

**Szymon Cyfert**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **METODY PODNOSZENIA EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – OGRANICZENIA I KIERUNKI ZMIAN**

### **1. Wstęp**

Koncepcje zarządzania procesami, niezależnie od przyjętych założeń nakierowujących proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa na dowartościowanie zagadnień operatywnych bądź też strategicznych, opierają się na konieczności podnoszenia efektywności procesów [Brilman 2002, s. 293, 302; Davenport 1993, s. 7; Grajewski 2003, s. 9, 173-174; Grunberg 2003, s. 90; Melan 1989, s. 396; Rummler, Brache 2000, s. 154-155]. U podstaw wszystkich koncepcji zarządzania procesami leży założenie, że zaniechanie działań związanych z doskonaleniem procesów i bazowanie na wypracowanych wcześniej wzorcach i modelach może doprowadzić do pojawienia się dysfunkcji w systemie zarządzania organizacją. Oznacza to, że implementacja metod zarządzania procesami powinna być zintegrowana z wdrażaniem mechanizmów podnoszenia efektywności procesów.

Podejmowanie działań związanych z podnoszeniem efektywności procesów napotyka w organizacjach wiele barier skutkujących niemożnością zdyskontowania korzyści wynikających z zastosowanych metod. Istnienie tych barier może być konsekwencją błędów popełnianych w procesach wdrażania, względnie może wynikać z ograniczeń poszczególnych metodyk. Przyjęcie założenia, że katalog błędów popełnianych w procesach wdrażania może zostać zdefiniowany dopiero *ex post* (ze względu na nieprzewidywalność popełnianych błędów), natomiast katalog ograniczeń może zostać zdefiniowany *ex ante*, powoduje, że istotne staje się pytanie o to, jakie są ograniczenia metod podnoszenia efektywności procesów wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie wyników postępowania badawczego nakierowanego na identyfikację ograniczeń metod podnoszenia efektywności procesów wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach. Punktem wyjścia jest przedstawienie metodyki zastosowanego postępowania badawczego, co w dalszej

części pozwoliło na omówienie wyników postępowania badawczego i sformułowanie wniosków końcowych odnoszących się do postulowanych kierunków zmian w metodach doskonalenia procesów.

## 2. Cele, metody i organizacja postępowania badawczego

Próba osiągnięcia zakładanego celu wymusiła konieczność zastosowania dwuetapowej<sup>1</sup> procedury postępowania badawczego.

Działania podjęte w pierwszym etapie prac badawczych nakierowano na weryfikację przyjętej hipotezy o istnieniu zależności między wielkością przedsiębiorstwa a poziomem natężenia działań związanych z doskonaleniem procesów w polskich przedsiębiorstwach. Pozytywna weryfikacja hipotezy miała zapewnić w dalszej części postępowania badawczego właściwy dobór próby badawczej przez skierowanie kwestionariusza ankietowego wyłącznie do podmiotów, w odniesieniu do których można przyjąć założenie, że podejmują działania związane z podnoszeniem efektywności procesów.

Postępowaniem badawczym objęto 200 podmiotów, przy czym kryterium doboru uczyniono wielkość organizacji. Ze względu na podjętą próbę weryfikacji hipotezy o istniejącej zależności między wielkością organizacji a wykorzystywaniem podejścia procesowego kwestionariusz ankietowy został skierowany do czterech grup organizacji o takiej samej populacji (liczącej 50 podmiotów): 1) mikroprzedsiębiorstw, 2) przedsiębiorstw małych, 3) przedsiębiorstw średnich, 4) przedsiębiorstw dużych. W obszarze poszczególnych grup dokonano losowego wyboru podmiotów, zatem nie uwzględniano ich formy organizacyjno-prawnej, struktury własności ani też przynależności sektorowej.

Odpowiedzi na wysłany kwestionariusz ankietowy uzyskano od 46 podmiotów. Największą zwrotność ankiet odnotowano w grupie dużych przedsiębiorstw (40%), w odniesieniu do przedsiębiorstw średnich i małych zwrotność była przeciętna i kształtowała się na zbliżonym poziomie (odpowiednio 22 i 18%), natomiast najmniejszą zwrotnością kwestionariuszy charakteryzowała się grupa mikroprzedsiębiorstw (12%). Dokonując interpretacji wykształcenia się zależności między wielkością przedsiębiorstwa a zwrotnością kwestionariuszy, można założyć, że zależność ta jest związana z wykorzystaniem podejścia procesowego w badanych podmiotach. Można bowiem przyjąć, że część z przedsiębiorstw, które ankiet nie odesłały, uznała, że ze względu na fakt niewykorzystywania podejścia procesowego nie stanowi przedmiotu postępowania badawczego.

Prace badawcze podjęte w ramach drugiego etapu prac nakierowano na diagnozę istniejącego stanu w zakresie wykorzystania metod podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach, a następnie na określenie wpływu wykorzystania poszczególnych metod na stymulowanie ekonomicznej efektywności.

---

<sup>1</sup> Artykuł omawia tylko fragment wyników postępowania badawczego odnoszącego się do wykorzystania metod podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach [Cyfert 2006].

Zastosowana konstrukcja ankiety nakierowana została na pozyskanie informacji dotyczących formalizacji rozwiązań organizacyjnych<sup>2</sup> oraz podejmowanych działań związanych z doskonaleniem procesów. Kwestionariusz ankietowy w ramach drugiego etapu prac skierowano do 300 celowo wybranych podmiotów, z których 150 zaliczało się do grupy przedsiębiorstw dużych, a 150 – do grupy przedsiębiorstw średnich. Odpowiedzi uzyskano od 98 podmiotów – 58 dużych i 40 średnich przedsiębiorstw, co oznacza, że utrzymała się ogólna tendencja obserwowana w ramach etapu pierwszego wiążąca poziom zwrotności kwestionariuszy ankietowych z wielkością przedsiębiorstwa. Po uwzględnieniu kwestionariuszy ankietowych odesłanych przez przedsiębiorstwa duże i średnie w ramach pierwszego etapu prac (kwestionariusze ankietowe wypełnione przez małe i mikroprzedsiębiorstwa zostały odrzucone) łączna liczba ankiet wyniosła 129.

Przyjęcie zdefiniowanych wcześniej ograniczeń wynikających z niespójności odpowiedzi spowodowało, że ze 129 kwestionariuszy ankietowych w odniesieniu do pytania dotyczącego podnoszenia efektywności procesów odrzucono 13 i pozostawiono łącznie 116 kwestionariuszy.

### 3. Wyniki postępowania badawczego

Badane przedsiębiorstwa w ograniczonym stopniu odwzorowywały realizowaną strategię rozwoju w architekturę procesów. Zaledwie 3,6% podmiotów doskonalących procesy deklarowało, że przeprowadzone zmiany w strategii rozwoju znajdują odzwierciedlenie w architekturze procesów. W konsekwencji niedostosowania architektury procesów do strategii rozwoju procesy przebiegające w przedsiębiorstwach nie były nakierowane na osiąganie celów strategicznych, co w długim okresie może skutkować niemożnością realizacji zakładanej strategii rozwoju.

Dostosowanie struktury organizacyjnej do zmian w architekturze procesów zadeklarowało ponad 51% badanych podmiotów doskonalących procesy. Zatem istniejący stan w zakresie odwzorowania architektury procesów w strukturę organizacyjną można uznać za bardziej prawidłowy niż w przypadku odwzorowania strategii rozwoju w architekturę procesów. Należy jednak podkreślić, że niemalże połowa badanych przedsiębiorstw nie dostosowuje struktury organizacyjnej do przeprowadzanych zmian w architekturze procesów, w wyniku czego architektura procesów nie otrzymuje odpowiedniego wsparcia ze strony struktury organizacyjnej, co może skutkować niemożnością realizacji postulatów organizacji procesowej.

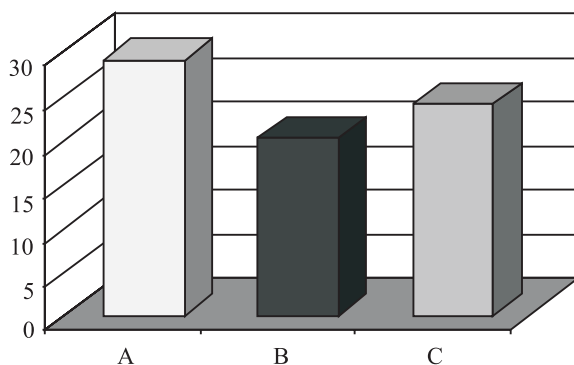
32,4% badanych przedsiębiorstw doskonalących procesy wyraża przekonanie, że podejmowane w przedsiębiorstwie działania związane z doskonaleniem proce-

---

<sup>2</sup> Formalizację rozwiązań organizacyjnych badano w przekroju trzech wymiarów: strategii rozwoju, struktury organizacyjnej (schemat organizacyjny) oraz architektury procesów (mapy procesów). Celem analizy wymiaru formalizacji było zidentyfikowanie zbioru przedsiębiorstw posiadających opisaną architekturę procesów, zatem przedsiębiorstw, w których realizacja działań związanych z doskonaleniem procesów jest wysoce prawdopodobna.

sów pozytywnie stymulują efektywność jego funkcjonowania. Z jednej strony oznacza to, że w ponad 30% badanych podmiotów wykorzystywane metody (które są nakierowane na operatywne doskonalenie przedsiębiorstwa bądź też nie wymuszają podnoszenia efektywności procesów z punktu widzenia zakładanej strategii rozwoju) są dostosowane do wymagań przedsiębiorstw, z drugiej jednak strony niemalże 70% przedsiębiorstw deklaruje brak satysfakcji z wykorzystywanych metod podnoszenia efektywności procesów.

Dokonując oceny konsekwencji niespójności pojawiających się pomiędzy strategią rozwoju, strukturą organizacyjną i architekturą procesów (zob. rys. 1), można zauważyć, że w największym stopniu negatywne dysfunkcje są zauważalne na obszarze relacji między architekturą procesów a strategią rozwoju. Niemalże 88% badanych podmiotów doskonalących procesy deklaruje, że brak spójności między strukturą organizacyjną a architekturą procesów powoduje spadek efektywności funkcjonowania firmy. Podobny pogląd dotyczący relacji pomiędzy strukturą organizacyjną a strategią rozwoju wyraża 72,7% badanych podmiotów, natomiast na obszarze relacji struktury organizacyjnej i architektury procesów odsetek ten jest najmniejszy i wynosi 60,6%. Tym samym można stwierdzić, że największych możliwości podniesienia efektywności funkcjonowania polskich przedsiębiorstw należy poszukiwać na obszarze dostosowania architektury procesów do zakładanej strategii rozwoju.



A – liczba przedsiębiorstw deklarujących, że istniejące niespójności pomiędzy architekturą procesów a strategią rozwoju powodują spadek efektywności funkcjonowania; B – liczba przedsiębiorstw deklarujących, że istniejące niespójności pomiędzy strukturą organizacyjną a architekturą procesów powodują spadek efektywności funkcjonowania; C – liczba przedsiębiorstw deklarujących, że istniejące niespójności pomiędzy strukturą organizacyjną a strategią rozwoju powodują spadek efektywności funkcjonowania.

Rys. 1. Niesprawności rozwiązań strategia rozwoju – struktura organizacyjna – architektura procesów [liczba przedsiębiorstw];  $n = 33$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników postępowania badawczego.

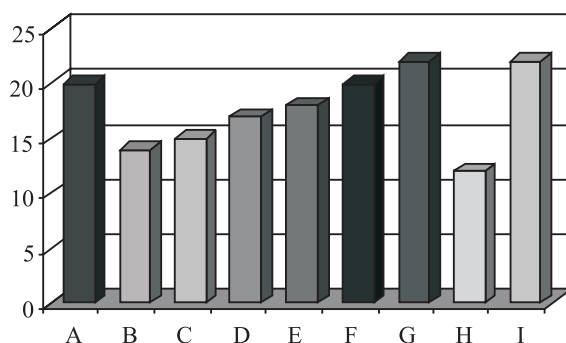
Najczęściej wskazywanymi ograniczeniami metod podnoszenia efektywności procesów wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach (zob. rys. 2) były realizacja procesu podnoszenia efektywności przy wykorzystaniu zbioru ogólnie sformułowanych i niekoniecznie spójnych celów strategicznych oraz brak mechanizmów zapewniających kompleksowe doskonalenie i optymalizację procesów (oba ograniczenia otrzymały po 22 wskazania na 33 możliwe). Oznacza to, że w większości badanych podmiotów zauważano konieczność podnoszenia efektywności procesów w sposób kompleksowy przy zastosowaniu kryterium strategii rozwoju. Wskazania te dowodzą również, że wykorzystywane w polskich przedsiębiorstwach metodyki podnoszenia efektywności procesów nie pozwalają na rzeczywiste doskonalenie organizacji. Działania związane ze zwiększaniem efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach realizowane są w sposób fragmentaryczny i nakierowane są na osiąganie efektów w krótkim horyzoncie. Brak spójnej metodyki doskonalenia procesów skutkuje przypadkowością i chaotycznością procesów zmian. W konsekwencji, pomimo podejmowania działań, efektywność organizacji kształtuje się na niższym poziomie niż ten, który można by było osiągnąć.

Stosunkowo duża liczba respondentów jako istotne ograniczenie wskazała niemożność zdefiniowania spójnego zbioru działań pozwalających na podnoszenie efektywności procesów oraz brak mechanizmów wymuszających dostosowanie struktury organizacyjnej do zmieniającej się architektury procesów (oba ograniczenia otrzymały po 20 wskazań). Brak spójnego zbioru przedsięwzięć projektowych, które należałoby zrealizować w celu podniesienia efektywności procesów, powoduje że działania związane z doskonaleniem procesów kończą się najczęściej na deklaracjach, a jeżeli nawet są podejmowane, to brak ich synchronizacji i priorytetyzacji skutkuje powstaniem licznych konfliktów w organizacji. Konsekwencją braku dopasowania struktury organizacyjnej do architektury procesów jest wykształcenie się dwóch niezależnych systemów działań w organizacji – systemu działań wynikających z regulaminu organizacyjnego i systemu działań wynikających z map procesów. Istnienie dwóch niezależnych systemów działań skutkuje przeciążeniem pracowników działaniami operacyjnymi oraz pojawieniem się licznych dysfunkcji (wynikających z braku jednoznacznego określenia odpowiedzialności) w systemie zarządzania organizacją.

Ponad 50% podmiotów uznało za istotne ograniczenie wykorzystywanych metodyk doskonalenia procesów koncentrację na działaniach operacyjnych (18 wskazań) i doskonalenie pojedynczych procesów, a nie całej organizacji w sposób kompleksowy (16 wskazań). Konsekwencją istnienia wymienionych ograniczeń jest wykształcenie się zjawiska suboptymalizacji skutkującego obniżeniem efektywności organizacji jako całości.

Jako najmniej istotne ograniczenia wskazano oparcie podnoszenia efektywności procesów na potrzebach klienta, a nie na kryteriach wynikających z zamierzeń strategicznych (15 wskazań), brak zdefiniowania spójnego zbioru mierników integrują-

cego strategię rozwoju ze strukturą (14 wskazań) oraz niebezpieczeństwa podnoszenia efektywności pojedynczych procesów w oderwaniu od całej architektury procesów i struktury organizacyjnej (12 wskazań).



A – wykorzystywana metoda nie pozwala na zdefiniowanie spójnego zbioru działań; B – wykorzystywana metoda nie pozwala na zdefiniowanie spójnego zbioru mierników funkcjonowania przedsiębiorstwa integrującego strategię rozwoju ze strukturą i z architekturą procesów; C – wykorzystywana metoda powoduje, że punktem wyjścia w działaniach związanych z doskonaleniem procesów są potrzeby klienta, a nie kryteria wynikające z zamierzeń strategicznych; D – wykorzystywana metoda powoduje, że doskonalone są pojedyncze procesy, a nie całe przedsiębiorstwo w sposób kompleksowy; E – wykorzystywana metoda koncentruje się przede wszystkim na działaniach operacyjnych; F – wykorzystywana metoda dopuszcza możliwość zmiany architektury procesów, bez uwzględnienia konieczności przeprowadzenia zmian w zaimplementowanej strukturze organizacyjnej; G – wykorzystywana metoda powoduje, że punktem wyjścia w metodzie nie jest strategia rozwoju, ale zbiór ogólnie sformułowanych i niekoniecznie spójnych celów strategicznych; H – wykorzystywana metoda prowadzi do podnoszenia efektywności pojedynczych procesów w oderwaniu od całej architektury procesów i struktury organizacyjnej; I – wykorzystywana metoda nie zawiera mechanizmów zapewniających kompleksowe doskonalenie i optymalizację procesów.

Rys. 2. Ograniczenia wykorzystywanych metod podnoszenia efektywności procesów [liczba wskazań];  $n = 33$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników postępowania badawczego.

## 4. Zakończenie

Przeprowadzone postępowanie badawcze wykazało, że kluczowymi ograniczeniami metod podnoszenia efektywności procesów wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach są realizacja procesu podnoszenia efektywności przy wykorzystaniu zbioru ogólnie sformułowanych i niekoniecznie spójnych celów strategicznych oraz brak mechanizmów zapewniających kompleksowe doskonalenie procesów. Konsekwencją istniejących ograniczeń jest brak koherencji między strategią organizacji, architekturą procesów i strukturą organizacyjną, co wpływa negatywnie na efektywność systemu zarządzania organizacją.

Z czysto teoretycznego punktu odniesienia zidentyfikowane w procesie badawczym ograniczenia można w stosunkowo prosty sposób wyeliminować, wprowadzając do poszczególnych metodyk brakujące składowe działania. Jednakże z punktu widzenia praktyki takie działanie nie jest możliwe do przeprowadzenia. Po pierwsze, próba zbudowania metodyki, która byłaby możliwa do wykorzystania we wszystkich przedsiębiorstwach, niezależnie od zaimplementowanego w nich modelu biznesu, skazana jest na niepowodzenie. Po drugie, trudno byłoby narzucić wszystkim podmiotom gospodarczym „jeden najlepszy” sposób działania. Po trzecie, polskie przedsiębiorstwa charakteryzuje stosunkowo niski poziom dojrzałości procesowej (w pięciostopniowej skali większość polskich przedsiębiorstw wdrażających rozwiązania procesowe znajduje się na drugim poziomie).

Doskonalenie metod podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach powinno być związane z równoległą realizacją czterech działań. Po pierwsze, niezbędne wydaje się upowszechnianie „kultury procesowej” w przedsiębiorstwach. Wdrażanie struktur procesowych jest procesem wymagającym długiego okresu, wymusza bowiem zmianę mentalności pracowników i konieczność akceptacji przez nich koncepcji klienta wewnętrznego. Po drugie, konieczne jest wyjście poza tradycyjne podejście do doskonalenia procesów, które w przypadku polskich przedsiębiorstw jest najczęściej utożsamiane z systemami ISO. Systemy ISO w większości polskich przedsiębiorstw są zaimplementowane w sposób niewłaściwy, co wynika z faktu, że wymuszają koncentrację pracowników na rygorystycznym przestrzeganiu procedur. W metodach podnoszenia efektywności procesów chodzi o rzeczywiste doskonalenie organizacji, a nie o dotrzymywanie ustalonych wcześniej standardów i procedur działania, nieuwzględniających zmian zachodzących w otoczeniu. Po trzecie, konieczne jest zrozumienie logiki sekwencji doskonalenia organizacji. Punktem wyjścia w działaniach związanych z doskonaleniem organizacji powinna być strategia znajdująca swoje odzwierciedlenie w architekturze procesów, które z kolei powinny determinować kształt modelu struktury organizacyjnej. Zastosowanie odmiennego podejścia będzie skutkowało obniżeniem efektywności funkcjonowania organizacji. Po czwarte, co jest pewnego rodzaju paradoksem, wdrażanie metod zarządzania procesami powinno być zintegrowane z wdrażaniem metodyk zarządzania projektami. Równoległa implementacja zarządzania procesami i projektami powinna pozwolić na kompleksowe wprowadzanie zmian w organizacji i tym samym na ograniczenie ryzyka związanego z wykształceniem się zjawiska suboptymalizacji.

## Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.  
Cyfert Sz., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Poznań 2006.

- Davenport T.H., *Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM*, „Planning Review” 1993, May/June, vol. 21, no. 3.
- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń 2003.
- Grunberg Th., *A review of improvement methods in manufacturing operations*, „Work Study” 2003, vol. 52, no. 2.
- Melan H.E., *Process management: a unifying framework for improvement*, „National Productivity”, Autumn, 1989.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w I półroczu 2005 r.*, GUS, Warszawa 2006.

## **METHODS OF PROCESS IMPROVEMENT APPLIED IN POLISH ENTERPRISES – LIMITATIONS AND DIRECTIONS OF DEVELOPING**

### **Summary**

The aim of this article is to discuss the results of research into the limitations on process improvement methods applied in Polish enterprises. The article starts with a description of methodology of research. This helps the author present the research results and derive the final conclusion concerning limitations on process improvement methods applied in Polish enterprises.