

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokolowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Ewa Czyż-Gwiazda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORIENTACJA PROCESOWA ORGANIZACJI – ASPEKT TEORETYCZNO-EMPIRYCZNY

Streszczenie: Celem publikacji jest identyfikacja orientacji procesowej, jej cech charakterystycznych oraz ocena dojrzałości orientacji procesowej na podstawie wyników badań w organizacjach w Polsce. Badania potwierdziły, że poziom dojrzałości orientacji procesowej w organizacjach jest przeciętny. Oznacza to, że organizacje te nie osiągnęły jeszcze w pełni orientacji procesowej, lecz są na ścieżce w kierunku jej umacniania. Jednocześnie okazało się, że wyższą dojrzałość orientacji procesowej wykazują organizacje usługowe (w przeciwieństwie do produkcyjnych), z wyższymi rocznymi przychodami, duże. Odrzucono natomiast hipotezę o tym, że im dłuższy okres certyfikacji, to tym wyższa dojrzałość.

Słowa kluczowe: orientacja procesowa, dojrzałość orientacji procesowej, ocena dojrzałości orientacji procesowej.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.23

1. Wstęp

Przez orientację w zarządzaniu należy rozumieć „teoretyczno-metodologiczny kierunek dociekań i ich rezultaty w naukach o zarządzaniu, a także towarzyszące im kierunki działań w sferze konsultingu i zastosowań praktycznych, oparte na pewnej idei zawartej w wartościach, wiodących wytycznych (paradygmacie), zasadach tego/tych kierunków”¹. Orientacja procesowa to „ukierunkowanie organizacji na procesy”². Obiektem zainteresowania orientacji procesowej są procesy zachodzące zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak i „...w przedsiębiorstwach użyteczności publicznej i różnego rodzaju organizacjach *non profit* oraz instytucjach (w tym samorządowych)”³. Orientacja procesowa tożsama jest z pojęciem podejścia

¹ J. Lichtarski, *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 167.

² S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 40.

³ Tamże, s. 41.

procesowego – pogląd ten reprezentują m.in. J. Lichtarski, S. Nowosielski, P. Grudowski⁴. Podejście procesowe stanowi podstawę normy ISO 9001:2008, a ta zachęca organizacje (wymusza) do przyjęcia podejścia procesowego podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością w celu zwiększenia zadowolenia klienta przez spełnienie jego wymagań. Według normy PN-EN ISO 9001:2009 podejście procesowe to „stosowanie systemu procesów w organizacji wraz z ich identyfikacją oraz wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami i zarządzanie nimi w celu osiągnięcia zamierzonych wyników”⁵.

Orientacja procesowa czasem bywa utożsamiana z pojęciem zarządzania procesami biznesowymi, o czym traktują prace m.in. T. Kasprzaka⁶ oraz J. Czekaja⁷. Według S. Nowosielskiego w najszerszym ujęciu zarządzanie procesami to: „w miarę kompleksowe (obejmujące nie tylko przedsiębiorstwo, ale jego kontrahentów, dostawców i odbiorców), ciągle (powtarzalne w czasie) i usystematyzowane (prowadzone według pewnych zasad i procedur) stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi (technik) oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji), zmierzające do zrealizowania celów organizacji oraz jak najlepszego zaspokojenia potrzeb jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych”⁸. W wąskim ujęciu oznacza „planowanie zmian usprawniających procesy zachodzące w przedsiębiorstwie i kontrolę stopnia ich realizacji. Jest [...] ukierunkowanym na strategię przedsiębiorstwa analizowaniem, oceną, doskonaleniem, sterowaniem i kontrolą procesów tworzenia wartości w przedsiębiorstwach i między przedsiębiorstwami”⁹.

Porównując definicje orientacji procesowej oraz zarządzania procesami, dostrzec można, że zarządzanie procesami jest częścią podejścia procesowego i w tym kontekście pojęcie orientacji procesowej jest bardziej pojemne w stosunku do pojęcia zarządzania procesami biznesowymi (mimo że czasem pojęcia te traktuje się zamiennie). Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuje się, że orientacja procesowa jest rozumiana zgodnie z poglądem prezentowanym przez S. Nowosielskiego, tj. jako ukierunkowanie organizacji na procesy, i jest pojęciem szerszym w stosunku do pojęcia zarządzania procesami.

⁴ J. Lichtarski do synonimów „orientacji” zaliczył obok „podejścia” także „nurt”. Zob. J. Lichtarski, wyd. cyt., s. 167.

⁵ Norma PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009, s. 7.

⁶ T. Kasprzak (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu. Studia Informatyki Gospodarczej*, Difin, Warszawa 2005, s. 21.

⁷ J. Czekaj (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 42.

⁸ S. Nowosielski (red.), wyd. cyt., s. 57.

⁹ Tamże, s. 58.

2. Dojrzałość orientacji procesowej – modele

Dojrzałość orientacji procesowej w organizacjach jest przedmiotem zainteresowania badaczy zarówno z Polski, jak i z zagranicy. Międzynarodowe badania prowadzili m.in. K.P. McCormack i W.C. Johnson, a ich kontynuację znaleźć można w pracach takich autorów, jak: R. Skrinjar, V. Bosilj-Vuksic, M. Indihar-Stemberger¹⁰. Badania prowadzone są również od kilku lat w Polsce. Wyniki pilotażu badań autorki publikacji w tym zakresie znaleźć można w pracy T. Sikory¹¹.

Dojrzałość orientacji procesowej rozpatrywana jest w kontekście dojrzałości procesów biznesowych, co z kolei wynika z dostrzeżenia cyklu życia procesów. Stadia rozwojowe wyróżnione w ramach cyklu życia procesów można jasno zdefiniować, zarządzać nimi, mierzyć je i kontrolować w czasie. W efekcie wyższy poziom dojrzałości procesu biznesowego skutkuje:

1. lepszą kontrolą wyników (rezultatów);
2. lepszą prognozą celów, kosztów, wyników;
3. wyższą skutecznością w osiąganiu zdefiniowanych celów;
4. udoskonaloną zdolnością zarządzania w zakresie proponowania nowych i wyższych celów ogólnooorganizacyjnej efektywności¹².

Poziomy dojrzałości orientacji procesowej reprezentują kolejne progi w osiągnięciu doskonałości procesowej organizacji. Osiąganie każdego poziomu dojrzałości wiąże się z wyższym poziomem wydajności procesów dla organizacji. Wydajność ta może być definiowana poprzez np. skuteczność¹³.

W literaturze opisanych jest kilka modeli dojrzałości procesowej. Pierwszy model dojrzałości prezentują O.F. Sentanin, F.C. Almada Santos, C.J. Chiappetta Jabbour. Został on rozwinięty przez J.E.L. Goncalves. Model ten opisuje 5 poziomów poruszania się firmy w kierunku organizacji procesowej¹⁴. Drugi model dojrzałości procesów został zaprezentowany przez takich autorów jak A. Lochamy III i K. McCormack. Jest to model opisujący etapy poziomu dojrzałości procesów od

¹⁰ K.P. McCormack, W.C. Johnson, *Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, Florida, FL, 2001; oraz R. Skrinjar, V. Bosilj-Vuksic, M. Indihar-Stemberger, *The impact of business process orientation on financial and non-financial performance*, „Business Process Management Journal” 2008, vol. 14, no. 5, s. 745.

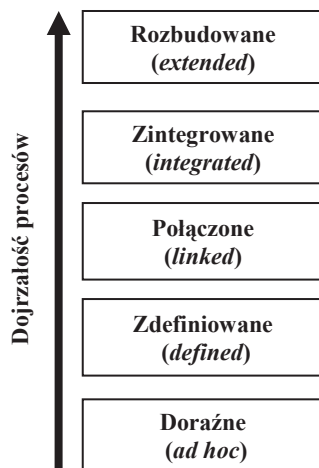
¹¹ E. Czyż-Gwiazda, *Ocena dojrzałości orientacji procesowej – wyniki badań pilotażowych*, [w:] *Zarządzanie jakością – Doskonalenie organizacji*, tom I, red. T. Sikora, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2010, s. 38–61; także E. Czyż-Gwiazda, I. Burka, *Orientacja procesowa w wybranych koncepcjach zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011, s. 46–54.

¹² K. McCormack i in., *A global investigation of key turning points in business process maturity*, „Business Process Management Journal” 2009, vol. 15, no. 5, s. 793.

¹³ A. Lockamy III, K. McCormack, *Development of a supply chain management process maturity model*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2004, vol. 9, no. 4, s. 272.

¹⁴ O.F. Sentanin, F.C. Almada Santos, C.J. Chiappetta Jabbour, *Business process management in a Brazilian public research centre*, „Business Process Management Journal” 2008, vol. 14, no. 4, s. 486.

doraźnych (*ad hoc*), poprzez zdefiniowane (*defined*), połączone (*linked*), zintegrowane (*integrated*), aż do rozbudowanych (*extended*)¹⁵. Model ten został rozwinięty na bazie pojęcia dojrzałości procesów, orientacji procesowej i wydajności oraz modelu dojrzałości rozwiniętego przez Software Engineering Institute w Carnegie Mellon University. Kolejne poziomy dojrzałości procesów zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Model dojrzałości procesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lockamy, McCormack, 2004, s. 275].

Każdy poziom dojrzałości stanowi podstawę, na której organizacja może sięgać po kolejny poziom. Realizacja orientacji procesowej jest swego rodzaju ewolucją organizacji poprzez te poziomy, by w efekcie ugruntować w pełni kulturę doskonałości procesowej.

Trzeci model oparty jest na empirycznych badaniach w szwedzkiej firmie samochodowej Volvo, które prowadzono w latach 1994–2000. Autorzy badań: S. Hertz, J.K. Johansson, F. de Jager, prezentują trzyetapową ścieżkę firmy Volvo w kierunku orientacji procesowej: od orientacji na produkcję (przed 1990), poprzez orientację na koszty (1993/94), do orientacji na sieci (po 1996). W ramach tych trzech zidentyfikowanych etapów firma przeszła od koncentracji na funkcje (orientacji funkcjonalnej), poprzez koncentrację na projekty, do orientacji procesowej¹⁶.

Pierwsze dwa modele dojrzałości są za pełną transformacją z tradycyjnej funkcjonalnej organizacji do organizacji całkowicie opartej na procesach. S. Hertz nato-

¹⁵ A. Lockamy III, K. McCormack, wyd. cyt., s. 275.

¹⁶ S. Hertz, J.K. Johansson, F. de Jager, *Customer-oriented cost cutting: process management at Volvo*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2001, vol. 6, no. 3, s. 138.

miast opisuje sprzeczną, bardziej umiarkowaną przemianę, w której struktura zarządzania procesami jest połączeniem, macierzą z istniejącej organizacji, czyli macierzą z procesowej i funkcjonalnej struktury organizacyjnej¹⁷.

3. Orientacja procesowa – identyfikacja cech charakterystycznych

K. McCormack i W.C. Johnson w swoim modelu dojrzałości prezentują kilka wymiarów dojrzałości orientacji procesowej¹⁸. Tymi głównymi wymiarami modelu dojrzałości orientacji procesowej są obraz procesów, prace procesowe oraz zarządzanie i mierzenie procesów. Istnieją także dwa dodatkowe wymiary, wspierające te główne. Są nimi: struktura procesów i kultura. Umożliwiają one głównym wymiarom działanie interaktywne¹⁹. Na podstawie sformułowanych przez K. McCormacka i W.C. Johnsona głównych wymiarów dojrzałości orientacji procesowej oraz zgodnie z badaniami prowadzonymi na tej kanwie i opublikowanymi w literaturze przez

Tabela 1. Orientacja procesowa – charakterystyki

Symbol	Charakterystyki	Wymiar
OP1	Przeciętny pracownik postrzega organizację jako serię powiązanych procesów.	Obraz (widzenie) procesów
OP2	Procesowe pojęcia, takie jak: wejście, wyjście, proces, właściciel procesu, wykorzystywane są podczas prowadzenia rozmów w organizacji.	
OP3	Procesy wewnątrz organizacji są zdefiniowane i udokumentowane przy użyciu wejść i wyjść.	
OP4	Procesy biznesowe są wystarczająco zdefiniowane, tak że większość pracowników w organizacji wie, jak one działają.	
OP5	Wdrożenie technologii informatycznych w naszej organizacji jest oparte na procesach, a nie na funkcjach.	
OP6	Zadania (prace) są zwykle wielowymiarowe – nie są tylko prostymi zajęciami.	Zadania procesów
OP7	Zadania (prace) wiążą się z częstym rozwiązywaniem problemów.	
OP8	Pracownicy, pracując, stale uczą się nowych rzeczy.	
OP9	Wyniki (osiągi) procesów są mierzone w organizacji.	Zarządzanie i pomiar procesów
OP10	Mierniki procesów są zdefiniowane.	
OP11	Zasoby firmy są alokowane zgodnie z wyodrębnionymi w niej procesami.	
OP12	Wartości docelowe dotyczące wyników procesów są na właściwym poziomie.	
OP13	Ustalone są mierniki dla wyjść procesów.	
OP14	Ustalona jest bieżąca kontrola jakości informacji w procesach.	
OP15	Przepływ informacji przez proces jest ciągły i sprawny.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Skrinjar, Bosilj-Vuksic, Indihar-Stemberger 2008, s. 745].

¹⁷ K. Palmberg, *Experiences of implementing process management: a multiple-case study*, „Business Process Management Journal” 2010, vol. 16, no. 1, s. 97.

¹⁸ Szerzej na ten temat m.in. w pracy: K.P. McCormack, W.C. Johnson, W.T. Walker, *Supply Chain Networks and Business Process Orientation: Advanced Strategies and Best Practices*, The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management, CRC Press LLC, Florida, FL. 2003, s. 53.

¹⁹ K. McCormack i in., wyd. cyt., s. 795.

innych badaczy, dojrzałość orientacji procesowej można badać poprzez ocenę następujących charakterystyk – tab. 1.

Wśród głównych charakterystyk dotyczących wymiaru obrazu procesów wyróżnić można m.in. to, że pracownicy widzą organizację przez pryzmat sekwencji następujących po sobie i powiązanych ze sobą procesów; pracownicy wiedzą, jak procesy działają; pracownicy wykorzystują pojęcia charakterystyczne dla orientacji procesowej, takie jak: wejście, wyjście, proces, właściciel procesu; procesy są zdefiniowane i udokumentowane przy użyciu wejść i wyjść; a systemy informatyczne wykorzystywane w organizacji uwzględniają procesowe, nie zaś funkcjonalne ujęcie. Zadania są wielowymiarowe, wiążą się z częstym rozwiązywaniem problemów oraz sprawiają, że pracownicy, realizując je, podlegają procesowi ciągłego uczenia się – to cechy charakterystyczne dla wymiaru zadania procesów (czynności realizowane w ramach procesów). Ostatni zaprezentowany wymiar dotyczy zarządzania procesami, w tym pomiaru, i dotyczy takich zagadnień jak: pomiar wyników procesów, definiowanie miar, wartości docelowe, alokacja zasobów według procesów, przepływ informacji i jej jakość w realizowanych procesach.

Charakterystyki zdefiniowane w tab. 1 zostały wykorzystane w badaniach i stały się podstawą oceny dojrzałości orientacji procesowej organizacji w Polsce.

4. Metodyka badań empirycznych

Przegląd i analiza literatury w zakresie orientacji procesowej i oceny jej dojrzałości pozwoliły na sformułowanie w warstwie empirycznej następujących pytań badawczych:

1. Jaki jest poziom dojrzałości orientacji procesowej organizacji w Polsce?

2. Czy poziom dojrzałości orientacji procesowej organizacji w Polsce jest uzależniony od profilu działalności, wysokości rocznych przychodów i wielkości organizacji?

Celem badań była weryfikacja następujących hipotez:

- H1: Poziom dojrzałości orientacji procesowej organizacji w Polsce jest przeciętny²⁰.
- H2: Poziom dojrzałości orientacji procesowej organizacji w Polsce zależy od profilu działalności, wysokości rocznych przychodów, wielkości organizacji oraz długości certyfikacji.

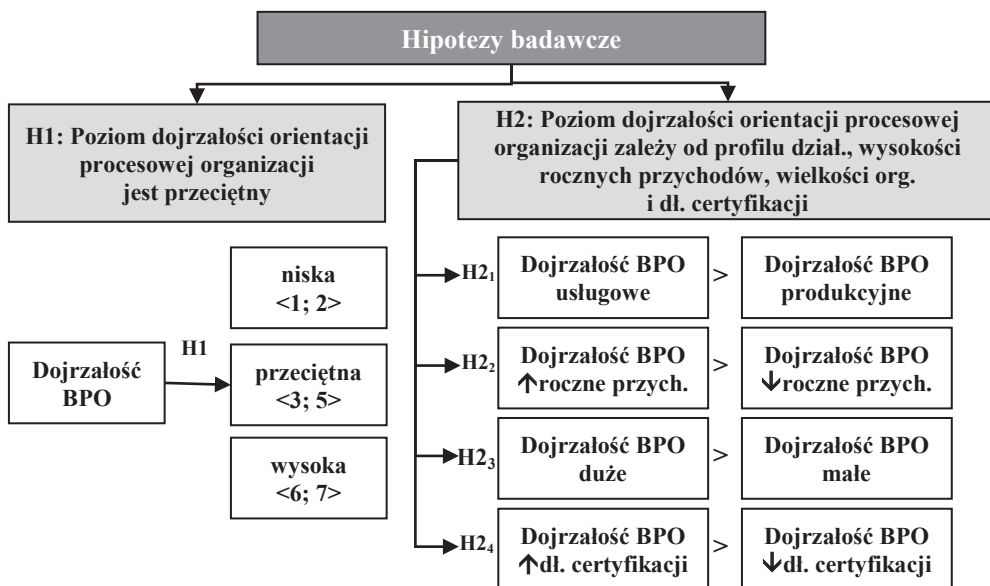
Hipoteza druga wymagała uszczegółowienia. Dlatego też do hipotezy drugiej sformułowane zostały następujące cztery hipotezy szczegółowe:

- H₁: Organizacje usługowe, w przeciwieństwie do produkcyjnych, cechuje wyższy poziom dojrzałości procesowej.
- H₂: Organizacje z wyższymi rocznymi przychodami cechuje wyższa dojrzałość procesowa.

²⁰ Jako przeciętny przyjęto wynik od z przedziału <2,5; 5,5) według 7-punktowej skali Likerta.

- H_{2₃}: Duże organizacje w przeciwieństwie do małych wykazują wyższy poziom dojrzałości procesowej.
- H_{2₄}: Organizacje z dłuższym okresem posiadania certyfikatu jakości na zgodność z normą ISO 9001 wykazują wyższy poziom dojrzałości orientacji procesowej.

Sformułowane na potrzeby badań empirycznych hipotezy badawcze stały się podstawą do opracowania modelu badawczego (rys. 2). Przedstawia on m.in. szczegółowe wartości przyjęte dla hipotezy 1. I tak wynik z przedziału <1; 2> według 7-punktowej skali Likerta oznacza niski poziom dojrzałości procesowej; wynik z przedziału <3; 5> oznacza przeciętny poziom, zaś wynik z przedziału <6; 7> to wysoki poziom dojrzałości procesowej.



Rys. 2. Model badawczy – wyszczególnienie hipotez

Źródło: opracowanie własne.

Badania empiryczne przeprowadzone zostały w 2010 roku. Podstawowe narzędzie badawcze to kwestionariusz ankietowy według charakterystyk zaprezentowanych w tab. 1, na bazie którego przeprowadzono badania ankietowe, a następnie dokonano analizy zebranego materiału empirycznego. W kwestionariuszu ankiety wykorzystano siedmiostopniową skalę Likerta. Zadaniem respondentów było wskazanie liczby na siedmiopunktowej skali (od 1 – zdecydowanie nie, do 7 – zdecydowanie tak) w odniesieniu do każdego stwierdzenia zawartego w kwestionariuszu pytań. Kwestionariusz ankiety składał się z piętnastu stwierdzeń dotyczących orientacji procesowej organizacji.

Narzędzie badawcze rozesłane zostało do organizacji, które przeszły pozytywnie procedurę certyfikacyjną i mają ważny certyfikat jakości na zgodność z normą ISO 9001²¹. Kwestionariusz ankietowy rozesłany został łącznie do 450 organizacji w Polsce. W badaniach wykorzystano listę referencyjną jednej z jednostek certyfikujących systemy zarządzania. Ankieta skierowana została do przedstawicieli średniego i wyższego szczebla kierowniczego, w szczególności do pełnomocników ds. jakości. Ostatecznie zgromadzono 74 wypełnione kwestionariusze ankietowe – zwrotność wyniosła ponad 16%. Po wstępnej weryfikacji zgromadzonych ankiet okazało się, że nie wszystkie są kompletne. Korekta liczby ankiet sprawiła, że badania przeprowadzono ostatecznie na próbie 68 organizacji. Poniżej zaprezentowano wyniki uzyskane w badaniach ankietowych. Do przeprowadzenia analiz zgromadzonych danych wykorzystano program SPSS.

5. Wyniki badań

W pierwszej kolejności badania skoncentrowano na weryfikacji hipotezy pierwszej. W tym celu dokonano przeglądu statystyk opisowych dla zgromadzonych danych oraz wyróżniono najniższą i najwyższą średnią wartość. Następnie dokonano oceny dojrzałości orientacji procesowej badanych organizacji z Polski. W związku z wykorzystaniem 7-punktowej skali Likerta na potrzeby badań przyjęto następujące oznaczenie kolejnych przedziałów dojrzałości:

1. ocena wynosząca od 0 do 2,5 punktu oznacza niską dojrzałość orientacji procesowej $<0; 2,5>$;
2. ocena wynosząca od 2,5 do 5,5 punktu oznacza przeciętną dojrzałość orientacji procesowej $<2,5; 5,5>$;
3. ocena wynosząca od 5,5 do 7 punktu oznacza wysoką dojrzałość orientacji procesowej $<5,5; 7>$.

Analiza uzyskanych odpowiedzi wskazuje, że respondenci organizacji z Polski oceniają dojrzałość procesową swych organizacji na poziomie średnio 5,32. Uzyskana średnia całkowita ocena dojrzałości procesowej organizacji jest stosunkowo bardzo wysoka, bo przekracza 5 punktów na skali 7-punktowej. Zgodnie z przyjętym założeniem ocena wynosząca 5,32 punktu oznacza przeciętną dojrzałość orientacji procesowej, choć zaskoczeniem dla autorki badań była jej stosunkowo bardzo wysoka wartość. Uzyskane wyniki wydają się być bardzo optymistyczną oceną dokonaną przez ankietowanych reprezentujących badane organizacje. Ocena ta wynikać może z faktu, że wszystkie organizacje posiadają certyfikat potwierdzający, że wdrożyły system zarządzania jakością zgodnie z normą ISO 9001. To oznacza, że ich dojrza-

²¹ Badaniami objęte zostały organizacje certyfikowane na zgodność z normą zarówno PN-EN ISO 9001:2001, jak i PN-EN ISO 9001:2009. Stąd w dalszej części opracowania nie będzie podawany szczegółowy rok wydania normy. Z punktu widzenia celu badań i przedmiotu prowadzonych badań rozróżnienie takie nie ma wpływu na kształt wyprowadzanych wniosków.

łość procesowa w ogóle może być nieco wyższa niż organizacji bez wdrożonego takiego systemu.

Z analizy szczegółowych danych dla poszczególnych charakterystyk wynika, że najniższy średni wynik przekroczył 4 punkty (4,41) i dotyczył poziomu wykorzystania pojęć typowych dla orientacji procesowej – zmienna OP2. Natomiast najwyższy wynik wyniósł 5,71 i dotyczył zmiennej OP8 – pracownicy, pracując, stale uczą się nowych rzeczy (tab. 2). Graficzne odzwierciedlenie wyników zaprezentowano także na rys. 3.

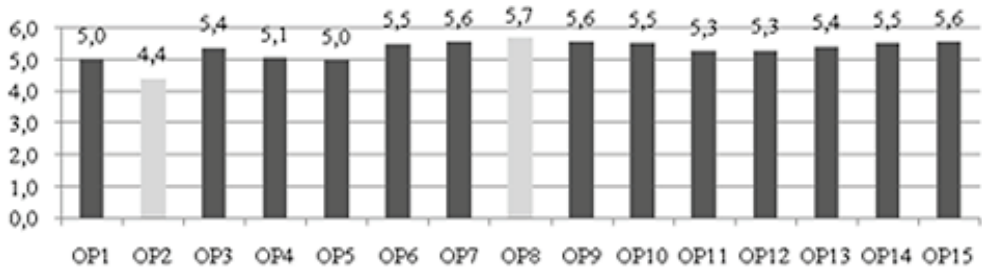
Tabela 2. Statystyki opisowe

Cechy	N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
OP1	68	2	7	5,01	1,072
OP2	68	1	7	4,41	1,448
OP3	68	1	7	5,38	1,327
OP4	68	2	7	5,06	1,348
OP5	68	1	7	4,97	1,184
OP6	68	2	7	5,50	1,191
OP7	68	2	7	5,57	1,342
OP8	68	2	7	5,71	1,037
OP9	68	2	7	5,56	1,297
OP10	68	1	7	5,51	1,310
OP11	68	1	7	5,26	1,277
OP12	68	3	7	5,29	,899
OP13	68	2	7	5,43	1,137
OP14	68	2	7	5,53	1,215
OP15	68	2	7	5,57	,997
Średnia				5,32	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

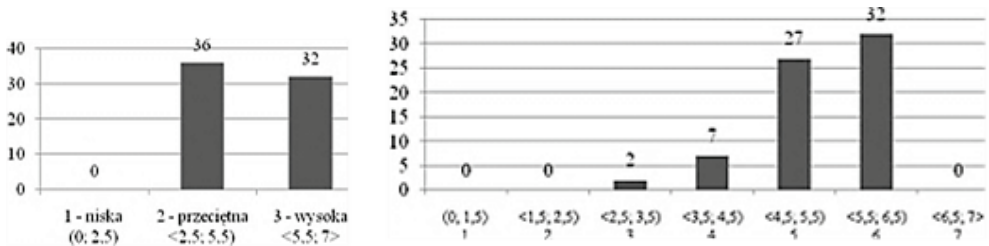
Następnie dokonano identyfikacji i analizy liczby organizacji dla poszczególnych poziomów dojrzałości orientacji procesowej w badanych organizacjach, w ujęciu zbiorczym i ocen cząstkowych (rys. 4).

Z przedstawionych danych wynika, że najwięcej organizacji ocenia swoją dojrzałość procesową na poziomie przeciętnym (36 org.), następnie na poziomie wysokim (32 org.). Żadna z badanych organizacji nie oceniła się na poziomie niskim. Analiza ocen cząstkowych wykazała, że najniższe oceny są na poziomie <2,5; 3,5>, co zadeklarowały 2 organizacje. Natomiast najwięcej organizacji (32) oceniło się dokładnie na poziomie <5,5; 6,5>. Uzyskane wyniki pozwoliły na weryfikację hipotezy pierwszej. Na podstawie badań hipoteza ta została zweryfikowana pozytywnie, co oznacza, że nie ma podstaw do odrzucenia stwierdzenia, że poziom dojrzałości orientacji procesowej w badanych organizacjach jest przeciętny.



Rys. 3. Dojrzałość charakterystyk orientacji procesowej w opinii ankietowanych – wartości skrajne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

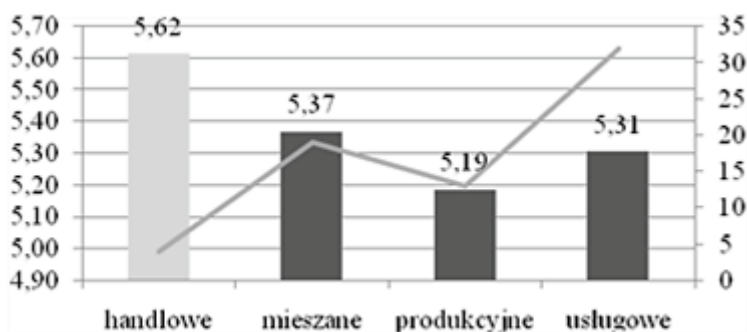


Rys. 4. Dojrzałość orientacji procesowej w opinii ankietowanych – liczba organizacji w ujęciu zbiorczym oraz ocen cząstkowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Drugi etap badań skoncentrowano na weryfikacji hipotezy drugiej. W tym celu dokonano analizy danych z wykorzystaniem narzędzia porównywania średnich w programie SPSS. Porównywane grupy organizacji i analiza wyników dotyczyła profilu działalności, wielkości organizacji, długości certyfikacji i wielkości rocznych przychodów. Na rysunkach kolorem jasnoszarym oznaczono dane pominięte w analizach ze względu na zbyt małą liczbę reprezentującą dany przypadek. Częstości przedstawiono na prawej osi wykresów, lewa oś zaś przedstawia średnią ocenę dojrzałości procesowej organizacji.

Z analizy danych wynika, że wśród organizacji zdecydowanie dominują organizacje usługowe. Za nimi kolejną liczną grupę stanowią organizacje mieszane oraz produkcyjne. Wyniki analizy dotyczącej profilu działalności pokazały, że stosunkowo najwyższą dojrzałością cechują się kolejno: organizacje mieszane (5,37), usługowe (5,31) oraz produkcyjne (5,19) – szczegóły przedstawiono na rys. 5 oraz w tab. 3. Różnice te są spowodowane prawdopodobnie faktem, że organizacje usługowe są bardziej elastyczne niż produkcyjne i dzięki temu łatwiej im realizować orientację procesową.



Rys. 5. Dojrzałość orientacji procesowej według profilu działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Dojrzałość orientacji procesowej według profilu działalności

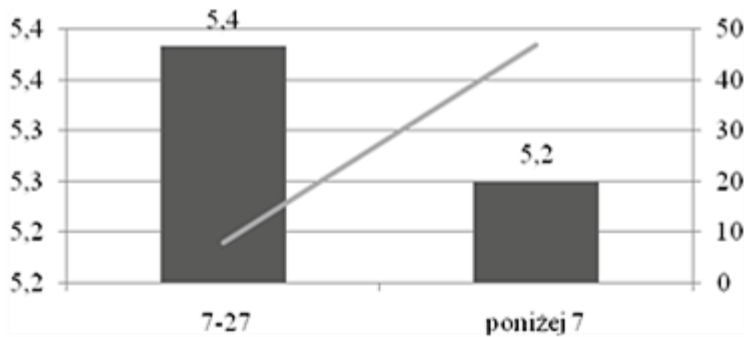
Profil działalności	Średnia	N	Odchylenie standardowe
brak danych	,0000	5	,00000
handlowe	5,6150	4	,39946
mieszane	5,3684	19	,82388
produkcyjne	5,1862	13	,66449
usługowe	5,3059	32	,83743
Ogółem	4,9544	73	1,54614

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zaobserwowana różnica w ocenie dojrzałości pomiędzy organizacjami usługowymi i produkcyjnymi pozwala na weryfikację hipotezy $H2_1$. To oznacza, że nie ma podstaw do odrzucenia stwierdzenia o tym, iż organizacje usługowe (w przeciwieństwie do produkcyjnych) cechuje wyższy poziom dojrzałości procesowej.

W literaturze podkreśla się, że dojrzałość procesowa wpływa pozytywnie na wyniki firmy, stąd wydaje się słuszne przypuszczenie, że organizacje z bardziej dojrzałą orientacją procesową reprezentują wyższe obroty. Wyniki badań wskazują, że pod względem rocznych przychodów nieco wyższą dojrzałością procesową charakteryzują się organizacje z rocznymi obrotami z przedziału 7–27 mln w porównaniu z tymi z obrotami poniżej 7 mln (rys. 6 i tab. 4). To oznacza, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy $H2_2$ o tym, że organizacje z wyższymi rocznymi przychodami cechuje wyższa dojrzałość procesowa.

O dojrzałości orientacji procesowej organizacji może decydować również jej wielkość. Im większa organizacja, rozumiana jako zatrudniająca więcej pracowników, tym większy nacisk powinna kłaść na dojrzałość orientacji procesowej, bo tym więcej zinstytucjonalizowanych działań podejmuje w tym zakresie. W mniejszych organizacjach działania te są w mniejszym stopniu sformalizowane. To pozwala



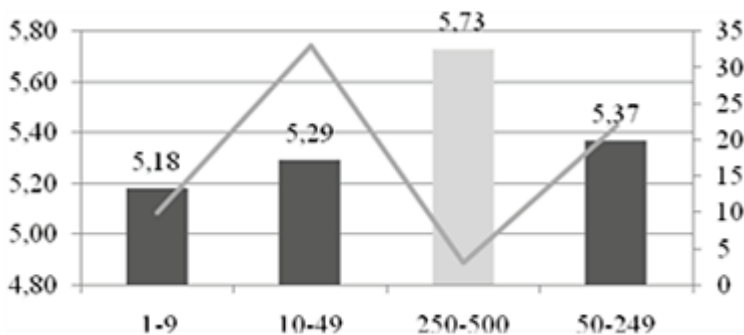
Rys. 6. Dojrzałość orientacji procesowej według wielkości rocznych przychodów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Dojrzałość orientacji procesowej według wielkości rocznych przychodów

Roczne przychody	Średnia	N	Odchylenie standardowe
	3,9928	18	2,59990
7-27	5,3838	8	,54908
poniżej 7	5,2496	47	,84550
Ogółem	4,9544	73	1,54614

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 7. Dojrzałość orientacji procesowej według wielkości organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

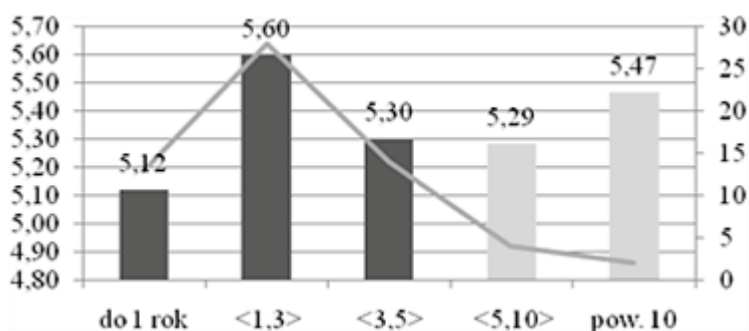
przyjąć stwierdzenie, że duże firmy są bardziej procesowe. Analiza wyników badań wskazuje, że rzeczywiście duże organizacje, w przeciwieństwie do małych, wykazują wyższy poziom dojrzałości procesowej (rys. 7, tab. 5). Nie ma więc podstaw do odrzucenia hipotezy H₂.

Tabela 5. Dojrzałość orientacji procesowej według wielkości organizacji

Liczba pracowników	Średnia	N	Odchylenie standardowe
	,0000	5	,00000
1–9	5,1810	10	,96900
10–49	5,2909	33	,76292
250–500	5,7300	3	,20000
50–249	5,3668	22	,76958
Ogółem	4,9544	73	1,54614

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na koniec analiza danych objęła także weryfikację stwierdzenia o tym, że długość certyfikacji może decydować o poziomie dojrzałości orientacji procesowej organizacji. Wyniki badań wskazują rzeczywiście zbliżoną tendencję, choć zauważono też pewien wyjątek. Weryfikacja hipotezy H₂₄ wykazała, że należy ją odrzucić (rys. 8 i tab. 6).

**Rys. 8.** Dojrzałość orientacji procesowej według długości certyfikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 6. Dojrzałość orientacji procesowej według długości certyfikacji

Certyfikacja	Średnia	N	Odchylenie standardowe
	2,6767	12	2,51246
<1,3>	5,5982	28	,58870
<3,5>	5,3000	14	,60821
<5,10>	5,2850	4	,69539
do 1 roku	5,1177	13	,89693
pow. 10	5,4650	2	,75660
Ogółem	4,9544	73	1,54614

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zgromadzony materiał empiryczny wskazał wprawdzie, że ogólnie im dłuższy okres posiadania przez organizację certyfikatu jakości na zgodność z normą ISO 9001, tym stopniowo wyższy poziom dojrzałości orientacji procesowej, jednak wyniki wskazują także, że najwyższy poziom dojrzałości procesowej wykazują organizacje, których certyfikacja jest dłuższa niż rok i nie przekracza 3 lat (5,60). Organizacje z tego przedziału długości certyfikacji najefektywniej w tym okresie wykorzystują rezultaty wdrożonego systemu zarządzania jakością, w tym orientację procesową i korzyści z niej płynące. Stąd prawdopodobnie stosunkowo wysoki wyniki w porównaniu z innymi organizacjami.

6. Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły odpowiedzieć na pytania badawcze postawione w opracowaniu. Wyniki badań potwierdziły, że poziom dojrzałości orientacji procesowej organizacji w Polsce jest przeciętny. Respondenci badanych organizacji oceniają dojrzałość procesową swych organizacji na poziomie średnio 5,32 według 7-punktowej skali. Uzyskana średnia całkowita ocena dojrzałości procesowej organizacji jest stosunkowo wysoka. W ten sposób zweryfikowano pozytywnie pierwszą z hipotez.

Badania ponadto pozwoliły stwierdzić, że poziom dojrzałości orientacji procesowej organizacji w Polsce jest uzależniony od profilu działalności, wysokości rocznych przychodów i wielkości organizacji. Jednak hipotezę drugą zweryfikowano pozytywnie tylko w trzech przypadkach na cztery. Wyniki analizy dotyczącej profilu działalności pokazały, że nie ma podstaw do odrzucenia stwierdzenia o tym, iż organizacje usługowe (w przeciwieństwie do produkcyjnych) cechuje wyższy poziom dojrzałości procesowej. Pod względem rocznych przychodów nieco wyższą dojrzałością procesową charakteryzują się organizacje z rocznymi obrotami z przedziału 7–27 mln w porównaniu z tymi z obrotami poniżej 7 mln. Wyższy poziom dojrzałości procesowej wykazują ponadto duże organizacje, w przeciwieństwie do małych. Natomiast długość certyfikacji wprawdzie może decydować o poziomie dojrzałości orientacji procesowej organizacji i badania potwierdziły ogólną tendencję, że im dłuższy okres posiadania przez organizację certyfikatu jakości na zgodność z normą ISO 9001, tym stopniowo wyższy poziom dojrzałości orientacji procesowej, jednak wyniki badań wskazują również, że istnieje wyjątek od tej reguły – że najwyższy poziom dojrzałości procesowej wykazują organizacje, których certyfikacja jest dłuższa niż rok i nie przekracza 3 lat. Wynik ten sprawił, że czwarta hipoteza częściowa została odrzucona.

Literatura

- Czekaj J. (red.), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
- Czyż-Gwiazda E., Burka I., *Orientacja procesowa w wybranych koncepcjach zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- Czyż-Gwiazda E., *Ocena dojrzałości orientacji procesowej – wyniki badań pilotażowych*, [w:] *Zarządzanie jakością – Doskonalenie organizacji*, tom I, red. T. Sikora, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2010.
- Hertz S., Johansson J.K., de Jager F., *Customer-oriented cost cutting: process management at Volvo*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2001, vol. 6, no. 3.
- Kasprzak T. (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu. Studia Informatyki Gospodarczej*, Difin, Warszawa 2005.
- Lichtarski J., *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Lockamy III A., McCormack K., *Development of a supply chain management process maturity model*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2004, vol. 9, no. 4.
- McCormack K., Willems J., van den Bergh J., Deschoolmeester D., Willaert P., Štemberger M.I., Škrinjar R., Trkman P., Ladeira M.B., Valadares de Oliveira M.P., Vuksic V.B., Vlahovic N., *A global investigation of key turning points in business process maturity*, „Business Process Management Journal” 2009, vol. 15, no. 5.
- McCormack K.P., Johnson W.C., *Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, Florida, FL, 2001.
- McCormack K.P., Johnson W.C., Walker W.T., *Supply Chain Networks and Business Process Orientation: Advanced Strategies and Best Practices*, The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management, CRC Press LLC, Florida, FL, 2003.
- Norma PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Palmberg K., *Experiences of implementing process management: a multiple-case study*, „Business Process Management Journal” 2010, vol. 16, no. 1.
- Sentanin O.F., Almada Santos F.C., Chiappetta Jabbour C.J., *Business process management in a Brazilian public research centre*, „Business Process Management Journal” 2008, vol. 14, no. 4.
- Škrinjar R., Bosilj-Vuksic V., Indihar-Stemberger M., *The impact of business process orientation on financial and non-financial performance*, „Business Process Management Journal” 2008, vol. 14, no. 5.

THEORETICAL AND EMPIRICAL ASPECT OF BUSINESS PROCESS ORIENTATION

Summary The purpose of this paper is to identify business process orientation (BPO), its characteristics and maturity assessment of business process orientation based on survey results. The survey confirmed that in organizations in Poland the maturity of BPO is at the average level. It means that these organizations have not achieved BPO yet and they are going to reinforce it. Simultaneously it turns out that service organizations (by contrast with production organizations), with higher annual income and bigger in size demonstrate a higher level of BPO maturity. The hypothesis that organizations with longer period of certification show a higher level of BPO maturity was rejected.

Keywords: business process orientation (BPO), maturity of BPO, business process maturity assessment.