przybliżeniu 75% zdarzeń; „5” oznaczało, że praktyka jest wdrożona i rozwijana w całej organizacji w bardzo wysokim stopniu, blisko 100% zdarzeń. Analizując statystyki z odpowiedzi na pytania w ramach obszaru „podejście procesowe” (tabela 4), przy liczebności powyżej 97% można zauważyć, że najslabiej wśród badanych organizacji ocenione zostało posiadanie mechanizmu pozwalającego na systematyczną analizę ryzyka związanego z realizacją poszczególnych procesów; około 60% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało na przyjętej skali ocenę 3 lub mniej. Najczęściej wśród badanych organizacji deklarowano prowadzenie pomiaru wyników procesów, także w kontekście rentowności procesu oraz zapewnienie, że w poszczególnych procesach przedsiębiorstwa analizowana i usprawniana jest wydajność oraz produktywność zasobów. W kontekście całych badań wskaźnik dojrzałości procesowej na przyjętej, pięciostopniowej, skali został oszacowany na 3,41, przez co obszar zarządzania procesami został sklasyfikowany jako charakteryzujący się najniższym poziomem dojrzałości.

PODSUMOWANIE

Wnioski, jakie można wyciągnąć z przeprowadzonych badań oceny poziomu dojrzałości procesowej polskich organizacji uprawniają do postawienia tezy, że polskie organizacje mają duży potencjał poprawy efektywności poprzez usprawnienie swoich procesów. Szczegółowe wyniki, przeprowadzonej po raz pierwszy 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, co może być wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej nie tylko obecnie, ale i w przyszłości.

LITERATURA

Auksztol J., Chomuszek M., *Modelowanie organizacji procesowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

- Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2011.
- Brajer-Marczak R., *Model dojrzałości procesowej w rozwoju organizacji* [w:] *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, S. Wawak, Mfiles.pl, Kraków 2012.
- Brajer-Marczak R., *Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej*, „Zarządzanie i Finanse”, red. P. Antonowicz, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, R. 10, nr 1, cz. 3, Sopot 2012.
- Business Process Maturity Model (BPMM)*, Version 1.0 www.omg.org/spec/BPMM
- Cieśliński W., *Procesowa orientacja przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych* [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Dojrzałość procesowa polskich organizacji*, marzec 2010, Procesowcy.pl http://procesowcy.pl/images/raport_dojrzalosc_procesowa_marzec_2010.pdf.
- Dziekoński K., Jurczuk A., *Ocena dojrzałości procesowej członków inicjatyw klastrów – Diagnoza wstępna*, <http://amp2.pl/pl/news/view/list>.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Grajewski P., *Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji* [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Grela G., Hofman M., Piasecka A., *Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projąkociowo* [w:] *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Hammer M., *Audyty procesowe*, HBRP nr 56, październik 2007.
- Kalinowski T.B., *Modele oceny dojrzałości procesów*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica, nr 258, 2011.
- Kucińska-Landwójtowicz A., Kołosowski M., *Determinanty dojrzałości procesowej organizacji*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p059.pdf.
- Szumowski W., *Zastosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej* [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Streszczenie

Wśród wielu kryteriów klasyfikacji organizacji takich jak liczba zatrudnionych osób, wielkość przychodu itp. celowa jest możliwość podziału organizacji ze względu na poziom dojrzałości procesowej. W ramach niniejszego artykułu przyjęto, że dojrzałość procesowa to stopień, w jakim wszystkie zasoby organizacji są optymalnie alokowane w stabilnych i opomiarowanych procesach, które umożliwiają realizację celów strategicznych organizacji. Ponadto najwyższy stopień dojrze-

łości procesowej wymaga zaangażowania wszystkich interesariuszy każdego procesu w organizacji w jego ciągłe doskonalenie. Poziom zarządzania procesami jest jednym z podstawowych kryteriów oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem dlatego do tradycyjnych wskaźników oceny jakości zarządzania organizacją należy dodać nowy wskaźnik obrazujący poziom dojrzałości procesowej. Ponadto efektywne zarządzanie procesami ma bezpośredni wpływ na pozycję konkurencyjną całej organizacji.

W artykule zaprezentowane zostały wybrane cechy, na podstawie których można odróżnić dojrzałość od niedojrzałości procesowej organizacji. Opisana została procedura oceny dojrzałości procesowej, według której do oceny poziomu dojrzałości procesowej niezbędne jest zaadaptowanie jednego z istniejących bądź opracowanie własnego modelu dojrzałości procesowej. Sama ocena dojrzałości procesowej może być przeprowadzona według następującego schematu:

1. wybór modelu dojrzałości procesowej (lub opracowanie nowego),
2. parametryzacja modelu z uwzględnieniem specyfiki branży,
3. zebranie danych empirycznych,
4. analiza danych,
5. przygotowanie raportu końcowego.

Ponadto w artykule zaprezentowano wybrane wyniki badań oceny dojrzałości procesowej polskich organizacji.

Assessment of the process maturity level in organization

Summary

Among many organization's classification criteria such as the number of people employed, amount of income, etc. it is appropriate to divide organizations by the level of process maturity. In this paper it was assumed that the process maturity is the degree to which all the organization's resources are optimally allocated in stable and measured processes that enable to achieve strategic objectives of the organization. The highest level of process maturity requires the involvement of all stakeholders of every process in the organization in its continuous improvement.

The level of process management is one of the basic criteria for assessing the quality of business management therefore traditional indicators to assess the quality of management should be extended for an additional indicator showing the level of process maturity. Effective process management has a direct impact on the competitive position of the organization.

The article presents selected characteristics on which process immaturity can be distinguished from the process maturity of the organization. There also is described the procedure for assessing the maturity of the process by which to assess the maturity level of the process it is necessary to adopt one of the existing, or develop own model of process maturity. Process maturity can be evaluated according to the following schedule:

1. selection process maturity model (or develop new),
2. model parameterization (taking into account the specificities of the industry),
3. collection of empirical data,
4. data analysis,
5. preparation of the final report.

This paper also presents selected results of a process maturity assessment of Polish organizations.