

DETERMINANTY DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ ORGANIZACJI

Aneta KUCIŃSKA – LANDWÓJTOWICZ, Mariusz KOŁOSOWSKI

Streszczenie: Referat dotyczy zarządzania procesowego, które w ostatnich latach cieszy się coraz większym zainteresowaniem także w polskich organizacjach. Autorzy przedstawili ewolucję tej koncepcji oraz najistotniejsze trudności, które pojawiają się podczas jej wdrażania. Zwrócono uwagę na jej powiązanie z systemem zarządzania jakością, omówiono jej determinanty oraz możliwe poziomy dojrzałości procesowej. Określono także kierunek badań związanych z poszukiwaniem odpowiedzi na postawione w artykule pytania badawcze.

Słowa kluczowe: podejście procesowe, dojrzałość procesowa, determinanty podejścia procesowego.

1. Wstęp

W warunkach zmiennego i konkurencyjnego otoczenia, z jakim mamy aktualnie do czynienia, przedsiębiorstwa poszukują sposobów na poprawę swojej efektywności i skuteczności, co wymaga dynamicznego działania i szybkiej odpowiedzi na wymagania klienta. Okazuje się, że w tych okolicznościach zwiększa się liczba przedsiębiorstw zainteresowanych stosowaniem koncepcji zarządzania procesami, która w swoim założeniu ma przede wszystkim identyfikację i doskonalenie procesów oraz skupianie się na wartości generowanej dla klienta, aby ostatecznie poprawić zarówno efektywność działania, jak i stopień zadowolenia klientów.

Zarządzanie procesami można zatem zdefiniować jako systematyczną identyfikację i sterowanie procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie oraz powiązaniami między nimi w celu podnoszenia ich skuteczności i jakości, co w efekcie zmierza do wzrostu efektywności organizacji i spełnienia wymagań klientów. Zakłada się, że zarządzanie procesami, zwane też podejściem procesowym, poprzez ciągłe usprawnienia działań wpływa na efektywność organizacji, a poprzez wykazanie potrzeby orientacji na procesy, przyczynia się do powstawania płaskiej struktury organizacyjnej zorientowanej na klienta.

Wymaga ono m.in. [por. 1, 2, 3, 4, 5]:

- określenia wszystkich procesów w organizacji oraz ich wzajemnych powiązań,
- „przetłumaczenia” ogólnych celów organizacji na cele procesów,
- położenia nacisku na procesy najważniejsze dla organizacji z punktu widzenia wartości dodanej,
- utworzenia systemu pomiaru efektywności procesów i organizacji,
- doskonalenia procesów,
- zbudowania kultury procesowej,
- stworzenia odpowiedniego systemu motywacyjnego promującego pracę zespołową.

Wdrażanie tego podejścia niesie jednak ze sobą wiele trudności i problemów, które z racji różnorodności koncepcji strukturalnych w projektowaniu procesów oraz dużych zmian w kulturze organizacyjnej firmy nie są łatwe do pokonania. Istotą zarządzania

procesami nie jest bowiem jedynie spłaszczenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, stworzenie mapy procesów, czy też powołanie właścicieli procesów, ale wdrożenie tego w życie i zbudowanie nowej kultury organizacyjnej, opierającej się na konkretnie określonych zasadach:

- zaufanie – wykorzystywanie i udostępnianie w klimacie wzajemnego zaufania i współpracy wszystkich niezbędnych informacji o rynku, kliencie oraz procesach;
- komunikacja – upowszechnianie komunikacji poziomej między pracownikami przedsiębiorstwa poprzez wykorzystywanie idei pracy zespołowej oraz posiadanych systemów informatycznych;
- motywacja – opracowanie systemu motywacyjnego, który wynagradzałby realizujących procesy oraz właścicieli procesów za wyniki procesu oraz spełnianie wymagań i oczekiwań klientów;
- uprawnienia – przekazywanie właścicielom procesów stałych uprawnień związanych z podejmowaniem decyzji w kwestiach kluczowych dla procesu;
- przywództwo – ukierunkowanie właścicieli procesów oraz menedżerów średniego szczebla na pełnienie funkcji wspierających, koordynujących i szkoleniowych,
- wiedza – wprowadzanie mechanizmów premiujących pracę zespołową, doświadczenie oraz wykorzystywanie wiedzy [6, str. 112].

W związku z tym przedsiębiorstwa wdrażając podejście procesowe odnoszą w tym albo duży sukces albo pozostają na pewnym poziomie zmian, na którym funkcjonują jednocześnie jako organizacja funkcjonalna i procesowa. Niestety, może to utrudnić działanie firmy i przysporzyć wielu wewnętrznych zakłóceń, zwłaszcza w przepływie informacji, jak i w relacjach międzyludzkich.

W referacie dokonano analizy tego zjawiska poprzez przedstawienie problemów związanych z wdrażaniem zarządzania procesowego, poziomów dojrzałości procesowej oraz zasad i determinantów tej koncepcji. Określono także kierunek badań związanych z poszukiwaniem odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

2. Ewolucja podejścia procesowego

Problem związany z zarządzaniem procesami nie jest zagadnieniem nowym. Współczesne podejście procesowe rozwinęło się na początku lat 90., kiedy to pojawiły się dwa odmienne kierunki badawcze oparte na „procesowych przesłankach”: T. Davenporta, reprezentujące podejście pragmatyczne ze stopniową ewolucją z udziałem pracowników, oraz M. Hammera podejście radykalne. W takim też duchu koncepcje te były omawiane w literaturze. W praktyce okazało się jednak, że radykalna reorganizacja, polegając na całkowitej rezygnacji z wypracowanych dotąd standardów działania, rzadko prowadzi do zadowalających rezultatów [7].

Bardziej ewolucyjne rozwiązanie we wdrażaniu procesów w przedsiębiorstwie, tzw. process improvement, zaprezentował H.J. Harrington. Podejście to ukierunkowane jest w nurcie TQM (Total Quality Management). Polega na ulepszaniu procesów postulując zaangażowanie i współdziałanie pracowników w procesie zmian. Niewątpliwie, to właśnie sukcesy przedsiębiorstw działających według zasad TQM wpłynęły na rozwój koncepcji struktur organizacyjnych zorientowanych na procesy.

Zarządzanie jakością w bardzo dużym stopniu wiąże się z orientacją procesową, nakierowaną na współpracę między jednostkami organizacyjnymi współtworzącymi procesy realizowane w firmie. TQM można określić jako koncepcję zarządzania procesami, która, poprzez zaangażowanie wszystkich członków organizacji, prowadzi do stworzenia

produktów i usług o wyższej jakości, aby zaspokoić oczekiwania klienta [8]. Ujęcie procesowe zawarte zostało także w definicji S. Tkaczyka, który stwierdza, że TQM jest kompleksowym podejściem systemowym (a nie wybranym obszarem lub programem) i integralną częścią strategii wysokiego szczebla; system ten działa horyzontalnie w poprzek pionów funkcjonalnych i działów, angażuje wszystkich pracowników od góry do dołu, i rozszerza się w obu kierunkach na zewnątrz przedsiębiorstwa, celem włączenia doń łańcucha dostaw i łańcucha dystrybucji. TQM podkreśla nauczanie i adaptację do procesu stałych zmian jako klucza do sukcesu organizacji [9].

Od ponad 10 lat podejście procesowe stało się także podstawą systemu zarządzania jakością i jest wymagane przez normę ISO 9001. Spowodowało to duże zainteresowanie koncepcją w perspektywie „jakościowej”. W tym kontekście opracowano przede wszystkim metody związane z wdrażaniem systemu jakości w ujęciu procesowym oraz z oceną ich skuteczności.

Wśród wielu publikacji na temat takiego właśnie podejścia do zarządzania procesami podkreśla się znaczenie i korzyści tej koncepcji, omawia się jej narzędzia oraz związek z innymi metodami zarządzania. Uznaje się, że organizacja funkcjonalna miała swoje uzasadnienie w warunkach stabilnego otoczenia, niskich kompetencji pracowników, braku zdolności do samodzielnego działania oraz nastawienia na sformalizowane procedury wykonawcze. Aktualnie, gdy mamy do czynienia z rosnącą niestabilnością otoczenia organizacji, zmiennością potrzeb i rosnącymi wymaganiami klientów, skracaniem cyklu życia produktów i usług, zarządzanie procesami staje się wręcz koniecznością.

Podejście procesowe zostało też wykorzystane w zakresie badania efektywności przedsiębiorstw. Stanowi ono jedno z założeń koncepcji Strategicznej Karty Wyników zaproponowanej przez R. Kaplana i D. Nortona, którzy wprowadzili w niej perspektywę procesów wewnętrznych [10]. Zarządzanie procesami jest także podstawą metody G.A.Rummlera i A.P. Brache'a, którzy uznali, że pionowe struktury organizacyjne powodują tzw. „efekt silosa”, przez co obniżają efektywność organizacji [11].

3. Problemy we wdrażaniu podejścia procesowego

Ponieważ zgodnie z omawianą koncepcją procesy odgrywają wiodącą rolę w organizacjach oraz ze względu na to, że zarządzanie procesami wymaga działań będących w opozycji do tradycyjnej hierarchicznej struktury organizacyjnej, jest to dość skomplikowane i trudne do wykonania. Poziornie może się to jednak wydawać proste - polega na pobieraniu parametrów wejściowych procesów – „wejścia”, aby optymalizować „wyjścia” procesów, skupiając się na kosztach, czasie, jakości i odpowiedniej obsłudze. Chcąc jednak praktycznie zastosować zarządzanie procesami, okazuje się, że pojawia się wiele problemów na etapie zobrazowania procesów, ich optymalizacji, przeprojektowania, wdrażania, pomiaru, doskonalenia, a także związanych ze zmianą kultury organizacyjnej, systemu motywacyjnego, struktury organizacyjnej czy wprowadzeniem nowej roli, jaką pełnią właściciele procesów.

Problem we wdrażaniu organizacji zorientowanej procesowo leży także na przecięciu procesu i struktury. W tradycyjnym ujęciu struktura organizacji jest odzwierciedleniem zadań i obowiązków wraz z relacjami podległości między jej poszczególnymi elementami. Powstaje zatem sprzeczność między funkcjonalnie ukształtowanymi jednostkami organizacyjnymi a założeniami organizacji procesowej opartej na autonomicznych zespołach procesowych i płaskiej hierarchii. Z powodu dużej różnorodności koncepcji strukturalnych w projektowaniu procesów, problemy te nie są łatwe do pokonania.

W literaturze przedmiotu znajdują się tylko nieliczne przykłady prób graficznej prezentacji zależności wewnątrzorganizacyjnych, charakterystycznych dla tego typu organizacji [12, 13]. Dlatego jedno z podejść mówi, że orientacja procesowa nie musi być zawsze związana ze zmianą schematu organizacyjnego, lecz polega przede wszystkim na zmianie perspektywy nadającej pierwszoplanową funkcję procesom, ze strukturą w tle [14].

Według takiego spojrzenia, w organizacji ukształtowanej na zasadzie zespołów procesowych nie można w pełni zrezygnować z klasycznych zależności organizacyjnych. Charakteryzują się one bowiem wewnętrzną i zewnętrzną spójnością oraz policzalnością, przez co są podstawą alokacji zasobów i identyfikacji systemu wynagrodzeń pracownika.

Z drugiej strony podkreśla się, że utrzymywanie jednoczesnej organizacji funkcjonalnej oraz procesowej, powoduje [6]:

- rywalizację między częścią funkcjonalną a procesową o zasoby,
- niedoceniaenie znaczenia procesów i ich wkładu w realizację strategii,
- możliwy wzrost kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa spowodowany małą efektywnością tego rozwiązania,
- trudności w budowie spójnego systemu motywacyjnego,

dlatego struktura charakteryzowana przez zespoły zadaniowe z płaską hierarchią i właścicielami procesów jako koordynatorami powinna zostać dopasowana do procesów.

Struktura procesowa systemu zależy od organizacji przedsiębiorstwa, sposobu zarządzania, rodzaju i asortymentu wytwarzanych wyrobów, rozwiązań technologicznych i logistycznych, wykorzystywanych zasobów i innych [14]. Pojawia się zatem pytanie: jaka jest ta zależność i jakie rozwiązanie jest najlepsze dla danej organizacji?

Warto też podkreślić, że zarządzanie procesami jest koncepcją, która od ponad 20 lat jest rozwijana w wielu firmach na świecie, ale w Polsce zainteresowanie zarządzaniem procesowym pojawiło się jednak na przełomie XX i XXI wieku, kiedy to podejście procesowe stało się m.in. elementem znowelizowanej wtedy normy ISO 9001, zwanej Wizją 2000. Istnieje stąd przypuszczenie, że podejście procesowe w polskich przedsiębiorstwach wdrażane jest przede wszystkim jako element systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008, gdyż jest podstawą jej wymagań.

Organizacja dostosowująca się do wymagań normy, wdrażająca jednocześnie zarządzanie procesowe, zgodnie z normą powinna:

- zidentyfikować procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością oraz ich zastosowanie w organizacji,
- określić sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie,
- określić kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skuteczności tych procesów oraz do ich nadzorowania,
- zapewnić dostępność zasobów i informacji niezbędnych do wspomaganie przebiegu procesów i do ich monitorowania,
- monitorować, mierzyć i analizować te procesy,
- wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników oraz do ciągłego doskonalenia tych procesów.

Wiele polskich przedsiębiorstw wdrożyło system zarządzania jakością oparty o te wytyczne, w związku z czym można przyjąć, że pomimo wskazanych wyżej trudności, realizują one jednocześnie podstawowe zasady podejścia procesowego. Może to jednak powodować skupianie się na konkretnie określonych punktach normy, które dotyczą identyfikacji i pomiarów procesów i nie ujmują kwestii związanej z tak ważnymi czynnikami zarządzania procesami, jak: kultura organizacyjna, zarządzanie zespołami ludzkimi, reguła empowerment, zarządzanie wiedzą, czy też odpowiedni system

motywacyjny. Norma ISO 9001 nie mówi nic na ten temat i chociaż bazuje za zasadach zarządzania jakością, to w jej wymaganiach nie ma mowy o „procesowych” aspektach zarządzania zasobami ludzkimi i wiedzą.

4. Poziomy dojrzałości procesowej

Wdrażanie podejścia procesowego wiąże się z przejściem przez pewne etapy, które jednocześnie w literaturze sklasyfikowano jako poziomy dojrzałości procesowej organizacji [2, str.120]. Poziom dojrzałości procesowej możemy zdefiniować jako stopień wdrożenia wytycznych analizowanej koncepcji. W zależności od tego stopnia określono pięć poziomów dojrzałości: funkcjonalny zamęt, poszukiwanie powtarzalności, pełna powtarzalność, zarządzanie procesami oraz poszukiwanie doskonałości. W literaturze można także znaleźć opis cyklu rozwoju orientacji procesowej przedsiębiorstw z podziałem na trzy fazy: faza narodzin, faza wzrostu i faza doskonalenia [15]. Zestawienie tych podziałów przedstawiono w tabeli 1.

Tab.1. Poziomy dojrzałości procesowej a fazy rozwoju podejścia procesowego

Poziom dojrzałości	Charakterystyka	Fazy w cyklu rozwoju orientacji procesowej
Funkcjonalny zamęt	Procesy nie są formalnie zidentyfikowane, ich realizacja jest chaotyczna, pomiar rezultatów nie jest dokonywany, brak systemu motywacyjnego uzależnionego od osiągniętych wyników; w świadomości pracowników istnieje wyraźny podział firmy na piony i funkcje.	
Poszukiwanie powtarzalności	Formalnie zidentyfikowano najważniejsze procesy, ich efekty zależą od ujednoliconych sposobów postępowania, pojawia się świadomość wychodzenia poza granice pionów i funkcji w celu spełnienia oczekiwań klienta, wprowadza się mechanizmy kontrolne związane z wynikami procesów w tym z kosztami i jakością.	Faza narodzin: jasno zdefiniowane procesy, zapis relacji między komórkami organizacyjnymi, zapis przebiegu procesów (mapy procesów).
Pełna powtarzalność	Formalne identyfikowanie i definiowanie wszystkich procesów przedsiębiorstwa; zaczyna funkcjonować system procesów, które generują oczekiwane i powtarzalne wyniki; podnosi się świadomość pracowników (szkolenia); pomiary wyników obejmują cały system procesów.	Faza wzrostu: poprawa powiązań wewnątrzprocesowych oraz między procesami, pojawiają się więzi technologiczne, informacyjne.

Zarządzanie procesami	Procesy są identyfikowane, definiowane oraz wizualizowane; prowadzony jest systematyczny pomiar wyników procesów; analiza rezultatów procesów oraz ich usprawnianie wspierane jest przez systemy informatyczne; dobrze funkcjonuje procesowa struktura organizacyjna; powstaje koncepcja systemu motywacyjnego opartego na wynikach procesów.	
Poszukiwanie doskonałości	Skoncentrowanie na poprawie procesów; zmiany w systemie procesów zmierzające do optymalizacji wyników; zaangażowanie pracowników w usprawnianie procesów; system motywacyjny wiąże wynagrodzenia pracowników z wynikami procesów; kultura organizacyjna wspiera usprawnianie procesów.	Faza doskonalenia: zastosowanie optymalizacji przebiegu procesów, monitorowanie efektywności procesów, Stosowanie programów informatycznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, 15]

Z przedstawionego zestawienia wynika, że przedsiębiorstwa, które nie rozpoczęły wdrażania podejścia procesowego znajdują się w fazie tzw. funkcjonalnego zamętu, w której procesy nie są formalnie zidentyfikowane i dominuje działanie w tradycyjnej, funkcjonalnej strukturze organizacyjnej. Organizacje, które zarządzają procesami, znajdują się w różnych fazach dojrzałości, od poszukiwania dojrzałości aż do poszukiwania doskonałości. Nasuwa się zatem pytanie: jaki jest związek między poziomem dojrzałości procesowej a systemem zarządzania jakością? Czy firmy wdrażające SZJ znajdują się na wysokim poziomie dojrzałości, czy taka zależność nie zachodzi?

5. Determinanty koncepcji zarządzania procesami

Określenie poziomu dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa wymaga głębokiej analizy czynników, które determinują funkcjonowanie zarządzania procesami. Analiza wytycznych oraz zasad tej koncepcji pozwoliła na wyłonienie najważniejszych z nich. W tabeli 2 przedstawiono determinanty koncepcji zarządzania procesami oraz składające się na nie elementy.

Tab. 2. Determinanty podejścia procesowego oraz ich elementy

Determinanty	Elementy
Elastyczność procesów	Projektowanie procesów zgodnie z modelem SIPOC Nastawienie na spełnienie oczekiwań klientów zewnętrznych i wewnętrznych Dynamiczne wprowadzanie zmian w procesie Szybka reakcja na zmianę oczekiwań klienta

Formalna identyfikacja i zdefiniowanie procesów	<p>Analiza procesów realizowanych w przedsiębiorstwie</p> <p>Opracowanie mapy procesów przedsiębiorstwa</p> <p>Przeprowadzenie klasyfikacji procesów</p> <p>Określenie celów procesów na podstawie strategii firmy</p> <p>Określenie wejść i wyjść procesów</p> <p>Określenie dostawców i odbiorców procesów</p>
Standaryzacja procesów	<p>Opis przebiegu poszczególnych procesów</p> <p>Opracowanie np. karty procesów, procedur, instrukcji</p> <p>Poziom standaryzacji procesów</p>
Wizualizacja procesów	<p>Opracowanie map poszczególnych procesów</p> <p>Modelowanie procesów z wykorzystaniem technik informatycznych</p>
Doskonalenie procesów	<p>Wprowadzanie zmian w procesach</p> <p>Stosowanie zaawansowanych narzędzi projektowania i doskonalenia procesów z wykorzystaniem technik informatycznych pozwalających na analizy i symulacje</p> <p>Optymalizacja procesów pod względem czasu i kosztów</p>
Stosowane techniki doskonalenia procesów	<p>Controlling</p> <p>Audyty</p> <p>Techniki doskonalenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analiza i optymalizacja procesów: wykres Ishikawy, wykresy i histogramy, statystyczna kontrola procesu SPC, metoda ścieżki krytycznej, metoda PERT, wykresy Gantta, - eliminowanie nieprawidłowości w procesie: listy pytań kontrolnych, analiza ABC (Pareto-Lorenza), drzewa zależności, burza mózgów, skrzynka morfologiczna, dyskusja 66, techniki oceny rozwiązania problemów (ankiety, wywiady, metody eksperckie).
Pomiar rezultatów procesów	<p>Opracowanie mierników procesów powiązanych z celami procesów</p> <p>Określenie częstotliwości pomiaru</p> <p>Określenie wartości docelowych</p> <p>Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za pomiar rezultatów procesu</p> <p>Określenie: źródeł danych dla mierników, sposobu raportowania</p> <p>Stosowanie narzędzi informatycznych wspierających pomiar wyników procesów</p>
Analiza efektywności i skuteczności procesów	<p>Analiza wyników procesów</p> <p>Planowanie doskonalenia na podstawie wyników analizy</p>
Praca zespołowa	<p>Organizacja spotkań zespołów procesowych</p> <p>Komunikacja pozioma</p> <p>Brak sztywnego podziału obowiązków</p> <p>Eliminacja konkurencji komórek między sobą</p> <p>Przestrzeganie zasad pracy zespołowej</p>
Funkcja właściciela procesu	<p>Powołanie właściciela procesu będącego reprezentantem wyższych szczebli zarządzania</p> <p>Nadanie formalnych uprawnień</p>

Struktura organizacyjna	Spłaszczenie struktury organizacyjnej Powołanie zespołów procesowych
Kultura procesowa	Budowanie świadomości procesowej pracowników Delegowanie uprawnień (empowerment) Likwidacja barier między stanowiskami Nastawienie na cel procesu, a nie na własne wyniki Promowanie kompetencji w miejsce autorytetu formalnego Promowanie kreatywności pracowników Stosowanie zasad organizacji procesowej
System motywacyjny pracowników a wyniki procesów	Zmiana metody oceny pracowników Nagradzanie pracowników za pracę zespołową i kreatywność Wynagradzanie za wyniki procesu
System zarządzania jakością	Funkcjonowanie systemu opartego o podejście procesowe
Świadomość wymagań i oczekiwań klienta wewnętrznego i zewnętrznego	Określenie klientów wewnętrznych Analiza oczekiwań klientów wewnętrznych Określenie klientów zewnętrznych Analiza oczekiwań klientów zewnętrznych
Zarządzanie wiedzą o procesach	Wymiana doświadczeń w zespołach procesowych szkolenia pracowników Gromadzenie i transformacja wiedzy Zarządzanie kapitałem intelektualnym

Źródło: opracowanie własne

Określenie poziomu dojrzałości procesowej organizacji wymaga zatem zbadania stopnia zastosowania elementów składających się na poszczególne determinanty. Dopiero na podstawie szczegółowych analiz wskazanych elementów możliwe będzie zakwalifikowanie przedsiębiorstwa do danego poziomu oraz wskazanie tych czynników, które wymagają doskonalenia.

Warto w tym miejscu podkreślić, że w określeniu poziomu dojrzałości przedsiębiorstwa nie można ominąć tak delikatnej sfery, jak badanie procesowej kultury organizacyjnej, która stanowi przysłowiową „kropkę nad i” we wdrażaniu podejścia procesowego.

6. Podsumowanie

Analiza ewolucji podejścia procesowego oraz problemów związanych z jego wdrożeniem pozwala na wysunięcie wniosku, że przedsiębiorstwa chcące zarządzać procesami w swoim cyklu rozwoju działalności mogą znaleźć się na jednym ze wskazanych poziomów dojrzałości procesowej. Od tego najniższego, na którym w zasadzie działają w klasycznych pionowych strukturach organizacyjnych, do najwyższego, na którym procesy determinują skuteczność i efektywność firmy. Zgodnie z P. Grajewskim, wdrażanie rozwiązań organizacji procesowej nie jest jeszcze powszechne w praktyce działania polskich przedsiębiorstw [2]. Nasuwa się zatem pytanie: w jakim stopniu rodzime przedsiębiorstwa wdrażają te wymagania i jaki jest poziom ich dojrzałości procesowej?

Z drugiej strony należy także odpowiedzieć na pytanie: jak badać dojrzałość procesową przedsiębiorstw? Według autorów artykułu nie wystarczy postawić zarządzającym pytań, dotyczących jedynie formalnych kwestii, np. identyfikacji procesów, opracowania map

procesów, czy też ich miar. O dojrzałości procesowej decydują także takie czynniki, jak: kultura organizacyjna, system motywacyjny pracowników, praca zespołowa, styl zarządzania, postrzeganie struktury organizacyjnej, rzeczywista rola właścicieli procesów, czy też stosowane techniki doskonalenia procesów. Zarządzanie procesami wiąże się bowiem z realizacją takich zasad, jak: zaufanie, komunikacja, motywacja, uprawnienia, przywództwo i wiedza. Wszystkie te elementy wymagają dogłębnego zbadania i analizy.

Literatura

1. Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K.: Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne. Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2011.
2. Grajewski P.: Organizacja procesowa. PWE, Warszawa, 2007.
3. Brilman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa, 2002.
4. Czekaj J. (red.): Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny. Wydawnictwo: Uniwersytet Ekonomiczny Kraków, Kraków, 2009.
5. Kunasz M.: Zarządzanie procesami. Wyd. Volumina, Szczecin, 2010.
6. Skrzypek E., Hofman M.: Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa, 2010.
7. Hammer M.: Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku. Plan działania. Wydawnictwo Helion, Warszawa, 2006.
8. Bagiński J., Głazewska I.: Jakość w praktyce zarządzania. Praca zbiorowa pod red. J. Babińskiego. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2000.
9. Tkaczyk S.: Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa. Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania ORGMASZ, Warszawa, 2000.
10. Kaplan R.S., Norton D.P.: Strategiczna karta wyników. Jak przedłożyć strategię na działanie. PWN, Warszawa, 2001.
11. Rummler G.A., Brache A.P.: Podnoszenie efektywności organizacji. PWE, Warszawa, 2000.
12. Hammer M., Stanton S.: Jak naprawdę funkcjonuje firma zarządzana procesowo. Harvard Business Review Polska, nr 7, 2003, ss. 88–99.
13. Piotrowicz A.: Procesowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji, nr 6, 2001, ss. 9–12.
14. Twaróg J.: Tworzenie struktury procesowej, Problemy Jakości, nr 11, 2002, ss. 13–22.
15. Cieśliński W.B.: Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2011.

Dr inż. Aneta KUCIŃSKA-LANDWÓJTOWICZ

Dr inż. Mariusz KOŁOSOWSKI

Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów

Politechnika Opolska

45-370 Opole, ul. Ozimska 75

tel./fax.: (0-77) 423 40 44

e-mail: a.kucinska@po.opole.pl

m.kolosowski@po.opole.pl