

Modele dojrzałości procesowej – przegląd i analiza porównawcza

Paweł Szewczyk
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Streszczenie:

Dynamicznie zmieniające się otoczenie rynkowe powoduje, że przedsiębiorstwa skłaniają się do wdrażania zarządzania procesowego w celu zwiększenia elastyczności i szybszego dostosowywania się do otaczających je zmian. Wdrożenie zarządzania procesowego zwiększa elastyczność organizacji, koncentruje jej wysiłki wokół potrzeb klienta, a w konsekwencji przyczynia się do poprawy wyników finansowych przedsiębiorstwa. Modele dojrzałości procesowej stanowią punkt wyjścia do przeprowadzenia analizy stanu obecnego oraz wskazują kierunki, w których powinna rozwijać się organizacja. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zagadnienia dojrzałości procesowej organizacji oraz przedstawienie kilku najpopularniejszych modeli dojrzałości stosowanych w praktyce biznesowej. W ramach artykułu zostały zaprezentowane następujące modele: Process and Enterprise Maturity Model (PEMM), Business Process Maturity Model (BPMM) oraz model D. M. Fishera. W ostatniej części artykułu została zaprezentowana klasyfikacja opisanych w artykule modeli.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesami, procesy biznesowe, modele dojrzałości procesowej

Kody JEL: M10

1. Wprowadzenie

Rosnąca dynamika zmian rynkowych, postępująca cyfryzacja i digitalizacja, coraz większe oczekiwania i mobilność klientów, powoduje, że przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniem uelastycznienia swoich struktur, aby móc na bieżąco dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia i dostarczać swoim klientom najwyższy poziom produktów oraz usług. Aby to zrobić, coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na wdrożenie elementów zarządzania procesowego, charakteryzującego się elastycznością i koncentracją na dostarczeniu wartości dla klienta. Sytuacja ta powoduje, że podejście procesowe do zarządzania staje się coraz bardziej powszechne, a wielu menedżerów interesuje się terminem dojrzałości procesowej organizacji.

Pojęcie dojrzałości, zgodnie z jego słownikową definicją oznacza osiągnięcie najwyższego stopnia rozwoju, gotowości do pełnienia określonych funkcji, osiągnięcia najwyższej jakości (Słownik..., 2019)

O ile możemy mówić o względnym konsensusie w zakresie potocznego zrozumienia słowa „dojrzały” w odniesieniu do życia osobistego człowieka,

w przypadku dojrzałości procesowej termin ten często nie jest jednoznacznie rozumiany.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie terminu dojrzałości procesowej organizacji oraz przedstawienie kilku najpopularniejszych modeli dostępnych na rynku. Zamiarem autora jest ułatwienie menedżerom zainteresowanym wdrożeniem podejścia procesowego, zrobienia pierwszego kroku w kierunku wyboru modelu dojrzałości procesowej, możliwie najbardziej dostosowanego do potrzeb ich organizacji. W ramach artykułu zostały zaprezentowane następujące modele: Process and Enterprise Maturity Model (PEMM), Business Process Maturity Model (BPMM) oraz model D. M. Fishera. W ostatniej części artykułu została zaprezentowana klasyfikacja powyższych modeli w postaci tabeli porównującej najważniejsze ich cechy.

2. Dojrzałość procesowa – istota zagadnienia

Przystępując do analizy istoty pojęcia dojrzałości procesowej, w pierwszej kolejności należy odnieść się do definicji procesu. Zgodnie z nią „proces to zespół następujących po sobie działań, pozostają-

cych w związku przyczynowo-skutkowym, wykonywany dla uzyskania zamierzonego rezultatu, przez zespół fachowców na wielu stanowiskach pracy (w wielu komórkach organizacyjnych)” (Trocki, Romanowska, 2004, s. 437).

Dojrzałość procesowa oznacza natomiast zdolność organizacji do efektywnego zarządzania procesami, czyli umiejętność definiowania, pomiaru, zarządzania ilościowego i ciągłego doskonalenia procesu. W szczególności zagadnienie to obejmuje (Juchniewicz, 2009, s. 14):

- projektowanie architektury procesowej wspierającej osiągnięcie celów strategicznych,
- projektowanie procesów z uwzględnieniem potrzeb klientów i możliwości wykonawców,
- ciągle monitorowanie efektywności procesów,
- podejmowanie systematycznych działań mających na celu usprawnianie zarówno architektury procesowej jak i pojedynczych procesów,
- wdrożenie filozofii ciągłego doskonalenia na każdym szczeblu zarządzania procesami.

Atrybuty organizacji dojrzałej procesowo są następujące (Bitkowska, 2009, s. 156):

- budowa i usprawnianie produktu stanowią cechy, które można przypisać organizacji, a nie poszczególnym pracownikom,
- procesy są w pełni zdefiniowane, a wiedza o nich jest rozpowszechniona wśród pracowników,
- prace związane z projektowaniem procesów są planowane,
- procesy są monitorowane i kontrolowane,
- istnieje jasno określony podział ról i odpowiedzialności,
- pracownicy dzielą się wiedzą,
- wdrożono narzędzia IT wspierające zarządzanie procesami.

Stałe podnoszenie poziomu dojrzałości procesowej organizacji jest niezwykle istotne, gdyż prowadzi do zwiększenia efektywności realizacji procesów, co przekłada się na wzrost poziomu wartości dostarczonej do klienta, zwiększenie jego satysfakcji, a w konsekwencji ma przełożenie na poprawę wskaźników finansowych przedsiębiorstwa. Coraz częściej przedsiębiorstwa są świadome potrzeby podniesienia dojrzałości procesowej, ale stają wobec wyzwania związanego z kompleksowością tego zagadnienia. W wielu przypadkach podejmowane są pojedyncze, nieskoordynowane na poziomie organizacji działania, które nie przynoszą efektu adekwat-

nego do zaangażowanych zasobów. Aby opracować rzetelny plan mający na celu poprawę wyników przedsiębiorstwa i podniesienie satysfakcji klientów w wyniku zwiększenia dojrzałości procesowej organizacji, w pierwszej kolejności należy dokonać analizy stanu obecnego w odniesieniu do jednego z modeli dojrzałości procesowej (Hammer, 2007, s. 113).

W literaturze przedmiotu można spotkać się z kilkudziesięcioma modelami dojrzałości procesowej organizacji. Wybór modeli do przedstawienia w niniejszym artykule oparty jest w dużej mierze na subiektywnej ocenie autora bazującej na następujących kryteriach:

- poziom rozpowszechnienia modelu na rynku,
- odwoływanie się do danego modelu przez autorów innych modeli,
- praktyczne zastosowanie modelu w przedsiębiorstwach,
- przejrzystość modelu w zakresie jego implementacji,
- doświadczenie zawodowe autora z obszaru podnoszenia dojrzałości procesowej organizacji.

Na podstawie powyższych kryteriów, do zaprezentowania w ramach artykułu zostały wybrane następujące modele: *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM), *Business Process Maturity Model* (BPMM) oraz model D. M. Fishera.

3. Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)

Pierwszym z modeli przedstawionych w tym artykule będzie model PEMM (*Process and Enterprise Maturity Model*) opracowany w latach 2000-2006 przez specjalistę z obszaru zarządzania procesowego i autora teorii reengineeringu M. Hammera.

Zgodnie z modelem PEMM, aby określić dojrzałość procesową przedsiębiorstwa należy poddać analizie 2 obszary: tzw. czynniki podtrzymywania procesu (*process enablers*) oraz umiejętności przedsiębiorstwa (*enterprise capabilities*) (Hammer, 2007, s. 115).

Dojrzałość procesowa w obszarze podtrzymywania procesów jest opisywana w modelu PEMM za pomocą 5 wymiarów:

- projekt procesu – kompleksowość specyfikacji dotyczącej sposobu realizacji procesu,

- wykonawcy procesu – pracownicy realizujący procesy, w szczególności ich wiedza i umiejętności,
 - właściciel procesu – menedżer wyższego szczebla, który jest odpowiedzialny za dany proces, w szczególności w kontekście dostarczanych przez proces rezultatów i osiąganych wyników,
 - infrastruktura procesu – systemy informacyjne i zarządce wspierające proces,
 - parametry procesu – mierniki, które są używane do monitorowania wydajności procesu.
- Dojrzałość organizacyjna obejmuje następujące wymiary:
- przywództwo – menedżerowie wyższego szczebla, którzy wspierają tworzenie procesów,
 - kultura organizacyjna – zorientowanie na klienta, umiejętność pracy zespołowej, indywidualne poczucie odpowiedzialności i gotowość do zmiany,
 - ekspertyza – umiejętności i metodyki umożliwiające przeprowadzenie optymalizacji procesów,
 - zarządzanie – instytucjonalne mechanizmy wspierające zarządzanie kompleksowymi projektami i zmianami w organizacji.
- Dla każdego z powyższych wymiarów, model PEMM wskazuje konkretne kryteria cząstkowe oceny, a następnie dla każdego kryterium w sposób opisowy (jakościowy) wskazuje wymogi jakie należy spełnić, aby dla danego kryterium osiągnąć jeden z 4 poziomów dojrzałości.
- Kryteria oceny dla czynnika podtrzymującego „właściciel procesu” zostały przedstawione w tabeli 1.

Tab. 1. Opis poziomów dojrzałości dla czynnika podtrzymującego „właściciel procesu”

Wymiar	Kryteria	P1	P2	P3	P4
Właściciel procesu	Tożsamość	Właściciel procesu to pracownik lub grupa pracowników nieformalnie odpowiedzialna za poprawę efektywności procesu.	Kierownictwo przedsiębiorstwa oficjalnie stworzyło rolę właściciela procesu i powołało na to stanowisko menedżera wyższego szczebla z odpowiednią pozycją w organizacji i wiarygodnością.	Efektywność realizacji procesu jest dla jego właściciela priorytetem w kontekście alokacji czasu oraz możliwości osiągnięcia osobistych celów zawodowych.	Właściciel procesu jest przedstawicielem najwyższej kadry zarządzającej przedsiębiorstwem.
	Realizowane zadania	Właściciel procesu identyfikuje i dokumentuje proces, oraz przekazuje do jego wykonawców w jaki sposób mają go realizować. Nadzoruje też wdrożenie niewielkich zmian procesowych.	Właściciel komunikuje cele procesu i jego wizję na przyszłość. Nadzoruje optymalizację procesu, wdrażanie zmian oraz zapewnienia zgodności realizacji procesu z obowiązującą dokumentacją.	Właściciel procesu współpracuje z innymi właścicielami, aby zapewnić integrację procesów niezbędną do realizacji celów przedsiębiorstwa.	Właściciel procesu opracowuje i aktualizuje plan strategiczny dla procesu, bierze udział w strategicznych spotkaniach najwyższej kadry kierowniczej, współpracuje z innymi właścicielami procesu, aby optymalizować procesy na poziomie przedsiębiorstwa, uwzględniając perspektywę klientów i dostawców.
	Autorytet	Właściciel procesu lobbuje za procesem, ale może tylko zachęcać funkcjonalnych menedżerów do wprowadzania zmian.	Właściciel procesu jest wystarczająco umocowany w organizacji, aby powołać zespół do optymalizacji procesu. Ma też pewien wpływ na budżet IT procesu.	Właściciel procesu ma kontrolę nad systemami IT wspierającymi proces, nad projektami optymalizującymi proces oraz ma wpływ na przydział personelu do procesu, na ocenę tego personelu oraz na budżet całego procesu.	Właściciel procesu kontroluje jego budżet oraz wywiera silny wpływ na przydział i ocenę pracowników realizujących proces.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hammer, 2007, s. 116-117).

Aby dokonać oceny, dla każdego z kryteriów cząstkowych należy zdecydować o prawdziwości zdań opisujących to kryterium na poziomach P1-P4. Jeśli zdanie jest w dużej mierze prawdziwe (na 80% poprawne) oznaczamy je kolorem ciemnoszarym, jeśli jest w pewnym stopniu prawdziwe (poprawne w przedziale 20-80%) oznaczamy je kolorem jasnoszarym, a jeśli jest w dużej mierze nieprawdziwe (mniej niż w 20% poprawne), oznaczamy je kolorem białym.

Dla firm, które starają się o przejście na kolejny poziom dojrzałości procesowej, kolor ciemnoszary wskazuje komórki, które nie stanowią przeszkody w tym zakresie, kolor jasnoszary wskazuje te, które wymagają pewnej pracy, a kolor biały wskazuje na największe wyzwania do przezwyciężenia.

Niezwykle istotne jest to, aby zdawać sobie sprawę, że warunkiem wejścia organizacji na określony poziom dojrzałości procesowej, jest uzyskanie tego poziomu przez wszystkie elementy składowe oceny dojrzałości procesowej w modelu PEMM. Oznacza to, że jeśli choć jeden z elementów nie znajduje się na poziomie P1, dojrzałość procesowa całego przedsiębiorstwa jest oceniana na poziomie P0.

Tabele poniżej prezentują przykładową ocenę dojrzałości procesowej w modelu PEMM dla jednego z przedsiębiorstw zajmującego się wytwarzaniem energii elektrycznej i ciepła systemowego. W tabeli 2 przedstawiono wymiar procesowy, w tabeli 3 – wymiar organizacyjny.

Tab. 2. Poziomy dojrzałości dla czynników podtrzymujących proces – przykładowy profil oceny

Wymiar	Kryteria	P1	P2	P3	P4
Projekt procesu	Cele				
	Kontekst				
	Dokumentacja				
Wykonawcy procesu	Wiedza				
	Umiejętności				
	Zachowania				
Właściciel procesu	Tożsamość				
	Realizowane zadania				
	Autorytet				
Infrastruktura procesu	System informacji				
	System HR				

Parametry procesu	Definicja				
	Zastosowanie				

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Poziomy dojrzałości dla umiejętności organizacji – przykładowy profil oceny

Wymiar	Kryteria	P1	P2	P3	P4
Przywództwo	Świadomość				
	Współpraca				
	Zachowanie				
Kultura organizacyjna	Styl				
	Praca zespołowa				
	Orientacja na klienta				
	Odpowiedzialność				
	Gotowość na zmianę				
Ekspertyza	Ludzie				
	Metodyka				
Zarządzanie	Model zarządzania procesowego				
	Odpowiedzialność				
	Integracja				

Źródło: opracowanie własne.

W przedstawionym powyżej przykładzie, ale także w wielu innych przypadkach opisanych w literaturze przedmiotu, można zaobserwować, że poszczególne wymiary (zarówno procesowe, jak i organizacyjne) znajdują się na różnych poziomach dojrzałości.

Zaprezentowana w tabeli 2 ocena wykonawców procesu wskazuje, że spełniają oni wszystkie wymagania przewidziane w modelu dla pierwszego poziomu dojrzałości, a w obszarach wiedzy oraz umiejętności częściowo wykazują cechy charakterystyczne dla poziomu trzeciego. Również w przypadku infrastruktury procesu, dla obu wskazanych w modelu kryteriów (system informacji, system HR) zostały spełnione wymagania określone na pierwszym poziomie dojrzałości. Ta sama tabela pokazuje jednak, że dla kryteriów dokumentacja (projekt procesu), autorytet (właściciel procesu) oraz definicja i zastosowanie (parametry procesu) wymagania określone dla P1 nie zostały jeszcze całkowicie spełnione.

Do podobnych wniosków prowadzi analiza tabeli 3 przedstawiającej ocenę dojrzałości dla umiejętności organizacji. Podczas gdy dla części kryteriów

(świadomość, współpraca) można obserwować spełnienie wymagań dotyczących poziomu pierwszego, a nawet częściowe przejawianie cech charakterystycznych dla trzeciego poziomu dojrzałości (odpowiedzialność), w innych kryteriach opisujących tę samą organizację (metodyka, integracja) nie zostały jeszcze całkowicie spełnione wymagania dotyczące poziomu pierwszego.

Powyższy przykład pokazuje, jak złożone zadanie stoi przed menedżerami podejmującymi się pracy mającej na celu podniesieniem dojrzałości procesowej organizacji. Aspekt, na który zdaniem autora warto zwrócić szczególną uwagę w modelu opracowanym przez Michaela Hammera, to wyraźne podkreślenie znaczenia obu zdefiniowanych w modelu wymiarów: procesowego oraz organizacyjnego. Zgodnie z założeniami przyjętymi w modelu, podnoszenie dojrzałości procesowej organizacji nie powinno koncentrować działań optymalizacyjnych jedynie wokół wymiaru procesowego, bowiem czynniki podtrzymujące proces (projekt, właściciel, wykonawcy, parametry i infrastruktura procesowa), wymagają uzupełnienia poprzez zapewnienie właściwego przywództwa na poziomie organizacji, dojrzałości kultury organizacyjnej, rozwoju ekspertyzy oraz instytucjonalnych mechanizmów wspierających zarządzanie. Dopiero synergia na poziomie wymiaru procesowego i organizacyjnego umożliwia osiągnięcie przez organizację wyższego poziomu dojrzałości procesowej oraz korzyści z tym związanych.

4. Business Process Maturity Model (BPMM)

Drugi z modeli zaprezentowanych w niniejszym artykule to Business Process Maturity Model (BPMM), którego autorem jest Object Management Group Inc. (OMG). BPMM wyróżnia 5 poziomów dojrzałości procesowej: początkowy, zarządzany, wystandaryzowany, przewidywalny i innowacyjny (Object Management Group, 2008, s. 4). Szczegółowe opisy poszczególnych poziomów zostały zaprezentowane w tabeli 4.

Tab. 4. Poziomy dojrzałości w modelu BPMM

Poziom	Opis
Poziom 1 Początkowy	Procesy są realizowane w sposób niesystematyczny i niespójny, a ich rezultaty są trudne do przewidzenia.

Poziom 2 Zarządzany	Procesy są zarządzane na poziomie jednostek, aby zapewnić im powtarzalność w zakresie dostarczanych rezultatów. Na tym poziomie poszczególne jednostki należące do tego samego przedsiębiorstwa mogą używać różnych procedur.
Poziom 3 Wystandaryzowany	Wspólne, wystandaryzowane procesy są realizowane na podstawie dobrych praktyk zidentyfikowanych w ramach przedsiębiorstwa. Na tym etapie zaczynają występować korzyści skali, a całą organizacja uczy się poprzez zastosowanie wspólnych mierników oraz wymianę doświadczeń pomiędzy poszczególnymi jednostkami.
Poziom 4 Przewidywalny	Dane dotyczące procesów są zbierane i analizowane. Zastosowanie metod statystycznych oraz mierzenie i kontrola realizacji poszczególnych etapów procesu pozwala z wyprzedzeniem wnioskować o jego rezultatach.
Poziom 5 Innowacyjny	Procesy są optymalizowane w sposób kompleksowy, proaktywny i systematyczny, co pozwala na ciągłe podnoszenie kompetencji organizacji niezbędnych do osiągnięcia swoich celów biznesowych

Zródło: opracowanie własne na podstawie (Object Management Group, 2008, s. 4).

Dla 4 z 5 wyżej wymienionych poziomów (poza poziomem początkowym, który cechuje się niesystematycznością i niespójnością w realizacji procesów biznesowych) model BPMM wskazuje zbiór obszarów procesowych, które charakteryzują dany poziom dojrzałości. Tabela 5 pokazuje przyporządkowanie tych obszarów do poszczególnych poziomów dojrzałości.

Tab. 5. Obszary procesowe według Business Process Maturity Model

Poziom 2
Cel: menedżerowie ustanawiają stabilne środowisko pracy w ramach podlegających im jednostek
<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie przywództwa dla procesów na poziomie organizacyjnym, – organizacyjne administrowanie biznesem, – określenie wymagań dla jednostek biznesowych, – zarządzanie pracą jednostek biznesowych, – planowanie i angażowanie jednostek biznesowych, – monitorowanie i kontrola jednostek biznesowych, – monitorowanie wydajności jednostek biznesowych, – zarządzanie konfiguracją jednostek biznesowych, – zarządzanie zaopatrzeniem jednostek biznesowych, – zapewnienie procesów i produktów.

Poziom 3
Cel: organizacja ustanawia standardowe procesy oraz zasoby dla wytwarzania produktów oraz realizacji usług
<ul style="list-style-type: none"> – organizacyjne zarządzanie procesami, – rozwój kompetencji na poziomie organizacji, – organizacyjne zarządzanie zasobami, – zarządzanie konfiguracją na poziomie organizacji, – zarządzanie biznesowe produktami oraz usługami, – zarządzanie wytwarzaniem produktów oraz usług, – przygotowanie produktów oraz usług, – wdrożenie produktów oraz usług, – operacje produktów oraz usług, – wsparcie produktów oraz usług.
Poziom 4
Cel: zarządzanie procesami z użyciem pomiarów i metod statystycznych pozwala na przewidywanie rezultatów procesów już na etapie ich realizacji.
<ul style="list-style-type: none"> – organizacyjne zarządzanie wspólnymi zasobami, – organizacyjne zarządzanie wydajnością i umiejętnościami, – integracja procesów wytwarzania produktów i realizacji usług, – ilościowe zarządzanie procesami.
Poziom 5
Cel: procesy w organizacji są ciągle doskonalone
<ul style="list-style-type: none"> – planowanie doskonalenia organizacji, – spójne zarządzanie wydajnością organizacji, – prewencja problemów i defektów, – ciągle doskonalenie umiejętności, – organizacyjne udoskonalenia innowacyjności, – organizacyjne wdrażanie usprawnień.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Object Management Group, 2008, s. 80).

Analizując powyższe tabele, należy podkreślić wyróżniającą cechę modelu BPMM, którą zdaniem autora jest bezpośrednie powiązanie drogi przedsiębiorstwa do osiągnięcia najwyższego poziomu dojrzałości procesowej z drogą do innowacyjności. Innowacyjność na najwyższym poziomie dojrzałości wspierana jest przez szereg wdrożonych w organizacji procesów: planowanie doskonalenia, spójne zarządzanie wydajnością, prewencja problemów, ciągle doskonalenie, udoskonalanie innowacyjności oraz wdrażanie usprawnień. Wszystkie te procesy umożliwiają uzyskanie synergii na poziomie całej organizacji, która powoduje, że na najwyższym poziomie dojrzałości procesowej organizacja osiąga założone cele biznesowe.

5. Model D.M. Fishera

Ostatnim z przedstawionych w niniejszym artykule modeli, jest ten opracowany przez Davida M. Fishera. Autor modelu wyraźnie podkreśla nieliniowość oraz złożoność procesu podnoszenie dojrza-

łości organizacji, w którym to procesie wyróżnia i opisuje 5 dźwigni zmiany (Five Levers of Change) (Fisher, 2014, s. 1-7):

- strategia – wsparcie osiągania celów przez organizację poprzez podejmowanie właściwych decyzji dotyczących całego przedsiębiorstwa,
- kontrola – model zarządzania wspierający kadre zarządzającą i administrację, ukierunkowany na implementację odpowiednich mierników do mierzenia efektywności działań,
- ludzie – środowisko zasobów ludzkich, obejmujące aspekt kompetencji, kultury organizacyjnej oraz struktur przedsiębiorstwa,
- technologia – zapewnienie systemów informatycznych, aplikacji, narzędzi oraz infrastruktury,
- procesy – metodyki oraz najlepsze praktyki operacyjne, w tym polityki i procedury, które określają sposób realizacji zadań.

Dla każdej z wyżej wymienionych dźwigni zmian, model Fishera określa 5 poziomów dojrzałości (organizacja silosowa, taktycznie zintegrowana, sterowana przez procesy, zoptymalizowana, inteligentna sieć operacyjna). Opisy poszczególnych poziomów dojrzałości dla każdej z dźwigni zmiany, zostały przedstawione w tabelach 6-10.

Tab. 6. Poziomy dojrzałości w modelu Fishera dla obszaru „Strategia”

Organizacja silosowa	<ul style="list-style-type: none"> – reagowanie na zmiany rynkowe z 1-2 letnim opóźnieniem, zazwyczaj pogoń za konkurencją, – integracja w ramach funkcji (silosów), – kierowanie się kosztami i wydajnością.
Organizacja taktycznie zintegrowana	<ul style="list-style-type: none"> – dostosowywanie się do zmian rynkowych w ciągu 12 miesięcy, – częściowa integracja cross-funkcjonalna jako reakcja na pojawiające się problemy, – początki integracji z partnerami w punktach styków.
Organizacja sterowana przez procesy	<ul style="list-style-type: none"> – dostosowywanie się do zmian rynkowych w ciągu 6 miesięcy, – umocowane przywództwo procesowe na poziomie przedsiębiorstwa, – procesy biznesowe stanowią kluczowy element przedsiębiorstwa.
Przedsiębiorstwo zoptymalizowane	<ul style="list-style-type: none"> – adaptacja do zmian rynkowych w ciągu kilku tygodni, – przedsiębiorstwo zorganizowane całkowicie wokół procesów, – zoptymalizowane procesy są źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Inteligentna sieć operacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – możliwości przewidywania zmian rynkowych i wiodąca pozycja na rynku, – ciągła adaptacja do dynamiki rynku w czasie zbliżonym do rzeczywistego, – przedsiębiorstwo i jego partnerzy zorganizowani wokół procesów, – przewaga konkurencyjna napędzana i dzielona przez partnerów.
------------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Fisher, 2014, s. 1-7).

Tab. 7. Poziomy dojrzałości w modelu Fishera dla obszaru „Kontrola”

Organizacja silosowa	<ul style="list-style-type: none"> – lokalny i funkcjonalny poziom uprawnień/autonomii, – brak obowiązujących w całym przedsiębiorstwie standardów i systemów zarządzania, – brak sformalizowanego programu pomiaru wartości.
Organizacja taktycznie zintegrowana	<ul style="list-style-type: none"> – hierarchiczna struktura zarządzania, – niezależne decyzje jednostek funkcjonalnych, – początki wprowadzania obowiązujących w całym przedsiębiorstwie standardów i systemów zarządzania.
Organizacja sterowana przez procesy	<ul style="list-style-type: none"> – formalnie umocowani liderzy procesów ustalają priorytety, – projekty są napędzane przez motywy biznesowe, – miary procesowe są powiązane z wydajnością indywidualną i zespołową.
Przedsiębiorstwa zoptymalizowane	<ul style="list-style-type: none"> – zespoły procesowe odpowiedzialne za całościową efektywność, – istotne miary procesowe stają się instytucjonalną formą mierzenia efektywności przedsiębiorstwa.
Inteligentna sieć operacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – efektywność jest zarządzania na poziomie procesów realizowanych pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami, – wyznaczone mierniki procesów są używane do mierzenia wydajności współpracujących partnerów biznesowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Fisher, 2014, s. 1-7).

Tab. 8. Poziomy dojrzałości w modelu Fishera dla obszaru „Proces”

Organizacja silosowa	<ul style="list-style-type: none"> – statyczne procesy biznesowe, – silosy funkcjonalne, – silosy geograficzne, – koncentracja na celach jednostek biznesowych, – nieformalna komunikacja w ramach jednostek biznesowych.
----------------------	--

Organizacja taktycznie zintegrowana	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczona optymalizacja procesów i koordynacja pomiędzy jednostkami oraz procesami (często sterowane ręcznie, jednorazowe działania), – systemy są źródłem podstawowych definicji procesów.
-------------------------------------	--

Organizacja sterowana przez procesy	<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja w pełni przesunięta z podejścia funkcjonalnego na procesowe, w tym w szczególności w zakresie struktury zarządzania, budowy zespołów wykonawczych oraz oceny wydajności, – ukierunkowane BPO.
-------------------------------------	---

Przedsiębiorstwa zoptymalizowane	<ul style="list-style-type: none"> – pełna integracja procesów w przedsiębiorstwie, – zobowiązanie do realizacji programu ciągłego doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie, – outsourcing procesów niestanowiących kluczowego obszaru działalności przedsiębiorstwa (redukcja kosztów i wzrost jakości).
----------------------------------	---

Inteligentna sieć operacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – pełna integracja procesów w ekosystemie przedsiębiorstwa, – kluczowe procesy płynnie przebiegają przez punkty styku pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami.
------------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Fisher, 2014, s. 1-7).

Tab. 9. Poziomy dojrzałości w modelu Fishera dla obszaru „Ludzie”

Organizacja silosowa	<ul style="list-style-type: none"> – eksperci w danym temacie; – wroga kultura, silne elementy braku zaufania; – brak formalnych procedur zarządzania zmianą; – „ja wykonuję moją pracę, ty wykonuj swoją”.
----------------------	---

Organizacja taktycznie zintegrowana	<ul style="list-style-type: none"> – cross-funkcyjne zespoły procesowe (zwykle kierowane przez IT), – ograniczone zrozumienie wzajemnych potrzeb procesowych i zależności występujących pomiędzy jednostkami biznesowymi.
-------------------------------------	---

Organizacja sterowana przez procesy	<ul style="list-style-type: none"> – liderzy procesów definiują, wdrażają, usprawniają i utrzymują kluczowe procesy, – funkcjonalne zespoły koncentrują się na zapewnieniu najwyższej jakości produktów i usług.
-------------------------------------	--

Przedsiębiorstwa zoptymalizowane	<ul style="list-style-type: none"> – szczupła organizacja skoncentrowana na optymalizacji i wdrażaniu procesów, – regularne szkolenia procesowe dla pracowników.
----------------------------------	--

Inteligentna sieć operacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – wybór partnerów biznesowych uwzględniający aspekty procesowe i kulturowe, – regularne szkolenia procesowe dla pracowników i partnerów biznesowych.
------------------------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Fisher, 2014, s. 1-7).

Tab. 10. Poziomy dojrzałości w modelu Fishera dla obszaru „IT”

Organizacja silosowa	<ul style="list-style-type: none"> – niezależne systemy, – zautomatyzowane „wyspy”, – integracja jedynie w ramach jednostek funkcjonalnych, – tradycyjne systemy korporacyjne.
Organizacja taktycznie zintegrowana	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie systemów ERP do integracji pomiędzy jednostkami funkcjonalnymi, – integracja na stykach pomiędzy jednostkami, – IT zarządza wdrażaniem cross-funkcyjnych inicjatyw (skoncentrowanych na systemach).
Organizacja sterowana przez procesy	<ul style="list-style-type: none"> – IT wspiera liderów procesów we wdrażaniu zmian, – konsolidacja systemów i jednostek w celu usprawniania procesów i podnoszenia poziomu informacji menedżerskiej.
Przedsiębiorstwa zoptymalizowane	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie rozwiązań BPM do automatyzacji realizacji, monitorowania i sterowania procesami na poziomie całego przedsiębiorstwa.
Inteligentna sieć operacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie rozwiązań BPM do automatyzacji realizacji, monitorowania i sterowania procesami na poziomie współpracujących przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Fisher, 2014, s. 1-7).

Cechą charakterystyczną modelu Fishera jest wyraźne i bezpośrednie powiązanie dojrzałości procesowej organizacji z jej otoczeniem, które znajduje odzwierciedlenie w dwóch aspektach: w określonych w modelu wymaganiach dotyczących strategii oraz w nazwie i charakterystyce najwyższego przewidzianego w modelu poziomu dojrzałości procesowej.

Fisher opisując wymagania dla obszaru strategii, bezpośrednio i nierozzerwalnie łączy przejście na kolejny poziom dojrzałości z tempem rozwoju organizacji w odniesieniu do dynamiki zmian jej otoczenia. I tak na poziomie organizacji silosowej Fisher wspomina o 1-2 latach opóźnienia w stosunku do rynku. Osiągnięcie poziomu dojrzałości organizacji taktycznie zintegrowanej pozwala na skrócenie dystansu do rynku do 12 miesięcy, a na kolejnym poziomie (organizacji sterowanej przez procesy) odległość ta zmniejsza się dwukrotnie (do 6 miesięcy). Dopiero w przedsiębiorstwie zoptymalizowanym możliwe jest skrócenie wspomnianego powyżej dystansu do kilku tygodni. Osiągając najwyższy poziom dojrzałości organizacja nie podąża już za

rynkiem, lecz sama przewiduje i aktywnie kreuje zmiany rynkowe, co pozwala jej na osiągnięcie na nim wiodącej pozycji. Bezpośrednie odniesienie poziomu dojrzałości do otoczenia rynkowego powoduje, że osiągnięcie najwyższego poziomu dojrzałości w modelu Fishera jest zadaniem niezwykle ambitnym, możliwym do realizacji jedynie dla przedsiębiorstw mających ambicję i potencjał do bycia liderami na swoich rynkach.

Drugim ze wspomnianych odniesień do otoczenia organizacji jest nazwa i charakterystyka 5 poziomu dojrzałości (inteligentna sieć operacyjna). Przechodząc przez poszczególne poziomy dojrzałości procesowej (organizacja silosowa, organizacja taktycznie zintegrowana, organizacja sterowana przez procesy, przedsiębiorstwa zoptymalizowane, inteligentna sieć operacyjna), organizacja na poziomie 4 napotyka na barierę, której nie jest w stanie pokonać bez nawiązania ścisłej współpracy z jej bezpośrednim otoczeniem. Aby wejść na 5, najwyższy poziom dojrzałości procesowej, wymagana jest kooperacja z partnerami biznesowymi – wspólna kontrola mierników wydajności, integracja procesów, wspólne szkolenia, dzielone oraz zintegrowane narzędzia IT. Wszystko to przekłada się na możliwość dzielenia korzyści wynikającej z przewagi konkurencyjnej działających w inteligentnej sieci partnerów. Dla przedsiębiorstw mających ambicję osiągnięcia najwyższego poziomu dojrzałości, poza samorozwojem, model Fishera stawia więc dodatkowe zadanie: znalezienie partnerów na rynku, którzy będą posiadać chęci i kompetencje umożliwiające spełnienie warunków stawianych w modelu.

6. Klasyfikacja wybranych modeli dojrzałości procesowej

Na potrzeby niniejszego artykułu, opisane powyżej modele zostaną poddane klasyfikacji zgodnie z wybranymi kryteriami spośród zaproponowanych przez M. Juchnicwicza. Klasyfikacja ta została zaprezentowana w tabeli 11.

Analizując tabelę, warto zwrócić uwagę na fakt, że wszystkie zaprezentowane w niniejszym artykule modele, cechują się dużym stopniem złożoności, a dominujące kryteria oceny stanowią kryteria jakościowe. Ocena dojrzałości procesowej organizacji jest więc zadaniem pracochłonnym, wymagającym zarówno dobrego zaznajomienia się ze specyfiką badanej organizacji, jak i doświadczenia oceniającego w zakresie praktycznego zastosowania modeli.

Kolejną istotną, zdaniem autora, cechą wspólną zaprezentowanych w niniejszym artykule modeli jest ich praktyczny charakter – autorzy wszystkich trzech modeli w momencie ich tworzenia posiadali biznesowe doświadczenie w obszarze zarządzania procesami, optymalizacji procesów oraz podnoszenia dojrzałości procesowej organizacji. Skuteczność wszystkich modeli została więc zweryfikowana w praktyce biznesowej.

Ostatnim aspektem, który zdaniem autora zasługuje na podkreślenie jest fakt, że wszystkie 3 modele prowadzą organizację do ciągłego doskonalenia. Warto zwrócić jednak uwagę, że poszczególne modele w ramach ciągłego doskonalenia kładą nacisk na różne akcenty tego zagadnienia. *Process and Enterprise Maturity Model* koncentruje się na potrzebie synergii możliwych do osiągnięcia w rozwo-

ju obszarów procesowych i organizacyjnych. *Business Process Maturity Model* podkreśla, że osiągnięcie przez organizację poziomu ciągłego doskonalenia procesów związane jest bezpośrednio z drogą do innowacyjności (której implikacją w modelu jest osiągnięcie założonych celów biznesowych) i taką też nazwę nadaje najwyższemu poziomowi dojrzałości procesowej (poziom 5 – organizacja innowacyjna). Model Fishera podkreśla natomiast potrzebę współpracy przedsiębiorstwa z jego otoczeniem w postaci integracji organizacji z partnerami biznesowymi w ramach inteligentnej sieci operacyjnej (poziom 5 dojrzałości – inteligentna sieć operacyjna) i osiągnięcie korzyści wynikających z rynkowej przewagi konkurencyjnej.

Tab. 11. Klasyfikacja wybranych modeli dojrzałości procesowej

Kategoria	Kryterium	Charakterystyka	PEMM	BPMM	Fisher
1. Podstawowe informacje	1.1. Autorstwo/pochodzenie	Stowarzyszenie fachowe		X	
		Ekspert	X		X
		Ośrodek naukowy			
	1.2. Obszar zastosowania	Jeden			
		Wiele	X	X	X
	1.3. Definicja dojrzałości	Wzrost umiejętności			
		Poprawa jakości			
Ciągłe doskonalenie		X	X	X	
Ograniczenie ryzyka					
2. Struktura modelu	2.1. Struktura dojrzałości	Skokowa	X	X	
		Ciągła			X
	2.2. Źródło informacji	Standardy/normy/metodyki	X	X	X
		Doświadczenia praktyczne	X	X	X
		Literatura naukowa	X	X	X
	2.3. Stopień złożoności	Mały			
		Średni			
		Duży	X	X	X
	2.4. Dominujące kryteria oceny	Ilościowe			
		Jakościowe	X	X	X
	2.5. Weryfikacja skuteczności	Skuteczność udowodniona w praktyce	X	X	X
		Brak dowodów			
	2.6.. Forma gromadzenia informacji	Wywiady	X	X	X
Ankiety		X	X	X	
Analiza danych		X	X	X	
Analiza dokumentacji		X	X	X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Juchniewicz, 2019, s. 93-94).

7. Zakończenie

Celem niniejszego artykułu było przybliżenie terminu dojrzałości procesowej organizacji oraz przedstawienie kilku najpopularniejszych modeli dojrzałości dostępnych na rynku. W ramach artykułu zostały zaprezentowane model PEMM, model BPMM oraz model D. M. Fishera. W ostatniej czę-

ści artykułu została zaprezentowana klasyfikacja ww. modeli.

Konkludując warto podkreślić, że choć 3 zaprezentowane w niniejszym artykule modele znacząco różnią się od siebie, mają one wiele cech wspólnych, na które zdaniem autora warto zwrócić szczególną uwagę:

- wszystkie zostały opracowane w oparciu o doświadczenia praktyczne autorów,
 - mają wiele obszarów zastosowania,
 - są nakierunkowane na ciągłe doskonalenie procesów,
 - umożliwiają samoocenę przedsiębiorstwa,
 - są ogólnodostępne,
 - dominującą cechą oceny są kryteria jakościowe,
 - ich skuteczność została udowodniona w praktyce.
- Warto pamiętać, że dobór właściwego modelu do oceny dojrzałości procesowej konkretnego przedsiębiorstwa powinien być dostosowany przede wszystkim

do celów jakie stawia przed sobą organizacja oraz do warunków w jakich funkcjonuje. Wybór konkretnego modelu nie tylko pozwoli na zdefiniowanie punktu startu (przeprowadzenie analizy stanu obecnego), ale również, a może przede wszystkim, będzie miał istotny wpływ na docelowy kierunek, w którym będzie ona podążać. Niniejszy artykuł, ukazujący główne cechy każdego z przedstawionych modeli, może stanowić wsparcie dla menedżerów stojących przed trudnym wyborem właściwego modelu.

Bibliografia

- Bitkowska, A. (2009). *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Vizja.
- Fisher, D.M. (2014). The Business Process Maturity Model. *BP Trends*, 1-7.
- Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111.
- Juchniewicz, M. (2009). *Dojrzałość projektowa organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Bizarre.
- Juchniewicz, M. (2019). *Doskonalenie działalności projektowej w organizacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Object Management Group, (2018). *BPMM v 1.0*.
- Słownik Języka Polskiego* (2019). <https://sjp.pl/dojrzały>, (dostęp 11.03.2019 r.)
- Trocki, M., Romanowska, M. (2004). *Leksykon Zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Process maturity models – review and comparative analysis

Paweł Szewczyk
SGH Warsaw School of Economics

Abstract:

Due to the dynamic market environment, companies are more prone to implement business process management in order to increase their flexibility and to adapt to changes more quickly. The effective implementation of process management increases the flexibility of a company and concentrates its efforts around its client's needs. Thus, it contributes to improving financial results of a company.

Process maturity models belong to basic tools used to implement the process approach in the organization, they are the starting point to conduct an analysis of the current state and to indicate recommended directions of development. This paper aims to explain the term of the process maturity of a company and to present some of the most popular maturity models that are used in business practice. The article presents the following models: Process and Enterprise Maturity Model (PEMM), Business Process Maturity Model (BPMM) and D. M. Fisher's model. The concluding part of the article offers a classification of the discussed models.

Keywords: *process management, business processes, process maturity models*

JEL codes: M10