

Alicja Gębczyńska, Jacek Jagodziński

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

e-mail: alicja.gebczynska@wsb.wroclaw.pl, jacek.jagodzinski@wsb.wroclaw.pl

ANALIZA KORZYŚCI WYNIKAJĄCYCH Z WDROŻENIA ZARZĄDZANIA PROCESAMI W ASPEKCIE POZIOMU DOJRZAŁOŚCI

ANALYSIS OF BENEFITS ARISING FROM THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT PROCESSES IN TERMS OF ENTERPRISES MATURITY

DOI: 10.15611/pn.2017.463.12

Streszczenie: Koncepcji, metod, narzędzi usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest bardzo wiele, jednakże zawsze istnieje niepewność co do skuteczności nowych rozwiązań. W artykule podjęto próbę analizy i oceny korzyści wynikających z wdrożenia podejścia procesowego, skupiając uwagę na możliwych zależnościach. W związku z powyższym jako cel badawczy przyjęto ustalenie zależności występujących pomiędzy stopniem wdrożenia podejścia procesowego a oceną korzyści wynikających z jego implementacji. Informacje uzyskane z badań ankietowych, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach posiadających system zarządzania jakością, zostały zweryfikowane za pomocą metod statystycznych. W wyniku przeprowadzonych badań określono korzyści zależne i niezależne od poziomu wdrożenia podejścia procesowego, co pozwoliło na zidentyfikowanie prawidłowości towarzyszących przechodzeniu organizacji na wyższy poziom zarządzania procesami.

Słowa kluczowe: podejście procesowe, zarządzanie procesami, ocena korzyści.

Summary: The article tries to analyze and evaluate the benefits resulting from the implementation of a process approach. The major objective of research was to determine relations between the degree of implementation process approach, and the benefits of the implementation. Data was obtained from the survey conducted in companies with quality management system and was verified by statistical methods. As a result of studies, the benefits of the level of implementation of the process approach were presented. It allows to identify the regularity of the accompanying development of the organization to a higher level process management.

Keywords: process approach, process management, evaluation of the benefits.

1. Wstęp

Natężona walka konkurencyjna, wzrastające wymagania klientów oraz szybki rozwój technologii to powody poszukiwania efektywniejszych sposobów zarządzania

organizacją. Wśród koncepcji zyskujących na znaczeniu, w dużej mierze z powodu wymagań systemu zarządzania jakością (w przypadku których podejście procesowego jest jednym z wymogów), wzrasta zainteresowanie implementacją orientacji procesowej. Próba odpowiedzi na pytanie, na ile działania te przynoszą wymierne korzyści, jest niniejszy artykuł.

Idea podejścia procesowego sprowadza się do zarządzania organizacją w układzie horyzontalnym, w którym podstawową jednostką podziału zadań jest proces. W tradycyjnej, wertykalnej konfiguracji organizacji podział obowiązków wynika z funkcji zidentyfikowanych w ramach struktury organizacyjnej. Rozwiązanie przyjęte w idei procesowej podyktowane jest koniecznością poznania i spełnienia wymagań klienta. Potrzeby klienta realizowane są poprzez konkretne działania, które połączone ze sobą w układzie łańcuchowym tworzą proces. Warto podkreślić, iż w każdej organizacji istnieją procesy [Nowosielski 2008, s. 40], tylko nie w każdej zostały zidentyfikowane. Podział zadań w układzie funkcjonalnym narzuca hierarchiczne rozwiązania wpisujące się w zakres odpowiedzialności danego działu, jednakże faktyczne przepływy zarówno materiałów, informacji, jak i produktów odbywają się pomiędzy działami za pośrednictwem procesów. Celem podejścia procesowego jest wzrost wydajności i szybkości realizowanych zleceń poprzez zintegrowanie wszystkich przepływów oraz ograniczenie lub wyeliminowanie pojawiających się barier. W układzie procesowym organizacja jest postrzegana jako system zbudowany z połączonych elementów – procesów wzajemnie na siebie oddziałujących. Uzyskanie efektu synergii wymaga zarządzania procesami z perspektywy przyjętych celów i uzyskanych wyników, jednocześnie nie tracąc z pola widzenia zmian i oddziaływań zachodzących pomiędzy zależnymi elementami. Zarządzanie procesami ma na celu ich ciągłe doskonalenie, umożliwiające spełnienie wymagań klientów, przy jednoczesnej realizacji przyjętej strategii działania. „Spojrzenie takie nakazuje postrzeganie organizacji przez pryzmat systemu powiązanego ze sobą, który pozostaje w stałej interakcji procesów, z których każdy ma swój własny cel, zasoby i przebieg” [Jagodziński, Ostrowski 2015, s. 926].

„Procesowe zarządzanie organizacją wymaga takiej racjonalizacji struktury elementów organizacji, aby osiągnąć optymalny ich wpływ na kreowanie wartości ostatecznego efektu działania. Zatem procesowe zarządzanie organizacją oznacza dążenie do maksymalnego udziału w jej strukturze elementów dodających wartości wraz z minimalizacją udziału działań i operacji nieefektywnych” [Grajewski 2014].

2. Korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania procesami

Literatura podkreśla następujące zalety orientacji procesowej: lepszy opis działania organizacji, możliwość oceny i wpływania na efektywność działania całej organizacji, wzrost zaangażowania pracowników poprzez zwiększenie ich wpływu na uzyskane rezultaty, możliwość ograniczenia kosztów działania, zwiększenie elastyczności działania [Grajewski 2007, s. 188-189].

Harrington [1991, s. 16] zwraca uwagę na kolejne atuty przemawiające za implementacją orientacji na procesy, dotyczą one:

- „zapewnienia koncentracji na kliencie i jego potrzebach,
- zwiększenia poziomu kontrolowalności zmian,
- rozszerzenia zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania przez odpowiednią alokację i wykorzystanie zasobów,
- zapewnienia środków do przeprowadzenia zmian w dynamicznym otoczeniu,
- zapewnienia możliwości zarządzania relacjami zewnętrznymi,
- zapewnienia kompleksowego spojrzenia na model biznesu,
- ograniczenia poziomu błędów,
- zrozumienia, jak dane na wejściu stają się wartością dla klienta,
- doskonalenia systemu pomiaru,
- dostosowania się do wymagań konkurencji”.

Liczni autorzy (Z. Mazur 2007, E. Skrzypek, M. Hofman 2010, A. Olesiński 2015) identyfikują kolejne zalety wdrożenia struktury procesowej, jak również zarządzania procesami. Zastanawiające jest, na ile osiągnięcie tych korzyści jest realne. Wiele organizacji zadaje sobie pytanie, czy wdrożenie podejścia procesowego jest opłacalne, czy przyniesie wymierne efekty. Odpowiedzią na te dylematy mogą być wyniki międzynarodowych i krajowych badań. Badania przeprowadzone przez [McCormack, Johnson 2001] oraz [Škrinjar i in. 2007] potwierdzają pozytywną korelację pomiędzy zarządzaniem procesami a wynikami firmy. Škrinjar i inni zaobserwowali prawidłowość, iż wyższy poziom zarządzania procesami biznesowymi prowadzi do lepszych wyników. Dodatkowo stwierdzono silny wpływ zarządzania procesami na wyniki niefinansowe dotyczące satysfakcji pracowników, klientów i dostawców. Również wyniki „badań instytutu SoftSelect i IDS Scheer z 2005 roku pokazują, że 1/3 ze 150 badanych firm wykazała spadek kosztów o ponad 10% w wyniku stosowania koncepcji zarządzania procesami biznesowymi” [Gregorczyk, Ogonek 2007, s. 69-72].

Kolejne badania [Raschke i in. 2010] konstatują, iż organizacje o bardziej zaawansowanym poziomie zarządzania procesami osiągają wyższą efektywność oraz lepszą jakość rezultatów uzyskanych w wyniku realizacji procesów.

Ostatnie badania [Dijkman i in. 2015] potwierdzają tezę, że istnieje zależność pomiędzy poziomem dojrzałości zarządzania procesami a zwiększeniem wydajności, jednakże podają w wątpliwość zasadność inwestowania w osiągnięcie najwyższego poziomu dojrzałości, który wiąże się ze stałym udoskonalaniem procesów. Co zaskakujące, wyniki badań nie potwierdziły istnienia zależności pomiędzy najwyższym poziomem dojrzałości zarządzania procesami a wydajnością. Natomiast zaobserwowano nową prawidłowość, że innowacje i poziom dojrzałości zarządzania procesami oddziałują pozytywnie zarówno, na siebie, jak i na wydajność organizacji. Zatem ostatnie wyniki wskazują na zasadność inwestowania w zarządzanie procesami, ale tylko do pewnego poziomu. Naturalnie kolejne studia powinny zostać zogniskowane na wyznaczeniu granicznego poziomu zarządzania procesami, który zapewni opłacalność podjętych działań.

W polskiej literaturze również można odnaleźć próby oceny wpływu zarządzania procesami na funkcjonowanie organizacji. W tym miejscu warto się odwołać do badań przeprowadzonych przez G.B. Gruchmana [Bitkowska 2009, s. 88], które dowiodły iż:

- istnieje silny związek pomiędzy zarządzaniem procesami a wynikami firmy,
- istnieje bardzo silny związek pomiędzy zarządzaniem procesami a klimatem zaangażowania i współpracy,
- zarządzanie procesami wyraźnie zwiększa komunikację wewnętrzną,
- zarządzanie procesami wyraźnie zmniejsza konflikty wewnętrzne.

Inne wyniki badań, przeprowadzonych przez B. Kalinowskiego w latach 2013-2014, potwierdzają pozytywny związek pomiędzy dojrzałością procesową, rozumianą jako poziom zaawansowania organizacji w zakresie zarządzania procesami, a efektywnością zarówno w ujęciu poszczególnych procesów, jak i całej organizacji [Kalinowski 2015, s. 1032].

Bardzo interesujące wyniki badań można odnaleźć w raporcie A BPTrends Report zatytułowanym *The State of Business Process Management 2014* [Harmon, Wolf 2014, s. 22], w którym autorzy zawarli obszerny materiał badawczy uzyskany z przeankietowania 309 respondentów z różnych krajów. Co ciekawe, przywoływane badania przeprowadzane były cyklicznie, co pozwoliło na zebranie danych na przestrzeni kilku okresów pomiarowych i - na ich podstawie - porównanie zmian zachodzących w czasie. W raporcie można odnaleźć informacje na temat szacunkowych kosztów poniesionych przez organizację na działania związane z zarządzaniem procesami biznesowymi (BPM), w tym ich analizę, monitoring, przeprojektowanie i udoskonalenie. W 2013 roku większość badanych organizacji – 51% - zaznaczyła najniższy z możliwych przedziałów, w którym roczne wydatki mieściły się w skali od 0 do 500 \$, co wskazywałoby na niewielkie inwestycje w obszar zarządzania procesami. Ten początkowy dość pesymistyczny wniosek należy również przeanalizować w odniesieniu do wydatków ponoszonych w poprzednich latach, i tak w 2011 roku poziom organizacji deklarujących najniższy z możliwych przedziałów kosztowych wynosił 63%, zatem na przestrzeni dwóch lat został on obniżony, tym samym wydatki na BPM wzrosły. Ponownie odwołując się do wyników badań, w roku 2013 w porównaniu z rokiem 2011 można zaobserwować pewną tendencję wzrostową w wyższych (oprócz najniższego) zakresach kosztowych związanych z zarządzaniem procesami biznesowymi. Analiza wyników na przestrzeni lat 2011 i 2013 wskazuje na stopniowe zwiększanie nakładów na BPM, co może sugerować skuteczność koncepcji procesowej i chęć dalszego jej rozwoju.

Wszystkie przytoczone wyniki badań uwierzytelniają pozytywną relację pomiędzy poziomem zarządzania procesami a poprawą wydajności, jakości procesów lub redukcją ponoszonych kosztów. Powołując się na Hammera, Stanton [1999], warto podkreślić, że zarządzanie procesami nie jest jedynym sposobem na rozwiązywanie problemów związanych z niską jakością czy wysokimi kosztami, jest pewną alternatywą stwarzającą szansę na odnalezienie nowych rozwiązań i możliwości.

3. Wyniki badań

W maju 2015 roku w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu w ramach grantu wewnętrznego zostały przeprowadzone badania na temat: „Pomiar efektów wdrożenia podejścia procesowego w wybranych organizacjach”. Celem badań było poznanie opinii i doświadczeń w zakresie funkcjonowania podejścia procesowego w badanych firmach, ze szczególnym zwróceniem uwagi na korzyści płynące z implementacji koncepcji procesowej. Badania zostały przeprowadzone na próbie 100 przedsiębiorstw posiadających system zarządzania jakością. Przyjęto założenie, iż respondenci powinni posiadać wiedzę z zakresu zarządzania procesami, zatem ankieta została skierowana tylko do kadry menedżerskiej, a uściślając - do pełnomocników ds. jakości. Ankieta została przeprowadzona metodą CATI.

Tabela 1. Skala oceny stopnia wdrożenia podejścia procesowego

Stopień wdrożenia podejścia procesowego
stopień bardzo zaawansowany – procesy mierzone i zarządzane
stopień zaawansowany – procesy mierzone i niezarządzane
stopień średnio zaawansowany – procesy powtarzalne, udokumentowane, niemierzone
stopień pośredni – procesy powtarzalne, nieudokumentowane
stopień początkujący – procesy przypadkowe, niepowtarzalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Ocenę stopnia wdrożenia podejścia procesowego przeprowadzono w celu weryfikacji zaawansowania rozwoju podejścia procesowego w badanych organizacjach. W metodologii badawczej przyjęto założenie, iż pomiar wdrożenia podejścia procesowego można przeprowadzić, wykorzystując jeden z modeli dojrzałości procesowej, co znalazło odzwierciedlenie w użytej skali opracowanej na bazie podstawowej wersji modelu CMMI, nieznacznie zmodyfikowanej przez portal Procesowcy.pl. (tab. 1). Stopień zaawansowania podejścia procesowego był badany w pięciostopniowej skali. Bardzo zaawansowany poziom zadeklarowało 34% respondentów, zaawansowany 38%, średnio zaawansowany 27%, pośredni 1%, początkujący 0%.

Potencjalne korzyści zewnętrzne i wewnętrzne (tab. 2) wynikające z wdrożenia podejścia procesowego zostały zidentyfikowane na podstawie analizy literatury, następnie zweryfikowane w trakcie wywiadu zogniskowanego, przeprowadzonego wśród dziesięciu celowo wybranych pełnomocników ds. jakości. W kolejnym etapie badań respondenci zostali poproszeni o wskazanie, który z wymienionych pozytywów zaobserwowali i jaka jest ich eskalacja. Skalę zjawiska ankietowani mogli ocenić, wykorzystując punktację od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo małą korzyść lub jej brak, a 5 – bardzo dużą korzyść; jeżeli respondenci mieli problem z odpowiedzią, mogli zaznaczyć opcję „trudno powiedzieć”.

Tabela 2. Wyniki testu niezależności χ^2 pomiędzy stopniem wdrożenia podejścia procesowego a korzyściami wynikającymi z jego implementacji (zależność cech na poziomie ufności $\alpha = 0,05$)

Korzyści	d. f.	χ^2 Yates	<i>agr</i> (graniczne)	cechy	ϕ -Yule	brak odp.
C1. Poprawa efektywności procesów	15	65,54	3·10 ⁻⁸	zal	0,810	
C2 Poprawa skuteczności procesów	15	68,33	1·10 ⁻⁸	zal	0,827	
C3 Skrócenie czasu realizacji procesów	15	17,56	0,29	nzal*	0,419	
C4 Poprawa terminowości świadczonych usług/dostarczanych produktów	15	21,19	0,13	nzal*	0,460	
C5 Lepsze współdziałanie między pracownikami	12	21,41	0,045	zal	0,463	6
C6 Usprawnienie przepływu informacji w przedsiębiorstwie	12	25,71	0,012	zal	0,507	6
C7 Jasny podział kompetencji i odpowiedzialności wśród pracowników	9	26,44	0,0017	zal	0,514	2, 6
C8 Wczesne rozpoznanie wad i niedoskonałości	12	22,30	0,034	zal	0,472	6
C9 Ujednolicenie standardów pracy	15	33,58	0,0039	zal	0,580	
C10 Obniżenie kosztów procesu	15	27,00	0,029	zal	0,520	
C11 Poprawa jakości wyrobów	15	25,76	0,041	zal	0,508	
C12 Eliminacja błędów	12	16,85	0,16	nzal*	0,410	6
C13 Usystematyzowanie i uporządkowanie struktury firmy	15	71,30	3·10 ⁻⁹	zal	0,844	
C14 Uświadomienie pracownikom celów organizacji	12	36,70	2,5·10 ⁻⁴	zal	0,606	6
C15 Wzrost zysków firmy	15	14,46	0,49	nzal*	0,380	
C16 Poprawa współpracy z dostawcami	15	29,87	0,012	zal	0,547	
C17 Poprawa współpracy z klientami	12	39,32	9,3·10 ⁻⁵	zal	0,627	6
C18 Wzrost zaufania do firmy ze strony podmiotów zewnętrznych	15	30,40	0,011	zal	0,551	
C19 Zwiększenie wiarygodności	15	28,00	0,022	zal	0,529	
C20 Zbudowanie pozytywnego wizerunku	15	45,13	7,3·10 ⁻⁵	zal	0,672	
C21 Usprawnienie komunikacji zewnętrznej	15	34,50	0,0029	zal	0,587	

W kolumnie brak odp.: t. p. – trudno powiedzieć, m – mała
nzal* – niezależne, brak podstaw do odrzucenia hipotezy o niezależności, zal – zależne,
 χ^2 -tab przy d.f.=15 to 24,996, χ^2 -tab przy d.f.=12 to 21,026, χ^2 -tab przy d.f.=9 to 16,919

Źródło. opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Odwolując się do założonego celu badań, w publikacji przyjęto wstępną hipotezę, że istnieje zależność pomiędzy stopniem wdrożenia podejścia procesowego a oceną

korzyści wynikających z jego implementacji. W tab. 2 zestawiono wyniki testów χ^2 w zakresie badanej zależności, w tym celu wykorzystano następujące oznaczenia: *d. f.* – liczba stopni swobody (*degrees of freedom*), w przedstawionych badaniach tabela dwudzielna zawiera 4 wiersze (odpowiedzi o stopniu zaawansowania) oraz 6 kolumn (ocena natężenia korzyści), co determinuje 15 stopni swobody, jednakże ta ilość może być mniejsza w sytuacji, gdy w ogóle nie pojawiały się pewne odpowiedzi (brak odpowiedzi zaznaczono w tab. 2). Ze względu na małe liczebności dla poszczególnych kategorii wykorzystano test χ^2 z poprawką Yatesa (χ^2 Yates), wynik testu niezależności został ustalony arbitralnie na poziomie istotności $\alpha = 0,05$, dla każdej korzyści wskazano, czy cechy są zależne. W tablicy ujęto także wartości *agr* graniczne, które wskazują, przy jakim poziomie ufności można odrzucić hipotezę o niezależności; obliczono także miarę zależności opartą na chi-kwadrat – współczynniki ϕ -Yule'a.

Przyjęta w tab. 2 kolorystyka odpowiada sile natężenia zależności pomiędzy stopniem wdrożenia podejścia procesowego a oceną korzyści wynikających z jego implementacji. W dziewięciu przypadkach zależności te są silne lub bardzo silne (w tab. 2 elementy te zaznaczone na białło). Wniosek ten sformułowano na podstawie analizy współczynników χ^2 i ϕ -Yule'a, ten ostatni przyjmuje wartość z przedziału 0,844-0,551, co świadczy o bardzo wysokiej i wysokiej zależności. Zidentyfikowano również zalety o umiarkowanej zależności, w tab. 2 zaznaczono je kolorem jasnoszarym; odpowiada im współczynnik ϕ -Yule'a z przedziału 0,547-0,463. W wyniku obliczeń statystycznych wytypowano również cztery cechy, w przypadku których uzyskany współczynnik χ^2 sugeruje brak zależności, zaznaczono je kolorem ciemnoszarym; w ich przypadku ϕ -Yule osiąga wartości od 0,460 do 0,380.

Dane statystyczne wskazują, że wraz ze wzrostem poziomu zaawansowania podejścia procesowego respondenci dostrzegają przede wszystkim usystematyzowanie i uporządkowanie struktury firmy oraz poprawę skuteczności i efektywności procesów. Rozwój wdrożenia podejścia procesowego sprzyja uzyskaniu powyższych korzyści. Organizacje, które przechodzą na wyższy poziom zaawansowania procesowego, obserwują poprawę lub usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze struktury organizacyjnej i procesów. Przeprowadzone badania potwierdziły również istnienie związku pomiędzy poziomem wdrożenia podejścia procesowego a postrzeganiem przez respondentów korzyści w postaci: zbudowania pozytywnego wizerunku, poprawy współpracy z klientami, uświadomienia pracownikom celów organizacji, usprawnienia komunikacji zewnętrznej, ujednoczenia standardów pracy oraz wzrostu zaufania do firmy ze strony podmiotów zewnętrznych. Zaobserwowane zjawisko jest podstawą do sformułowania wniosku dotyczącego opinii respondentów na temat korzyści wynikających z wdrożenia podejścia procesowego. Do wewnętrznych zalet rozwoju zarządzania procesami należy zaliczyć przybliżenie pracownikom celów organizacji oraz wypracowanie jednolitych standardów pracy. Przechodzenie na wyższy poziom organizacji procesowej przyczynia się również do uzyskania zewnętrznych korzyści w postaci poprawy komunikacji z otoczeniem i lepszego postrzegania organizacji przez zewnętrznych interesariuszy.

Co zaskakujące, powody, które mogą być głównymi motorami zmian w kierunku procesowym, w postaci wzrostu zysków firmy, eliminacji błędów, skrócenia czasu realizacji procesów, poprawy terminowości świadczonych usług (dostarczanych produktów), nie zależą od stopnia zaawansowania podejścia procesowego. Zaistniałą sytuację można interpretować w dwojaki sposób. Pierwszy z nich polega na założeniu, iż zalety, które nie wykazały zależności od stopnia wdrożenia podejścia procesowego, mogą się pojawić już w początkowych etapach implementacji, jednakże ta opcja jest raczej mało prawdopodobna i nie potwierdzają jej dane statystyczne. Drugi sposób postrzegania problemu sugeruje, iż w wyniku przechodzenia organizacji na wyższy poziom zarządzania procesami osoby odpowiedzialne za jakość nie doświadczają wzrostu zysków firmy, eliminacji błędów, skrócenia czasu realizacji procesów, poprawy terminowości świadczonych usług. Konkluzja ta jest kluczowa, ponieważ uruchamia serię pytań na temat wymierności efektów wdrożenia i rozwoju zarządzania procesami. Odpowiedź na nurtujące pytanie zdeterminowana jest motywami, jakie przyświecają implementacji podejścia procesowego. Według badanych najistotniejsze przyczyny wdrożenia podejścia procesowego wiązały się z chęcią wzrostu wiarygodności firmy (tak odpowiedziało 91 respondentów) oraz koniecznością wprowadzenia systemu zarządzania jakością (87 respondentów) lub potrzebą poprawy satysfakcji klientów i spełnienia ich wymagań (87 respondentów) [Gębczyńska, Bujak 2016]. Główne motywy wdrożenia podejścia procesowego wynikają z potrzeby dostosowania się przedsiębiorstwa do zewnętrznych wymagań rynku, klientów, kooperantów. Tego typu motywacja nie jest najlepszym motorem zmian i gwarantem zaangażowania najwyższego kierownictwa, a tym bardziej wszystkich pracowników. Powyższe spostrzeżenia potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez P. Rogalę [2016, s. 80-85], których celem było zidentyfikowanie barier towarzyszących udoskonalaniu systemów zarządzania jakością w opinii najwyższego kierownictwa. Ankietowani dostrzegli niewystarczające zaangażowanie ze strony menedżerów i pracowników oraz ograniczone zasoby. Zaangażowanie i przekonanie najwyższego kierownictwa do wdrożenia koncepcji procesowej jest elementem kluczowym w powodzeniu wdrożenia koncepcji procesowej i osiągnięciu wymiernych korzyści. Kolejnym potwierdzeniem przyjętej tezy są wyniki badań przeprowadzonych przez firmę Capgemini we współpracy z FreshMinds (2012), z których wynika, iż istnieje korelacja pomiędzy dojrzałością procesów a zaangażowaniem w inicjatywy BPM osób z poziomu zarządów lub wyższej kadry menedżerskiej.

Zalety postrzegane przez respondentów były spójne z motywami wdrożenia podejścia procesowego, co może sugerować, iż osoby odpowiedzialne za system zarządzania jakością utożsamiają zarządzanie procesami przede wszystkim z poprawą wizerunku firmy i jej relacji z otoczeniem oraz poprawą organizacji pracy i procesów. Można przypuszczać, iż badana kadra kierownicza nie ma pełnej świadomości wszystkich korzyści wynikających z zarządzania organizacją w układzie procesowym.

Rezultaty badań opisane w niniejszym artykule potwierdzają wstępną hipotezę o istnieniu zależności pomiędzy stopniem wdrożenia podejścia procesowego a oceną

korzyści wynikających z jego implementacji, ale tylko w zakresie pewnych atrybutów związanych z usystematyzowaniem i uporządkowaniem struktury firmy oraz poprawą skuteczności i efektywności procesów, jak również zbudowaniem pozytywnego wizerunku, poprawą współpracy z klientami, uświadomieniem pracownikom celów organizacji, usprawnieniem komunikacji zewnętrznej, ujednoczeniem standardów pracy oraz wzrostem zaufania do firmy ze strony podmiotów zewnętrznych. Przyjęta hipoteza nie została pozytywnie zweryfikowana w przypadku korzyści dotyczących wzrostu zysków firmy, eliminacji błędów, skrócenia czasu realizacji procesów, poprawy terminowości świadczonych usług (dostarczanych produktów).

Tabela 3. Wartości średnie i odchylenia standardowego dla obniżenia kosztów procesu (C10) i poprawy jakości wyrobów (C11)

Korzyści:	C10		C11	
	średnia	odch. std.	średnia	odch. std.
bardzo zaawansowany	2,74	1,01	3,71	1,27
zaawansowany	3,22	1,14	3,92	0,96
średnio zaawansowany	2,96	0,62	3,78	0,92

Źródło. opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie przeprowadzonych obliczeń zaobserwowano jeszcze jedną, dość kontrowersyjną prawidłowość, dotyczącą zalety C10 (obniżenie kosztów procesu) i C11 (poprawa jakości wyrobów). Wyniki testu χ^2 potwierdzają istnienie zależności pomiędzy wskazanymi parametrami a poziomem wdrożenia podejścia procesowego, ale szczegółowa analiza statystyk (zawartych w tab. 3) wskazuje, iż relacje te mają nieco inny charakter. Badane cechy najwyższy poziom średnich wykazały dla zaawansowanego stanu wdrożenia zarządzania procesami, niższa wartość była charakterystyczna dla poziomu średnio zaawansowanego, a najniższą wartość osiągnęły na poziomie bardzo zaawansowanym. Wyniki sugerują uzyskanie obniżenia kosztów procesu i poprawy jakości wyrobów szczególnie w ramach zaawansowanego poziomu i zmniejszenie odczuwania wymienionych korzyści na poziomie bardzo zaawansowanym. Wniosek ten potwierdzałby wyniki badań Dijkmana dotyczące zasadności inwestowania w zarządzanie procesami tylko do pewnego poziomu.

4. Zakończenie

Korzyści wynikające z wdrożenia podejścia procesowego mogą być bardzo wymierne, fakt ten potwierdzają krajowe i międzynarodowe wyniki badań, niestety nie zawsze wyniki są tak spektakularne, co znajduje odzwierciedlenie w realnym wpływie zarządzania procesami na poprawę funkcjonowania organizacji. Osiągnięcie sukcesu w zakresie realizacji zaplanowanych zamierzeń zależy od motywów wdrażania koncepcji procesowej, sposobu jej implementacji, jak i metodologii doskonalenia.

Reasumując rezultaty przeprowadzonych badań, można stwierdzić, iż przechodzenie na wyższy poziom zaawansowania procesowego wiąże się z poprawą lub usprawnieniem funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze struktury organizacyjnej i procesów. Dodatkowo potwierdzono istnienie związku pomiędzy poziomem wdrożenia podejścia procesowego a postrzeganiem przez respondentów korzyści w postaci: zbudowania pozytywnego wizerunku, poprawy współpracy z klientami, uświadomienia pracownikom celów organizacji, usprawnienia komunikacji zewnętrznej, ujednoczenia standardów pracy oraz wzrostu zaufania do firmy ze strony podmiotów zewnętrznych. Natomiast dane empiryczne nie potwierdziły zależności pomiędzy poziomem wdrożenia podejścia procesowego a zyskami firmy, eliminacją błędów, skróceniem czasu realizacji procesów, poprawą terminowości świadczonych usług (dostarczanych produktów).

Literatura

- Bitkowska A., 2009, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa.
- Dijkman R., Lammers S.V., Jong A., 2015, *Properties that Influence Business Process Management Maturity and its Effect on Organizational Performance*, Information Systems Frontiers, Springer.
- Gębczyńska A., Bujak A., 2016, *Assessment of the degree of the process approach implementation in Polish businesses*, The TQM Journal, w druku.
- Global Business Process Management Report, <http://www.w.w.komputerwfirmie.pl/informacje/efirma/pelny/6584/capgemini-w-kryzysie-wzrasta-znaczenie-bpm> (20.05.2016).
- Grajewski P., 2007, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa.
- Grajewski P., 2014, *Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340, s. 275-282.
- Gregorczyk S., Ogonek K., 2007, *Uwarunkowania strategiczne zarządzania procesowego*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 82, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 55-73.
- Gruchman G.B., *Zarządzanie procesami i wyniki firmy – dowody oraz wnioski*, www.gruchman.pl/20002002/cormack_Internet.htm (25.04.2016).
- Hammer M., Stanton S., 1999, *How process enterprises really work*, Harvard Business Review, https://hbr.org/1999/11/how-process-enterprises-really-work&cm_sp=Article-_-Links-_-End%20of%20Page%20Recirculation (25.04.2016).
- Harmon P., Wolf C., 2014, *The State of Business Process Management 2014. A BPTrends Report*, s. 22, <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf> (26.04.2016).
- Harrington H.J., 1991, *Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Jagodziński J., Ostrowski D., 2015, *Bariery we wdrażaniu podejścia procesowego w przedsiębiorstwach w Polsce*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, vol. 15, nr 7.
- Kalinowski B., 2015, *Wpływ dojrzałości procesowej na efektywność organizacji*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 1030-1035.
- Mazur Z., 2007, *Zarządzanie procesami w systemach wytwarzania*, Rozprawy monograficzne, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków.

- McCormack K., Johnson W., 2001, *Business Process Orientation: Gaining the Ebusiness Competitive Advantage*, St. Lucie Press, Delray Beach.
- Nowosielski S., 2008, *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Olesiński A., 2015, *Co to jest zarządzanie procesowe, jakie ma znaczenie i zastosowanie w administracji publicznej?*, <http://jst.uwm.edu.pl/portalwiedzy/index.php?action=artikel&cat=2&id=27&artlang=pl> (5.05.2016).
- Raport Capgemini: Projekty BPM lekarstwem na trudne czasy*, http://www.msipolska.pl/index.php?id=47&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=5124&cHash=3a2906cdb5&type=98 (4.05.2016).
- Raschke R.L., Ingraham L.R., 2010, *Business Process Maturity's Effect on Performance*, <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1408&context=amcis2010> (26.04.2016).
- Rogala P., 2016, *Identification of barriers to improving quality management systems: The management representatives' perspective*, *The TQM Journal*, vol. 28 (1), s. 79-88.
- Skrzypek E., Hofman M., 2010, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Škrinjar R., Štemberger M., HERNAUT T., 2007, *The impact of business process orientation on organizational performance*, Proceedings of the 2007 Informing Science and IT Education Joint Conference, <http://proceedings.informingscience.org/InSITE2007/InSITE07p171-185Skri357.pdf> (30.03.2016).