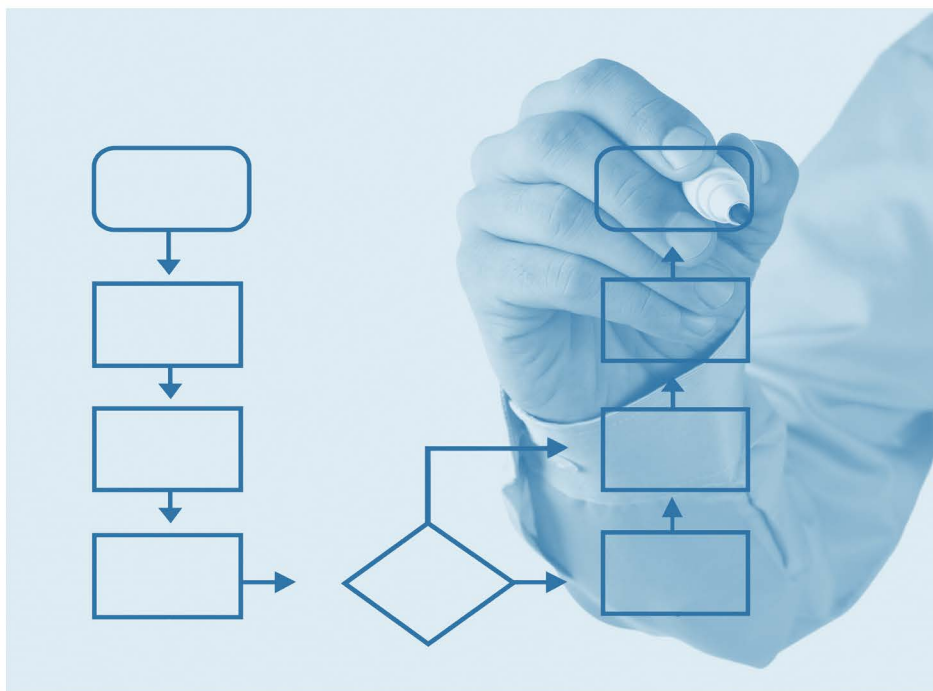


Zarządzanie

# Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji

T. Bartosz Kalinowski



# **Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

**Zarządzanie**

# **Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji**

T. Bartosz Kalinowski

T. Bartosz Kalinowski – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Logistyki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Rafał Haffer*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Monika Poradecka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Mateusz Poradecki*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Gralka*

PROJEKT OKŁADKI

*Katarzyna Turkowska*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Rangizzz

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright T. Bartosz Kalinowski, Łódź 2018

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08675.18.0.M

Ark. druk. 23,25

ISBN 978-83-8142-344-1

e-ISBN 978-83-8142-345-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

<b>1. Wstęp</b>	<b>7</b>
1.1. Przesłanki podjęcia badań i identyfikacja luk badawczych	9
1.2. Cele pracy, pytania badawcze i hipotezy	12
1.3. Model koncepcji badań	15
1.4. Układ publikacji	18
<b>2. Podejście procesowe i dojrzałość – podstawowe pojęcia</b>	<b>21</b>
2.1. Podejście procesowe – istota i pojęcia związane	21
2.2. Dojrzałość, jej wymiary i pojęcia związane	29
<b>3. Dojrzałość procesowa – definicja pojęcia i przegląd modeli oraz zagadnień związanych</b>	<b>41</b>
3.1. Dojrzałość procesowa	41
3.2. Modele dojrzałości procesowej	53
3.2.1. Model CMM/CMMI	60
3.2.2. Model BPMM-OMG	65
3.2.3. Model PEMM	66
3.2.4. Model MMM/BPOMM	67
3.2.5. Inne modele	68
3.3. Poziomy dojrzałości procesowej	70
3.4. Zasady konstrukcji modeli dojrzałości procesowej	86
3.4.1. Komponenty teoretyczne modeli dojrzałości procesowej	88
3.4.2. Zasady projektowania modeli dojrzałości procesowej	98
3.5. Zastosowanie modeli dojrzałości w praktyce	103
3.5.1. Sposoby wykorzystania modeli dojrzałości	104
3.5.2. Sposoby oceny dojrzałości procesowej za pomocą dostępnych modeli	105
3.5.3. Determinanty wyboru właściwego modelu dojrzałości procesowej	108
3.5.4. Przesłanki i korzyści stosowania modeli dojrzałości procesowej	114
3.5.5. Krytyka modeli dojrzałości procesowej i ograniczenia ich zastosowania	116
<b>4. Przegląd badań z zakresu dojrzałości procesowej</b>	<b>119</b>
4.1. Przegląd badań dotyczących modeli dojrzałości procesowej	119
4.1.1. Metodyka systematycznego przeglądu literatury	121
4.1.2. Rezultaty systematycznego przeglądu literatury dotyczącego badań nad modelami dojrzałości procesowej	122
4.1.3. Podsumowanie systematycznego przeglądu literatury dotyczącego badań nad modelami dojrzałości procesowej	131
4.2. Przegląd badań dotyczących oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw	132
4.2.1. Rezultaty systematycznego przeglądu literatury dotyczącego badań oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw	134
4.2.2. Podsumowanie systematycznego przeglądu literatury dotyczącego badań oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw	158
4.3. Autorski model oceny dojrzałości procesowej	165
4.3.1. Konstrukcja i wymiary autorskiego modelu oceny dojrzałości procesowej	167
4.3.2. Metodyka oceny dojrzałości procesowej z wykorzystaniem opracowanego modelu	175

<b>5. Wpływ dojrzałości procesowej na wyniki organizacji – przegląd zagadnień i badań</b>	<b>179</b>
5.1. Relacja między podejściem procesowym oraz dojrzałością procesową a wynikami organizacji	179
5.2. Wyniki – definicje i pojęcia związane (dokonania, pomiar dokonań, efektywność)	183
5.3. Wybrane aspekty i różne wymiary pomiaru wyników organizacji	194
5.4. Przegląd badań dotyczących wpływu dojrzałości procesowej na wyniki organizacji	204
5.4.1. Rezultaty systematycznego przeglądu literatury dotyczącego badań wpływu dojrzałości procesowej na wyniki organizacji	206
5.4.2. Podsumowanie systematycznego przeglądu literatury dotyczącego badań wpływu dojrzałości procesowej na wyniki organizacji	219
5.5. Autorski model kompleksowego pomiaru wyników organizacji	224
<b>6. Ocena wpływu dojrzałości procesowej na wyniki badanych przedsiębiorstw</b>	<b>229</b>
6.1. Ogólna charakterystyka badań	229
6.2. Badanie 1.1 – charakterystyka	235
6.3. Badanie 1.2 – charakterystyka	238
6.4. Badanie 2.1 – charakterystyka	238
6.5. Badanie 2.2 – charakterystyka	242
6.6. Badanie 3.1 – charakterystyka	243
6.7. Badanie 3.2 – charakterystyka	247
6.8. Ocena dojrzałości procesowej badanych przedsiębiorstw	247
6.9. Porównanie subiektywnej i zobiektywizowanej oceny dojrzałości procesowej badanych przedsiębiorstw	252
6.10. Wyniki analiz statystycznych dla badania 1.1 i 1.2	254
6.11. Wyniki analiz statystycznych dla badań 2.1 i 2.2	267
6.12. Wyniki analiz statystycznych dla badań 3.1 i 3.2	281
6.13. Podsumowanie przeprowadzonych badań i analiz	292
6.14. Ograniczenia przeprowadzonych badań	302
<b>Zakończenie</b>	<b>307</b>
<b>Aneks</b>	<b>313</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>339</b>
<b>Spis tabel</b>	<b>359</b>
<b>Spis wykresów</b>	<b>365</b>
<b>Abstract</b>	<b>367</b>
<b>Od Redakcji</b>	<b>369</b>

# 1. Wstęp

Procesy stanowią nieodłączny element każdego systemu technicznego, społecznego lub organizacyjnego<sup>1</sup>. Wszystkie organizacje, niezależnie od specyfiki czy sektora funkcjonowania, realizują procesy, które są definiowane jako zestawy wzajemnie powiązanych działań przekształcających elementy wejściowe w wyjściowe<sup>2</sup>. Są one istotne z wewnętrznego punktu widzenia (np. są niezbędne do tego, aby koordynować wykonywaną pracę, alokować zasoby czy też usprawniać realizowane czynności), ale również z zewnętrznego (np. ukierunkowują realizowane działania na wymagania klientów zewnętrznych oraz ułatwiają funkcjonowanie organizacji w wysoce zmiennym otoczeniu).

Ukierunkowanie się organizacji na procesy, w zależności od przyjętych ram teoretycznych, może znaleźć wyraz we wdrożeniu takich koncepcji, jak: podejście procesowe (*Process Approach*), zarządzanie procesowe (*BPM – Business Process Management*) czy orientacja procesowa (*BPO – Business Process Orientation*).

Stopień zaawansowania wdrożenia procesów w przedsiębiorstwie znajduje odzwierciedlenie w koncepcji dojrzałości procesowej organizacji. Dojrzałość procesowa definiowana jest przez autorów literatury przedmiotu między innymi jako:

- 1) stopień zaawansowania wdrożenia zarządzania procesowego lub orientacji procesowej;
- 2) zakres, w jakim procesy w ramach organizacji są formalnie zdefiniowane (ustrukturalizowane, zestandaryzowane etc.), zarządzane (kontrolowane), mierzone i doskonalone (poddawane optymalizacji), a także elastyczne, skuteczne i efektywne;
- 3) posiadanie właściwych kompetencji i/lub zasobów niezbędnych do skutecznego i efektywnego zarządzania procesami;

---

1 T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii zarządzania*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa 1978, s. 185; J. Trzcieniecki, *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1980, s. 14; L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 179; J. Czekaj (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi: aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2009, s. 13.

2 J.S. Oakland, *Oakland on Quality Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004, s. 17–18.



- 4) skuteczność w osiąganiu celów na poziomie procesów i organizacji;
- 5) ewolucja struktury organizacyjnej i przechodzenie od struktury funkcjonalnej do struktury procesowej;
- 6) wyniki oceny parametrów realizacji procesów, na przykład jakości, czasu, kosztów.

Strategia orientowania się na procesy jest również wskazywana jako jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej. Wzrost konkurencyjności organizacji, które wdrożyły zarządzanie procesowe, znajduje potwierdzenie w badaniach prowadzonych zarówno przez pojedynczych badaczy<sup>3</sup>, jak i przez organizacje branżowe<sup>4</sup>. Wyniki badań pokazują, że przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu stają się organizacjami zorientowanymi na procesy, a także postrzegają podejście procesowe jako kluczowy czynnik swojego sukcesu rynkowego.

Dążąc do coraz skuteczniejszej i efektywniejszej realizacji procesów, przedsiębiorstwa skupiają się również na osiąganych przez nie wynikach (zarówno finansowych, jak i pozafinansowych), a w szerszym kontekście również na wynikach całej organizacji. Jest to niezbędne, aby móc dostarczać oczekiwane produkty i usługi, a przez to spełniać coraz wyższe wymagania klientów czy – szerzej – interesariuszy. Istnieje wiele publikacji zagranicznych skupiających się na relacji między podejściem procesowym (analizy dotyczą zarówno pojedynczych procesów, jak i kompleksowych podejść: zarządzania procesowego i/lub orientacji procesowej) a osiąganymi wynikami<sup>5</sup>.

- 3 A. Bitkowska, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 242; R.Y.-Y. Hung, *Business process management as competitive advantage: a review and empirical study*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2006, vol. 17(1), s. 21–40; M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 29; J. Czekaj (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi...*, s. 32.
- 4 BPMInstitute.org, *State of Business Process Management (BPM): Assessing the Current State of BPM Awareness and Usage*, 2006, <http://www.bpminstitute.org/category/content-category/business-process-management> (dostęp: 10.05.2016); P. Harmon, C. Wolf, *The State of Business Process Management*, 2014, <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf> (dostęp: 6.02.2018); P. Harmon, C. Wolf, *The state of business process management*, 2016, <https://www.bptrends.com/bptrends-surveys/> (dostęp: 18.12.2017).
- 5 B. Dehning, V.J. Richardson, *Returns on Investments in Information Technology: A Research Synthesis*, „Journal of Information Systems” 2002, vol. 16(1), s. 7–30; N. Melville, K. Kraemer, V. Gurbaxani, *Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value*, „MIS Quarterly” 2004, vol. 28(2), s. 283–322; Z.P. Matolcsy, P. Booth, B. Wieder, *Economic Benefits of Enterprise Resource Planning Systems: Some Empirical Evidence*, „Accounting and Finance” 2005, vol. 45, s. 439–456; A. Rai, R. Patnayakuni, N. Patnayakuni, *Technology Investment and Business Performance*, „Communications of the ACM” 1997, vol. 40(7), s. 89–97; G. Ray, W.A. Muhanna, J.B. Barney, *Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis*, „MIS

## 1.1. Przesłanki podjęcia badań i identyfikacja luk badawczych

Za punkt wyjścia do poruszanej tematyki oraz przeprowadzenia badań posłużyły wnioski z analiz literaturowych zaprezentowanych w kolejnych rozdziałach pracy. W szczególności zaś wzięto pod uwagę następujące przesłanki:

1. Tematyka dojrzałości procesowej jest stosunkowo nowym obszarem badawczym. Przeprowadzone analizy literaturowe (podrozdziały 4.1 „Przegląd badań dotyczących modeli dojrzałości procesowej” oraz 4.2 „Przegląd badań dotyczących oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw”) pokazują, że liczba publikacji zajmujących się tymi zagadnieniami jest niewielka. Choć niektórzy autorzy w swoich publikacjach poruszają wybrane aspekty zagadnienia, to można stwierdzić, że brakuje kompleksowych opracowań, które porządkowałyby zagadnienia dotyczące dojrzałości procesowej, modeli dojrzałości procesowej i badań podejmowanych w tym zakresie.
2. Występuje duża rozbieżność, jeśli chodzi o metody analizy tematyki modeli dojrzałości procesowej – można zidentyfikować zarówno takie, które skupiają się na pojedynczych procesach, jak również takie, które analizują dojrzałość procesową całej organizacji. Niemniej jednak, zgodnie z wnioskami sformułowanymi w punktach 4.1.3 „Podsumowanie systematycznego przeglądu literatury dotyczącego badań nad modelami dojrzałości procesowej” oraz 4.2.2 „Podsumowanie systematycznego przeglądu literatury dotyczącego badań oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw”, aktualnie jako dominujące zarysowuje się podejście, w którym przyjmuje się, że wszelkie analizy i badania dotyczące dojrzałości procesowej należy prowadzić w odniesieniu do modeli, które przedstawiają zagadnienie dojrzałości na możliwie ogólnym poziomie (orientacji procesowej – *Business Process Orientation*), czyli dotyczą wszystkich procesów i całej organizacji<sup>6</sup>. Zgodnie z analizą zawartą w punkcie 4.2.2 zidentyfikowano tylko cztery takie badania, z czego tylko dwa były zrealizowane w Polsce. Istnieje zatem wyraźny potencjał do prowadzenia

---

Quarterly” 2005, vol. 29(4), s. 625; K.A. Saeed, M.K. Malhotra, V. Grover, *Examining the Impact of Interorganizational Systems on Process Efficiency and Sourcing Leverage in Buyer-Supplier Dyads*, „Decision Sciences” 2005, vol. 36(3), s. 365–396; B. Wieder, P. Booth, Z.P. Matolcsy, *The Impact of ERP Systems on Firm and Business Process Performance*, „Journal of Enterprise Information Management” 2006, vol. 19(1), s. 13–29.

6 Zob. M. Röglinger, J. Pöppelbuß, J. Becker, *Maturity models in business process management*, „Business Process Management Journal” 2012, vol. 18(2), s. 328–346; A. Tarhan, O. Turetken, H.A. Reijers, *Business process maturity models: A systematic literature review*, „Information And Software Technology” 2016, vol. 75, s. 122–134.

dalszych badań w tym obszarze, szczególnie że zrealizowane badania charakteryzowały się określonymi barierami<sup>7</sup>.

3. Na gruncie literatury istotną przesłanką do podjęcia badań dotyczących dojrzałości procesowej był także sposób jej oceny. W analizowanych publikacjach oceny dokonywano w sposób subiektywny<sup>8</sup> lub zobiektywizowany<sup>9</sup> i każdy ze sposobów stosowany był w podobnym stopniu, jeżeli chodzi o liczbę badań, w których został użyty. Żadna z publikacji nie analizowała jednak relacji między wynikami oceny dojrzałości w sposób zobiektywizowany i subiektywny<sup>10</sup>. Wcześniej stwierdzono i uargumentowano (podrozdział 4.3 „Autorski model oceny dojrzałości procesowej”), że sposób subiektywny wydaje się być rozwiązaniem niewłaściwym. Niemniej jednak pojawia się też pytanie natury poznawczej, czy w przypadku oceny subiektywnej respondenci mają tendencję do zawyżania, czy też zaniżania swojej dojrzałości procesowej, a dopiero ocena metodą zobiektywizowaną pozwala określić jej rzeczywisty poziom.
4. Relacja dojrzałości procesowej i wyników jest zjawiskiem przebadanym w niewielkim stopniu. W podrozdziale 5.4 „Przegląd badań dotyczących wpływu dojrzałości procesowej na wyniki” zidentyfikowano dziesięć publikacji (z czego tylko jedną polską), które zajmowały się zagadnieniem w ujęciu opisanym w niniejszej publikacji. Niezależnie od tego, że wszystkie publikacje potwierdziły istnienie zależności między dojrzałością procesową a wynikami mierzonymi opiniami, to zakres wyników, które były poddawane analizie, nie był satysfakcjonujący – wystarczająco pogłębiony, na co uwagę zwracali sami

---

7 Wymienionymi w punkcie 4.2.2 „Podsumowanie systematycznego przeglądu literatury dotyczącego badań oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw”.

8 Respondenci dokonywali samooceny poziomu dojrzałości procesowej swojej organizacji, odnosząc się do definicji lub opisów poziomów dojrzałości (np. zgodnie z założeniami wybranego modelu) umieszczonych w kwestionariuszu i wybierając ten, który najlepiej określa aktualny stan zaawansowania wdrożenia zarządzania procesowego lub orientacji procesowej reprezentowanej organizacji (w zależności od przyjętego zakresu tematycznego badania).

9 Respondenci pytani byli o identyfikację realizowanych działań z zakresu zarządzania procesowego lub orientacji procesowej (w zależności od przyjętego zakresu tematycznego badania) i proszeni o dokonanie oceny stopnia ich zaawansowania (lub dojrzałości). Określenie poziomu dojrzałości procesowej następowało na podstawie wyliczeń przeprowadzonych na bazie uzyskanych wyników częściowych, bez związku z bezpośrednim pytaniem o poziom dojrzałości procesowej (jak w przypadku oceny subiektywnej).

10 Tylko jedna z analizowanych publikacji – *Procesowcy.pl, Dojrzałość procesowa polskich organizacji 2016*, 2016, <http://procesowcy.pl/dojrzalosc-procesowa-2016/> (dostęp: 15.12.2017) – stwierdziła, że dojrzałość procesowa określona w sposób obiektywny była niższa od tej określonej w sposób subiektywny, jednak metodyka tego porównania nie została udokumentowana w sposób satysfakcjonujący.

autorzy w sformułowanych ograniczeniach. W związku z tym faktem opracowano model oceny wyników (podrozdział 5.5 „Autorski model kompleksowego pomiaru wyników organizacji”), który ujmuje zagadnienie oceny wyników w sposób wielowymiarowy i zgodny z teoretycznym ujęciem zjawiska opisanym w innych podrozdziałach, w szczególności 5.2 „Wyniki – definicje i pojęcia związane (dokonania, pomiar dokonań, efektywność)” oraz 5.3 „Wybrane aspekty i różne wymiary pomiaru wyników”.

5. Dostępne badania wpływu dojrzałości procesowej na wyniki w niewielkim stopniu uwzględniały wyniki finansowe, które mierzone byłyby rzeczywistymi wartościami. Autorzy literatury przedmiotu, nawet jeśli twierdzili, że badają zależność między dojrzałością procesową a wynikami finansowymi, to często jako synonim wyników finansowych traktowali opinie respondentów na temat zmian wartości finansowych charakteryzujących badaną jednostkę w czasie (np. czy zysk operacyjny na przestrzeni ostatnich lat wzrósł), a wcale nie odnosili się do faktycznych danych finansowych (np. raportowanych w sprawozdaniach finansowych). W zasadzie nie jest możliwe jednoznaczne rozstrzygnięcie, czy którekolwiek z dostępnych badań opierało się na faktycznych danych finansowych, ponieważ – nawet w przypadku tych, które deklarowały badanie wartości finansowych, takich jak na przykład *ROA* (*return on assets*) czy zysk na pracownika – metodyka badawcza nie precyzowała, w jaki sposób wartości tych zmiennych zostały ustalone (czy na podstawie rzeczywistych danych, czy opinii). Niezależnie jednak od przyjętych interpretacji dotyczących szczegółów przeprowadzonych analiz rysuje się kolejna luka badawcza, wskazująca na konieczność dalszych badań w zakresie wpływu dojrzałości procesowej na wyniki finansowe (i analizy występowania oraz charakteru takiej relacji). W świetle przeprowadzonych analiz badania opisane w niniejszej publikacji są pierwszymi, które faktycznie opierają się na rzeczywistych danych finansowych i proponują tak kompleksowe ujęcie relacji dojrzałości procesowej i osiągniętych wyników.
6. Istotną barierą badań wpływu dojrzałości procesowej na wyniki (a wyniki finansowe w szczególności) jest brak przesunięcia czasowego (opóźnienia) między momentem oceny dojrzałości a pomiarem wyników. O ile w przypadku wyników mierzonych opiniami takie przesunięcie czasowe utrudniłoby przeprowadzenie postępowania badawczego, o tyle jest możliwe w przypadku wyników finansowych, dla których zamiast oceny na dany moment można analizować szeregi czasowe obejmujące dane finansowe w ujęciu kilkuletnim. Trzeba jednak podkreślić, że w żadnym z analizowanych w niniejszej publikacji badań nie zastosowano takiego podejścia. Istnieje tutaj zatem

wyraźna luka dotycząca badanego zjawiska, potwierdzenie możliwości zastosowania przesunięcia czasowego w tego typu badaniach pozwoliłoby zaś na wyeliminowanie części zidentyfikowanych ograniczeń nadawczych.

## 1.2. Cele pracy, pytania badawcze i hipotezy

W świetle przedstawionych przesłanek sformułowano cele pracy, a następnie również pytania i hipotezy badawcze, które zostały poruszone w niniejszej publikacji.

Podstawowym celem pracy było określenie wpływu dojrzałości procesowej na wyniki finansowe i pozafinansowe organizacji. Realizacja celu głównego wymagała osiągnięcia poniższych celów szczegółowych:

- 1) analizy literatury z zakresu dojrzałości procesowej oraz syntezy dotychczasowego dorobku teoretycznego, a także przeprowadzonych badań;
- 2) określenia poziomu dojrzałości procesowej badanych przedsiębiorstw, w tym opracowania autorskiego modelu oceny dojrzałości procesowej wraz z metodyką jej oceny (podrozdział 4.3 „Autorski model oceny dojrzałości procesowej”);
- 3) określenia relacji między różnymi sposobami oceny dojrzałości procesowej – metoda subiektywna kontra obiektywizująca;
- 4) analizy literatury z zakresu wpływu dojrzałości procesowej na wyniki finansowe i pozafinansowe organizacji oraz syntezy dotychczasowego dorobku teoretycznego, a także przeprowadzonych badań;
- 5) pomiaru wyników finansowych i pozafinansowych osiągniętych przez badane przedsiębiorstwa, w tym opracowania autorskiego modelu kompleksowego pomiaru wyników (podrozdział 5.5 „Autorski model kompleksowego pomiaru wyników”).

Cel główny oraz cele szczegółowe znalazły odzwierciedlenie w pytaniach i powiązanych z nimi hipotezach badawczych, które zostały przedstawione w tabeli 1.1. Pierwsze z postawionych pytań badawczych (dotyczące oceny poziomu dojrzałości procesowej) miało charakter poznawczy i nie została dla niego sformułowana hipoteza.

Tabela 1.1. Pytania i hipotezy badawcze

Pytania badawcze	Uzasadnienie	Hipotezy
1. Jaki jest poziom dojrzałości procesowej badanych przedsiębiorstw?	Pytanie o charakterze poznawczym, umożliwiające określenie poziomu dojrzałości badanych jednostek.	Nie określa się.
2. Czy poziom dojrzałości procesowej określony na podstawie oceny subiektywnej różni się od oceny dojrzałości procesowej określonej na podstawie oceny zobiektywizowanej? <sup>a)</sup>	Zgodnie z przedstawionymi w pracy argumentami ocena zobiektywizowana ma charakter bardziej wyważony (ponieważ bierze pod uwagę większą liczbę zmiennych) w porównaniu z oceną subiektywną. Można zatem przypuszczać, że respondenci będą mieli tendencję do zawyżania lub zniżania oceny metodą subiektywną i będzie się ona różniła od oceny zobiektywizowanej.	H1: Poziom dojrzałości procesowej ocenianej w sposób subiektywny jest wyższy niż w przypadku oceny przeprowadzonej w sposób zobiektywizowany <sup>b)</sup> .
3. Czy osiągnięcie dojrzałości procesowej ma wpływ na wyniki organizacji?	Przeanalizowane badania potwierdzają pozytywny wpływ dojrzałości procesowej na wyniki osiągane przez organizację. Dotyczy to wyników (finansowych i pozafinansowych) mierzonych opiniami, natomiast nie jest jasna relacja w przypadku wyników określonych rzeczywistymi wartościami finansowymi. Niemniej jednak zakłada się, że dojrzałość procesowa powinna mieć pozytywny wpływ zarówno na wyniki mierzone opiniami, jak i na faktyczne wartości mierników/wskaźników finansowych.	H2: Osiągnięcie dojrzałości procesowej ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe i pozafinansowe organizacji mierzone opiniami. H3: Osiągnięcie dojrzałości procesowej ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe organizacji określone na podstawie rzeczywistych danych. H4: Lepsze wyniki finansowe i pozafinansowe mierzone opiniami prowadzą do lepszych wyników finansowych organizacji określonych na podstawie rzeczywistych danych <sup>c)</sup> .

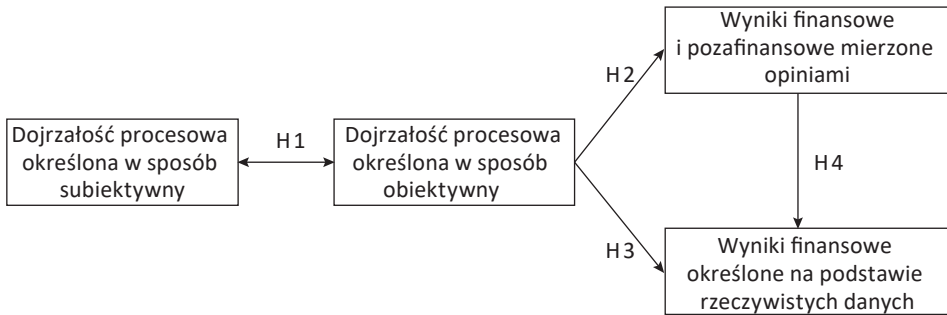
Tabela 1.1. (cd.)

Pytania badawcze	Uzasadnienie	Hipotezy
4. Czy uwzględnienie przesunięcia czasowego (opóźnienia) dla wyników finansowych ma wpływ na relację między dojrzałością procesową a wynikami organizacji?	Czwarte pytanie badawcze jest uszczegółowieniem pytania trzeciego. Brak przesunięcia czasowego (opóźnienia) między momentem pomiaru dojrzałości a oceną wyników organizacji jest wskazywany jako jedno z ważnych ograniczeń w badaniach w analizowanym obszarze. O ile w przypadku wyników mierzonych opiniami respondentów zastosowanie przesunięcia czasowego byłoby trudne z metodycznego punktu widzenia <sup>d)</sup> , o tyle jest możliwe w przypadku wyników finansowych określonych na podstawie rzeczywistych danych <sup>e)</sup> . Biorąc pod uwagę założenia sformułowane w odniesieniu do trzeciego pytania badawczego, zakłada się, że uwzględnienie przesunięcia czasowego tym bardziej będzie miało pozytywny wpływ na wyniki finansowe określone na podstawie rzeczywistych danych, ponieważ korzystne zmiany zachodzące w organizacji na skutek wzrostu dojrzałości procesowej znajdują również odzwierciedlenie w raportowanych wartościach finansowych.	H3: Osiąganie dojrzałości procesowej ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe organizacji określone na podstawie rzeczywistych danych.

<sup>a)</sup> Metodyka oceny zobiektywizowanej została przedstawiona w punkcie 4.3.2 „Metodyka oceny dojrzałości procesowej z wykorzystaniem opracowanego modelu”; <sup>b)</sup> Takie sformułowanie hipotezy wynika z dotychczasowych doświadczeń autora i przeprowadzonych badań dojrzałości, w których poziom dojrzałości badanych organizacji było ogólnie wysoki. Zob. na przykład T.B. Kalinowski, *Wpływ dojrzałości procesowej na efektywność organizacji*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5(2), s. 1023–1039; <sup>c)</sup> Hipotezy te nawiązują do badań przedstawionych w publikacjach: R. Škrinjar, V. Bosilj-Vukšić, M. Indihar-Štemberger, *The impact of business process orientation on financial and non-financial performance*, „Business Process Management Journal” 2008, vol. 14(5), s. 738–754 oraz R. Škrinjar, M. Indihar-Štemberger, *Improving organizational performance by raising the level of business process orientation maturity: empirical test and case study*. *Information Systems Development*, Springer, Boston 2009, s. 723–740. Ci autorzy jako jedyni przeanalizowali podobne relacje, przy czym badania te skupiały się na relacji dojrzałości procesowej do wyników finansowych i pozafinansowych mierzonych opiniami. W badaniach opisanych w niniejszej publikacji postawione hipotezy zostały zmodyfikowane w celu dopasowania ich do zmienionych założeń, m.in. szerszego zakresu analizowanych wyników mierzonych opiniami oraz konstruktów badawczych określonych na ich podstawie; <sup>d)</sup> Zastosowanie przesunięcia czasowego w przypadku wyników mierzonych opiniami respondentów wymagałoby przeprowadzenia badań panelowych, z zachowaniem tego samego panelu jednostek oraz informatorów wypełniających kwestionariusz dotyczący dojrzałości procesowej oraz – w kolejnym okresie – dotyczący wyników; <sup>e)</sup> Możliwe jest pozyskanie rzeczywistych danych finansowych, których źródłem są na przykład finansowe bazy danych, takie jak Thomson-Reuters Data Stream/Eikon czy Emerging Markets Information Sernice – EMIS, dla badanych jednostek nie tylko dla roku, w którym przeprowadzane było badanie, ale również dla lat kolejnych.

**Źródło:** opracowanie własne.

Dla postawionych hipotez określony został również schemat zależności między nimi. Został on przedstawiony na rysunku 1.1.



**Rysunek 1.1.** Relacje między hipotezami

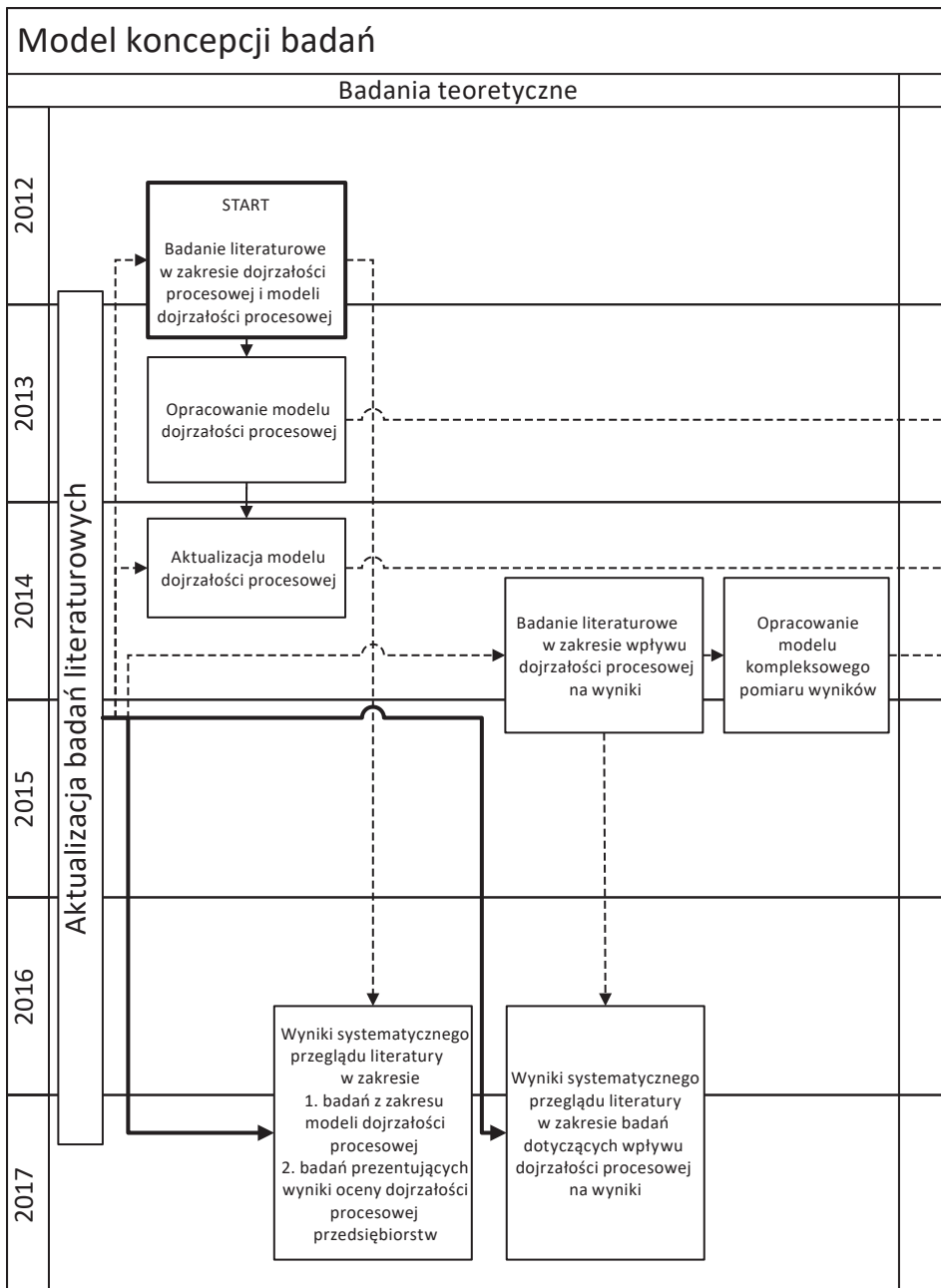
**Źródło:** opracowanie własne.

Weryfikacja hipotez została przeprowadzona w rozdziale 6 „Ocena wpływu dojrzałości procesowej na wyniki badanych przedsiębiorstw”, w szczególności w podrozdziale 6.13 „Podsumowanie przeprowadzonych badań i analiz”.

### 1.3. Model koncepcji badań

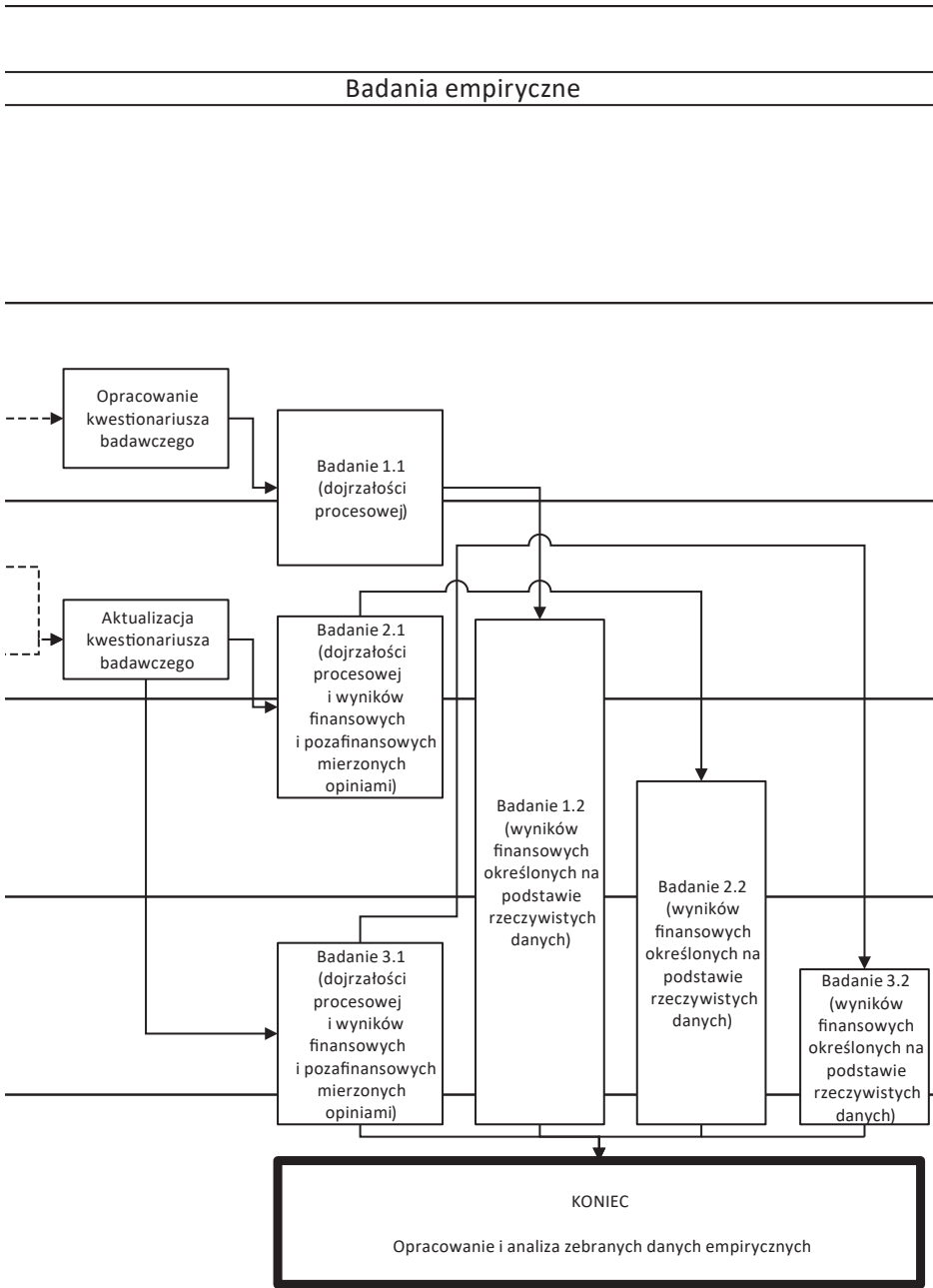
Badania zawarte w niniejszej publikacji były wieloetapowe i miały charakter teoretyczno-empiryczny. Z jednej strony obejmowały pogłębione analizy literatury, obejmujące realizację celów szczegółowych 1 (analiza literatury z zakresu dojrzałości procesowej oraz synteza dotychczasowego dorobku teoretycznego, a także przeprowadzonych badań) i 4 (analiza literatury z zakresu wpływu dojrzałości procesowej na wyniki finansowe i pozafinansowe organizacji oraz synteza dotychczasowego dorobku teoretycznego, a także przeprowadzonych badań). Z drugiej zaś strony równoległe prowadzone były badania empiryczne oraz prace związane z rozwojem modeli (dojrzałości procesowej oraz kompleksowego pomiaru wyników), ukierunkowane na realizację celu głównego oraz celów szczegółowych: 2 (określenie poziomu dojrzałości badanych przedsiębiorstw, w tym opracowanie autorskiego modelu oceny dojrzałości procesowej wraz z metodyką jej oceny), 3 (określenie relacji między różnymi sposobami oceny dojrzałości procesowej – metoda subiektywna kontra zobiektywizowana) i 5 (pomiar wyników finansowych i pozafinansowych osiągniętych przez badane przedsiębiorstwa, w tym opracowanie autorskiego modelu kompleksowego pomiaru wyników).





**Rysunek 1.2.** Model koncepcji badań

**Źródło:** opracowanie własne.



Prace ujęte w niniejszej publikacji zostały zrealizowane w ramach indywidualnych projektów badawczych oraz następujących grantów kierowanych przez autora:

- 1) „Modele oceny dojrzałości procesów jako narzędzie doskonalenia organizacji” (numer projektu: UMO – 2011/01/D/HS4/04070; źródło finansowania: grant Narodowego Centrum Nauki w ramach konkursu Sonata);
- 2) „Integracja i dojrzałość w łańcuchach dostaw – efektywność i dojrzałość procesowa: analiza powiązań, modeli oraz stosowanych praktyk” (numer projektu: B11412100000528.02; źródło finansowania: grant dla młodych naukowców w ramach środków statutowych Wydziału Zarządzania UŁ);
- 3) „Dojrzałość procesowa a efektywność procesów i organizacji – relacje, modele i sposoby pomiaru” (numer projektu: B1512100000795.02; źródło finansowania: grant dla młodych naukowców w ramach środków statutowych Wydziału Zarządzania UŁ).

Szczegółowy model koncepcji badań oraz schemat postępowania badawczego wraz z oznaczeniem zadań badawczych oraz ich umiejscowieniem w czasie przedstawiony został na rysunku 1.2.

#### **1.4. Układ publikacji**

Przyjęte cele, pytania badawcze i hipotezy (przedstawione w niniejszym rozdziale) narzuciły określoną logikę wyводу i strukturę publikacji.

W drugim rozdziale poruszono ogólne zagadnienia dotyczące procesów oraz dojrzałości, które należy traktować jako podstawę teoretyczną i wstęp do dalszych rozważań.

Rozdział trzeci składa się z pięciu części, które kompleksowo omawiają różne zagadnienia dojrzałości procesowej. W pierwszej kolejności podjęto próbę syntezy koncepcji dojrzałości procesowej w świetle dotychczasowych rozważań zawartych w literaturze przedmiotu. Następnie omówiono wybrane modele dojrzałości procesowej, poziomy dojrzałości w nich zwarte oraz zasady konstruowania modeli. W dalszej kolejności skupiono się na zastosowaniu modeli dojrzałości procesowej w praktyce – obszarach ich zastosowania, sposobach oceny dojrzałości, determinantach wyboru odpowiedniego modelu, korzyściach i przesłankach ich stosowania, a także elementach modeli dojrzałości procesowej, które poddawane są krytyce.

Czwarty rozdział poświęcono badaniom związanym z modelami dojrzałości procesowej w dwóch ujęciach: analizy samych modeli oraz wyników oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw z ich wykorzystaniem. Podsumowaniem tego rozdziału jest propozycja autorskiego modelu oceny dojrzałości procesowej wraz z jej metodyką.

Piąty rozdział rozpoczyna się od analizy relacji między podejściem procesowym oraz dojrzałością procesową a wynikami. W dalszej kolejności dokonano syntezy rozważań zawartych w literaturze przedmiotu na temat definicji pojęcia oraz sposobów pomiaru wyników finansowych i pozafinansowych w przedsiębiorstwach. Następnie zanalizowano publikacje dotyczące badania wpływu dojrzałości procesowej na osiągnięte wyniki. Podsumowaniem rozdziału jest propozycja autorskiego modelu kompleksowego pomiaru wyników organizacji.

Rozdział szósty ma charakter empiryczny i opiera się na opisanych w poprzednich rozdziałach modelach dojrzałości procesowej oraz kompleksowego pomiaru wyników. Zawiera on charakterystykę sześciu przeprowadzonych badań oraz wyniki analiz zmierzających do realizacji celu głównego rozprawy, a także odpowiedzi na pytania badawcze oraz weryfikację hipotez badawczych. Oprócz kompleksowych analiz ilościowych, obejmujących przede wszystkim metody statystyczne bazujące w głównej mierze na modelowaniu równań strukturalnych, w końcowej części rozdziału zawarto również podsumowanie przeprowadzonych badań i analiz nawiązujące do postawionych pytań badawczych oraz hipotez, a także zidentyfikowano ograniczenia badawcze.

Rozdział siódmy to zakończenie wraz z podsumowaniem przeprowadzonych rozważań oraz badań.

# 2. Podejście procesowe i dojrzałość – podstawowe pojęcia

## 2.1. Podejście procesowe – istota i pojęcia związane

Podejście procesowe w teorii i praktyce zarządzania pojawiło się stosunkowo dawno, bo w latach trzydziestych XX wieku<sup>11</sup>. Było odpowiedzią na potrzebę odejścia od struktur funkcjonalnych, opartych na zadaniach, w kierunku procesów przenikających całe przedsiębiorstwo i ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb klientów – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych<sup>12</sup>. W kolejnych okresach podejście procesowe było kształtowane pod wpływem różnych koncepcji i teorii, które w syntetyczny sposób przedstawia tabela 2.1.

**Tabela 2.1.** Koncepcje wpływające na ukształtowanie się podejścia procesowego oraz ich charakterystyka

Koncepcje wpływające na ukształtowanie się podejścia procesowego	Charakterystyka
Szkoła klasyczna (F. Taylor, H. Fayol, E. Mayo, K. Adamiecki)	Podwaliny zarządzania procesowego zostały ukształtowane w szkole klasycznej, której przedstawiciele podejmowali problematykę organizacji procesów, przede wszystkim wytwórczych, formułując – w szczególności na gruncie nurtu inżynierskiego – liczne zasady i metody ich doskonalenia.
Szkoła empiryczna (P. Drucker, W.E. Deming)	Podejście podkreślające kluczową rolę menedżerów w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem i usprawniania procesów gospodarczych. Nacisk położony na problemy pracy kierowniczej, relacje między człowiekiem a techniką, dobór, ocenę i rozmieszczenie kadr w strukturach organizacyjnych, sprawy centralizacji i decentralizacji.

11 Z. Mikołajczyk, *Metody i techniki zarządzania w zarządzaniu procesowym (na tle XX-wiecznej literatury przedmiotu)*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 227–233.

12 S. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006, s. 21.