

Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej

Wstęp

W literaturze przedmiotu opisywane są różne sposoby podnoszenia poziomu dojrzałości procesowej, od ścieżki ewolucyjnej do bardziej radykalnych metod. Na przestrzeni lat ośrodki akademickie, firmy informatyczne oraz korporacje opracowały szereg modeli służących do oceny dojrzałości procesowej. Modele te można podzielić na ogólne i szczegółowe. Przykładem modelu, który ma dość ogólny charakter jest model EFQM i oparty na nim model CAF, wykorzystywany do samooceny w sektorze publicznym. Taki sam charakter mają modele opracowane przez Związek Japońskich Naukowców i Inżynierów (JUSE) oraz model brany pod uwagę przy przyznawaniu ustanowionej przez Kongres USA Nagrody im. Malcolma Baldrige'a. M. Hammer opracował model oceny dojrzałości procesowej (Process and Enterprise Maturity Model) wskazując na czynniki umożliwiające realizację procesów. Natomiast modele opracowywane przez firmy informatyczne mają zazwyczaj charakter dedykowany i skierowane są do określonej grupy procesów. Wskazać można tu na model CMMI (Capability Maturity Model Integration). W modelu tym podstawą jest myślenie w kategoriach procesu i podejścia procesowego, zakładające holistyczne i ukierunkowane na dodawanie wartości działania ukierunkowane na satysfakcjonowanie klienta. Z teoretycznego punktu widzenia powinno to być wystarczające w odniesieniu do osiągania coraz większej efektywności, ale czy w praktyce wyższy poziom dojrzałości procesowej zawsze oznacza większą efektywność? Celem referatu jest próba odpowiedzi na pytanie czy modele dojrzałości procesowej znajdują zastosowanie w ocenie efektywności organizacji oraz czy zasadne jest przechodzenie na wyższy poziom dojrzałości procesowej z punktu widzenia osiąganego efektywności. Rozważania oparto głównie na przeglądzie literatury przedmiotu.

1. Różne wymiary efektywności

Efektywność stanowi jeden z podstawowych sposobów oceny działalności organizacji. Postrzegana jest najczęściej w odniesieniu do skuteczności i celowości danej działalności i najogólniej definiowana jest jako miara, która określa relacje między osiągniętymi wynikami, a wykorzystywanymi zasobami. Należy jednak podkreślić, że pojęcie to ma różnorodną interpretację, występują różne kryteria podziału oraz odmienne wielkości pomiarowe tej kategorii. Obok wartości ekonomiczno-finansowych takich, jak: zwrot na kapitale (Return on

* Dr, Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi, Wydział Nauk Ekonomicznych, UE we Wrocławiu, renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl

Equity – ROE), wskaźnik rentowności aktywów netto (Return on Net Assets – RONA), ekonomiczna wartość dodana (Economical Value Added – SVA) kategoria ta wyraża także wartości społeczne, duchowe, moralne i ekologiczne. W kategorii efektywności zawarte są zarówno wartości ekonomiczne, jak i organizacyjne, jakie przedsiębiorstwo tworzy [Lisiecka, 2002, s. 235]. G. Osbert-Pociecha akcentuje dwa ujęcia terminu efektywność [Osbert-Pociecha, 2007, s. 339]. Pierwsze ujęcie efektywności łączy się z celowością. Organizacja w tym ujęciu jest efektywna, jeżeli osiąga wyznaczone cele. Z tej perspektywy istotę efektywności można ująć w triadzie: cele-efekty-nakłady. Ujęcie drugie, systemowe, efektywność wyraża poprzez zdolność organizacji do pokonywania niepewności związanej z otoczeniem. W tym rozumieniu organizacja jest bardziej efektywna im ma większą zdolność adaptacyjną rozumianą jako samopodtrzymywanie rozwoju. Pomimo braku jednoznaczności w przedstawianiu pojęcia efektywności niewątpliwie stanowi ono istotne uwarunkowanie dla przetrwania i rozwoju organizacji i jest tym, na czym koncentrują się zarządzający planując i realizując określone działania. Jest również tym, co motywuje do szukania nowych sposobów działania, tj. budowania nowych koncepcji biznesowych lub wprowadzania innowacji technicznych czy organizacyjnych [Osbert-Pociecha, 2010, s. 373]. Poziom osiąganą efektywności, zgodnie z zasobową teorią jest wyrazem posiadanych przez organizację zasobów, umiejętności oraz kompetencji do realizowania procesów [Collis, Montgomery, 2009, s. 160]. Zdaniem K. Lisieckiej efektywność organizacyjna jest równoznaczna ze skutecznością (effectiveness), natomiast efektywność ekonomiczna z tzw. efektywnością (efficiency) [Lisiecka, 2002, s. 235]. Odwołując się do terminologii normy PN-EN ISO 9000:2000 skuteczność to miara określająca stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte. Efektywność z ekonomicznego punktu widzenia to miara określająca relację między osiągniętymi wynikami, a wykorzystanymi zasobami [Systemy Zarządzania Jakością...]. G.A. Rummler i A.P. Brache wskazują na postrzeganie efektywności przez pryzmat trzech poziomów: całej organizacji, procesów i stanowiska pracy [Rummler, Brache, 2000, s. 47]. Na poziomie całej organizacji nacisk położony jest na relacje między podstawowymi elementami organizacji, a rynkiem, na którym działa. Czynniki, które tutaj wpływają na efektywność są przyjęta strategia, cele ogólnoorganizacyjne i metody ich pomiaru, struktura organizacyjna oraz sposób wykorzystania zasobów. Na poziomie procesu efekty powstają w wyniku realizacji międzywydziałowych procesów przepływających przez organizację. Czynniki wpływającymi tutaj na efektywność są zaplanowanie i zorganizowanie przebiegu procesów oraz skonfigurowanie ich między sobą. Na poziomie stanowiska pracy do zmiennych wpływających na efektywność należą: metody rekrutacji i awansowania, zakresy zadań i obowiązków, stosowane standardy pracy, przekazywane informacje zwrotne, nagrody i szkolenia.

Wszystkie trzy poziomy efektywności są współzależne, stanowisko pracy nie może być właściwie opisane bez zrozumienia procesów, w które jest zaan-

gażowane, a procesy nie mogą być efektywnie realizowane, jeśli wcześniej nie zdefiniuje się celów i zasad zarządzania całą organizacją. Na efektywność na każdym z tych trzech poziomów wpływają: odpowiednio sformułowane cele, sposób zaprojektowania i sposób zarządzania [Rummler, Brache, 2000, s. 54]. Trzy poziomy efektywności organizacji stanowią pierwszy wymiar koncepcji poprawy efektywności. Drugim wymiarem są trzy czynniki, nazwane potrzebami efektywności, które wpływają na wyniki na każdym poziomie, a co za tym idzie na efektywność całej organizacji. Cele organizacji, procesów oraz stanowiska pracy muszą być określone pod kątem potrzeb klientów i dotyczyć jakości, ilości, terminu dostarczenia, czasu realizacji oraz kosztu. Sposób zarządzania na każdym z poziomów efektywności umożliwia realizację celów. Po nałożeniu na siebie obydwu wymiarów powstaje macierz zawierająca zmienne wpływające na efektywność organizacji [Rummler, Brache, 2000, s. 46].

Efektywność na poziomie całej organizacji informuje o zdolności organizacji / przedsiębiorstwa do generowania przychodów z posiadanych zasobów dla zapewnienia przyszłych przepływów pieniężnych. Stanowi wypadkową czasu, wydajności pracy oraz kosztochłonności procesów. Analiza syntetycznych, ogólnych wskaźników efektywności przedsiębiorstwa odwołuje się do źródeł tworzenia efektywności na poziomie procesów, czyli na poziomie tworzenia łańcucha wartości. Efektywność tego poziomu z kolei jest ściśle powiązana z efektywnością uzyskiwaną na poziomie stanowiska pracy [Lisiecka, 2002, s. 235]. Zatem przebieg procesów, czas ich trwania, absorbowane zasoby oraz generowane koszty mają kluczowy wpływ na efektywność organizacji. Za pomocą wyników procesów można określić, w jaki sposób rzeczywiście funkcjonują organizacje. Niemożność poprawy wyników procesów wpływa na trudności w poprawie efektów całej organizacji.

We współczesnych podejściach do oceny efektywności organizacji szczególną uwagę zwraca się na uwzględnienie różnych obszarów jej funkcjonowania. Najbardziej popularną koncepcją wieloaspektowej oceny efektywności organizacji jest zaproponowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona, zrównoważona karta wyników (Balanced Scorecard). Efektywność określana jest tu jako stopień realizacji strategii firmy i rozpatrywana w czterech perspektywach: finansowej, operacyjnej, rynkowej i rozwojowej. Formułując cele strategiczne, należy dobrać, odpowiednio ze sobą skorelowane, mierniki oceny dla wszystkich czterech perspektyw. Stosowanie tego podejścia, w zamyśle autorów, wymusza na menedżerach kompleksowe podejście do organizacji i zwrócenie uwagi na równomierny rozwój firmy [Kaplan, Norton, 2001, s. 27-29]. Tablica nr 1 zawiera różne ujęcia pojęcia efektywności.

Tablica 1 Zestawienie wymiarów efektywności organizacji według wybranych autorów

| J.L. Price D. Lawless | M. Holstein- Beck | M. Bielski | R.S. Kaplan D.P. Norton | M. Hammer |
|---|---|--|--|--|
| produktyw- ność morale elastyczność instytucjona- lizm stabilność | wydajność sprawność kompetencyj- ność funkcjonalność moralność komunikatyw- ność równowaga ekologiczna | Wymiary: rzeczowy ekonomiczny systemowy behawioralny relacje z oto- czeniem | Perspektywy: finansowa klienta procesów wewnętrznych rozwoju | Czynniki doty- czące realizacji procesu: projekt wykonawcy właściciel infrastruktura mierniki Zdolności or- ganizacyjne: przywództwo kultura organi- zacyjna kompetencje nadzór |

Zródło: [Hammer, 2007, s. 119].

2. Modele dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa

Orientacja na procesy nie pojawia się w organizacjach z dnia na dzień. Jej wdrażanie wymaga czasu i przemyślanych decyzji. Dojrzałość procesowa to świadomość, że organizację tworzą procesy horyzontalnie w niej zachodzące, którymi trzeba w odpowiedni sposób zarządzać. Dojrzałość procesowa wskazuje również na to, jak postrzeganie procesów wpisuje się w strategię firmy. Z jednej strony poziom dojrzałości procesowej informuje o tym, jaka jest świadomość pracowników w zakresie udziału w procesach biznesowych, a z drugiej strony, jak zarządzający wiedzę o procesach wykorzystują w decyzjach rozwojowych organizacji. Oceny dojrzałości procesowej można dokonywać posługując się różnymi wskaźnikami, można stosować metodę porównawczą, wykorzystując benchmarking. W końcu przydatne wydają się być modele dojrzałości procesowej. Modele dojrzałości procesowej najogólniej pozwalają określić, na jakim poziomie rozwoju myślenia i działania procesowego znajduje się organizacja oraz dokąd może dotrzeć, przechodząc na coraz wyższy stopień w swojej dojrzałości. Według P. Grajewskiego dojrzałość procesowa organizacji wyraża się zakresem, w jakim procesy są formalnie: zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne [Grajewski, 2007, s. 119]. Ten sam autor wskazuje na cechy dojrzałości i niedojrzałości procesowej. Ich zestawienie zawiera tablica nr 2 [Grajewski, 2007, s. 119].

Tablica 2: Cechy dojrzałości i niedojrzałości procesowej organizacji

| Cechy dojrzałości procesowej | Cechy niedojrzałości procesowej |
|--|--|
| Procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich jest znana pracownikom | Procesy w dużym stopniu przebiegają chaotycznie, dominuje podejście funkcjonalne |
| Prace związane z projektowaniem procesów są zaplanowane | Brak świadomości procesowej wśród pracowników |
| Procesy są opomiarowane i monitorowane | Niewiele procesów jest formalnie zdefiniowanych |
| Wyznaczeni zostali menedżerowie procesów, koordynujący ich przebieg i oceniający efektywność | Brak koordynacji przebiegających procesów |
| Procesy są usprawniane z wykorzystaniem analizy wartości oraz analizy kosztu do osiągniętych wyników | Występuje doraźna modyfikacja procesów |
| Wewnątrz organizacji pojawiają się relacje rynkowe, w których klient wewnętrzny odgrywa rolę wiodącą | Obserwujemy niedostateczną znajomość potrzeb i oczekiwań odbiorców wewnętrznych |

Źródło: Opracowanie własne zainspirowane [Grajewski, 2007. s. 119].

W praktyce spotykamy bardzo dużą ilość różnego rodzaju modeli dojrzałości procesowej. Jednym z nich jest stosowany przez informatyków model CMMI (Capability Maturity Model Integration). Jego koncepcja została opracowana na Uniwersytecie Carnegie Mellon w 2002 roku, zastąpił on model CMM (Capability Maturity Model), który powstał pod koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia. W tym modelu wyróżnia się następujące poziomy dojrzałości:

- Poziom 1. Procesy przypadkowe, czyli brak świadomości, że czynności realizowane w organizacji stanowią procesy (procesy nie są zidentyfikowane)
- Poziom 2. Procesy powtarzalne, istnieje świadomość procesów zachodzących w organizacji, lecz brak dokumentacji procesowej
- Poziom 3. Procesy zidentyfikowane i opisane, lecz niemierzone
- Poziom 4. Procesy zidentyfikowane, opisane, mierzone, lecz niezarządzane
- Poziom 5. Procesy są zidentyfikowane, opisane, mierzone i zarządzane.

Pierwszy poziom to brak świadomości procesowej. W organizacjach na tym poziomie brakuje myślenia, że poszczególne czynności, wykonywane na określonych stanowiskach pracy są ze sobą powiązane, albo w sposób bezpośredni, albo pośredni. Organizacji nie postrzega się z perspektywy horyzon-

talnej, dominujące jest funkcjonalne podejście do zarządzania. Kategoria klienta wewnętrznego nie jest znana, a tym bardziej stosowana.

Na poziomie drugim dojrzałości procesowej pojawia się świadomość, że czynności realizowane w ramach poszczególnych funkcji mają na siebie wpływ, a praca realizowana przykładowo w jednym dziale może stanowić punkt wyjścia dla innego działu, zaangażowanego w ten sam proces. Procesy nie są jednak zidentyfikowane ani opisane, a tym bardziej mierzone.

Poziom trzeci odznacza się pełną świadomością tego, że rzeczywistość w organizacjach tworzą procesy. Procesy są identyfikowane i najczęściej przy pomocy map procesów dokumentowane. Brakuje jednakże opomiarowania procesów, zatem nie dokonuje się również oceny przebiegu procesów.

Poziom czwarty to pełna świadomość zachodzących w organizacji procesów. Procesy są identyfikowane, dokumentowane, planowane i monitorowane. Jednak na poziomie tym informacje pochodzące z pomiarów procesów nie są przekładane na decyzje zarządcze.

Na piątym poziomie dojrzałości procesowej cele strategiczne organizacji skaskadowane są na cele poszczególnych procesów. Analiza procesów oraz system ich pomiarów dostarcza zarządzającym informacji co do możliwości zwiększania efektywności organizacji poprzez wprowadzanie działań usprawniających przebieg procesów. Nacisk zatem położony jest na systematyczną poprawę przebiegu procesów, której dokonuje się w wyniku analizy wartości. Na tym poziomie procesami się zarządza, a doskonalenie procesów porównać można do mechanizmu samoregulującego się, który raz wprawiony w ruch nigdy się nie kończy [<http://www.procesowcy.pl>].

Niektórzy autorzy oddzielają poziom systematycznego usprawniania procesów od zarządzania procesami, wprowadzając poziom szósty w hierarchii dojrzałości procesowej [Nowosielski, 2008, s. 76]. P. Grajewski odróżnia natomiast poziom zarządzania procesami od poziomu ciągłego doskonalenia procesów [Grajewski, 2007, s. 121]. W takim modelu poziom najwyższy noszący nazwę Ciągłe doskonalenie procesów, sprowadza się do tego, że cała organizacja w jej wszystkich obszarach skoncentrowana jest na ciągłej poprawie procesów. Ciągła poprawa procesów jest osiągnięta dzięki ilościowemu sprzężeniu zwrotnemu między poprzednimi, a następnymi przebiegami procesów oraz właściwą infrastrukturą do wprowadzania nowych idei i technologii. Dane o efektywności procesów wykorzystuje się do przeprowadzania analiz stosunku kosztów do zysków w odniesieniu do nowych technologii realizacyjnych i zmian organizacyjnych. Multikompetencyjne zespoły analizują słabe punkty procesów w celu identyfikacji przyczyn ich powstawania. Ponadto prowadzona jest ocena procesów w celu zapobiegania zdiagnozowanym typom defektów, a także przenoszenia zdobywanych doświadczeń na grunt innych procesów. Optymalizacja parametrów procesów jest realizowana dzięki aktywności wszystkich pracowników organizacji. Zatem ciągłą poprawę i optymalizację procesów osiąga się poprzez zarówno udoskonalenie bieżących konfiguracji procesów, jak i wprowadzanie nowych metod i technologii realizacyjnych [Grajewski, 2007, s. 121].

W modelu Dojrzałości Procesów i Przedsiębiorstwa (*Process and Enterprise Maturity Model, PEMM*), Michael Hammer wyróżnił dwie grupy czynników determinujących sprawną realizację procesu. Są to czynniki umożliwiające realizację procesu oraz zdolności organizacyjne [Hammer, 2007, s. 112-121]. Pierwsza grupa czynników wskazuje, na ile proces może poprawnie funkcjonować w dłuższym czasie. Wśród nich wskazano na:

- projekt, który obejmuje całościowe podejście do opisu sposobu realizacji procesu, poprzez stopień sprecyzowania celu, znajomości oczekiwań klientów oraz zakres przygotowanej dokumentacji,
- wykonawców, a w szczególności mowa jest tu o wiedzy i umiejętnościach pracowników uczestniczących w realizacji procesu, a także ich stopniu samodzielności i otwartości na wprowadzanie zmian,
- menedżera procesu, jako osoby ponoszącej odpowiedzialność za proces i jego rezultaty, z uwzględnieniem jego pozycji w hierarchii organizacyjnej, zakresu władzy i odpowiedzialności,
- infrastrukturę, w skład której wchodzi przede wszystkim stosowane systemy informatyczne wspomagające realizację procesu oraz sposoby zarządzania zasobami ludzkimi,
- mierniki wykorzystywane w przedsiębiorstwie, które odzwierciedlają sposoby pomiaru wyników procesów oraz zestaw wskaźników wykorzystywanych do oceny efektywności procesu, a także umiejętności ich stosowania w praktyce.

Natomiast kluczowe zdolności organizacyjne, mają odzwierciedlenie w:

- przywództwie rozumianym jako wspieranie przebiegu procesu przez kadrę kierowniczą, której poziom świadomości procesowej jest bardzo wysoki,
- kulturze organizacyjnej akcentującej koncentrację na kliencie, pracę zespołową, odpowiedzialność osobistą i ukierunkowanie na wprowadzanie zmian w przebiegu procesów,
- kompetencjach postrzeganych jako niezbędne umiejętności w zakresie projektowania procesów, przejawiające się poziomem wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie zarządzania procesami, a także stosowane w organizacji metody prowadzenia zmian w procesach,
- nadzorze, który obejmuje mechanizmy zarządzania złożonymi procesami w ramach przyjętej koncepcji biznesowej, podział odpowiedzialności z tym związany oraz stopień integracji procesów zarówno wewnątrz organizacji, jak i z uwzględnieniem podmiotów zewnętrznych, w tym działań podejmowanych przez klientów.

W tablicy 3 przedstawiono narzędzie badawcze wykorzystywane do diagnozy realizowanych procesów, ich oceny oraz usprawniania.

Tablica 3. Ocena dojrzałości procesów i organizacji za pomocą modelu PEMM

| Ocena dojrzałości | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---------------------------------------|--------------------|----|----|-------------|----------------|--------------------------|--------------------|----|----|----|
| Procesów | | | | | Organizacji | | | | | | |
| Elementy oceny | | Poziom dojrzałości | | | | Elementy oceny | | Poziom dojrzałości | | | |
| | | P1 | P2 | P3 | P4 | | | E1 | E2 | E3 | E4 |
| PROJEKT | Cel | | | | | PRZYWÓDZTWO | Świadomość | | | | |
| | Kontekst | | | | | | Dopasowanie | | | | |
| | Dokumentacja | | | | | | Zachowanie | | | | |
| WYKONAWCY | Wiedza | | | | | KULTURA | Styl | | | | |
| | Umiejętności | | | | | | Praca zespołowa | | | | |
| | Zachowania | | | | | | Koncentracja na kliencie | | | | |
| WŁAŚCICIEL | Tożsamość | | | | | KOMPETENCJE | Odpowiedzialność | | | | |
| | Działania | | | | | | Stosunek do zmian | | | | |
| | Zakres wiedzy | | | | | | Ludzie | | | | |
| INFRASTRUKTURA | Systemy informatyczne | | | | | NADZÓR | Metodologia | | | | |
| | Systemy zarządzania zasobami ludzkimi | | | | | | Model procesu | | | | |
| MIERNIKI | Definicja | | | | | NADZÓR | Odpowiedzialność | | | | |
| | Zastosowanie | | | | | | Integracja | | | | |

Zródło: [Hammer, 2007, p. 118].

Wykorzystując narzędzie przedstawione w tablicy 3, w odniesieniu do każdego analizowanego procesu, dokonuje się oceny stopnia dojrzałości procesu (poziomy P1-P4) oraz organizacji (poziomy E1-E4), z uwzględnieniem podanego zestawu czynników. Dzięki tak przeprowadzonej analizie można stwierdzić, które aspekty realizowanego procesu są prawidłowe, które natomiast wymagają poprawy i w jakim stopniu.

3. Efektywność a poziomy dojrzałości procesowej

Wprowadzenie myślenia procesowego do organizacji i zarządzania podmiotów funkcjonujących we współczesnym otoczeniu rynkowym z miejsca nie gwarantuje uzyskanie ponadprzeciętnych wyników czy to ekonomicznych, czy to rynkowych. Przebieg procesów projektowany z zachowaniem zasady tworzenia wartości dla wewnętrznych odbiorców, których traktuje się, jak klientów zewnętrznych jest zabiegiem ważnym, ale nie wystarczającym. Duża zmienność zewnętrznych warunków działania wymaga od organizacji ciągłego obserwowania otoczenia, szybkiego reagowania oraz wprowadzania zmian w realizowanych procesach, dostosowując je do potrzeb i oczekiwań klienta. Aby organizacje mogły sprostać dynamicznie zmieniającym się warunkom otoczenia, a także osiągać zaplanowane cele muszą dbać o efektywność. W takiej sytuacji niezbędne staje się zastosowanie modelu oceny efektywności organizacji oraz wprowadzenie mechanizmów, umożliwiających ciągłe jej monitorowanie oraz gwarantujących oczekiwany jej poziom [Skurzyńska-Sikora, 2008, s. 16]. W pewnym względzie taką rolę spełniają modele dojrzałości procesowej. Informują one na jakim etapie świadomości procesowej oraz podejmowanych działań znajduje się organizacja / przedsiębiorstwo. Ponadto każdy z etapów dojrzałości odnieść można do osiągniętych wyników ekonomicznych, rynkowych czy społecznych. W przedstawionych powyżej modelach w zasadzie dopiero na poziomie czwartym, gdzie mamy do czynienia z pełną świadomością procesową, wyrażająca się nie tylko identyfikowaniem i dokumentowaniem procesów, ale wykorzystywaniem informacji o wynikach procesów w decyzjach zarządczych można mówić o pewnej ocenie efektywności procesów, zatem również efektywności organizacji. Jednakże umiejscowienie myślenia procesowego na niższym poziomie dojrzałości procesowej nie musi oznaczać braku efektywności czy też niewystarczającej efektywności. W praktyce spotykamy przecież organizacje o niskiej dojrzałości procesowej, które odnoszą sukcesy rynkowe, zatem wykazują się pewną efektywnością w działaniu. Jeśli utożsamimy efektywność z celowością to osiągnięcie założonych celów na danym, nawet niższym usytuowanym w modelu, poziomie dojrzałości procesowej może oznaczać osiągnięcie efektywności. Natomiast jeśli podejmiemy do efektywności systemowo i efektywność będziemy utożsamiali ze zdolnościami adaptacyjnymi to wyższy poziom dojrzałości procesowej będzie bardziej korespondował z osiągnięciem większej efektywności. W takich okolicznościach najwyższy poziom w modelu Capability Maturity Model Integration, gdzie mamy do czynienia ze swoistym mechanizmem samoregulującym, ukierunkowanym na systematyczną poprawę przebiegu procesów jednocześnie osiągamy bardzo wysoką efektywność całych organizacji, która wynika z wysokiej efektywności realizowanych w nich procesów oraz z presji na ciągłe doskonalenie procesów. Aby modele dojrzałości procesowej w sposób bardziej klarownie korespondowały z oceną efektywności organizacji należałoby na poszczególnych stopniach dojrzałości procesowej cele i miary procesów skorelować z miarami efektywności całej organizacji. Dopiero wtedy będziemy w stanie stwierdzić, w jakim stopniu zwiększanie

orientacji procesowej przyczynia się do wzrostu efektywności całej organizacji. Ponadto umożliwi nam to świadome sterowanie efektywnością. Takie podejście do przedstawianych zagadnień powinno również pozwolić na zbieranie informacji, które mogłyby być wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji zarządczych odnoszących się zarówno do podnoszenia efektywności, jak i do konieczności przechodzenia na wyższe poziomy dojrzałości procesowej.

Zakończenie

Modele dojrzałości procesowej wydają się być bardzo przydatnymi narzędziami, umożliwiającymi ocenę osiągniętej efektywności w organizacjach. Czy jednak w praktyce zarządzania ich popularność jest duża? Niewątpliwie posługują się nimi firmy informatyczne przygotowując i wdrażając narzędzia informatyczne służące do mapowania i modelowania procesów, ale czy z punktu widzenia oceny uzyskiwanych wyników odgrywają one większą rolę dla zarządzających? Dokonany przegląd literatury przedmiotu wskazuje na małą popularność tego narzędzia. W takiej sytuacji należałoby szukać odpowiedzi na pytanie, co powoduje niewielkie zainteresowanie takimi modelami wśród zarządzających? Czy przeszkodą jest tu brak wiedzy na temat modeli dojrzałości procesowej, skomplikowana budowa modeli czy zbyt duży nakład pracy w odniesieniu do uzyskiwanych tą drogą informacji?

Ponadto, aby zgłębić podjęty temat należałoby przeprowadzić badania empiryczne ukierunkowane na zdiagnozowanie przyczyn braku popularności modeli dojrzałości procesowej wśród kadry zarządzającej.

Literatura:

1. Collis D.J., Montgomery C.A. (2009), *Konkurowanie zasobami*, „Harvard Business Review” Polska 2009 I.
2. Grajewski P.(2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
3. Hammer M. (2007), *The Process Audit*. Harvard Business Review, April.
4. <http://www.procesowcy.pl>
5. Kaplan R.S., Norton D.P.(2001), *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
6. Lisiecka K, (2002), *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
7. Nowosielski S. (red.) (2008), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
8. Osbert-Pociecha G.(2007), *Relacje między efektywnością a elastycznością*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1183, Wrocław,
9. Osbert-Pociecha G.(2010), *Zdolność organizacji do zmian*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 144, Wrocław.
10. Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*. PWE, Warszawa.

11. Skurzyńska-Sikora U. (2008), Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu modelu PEMM, Organizacja i Zarządzanie nr 3, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
12. Sowards D.(2007), Learn to learn as an organization. Contractor, June.
13. Systemy Zarządzania Jakością. Podstawy i Terminologia.

Streszczenie

W artykule uwaga skupiona została na opisie modeli dojrzałości procesowej w odniesieniu do oceny efektywności organizacji / przedsiębiorstw. W początkowej części opracowania wskazano na różne definiowanie pojęcia efektywności. Następnie szerzej przedstawiono dwa z rozpowszechnionych modeli dojrzałości procesowej, mianowicie Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) opracowany przez M.Hammera i Capability Maturity Model Integration (CMMI) stosowany przez firmy informatyczne. Następnie zaprezentowano wyznaczniki efektywności na poszczególnych poziomach dojrzałości procesowej. Nawiązując do różnego precyzowania pojęcia efektywności, wskazano, że źródłem efektywności mogą być sprawnie przebiegające i usprawniane procesy. W zakończeniu zwrócono uwagę, że popularność i zastosowanie modeli dojrzałości procesowej wśród kadry zarządzającej nie jest duża. Wskazano również na potrzebę przeprowadzenia głębszych badań empirycznych ukierunkowanych m.in. na zbadanie przyczyn takiego stanu rzeczy.

Słowa kluczowe

proces, model dojrzałości procesowej, efektywność

The effectiveness of the organization from the perspective of process maturity model (Summary)

The article concentrates on the analysis of the suitability of process maturity models in assessing the effectiveness of the organization. Two models are described widely: Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) developed by M. Hammer and Capability Maturity Model Integration (CMMI) applied by computer scientists. Then, on the basis of these models, determinants of efficiency at different levels of process maturity are presented.

Key words

process, process maturity model, effectiveness