

**Wojciech Cieśliński**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

## **PROCESOWA ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH\***

### **1. Wstęp**

Przesłanką badań nad procesową orientacją przedsiębiorstw (POP) jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania: jaką rolę w rozwoju organizacyjnym przedsiębiorstw odgrywa procesowa orientacja oraz w jakich obszarach funkcjonowania organizacji procesowa orientacja przedsiębiorstw poprawia sprawność organizacyjną przedsiębiorstw? Tak sformułowane przesłanki implikują cel badawczy: jest nim opis funkcji i próba wyjaśnienia funkcji, jaką pełni procesowa orientacja w rozwoju organizacyjnym przedsiębiorstw, oraz empiryczna diagnoza faz rozwoju orientacji procesowej przedsiębiorstw. W związku z tak postawionym celem można przyjąć następujące założenia. Wskazuje się, że rozwój organizacyjny przedsiębiorstw przebiega od orientacji funkcjonalnej, przez procesową, do orientacji na zdarzenia [Perechuda, 2005, s. 39-45]. Dodatkowo wskazuje się, że procesowa orientacja przedsiębiorstw sprzyja poprawie efektywności organizacyjnej, redukując wewnątrzorganizacyjne rozbieżności i jednocześnie poprawiając spójność powiązań międzyorganizacyjnych. Można powiedzieć, że im bardziej organizacja jest zorientowana na procesy, tym większa jest jej efektywność, tak z punktu widzenia wnętrza organizacji, jak i jej otoczenia. Sformułowane założenia można próbować weryfikować lub falsyfikować za pomocą narzędzia badawczego, jakim jest ankieta diagnozująca procesową dojrzałość przedsiębiorstwa (PDP) [Cieśliński 2008]<sup>1</sup>.

Artykuł składa się z dwóch części; pierwsza jest opisem problemów i zagadnień stanowiących przesłanki do badań empirycznych, druga zaś – opisem wyników badań empirycznych i metodyki postępowania w diagnozie rozwoju procesowej orientacji przedsiębiorstw.

---

\* Praca jest częścią własnego projektu badawczego nr NN 115 265335 realizowanego przez autora pod tytułem „Modele rozwoju organizacyjnego polskich przedsiębiorstw – orientacja na procesy a efektywność”. Obecnie są kontynuowane badania i są zbierane dane; szerzej zob. strona internetowa [WWW.bptraining.pl/2008](http://WWW.bptraining.pl/2008), zakładka – ankieta PDP.

<sup>1</sup> Szerzej zob. [Grajewski 2007, s. 118; Kasprzak 2005, s. 36; McCormack, Johnson 2001, s. 43].

## 2. Rozwój organizacyjny przedsiębiorstw – orientacja na procesy a efektywność

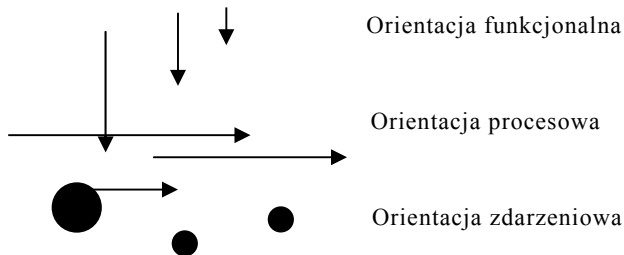
W kilku ostatnich latach pojawiło się wiele koncepcji dotyczących orientacji na procesy gospodarcze i ich efektywności [McCormack, Johnson 2001, s. 43]. Modele rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw współcześnie obejmują między innymi obszar zarządzania informacją i wiedzą [Perechuda 2005, s. 39-43], jakością (zob. wymagania systemów jakości [www.iso.pl]) oraz efektywnością [Kaplan, Norton 2001, s. 95-115]. Wszystkie trzy obszary są ze sobą powiązane przez orientację procesową i podejście procesowe [Kasprzak 2005, s. 21, 205, 284; Kubiak, Korowicki 2002, s. 235]. Rozwój organizacyjny przedsiębiorstw w gospodarce cyfrowej, w znacznej mierze uwarunkowany wdrażanymi systemami, przebiega na bazie i za pomocą software'u. T.H. Davenport [1993/3] w kontekście procesowej orientacji przedsiębiorstw pisze, że „*software* wymusza orientację procesową”, i jak wskazano powyżej, również programy podnoszenia efektywności oraz systemy zarządzania jakością taką orientację wymuszają.

W dalszej części artykułu przedstawiono teorię rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw z punktu widzenia orientacji na procesy.

### 2.1. Teoria rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstwa – orientacja na procesy

Rozwój organizacyjny przedsiębiorstw w kierunku orientacji na procesy jest definiowany jako wewnątrzorganizacyjny przejaw zmian umożliwiający płynne przejście organizacji o orientacji funkcjonalnej, przez procesową, aż do zdarzeniowej. Cykl rozwoju organizacyjnego przebiega w trzech fazach (rys. 1):

1. Zmian umożliwiających przejście od organizacji o orientacji funkcjonalnej do orientacji na procesy.
2. Zmian umożliwiających rozwój i doskonalenie struktur i systemów zarządzania zorientowanych na procesy.
3. Zmian umożliwiających orientację przedsiębiorstwa na zdarzenie.



Rys. 1. Modele orientacji przedsiębiorstw w ujęciu teoretycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Perechuda 2005, s. 19, 94, 127; Krupski 2005].

Zdefiniowane fazy cyklu życia zmian organizacyjnych bazują na przyjętej w teorii i praktyce rozwoju organizacyjnego cyklu zmian organizacyjnych<sup>2</sup>. Składa się on z trzech faz [Masłyk 1978, s. 47-48], którymi są: odmrożenie, zmiana, zamrożenie. Wstępnie można przyjąć, że cykl rozwoju orientacji procesowej przedsiębiorstw przebiega w trzech fazach: narodzin, wzrostu i doskonalenia [Cieśliński 2008]. Narodziny to pierwsza faza procesowej dojrzałości przedsiębiorstw (PDP), druga to faza wzrostu, a trzecia – faza doskonalenia. Poszczególne fazy charakteryzują się między innymi następującymi cechami:

1. Faza narodzin charakteryzuje się *explicite* zdefiniowanymi przez przedsiębiorstwo procesami, zapisem relacji zachodzących między komórkami przedsiębiorstwie oraz zapisem przebiegu procesów w postaci map.

2. Faza wzrostu cechuje się efektywnie przebiegającą współpracą „poziomą”, to jest zmniejszeniem rozbieżności i poprawą powiązań wewnątrzprocesowych oraz między procesami. Oznacza to, że przebiegi zarówno wewnątrz procesów, jak i między procesami nie są zakłócone rozbieżnościami kompetencyjnymi i decyzyjnymi oraz pojawiają się silne więzi technologiczne, informacyjne, występuje także jasność co do podległości służbowej (jasno zdefiniowane więzi służbowe, pomimo pojawiania się podwójnej podległości<sup>3</sup>).

3. Faza doskonalenia to przede wszystkim zastosowanie do optymalizacji przebiegu procesów oraz monitorowania ich efektywności programów informatycznych typu IGrax Professional for Six Sigma (zob. np. co na ten temat pisze Pęczkowski w: [Kasprzak 2005, s. 205-240; Grajewski 2007, s. 98-118] lub Ariss [Scheer 2002; Kasprzak 2005, s. 285-300]).

Tabela 1. Fazy rozwoju organizacyjnego a fazy rozwoju procesowej dojrzałości przedsiębiorstw w kontekście teoretycznego modelu orientacji polskich przedsiębiorstw

Lp.	Fazy rozwoju organizacyjnego (OD)	Teoretyczny model transformacji – orientacji (nastawienia) polskich przedsiębiorstw (O)	Fazy rozwoju procesowej dojrzałości przedsiębiorstw (PDP)
1	Odmrożenie	<b>orientacja na funkcje (OF)</b>	narodziny
2	Zmiana	<b>orientacja na procesy (OP)</b>	wzrost
3	Zamrożenie	<b>orientacja na zdarzenia (OZ), okazje</b>	doskonalenie

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 przedstawiono zestawienie faz rozwoju organizacyjnego i faz rozwoju orientacji procesowej przedsiębiorstw. Kontekstem jest tu teoretyczny model transformacji polskich przedsiębiorstw (zob. rys. 1).

Należy wskazać, że zmiany organizacyjne zachodzące w przedsiębiorstwie przechodzą od orientacji na funkcje, przez orientację na procesy, na orientacji na zdarze-

<sup>2</sup> Rozwój organizacyjny (*Organizational Development*) – w skrócie OD [Masłyk 1978, s. 47-48].

<sup>3</sup> Podwójną podległość akceptuje się w fazie wzrostu jako efekt przejściowy do fazy doskonalenia; zob. [Stabryła 2005, s. 332-338].

niach gospodarczych skończywszy. Zmiany te uwarunkowane są dojrzałością procesową przedsiębiorstwa, tj. potencjałem organizacyjnym, jakim w danym momencie ono dysponuje.

### 3. Wyniki badań empirycznych

Opisane przesłanki teoretyczne umożliwiły autorowi sformułowanie tez i założeń niezbędnych w przeprowadzeniu badań empirycznych. W dalszej części artykułu przedstawiono metodykę postępowania, opis materiału badawczego oraz wnioski z badań nad procesową dojrzałością przedsiębiorstw jako narzędzie diagnozy rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kierunku orientacji na procesy.

#### 3.1. Metodyka postępowania badawczego

Metodyka postępowania badawczego składa się z pięciu kroków; są nimi:

- I. Metoda projektowania referencyjnego systemu zarządzania procesami.
- II. Metoda oceny efektywności procesów.
- III. Metoda oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw.
- IV. Całość metodyki postępowania wspomagana narzędziem informatycznym IGrafx Professional for Six Sigma do modelowania i optymalizacji przebiegu procesów.
- V. Wyniki badań poddane analizie statystycznej z pomocą „analizy skupień” (test ANOVA Kruskla-Wallisa). Metoda ta pozwala pogrupować przedsiębiorstwa, umożliwiając zdiagnozowanie ich poziomu rozwoju.

W niniejszym artykule przedstawiono wyłącznie metodę III, czyli ankietę diagnozującą potencjał rozwojowy organizacji w kierunku orientacji na procesy, a zatem definiowanie procesowej dojrzałości przedsiębiorstw oraz wspomagającą ją metodę „analizy skupień” – test Anova Kruskla-Wallisa – narzędzie V.

Tabela 2. Ankieta diagnostyczna POP

<b>1. Dane statystyczne</b> (zakreśl swoją odpowiedź)	
<b>2. Dane podstawowe</b>	
2.1.	Cel zmian
<b>3. Diagnoza (projekcja) stanu procesowej dojrzałości przedsiębiorstwa (PDP)</b>	
3.1. Pytania z obszaru zarządzania jakością, informacją i efektywnością	
3.2. Pytania z obszaru współpracy wewnątrzorganizacyjnej i międzyorganizacyjnej	
3.3. Pytania zorientowane na klienta, zasoby organizacji i funkcje	

Źródło: opracowanie własne.

Narzędzie nr V to analiza skupień umożliwiająca pogrupowanie pytań ankietowych oraz przedsiębiorstw w skupiska o podobnych parametrach semantyczno-formalnych, czyli uzyskujących w tej analizie podobną liczbę punktów za każdą odpowiedź.

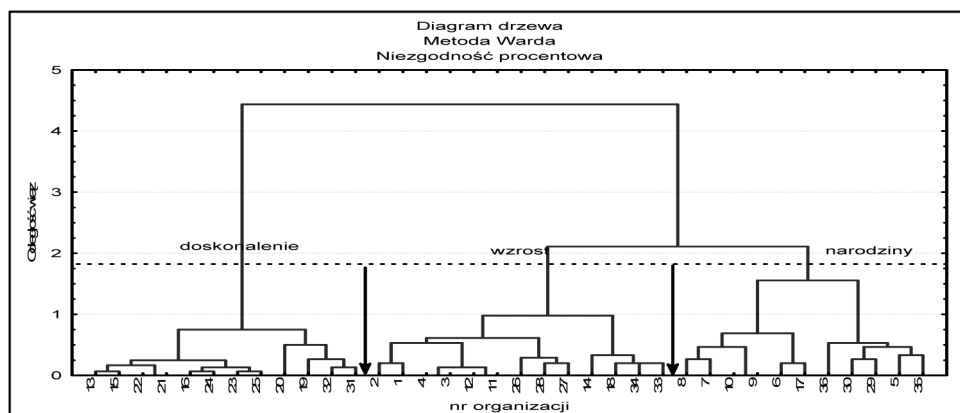
### 3.2. Materiał badawczy i wyniki badań

W badaniach uczestniczyło 36 przedsiębiorstw, z czego 18 to produkcja, 17 to usługi i jedno jest przedsiębiorstwem handlowym. Badane firmy były zróżnicowane pod względem wielkości, form własności oraz formy organizacyjno-prawnej. Wyniki badań pozwoliły zróżnicować przedsiębiorstwa pod kątem faz rozwoju orientacji na procesy także ze względu na cel zmian, jakie przedsiębiorstwa formułowały, wdrażając orientację na procesy (zob. tab. 3 i rys. 2). Jak można zauważyć, przez analizę skupień wyodrębniono trzy fazy rozwoju procesowej orientacji przedsiębiorstw (narodziny, wzrost, doskonalenie). W fazie doskonalenia wyodrębniono 12 przedsiębiorstw, w fazie wzrostu – 13, a w fazie narodzin – 11 firm (zob. rys. 3). Należy wskazać, że najczęściej przedsiębiorstw zdiagnozowanych w fazie „narodzin” procesowej orientacji występowało wśród tych organizacji, których celem było przede wszystkim wdrożenie systemu jakości (82% badanych firm). Przedsiębior-

Tabela 3. Faza rozwoju orientacji na procesy a cele zmian

Faza (niezgodność procentowa)	Cel zmian		
	efektywność	informatyzacja	jakość
Doskonalenie	4	4	4
	33,33%	33,33%	33,33%
Wzrost	5	4	4
	38,46%	30,77%	30,77%
Narodziny	1	1	9
	9,09%	9,09%	81,82%

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Analiza skupień z podziałem na przedsiębiorstwa (numery oznaczają konkretne przedsiębiorstwo)

Źródło: opracowanie własne.

stwa zdiagnozowane w fazie narodzin rzadko za cel stawiały sobie przygotowanie się do wdrożenia systemów informatycznych i programów poprawy efektywności (po 9% przedsiębiorstw). Organizacje znajdujące się w fazie wzrostu za cel obrały sobie poprawę efektywności (38,5% przedsiębiorstw), natomiast dla 31% firm będących w tej fazie rozwoju orientacji procesowej celem był rozwój systemów informatycznych i programów poprawy efektywności. Celami wszystkich przedsiębiorstw będących w fazie doskonalenia były efektywność, a także wdrożenie systemów informatycznych i jakości (po 33% przedsiębiorstw).

Wyniki badań wskazują, że potencjał rozwojowy przedsiębiorstw budowany jest fazowo (narodziny, wzrost, doskonalenie); w fazie narodzin przedsiębiorstwa koncentrują się na systemach jakości, w pozostałych dwóch fazach – na informatyzacji i poprawie efektywności organizacyjnej.

#### 4. Podsumowanie i wnioski

Procesowa orientacja przedsiębiorstw stanowi swoiste spoiwo w rozwoju organizacyjnym. Jest koncepcją, która ma swoje metody naukowe i język opisu rzeczywistości organizacyjnej przedsiębiorstwa. Współczesnym źródłem jej rozwoju są systemy zarządzania jakością bazujące na podejściu procesowym i systemy zarządzania informacją. Również rozwój programów podnoszenia efektywności ma swoje źródła w podejściu procesowym czy też w uwzględnianiu procesów w budowie takich programów. Ponieważ, jak pisze M. Bratnicki [Bratnicki 2001, s. 8], możliwości poprawy efektywności należy poszukiwać przez procesy kwantyfikowania miar i wskaźników, jednym z narzędzi spełniających te wymagania jest „procesowa dojrzałość przedsiębiorstw” pozwalająca właśnie na kwantyfikowanie potencjału rozwojowego przedsiębiorstw w kierunku orientacji na procesy. Diagnostyka fazy rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw z perspektywy orientacji na procesy, kwantyfikowane są mierniki oceny. Również rozwój programów informatycznych do wizualizacji, następnie modelowania, wskazywania sekwencji działań oraz oceny efektywności ich przebiegu stanowi katalizator rozwoju procesowej orientacji przedsiębiorstw.

Z przeprowadzonych badań empirycznych wysunąć można 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.

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

## Literatura

- Bratnicki M., *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 5, s. 8.
- Cieśliński W., *Procesowa dojrzałość przedsiębiorstw publicznych*, [w:] E. Fronckiewicz-Wronka, *Zarządzanie przedsiębiorstwem publicznym*, AE, Katowice 2008.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, PWN, Warszawa 2001.
- Kasprzak T. (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami*, Difin, Warszawa 2005.
- Krupski R., *Strategie przedsiębiorstw – ku elastyczności*, AE, Wrocław 2005.
- Kubiak B.F., Korowicki A., *Strategia informatyzacji procesów finansowych w świetle reengineeringu*, [w:] E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski (red.), *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 955, AE, Wrocław 2002.
- Masłyk E., *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- McCormack K.P., Johnson W.C., *Business process orientation*, St. Lucie Press, London 2001.
- Perechuda K., *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, AE, Wrocław 2005.
- Scheer A.W., *Business process excellence*, New York 2002.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami organizacyjnymi i ekonomicznymi*, PWN, Warszawa 2005.
- [www.bptraining.pl/2008](http://www.bptraining.pl/2008).
- [www.iso.pl/2008](http://www.iso.pl/2008).

## **BUSINESS PROCESS ORIENTATION – EMPIRICAL RESEARCH RESULTS**

### **Summary**

The purpose of this research was to diagnose the development of process orientation in companies. The development of process orientation is determined by three factors: firstly – the willingness to implement the quality management system, secondly – the implementation of effectiveness improvement programmes, thirdly – the implementation of knowledge management built-in systems.

It has been indicated that the catalyst of the process orientation dynamic development, from the start through the growth to perfection, is the keenness to improve the company's organizational effectiveness, and the inhibitor is the instrumental approach to implement the quality systems and knowledge management built-in systems.

In the paper, the methodology of diagnosing phases of companies' process maturity development has been shown, as well as the case study.