

# DETERMINANTY KSZTAŁTOWANIA ORGANIZACJI PROCESOWEJ. WYNIKI BADAŃ W POLSCE

DOI: 10.33141/po.2021.6.05

Przegląd Organizacji, Nr 6(977), 2021, s. 45-51

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Agnieszka Goździewska-Nowicka  
Tomasz Janicki

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**K**onceptja zarządzania procesami coraz śmielej przenika do praktyki gospodarczej, również do organizacji funkcjonujących na terenie Polski. Ilość szkoleń zawodowych z tego zakresu, liczba przedmiotów realizowanych z tej tematyki w murach uczelni wyższych, jak również wyzwania obecnego rynku (np. związane z certyfikacją ISO) wpływają na coraz większą świadomość korzyści stosowania zarządzania procesami, zwłaszcza wśród pracowników kadry zarządzającej. Następnym wdrożeniem tejże koncepcji do przedsiębiorstwa staje się zazwyczaj wykreowanie struktury nazywanej organizacją procesową. Pomimo szerokiej wiedzy na temat etapów tworzenia takiej formy organizacyjnej (Grajewski, 2007, s. 154; Brillman, 2002, s. 154), dalej, zdaniem autorów niniejszego opracowania, brakuje dokładnych informacji na temat najistotniejszych czynników wpływających na skłonność decydentów do ukierunkowania swoich działań ku organizacji procesowej. W konsekwencji badacze postawili sobie za cel określenie determinant organizacji procesowej, przyjmując za metodę badawczą sondaż diagnostyczny (technika: ankieta internetowa) i adresatów badania: przedstawicieli organizacji głównie sektora prywatnego funkcjonujących

na terytorium Polski. Warto zauważyć, że wyżej wskazany cel, w mniejszym bądź większym zakresie, pojawia się nierzadko w publikacjach naukowych związanych z tematyką zarządzania procesami. Jednakże część publikacji ma charakter czysto teoretyczny (Kucińska-Landwójtowicz, Kołosowski, 2012, s. 655–663), część związana jest z pewną specyficzną grupą organizacji (Flieger, 2016). Jeszcze inne publikacje mają charakter empiryczny, obejmujący zakresem badań różnorodne organizacje (Bitkowska, 2016, s. 4–11). Wyniki badania ukazane w niniejszym opracowaniu pozwalają na dokonywanie analiz pewnych tendencji towarzyszących badanemu zjawisku w danym przedziale czasu.

## Konceptja organizacji procesowej i dojrzałości procesowej

**K**onceptja organizacji procesowej, a zarazem i dojrzałości procesowej związana jest z ewolucją struktur organizacyjnych (Bełz, 2000, s. 83–85), choć w opinii autorów niniejszego artykułu bardziej właściwe jest stwierdzenie, że procesy zachodzące w organizacjach nie „ewoluowały” – istniały od zawsze, od pierwszych chwil funkcjonowania



danej organizacji. Rozważania odnośnie do powyższego stwierdzenia warto jednak rozpocząć od zdefiniowania terminu proces. Według R. Kaplana i D. Nortona (2001, s. 43), procesy zachodzące w organizacji mają umożliwiać kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku oraz zapewni spełnienie oczekiwań akcjonariuszy odnośnie do wyników finansowych organizacji. Są one logicznym ciągiem następujących po sobie lub równoległych czynności, których realizacja prowadzi do spełnienia oczekiwań klienta przez dostarczenie mu wyrobu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami (Skrzypek, 2020, s. 146). Nowoczesne procesy biznesowe charakteryzuje złożoność, interdyscyplinarność oraz modularność, która polega na tym, że w obrębie jednego procesu można wyróżnić wiele poziomów i wymiarów (Jasińska, Szapiro, 2014, s. 43).

Ewolucyjne podejście do koncepcji organizacji procesowej wiąże się przede wszystkim z paradygmatem, który skupia się na przechodzeniu od myślenia strukturalnego do myślenia procesowego. Paradygmat myślenia procesami zakłada horyzontalne spojrzenie na organizację, która stanowi zbiór procesów wzajemnie się przenikających. Uwypuklenie tego aspektu pozwala określać podmioty mianem organizacji procesowych, czyli takich, w których następuje całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. Ich identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a ich usprawnienie i stałe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych (Bitkowska, 2009, s. 12). Ewolucyjność uwidacznia się na dwóch płaszczyznach – bardziej ogólnej – w rozwoju podejść do zarządzania (geneza podejścia procesowego związana jest ze szkołą klasyczną zarządzania – organizacją procesów produkcyjnych) i szczegółowej, związanej z ewolucją struktur organizacyjnych (od struktury funkcjonalnej, poprzez strukturę projektowo-macierzową, ku strukturze procesowej). Ewolucja struktur organizacyjnych zaprezentowana została w literaturze przedmiotu (Grajewski, 2007, s. 160).

Trudno jednak oprzeć się wrażeniu, że nie ma się do czynienia z typową ewolucją jakiegoś zjawiska, lecz skupieniem w ostatnich latach większej uwagi na procesach zachodzących w organizacjach. Wskazują na to między innymi opinie niektórych autorów. M. Bielski, analizując organizację, zwraca uwagę na występujące w niej relacje. Relacje między elementami składowymi organizacji – ludźmi i rzeczami można określić mianem „anatomii” organizacji, podczas gdy relacje między zdarzeniami – strukturę procesów – można określić jako „fizjologię” organizacji (Bielski, 1996, s. 196). Relacje, o których mowa powyżej, istnieją już od „narodzin” każdej organizacji. W podobnym brzmieniu wypowiadają się J.H. Donnelly Jr., J.L. Gibson, J.M. Ivancevich i K. Konopaske (2012, s. 8), stwierdzając, iż struktura organizacji to formalny wzorzec grupowania ludzi i stanowisk. Strukturę często ilustruje schemat organizacyjny. Procesy to czynności, które ożywiają schemat organizacyjny. Biorąc powyższe pod uwagę, ewolucja ku procesom ma charakter myślowy

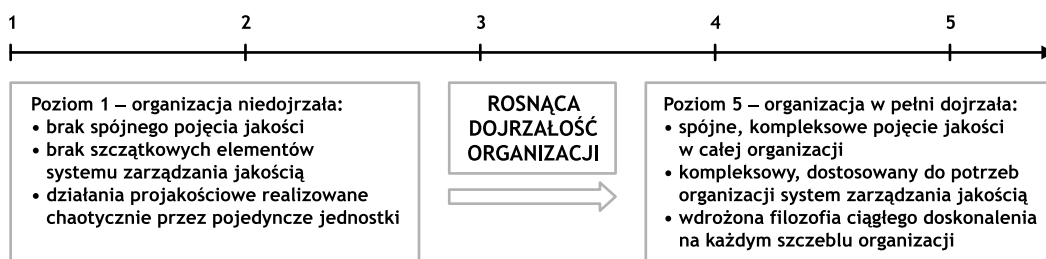
(ewolucja sposobu myślenia o procesach) aniżeli wymiar materialny/strukturalny.

Nie zmienia to jednak faktu, że powstały różnego rodzaju koncepcje (a w ich ramach przeróżne narzędzia) pozwalające mierzyć poziom dojrzałości procesowej organizacji. Dojrzałość ta związana jest z rozwojem organizacji ku osiągnięciu miana pełnej organizacji procesowej (w pełni dojrzałej, w pełni uformowanej, ukształtowanej z tego punktu widzenia). Warto w tym miejscu podkreślić, że w teorii zarządzania organizacjami istnieją liczne przykłady badania różnorodnych form dojrzałości organizacji. Jednym z pierwszych pomysłów analizy stopnia rozwoju podmiotu gospodarczego w zakresie danego obszaru (kryterium) była dojrzałość jakościowa przejawiająca się w koncepcji siatki dojrzałości zarządzania jakością P. Crosby’ego powstałej w latach 70. ubiegłego wieku (Martusewicz, Szumowski, 2008, s. 65). Licznie reprezentowane są także modele dojrzałości projektowej organizacji, w tym: The Kerzner Project Management Maturity Model, OGC Project Management Maturity Model, PRINCE 2 Maturity Model, Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model, Organizational Project Management Maturity Model (Juchniewicz, 2009, s. 48–97). Nie inaczej sytuacja wygląda w obszarze zarządzania procesami.

## Modele dojrzałości procesowej organizacji

Wcześniej wspomniany model dojrzałości P. Crosby’ego można uznać za model dojrzałości procesów zarządzania jakością. Model został zaprezentowany na rysunku 1. Model składa się z pięciu poziomów dojrzałości w zakresie stosowania systemów zarządzania jakością. Logika modelu była więc prosta, a zarazem praktyczna – każda organizacja mogła za pomocą specjalnego kwestionariusza określić swoją dojrzałość w skali od 1 do 5. Dzięki tak skonstruowanemu modelowi i „przystępnemu” językowi każda organizacja mogła przyporządkować się do danego poziomu dojrzałości, uwzględniając poziom rozwoju w każdej kategorii związanej z systemem zarządzania jakością. Co równie istotne, model przedstawia także ścieżkę rozwoju – kierownictwo organizacji wie, jakie działania są niezbędne, jakie rozwiązania należy wdrożyć, by móc osiągnąć kolejny poziom dojrzałości w zakresie zarządzania jakością (Juchniewicz, 2009, s. 12–13).

Innym przykładem modelu dojrzałości procesowej jest Capability Maturity Model (CMM) oraz jego rozwinięcie pod nazwą Capability Maturity Model Integration (CMMI). Geneza powstania modelu CMM sięga lat 70. i 80. ubiegłego wieku, kiedy to Departament Obrony Narodowej USA zlecił Software Engineering Institute opracowanie narzędzia do weryfikowania dostawców oprogramowania. Zlecenie było wynikiem dużej ilości niezgodnych z wymaganiami aplikacji informatycznych – zamawiane oprogramowanie również często było przekazywane z opóźnieniem wraz z przekraczaniem ustalonych budżetów projektowych (projektów informatycznych).



Rys. 1. Model dojrzałości jakościowej organizacji  
Źródło: Juchniewicz, 2009, s. 11

Wprowadzony model CMM w latach 90. XX wieku pozwolił na wzrost produktywności (o ok. 35%), spadek wadliwych aplikacji (o ok. 39%) oraz wzrost zainteresowania potencjalnych dostawców innymi narzędziami weryfikującymi dojrzałość pozostałych obszarów działalności firm. To skłoniło Software Engineering Institute do rozwoju tejże koncepcji, czego rezultatem stały się takie modele, jak: Software Acquisition-CMM, Systems Engineering-CMM, Integrated Product Development-CMM i wiele innych. Duża liczba modeli dojrzałości procesowej wymusiła w ostateczności stworzenie jednego, skalającego wszystkie powstałe modele w jedno uniwersalne rozwiązanie – CMMI. Model ten składa się z takich elementów, jak: obszary procesowe, typowe produkty pracy, praktyki ogólne, praktyki szczegółowe itd. (Jurczuk, 2013, s. 25–30).

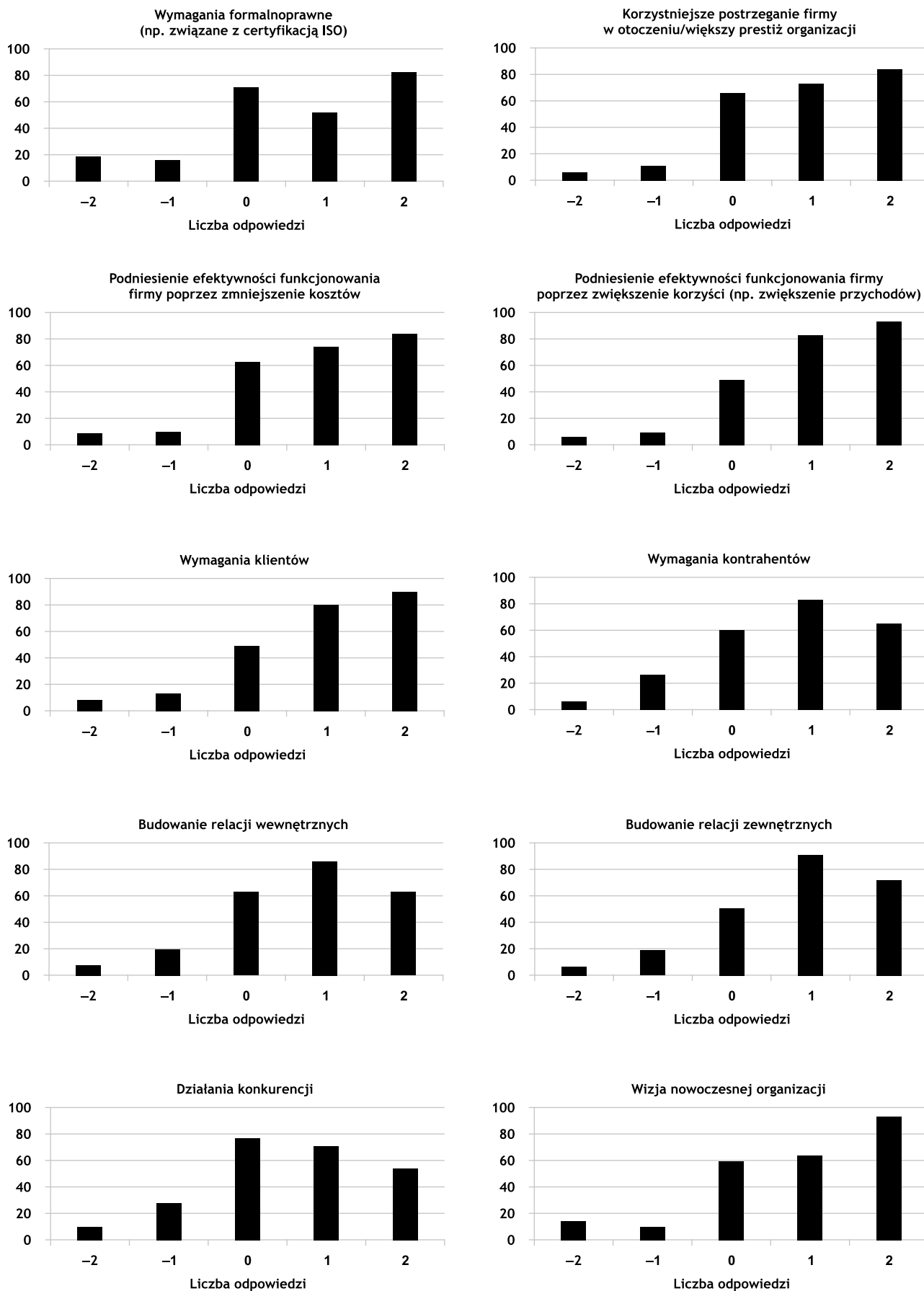
Kolejny model to SPICE – Software Process Improvement and Capability Determination, którego powstanie datuje się na rok 1995. Inna jego nazwa to ISO/IEC 15504 wywodząca się ze współpracy nad modelem dwóch międzynarodowych instytucji: ISO (Międzynarodowa Organizacja Standaryzująca) oraz IEC (Międzynarodowa Komisja Elektrotechniczna). W modelu przyjmuje się sześć stopni dojrzałości (niekompletny, wykonywany, zarządzany, ustalony, przewidywalny, optymalizowany) stosowanych do analizy pięciu podstawowych rodzajów procesów: klient-dostawca, inżynieria, projekt, wsparcie, organizacja. Przydzielenie danego procesu do danego stopnia dojrzałości następuje dzięki tzw. atrybutom procesu, takimi jak: wydajność procesu, innowacja procesu, kontrola procesu. Łącznie wyróżniono 9 atrybutów (Drouin i in., 1997).

Istnieją także tzw. wielowymiarowe modele dojrzałości procesowej. Zaliczyć do nich można model D.M. Fishera. Autor przedstawił zależności między wynikami osiąganymi w poszczególnych obszarach stanowiących trzon większości organizacji a poziomem dojrzałości procesowej organizacji (wyróżnił poziom silosu, poziom taktycznie zintegrowany, poziom oparty na procesach, poziom zoptymalizowany i poziom inteligentnie pracującej sieci). D.M. Fisher poddał badaniom pięć obszarów (nazwał je pięcioma dźwigniami zmian), do których zaliczył strategię, kontrolę, proces (orientację procesową), pracowników i technologię informacyjną. W rezultacie model D.M. Fishera pozwala na identyfikację barier i stymulatorów, które pojawiają się w wymienionych obszarach i które mają wpływ na rozwój procesowy organizacji (Raczyńska, 2017, s. 67).

Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat powstało wiele różnych modeli starających się klasyfikować organizacje z punktu ich rozwoju w zakresie procesowym. Warto wspomnieć w tym miejscu także o takich modelach, jak: Process and Enterprise Maturity Model (autorstwa M. Hammera), model Grupy Gartnera, model dojrzałości procesowej organizacji publicznych K. Layne i J. Lee czy też model dojrzałości procesowej stworzony przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Choć koncepcja zarządzania procesami i dojrzałości procesowej organizacji jest znana, a wśród teoretyków i praktyków zarządzania zauważana jest „moda na procesy”, to często brakuje odpowiedzi na pytanie: co „popycha” organizacje do uruchamiania lub potęgowania ewolucji ku procesom? Wyniki przeprowadzonego badania stanowią więc dobry punkt wyjścia do odpowiedzi na powyższy problem.

## Determinanty organizacji procesowej – metoda badawcza

**A**naliza determinant organizacji procesowej ujęta w niniejszym artykule opiera się na wynikach badania naukowego przeprowadzonego w latach 2018 i 2019. W badaniu wykorzystano sondaż, a w jego ramach technikę ankiety internetowej (elektronicznej). Do potencjalnych respondentów (łącznie badacze dysponowali bazą 620 000 adresów e-mail<sup>1</sup>) wysłano zaproszenie do udziału w badaniu, które bezpośrednio przekierowywało potencjalnego respondenta do uprzednio przygotowanego kwestionariusza ankiety. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 240 podmiotów (spółek, stowarzyszeń, spółdzielni, przedsiębiorstw państwowych, osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą i innych). Łącznie przebadano 152 mikroorganizacje (zatrudniające od 1 do 9 pracowników), 43 małe organizacje (zatrudniające od 10 do 49 pracowników), 16 średnich organizacji (zatrudniających od 50 do 249 osób) oraz 29 dużych podmiotów (zatrudniających powyżej 250 pracowników). Przy czym 199 podmiotów świadczyło przede wszystkim usługi, pozostałe zajmowały się głównie produkcją towarów. Większość organizacji, bo aż 212, to rodzime podmioty – bez udziału kapitału zagranicznego. Respondentami były osoby realizujące procesy wdrażania, między innymi właściciele procesów, menedżerowie projektów, specjaliści w zakresie zarządzania procesowego.



Rys. 2. Wpływ poszczególnych czynników na kształtowanie organizacji procesowej  
 Źródło: opracowanie własne

## Determinanty organizacji procesowej – wyniki badania

W ramach badania zadano respondentom pytanie dotyczące wpływu poszczególnych czynników na tworzenie (możliwość tworzenia) organizacji procesowej. Zbiór potencjalnych determinant został ograniczony do dziesięciu prawdopodobnie najistotniej wpływających na kształtowanie się wyżej wskazanego zjawiska (rys. 2). Do zbioru zaliczono następujące elementy:

- wymagania formalnoprawne (np. związane z certyfikacją ISO);
- korzystniejsze postrzeganie firmy w otoczeniu/większy prestiż organizacji;
- podniesienie efektywności funkcjonowania firmy poprzez zmniejszenie kosztów;
- podniesienie efektywności funkcjonowania firmy poprzez zwiększenie korzyści (np. zwiększenie przychodów);
- wymagania klientów;
- wymagania kontrahentów;
- budowanie relacji wewnętrznych;
- budowanie relacji zewnętrznych;
- działania konkurencji;
- wizja nowoczesnej organizacji.

Wybór powyższych czynników był efektem wykorzystania metody heurystycznej (metody eksperckiej). W skład panelu ekspertów wchodził pracownicy Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy i Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, którzy zajmują się tematyką zarządzania procesami, oraz doświadczeni praktycy biznesu (menedżerowie/właściciele organizacji) – łącznie 12 osób. Należy podkreślić, że katalog determinant nie został zamknięty – jedno z pytań w kwestionariuszu miało charakter otwarty (respondent miał możliwość określenia własnych czynników wpływających na kreowanie organizacji procesowej, uznanych przez niego za istotne).

Co więcej, każdy czynnik był analizowany przez respondentów na skali pięciostopniowej (od poziomu -2 do poziomu +2), gdzie poziom -2 oznaczał silny negatywny wpływ na kształtowanie się organizacji procesowej, a po-

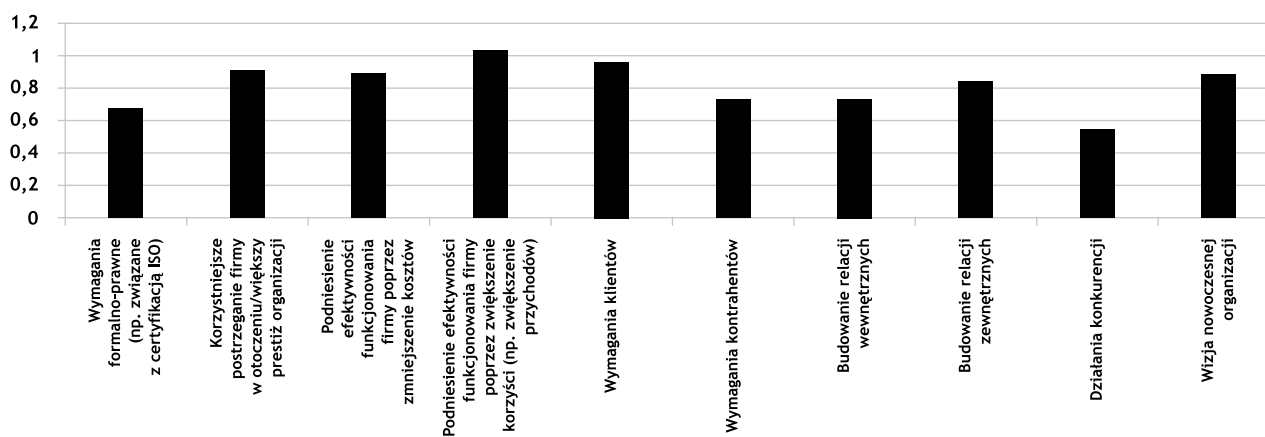
ziom +2 określony został jako silny pozytywny wpływ. Z kolei poziom 0 traktowany był jako brak wpływu na tworzenie organizacji procesowej. Wyniki otrzymanych odpowiedzi będących zestawieniem szczegółowych odpowiedzi w kontekście analizowanych czynników przedstawia rysunek 2.

W celu lepszego zobrazowania wyżej ukazanych wyników stworzono dodatkowy schemat ilustrujący średnie wartości wpływu poszczególnych determinant na kształtowanie organizacji procesowej (rys. 3).

Analiza powyższych schematów daje podstawy do stwierdzenia, że wszystkie wybrane przez autorów badania determinanty w sposób istotny mogą wpływać na kreowanie organizacji procesowej w podmiotach gospodarczych funkcjonujących na terenie Polski. Jednakże wśród tychże czynników można wskazać te, które – zdaniem respondentów – wiodą prym w kształtowaniu opisywanego zjawiska strukturalnego. Należy do nich zaliczyć:

- podniesienie efektywności funkcjonowania firmy poprzez zwiększenie korzyści (np. zwiększenie przychodów);
- wymagania klientów;
- korzystniejsze postrzeganie firmy w otoczeniu/większy prestiż organizacji.

Wyniki są o tyle ciekawe, że z punktu widzenia aspektów praktycznych, zmiana strukturalna – a za taką można przyjmować ukierunkowanie organizacji ku zarządzaniu procesowemu, powinna pociągać za sobą przede wszystkim obniżenie kosztów. Co prawda, podniesienie efektywności poprzez zmniejszenie kosztów także znajduje się wysoko w zestawieniu determinant (rys. 3), jednakże można było oczekiwać wyższego wyniku – zwłaszcza że decyzyjność w koncepcji zarządzania procesami jest mocno powiązana z optymalizacją kosztów poprzez systematyczne eliminowanie operacji (składowych procesu) niedodających wartości ani nieumożliwiających jej wytworzenia przez organizację dla klientów. Nadto, wynik badania sugeruje w pewnym sensie niepełną analizę potencjalnych czynników wpływających na tworzenie się organizacji procesowej. O ile powyższe zestawienie wskazuje na poprawny dobór przez autorów determinant wpływających „pozytywnie”



Rys. 3. Średnie wartości poszczególnych czynników  
Źródło: opracowanie własne



na kształtowanie się tego zjawiska, o tyle uwidacznia się brak czynników „negatywnie” oddziałujących na ewolucję kreowania organizacji procesowej.

Należy również zauważyć, że respondenci wskazali w kwestionariuszach na dodatkowe czynniki, ich zdaniem, istotne z punktu widzenia powstawania procesowej struktury organizacyjnej. Zaliczyli do nich: dochodowość, cenę produktów, wymogi prawne (np. kontrola zarządcza i audyt wewnętrzny), przywództwo, wspólną wizję celów, terminowość i rzetelność, zabezpieczenie finansowania na każdym etapie tworzenia wartości/towaru/usługi i wiele innych. Jednak dwa czynniki wystąpiły częściej niż raz w wypowiedziach respondentów. Były to: świadomość pracowników i jakość produktów. Świadomość pracowników była ukazywana z perspektywy rozumienia koncepcji zarządzania procesami – stwierdzono, że większe prawdopodobieństwo stworzenia organizacji procesowej będzie wiązało się immanentnie z odpowiednio wykształconą kadrą pracowniczą w zakresie koncepcji zarządzania procesami. Z kolei jakość produktów odniesiono do większej satysfakcji klienta, jak również indywidualnego podejścia do klienta, co, zdaniem ankietowanych, wymusza kreowanie takich rozwiązań strukturalnych.

## Podsumowanie

**B**adanie zrealizowane na przełomie lat 2018 i 2019 miało na celu wskazać, między innymi, najistotniejsze determinanty wpływające na kształtowanie się w organizacjach funkcjonujących w Polsce struktury organizacyjnej określanej mianem organizacji procesowej. Zdaniem autorów, cel został osiągnięty. Po pierwsze, udało się zidentyfikować trzy czynniki najmocniej decydujące o tworzeniu w organizacjach tej formy strukturalnej: podniesienie efektywności funkcjonowania firmy poprzez zwiększenie korzyści (np. zwiększenie przychodów), wymagania klientów, korzystniejsze postrzeganie firmy w otoczeniu/większy prestiż organizacji. Po drugie, analiza odpowiedzi respondentów na pytanie otwarte wskazuje, że wachlarz potencjalnych czynników, który powinni uwzględnić autorzy badania, powinien być szerszy. Jest to zapewne konsekwencja prowadzenia badań naukowych – obecnie można zauważyć, iż zwrotność wypełnionych kwestionariuszy ankiety jest zależna od prostoty narzędzia badawczego (im prostsze narzędzie z małą ilością pytań, tym mniej angażuje ono czasu ankietowanego, co istotnie przekłada się na liczbę wypełnionych kwestionariuszy). Po trzecie, zbiór determinant określony przez badaczy mógł także uwzględniać elementy negatywnie wpływające na kreowanie organizacji procesowej. Jednak powyższe ustalenia dają podstawę do dalszego, bardziej dogłębnego badania powyższego zjawiska, ukazując jego złożoność i wielowątkowość, zwłaszcza w zakresie powiązania czynników wpływających na kreowanie organizacji procesowej w konkretnych obszarach biznesowych (np. obszarze informatycznym wspierającym prowadzenie organizacji) czy też dokonywania dogłębnych analiz porównawczych podobnych wyników badań, o których wspomniano we wprowadzeniu.

---

**dr Agnieszka Goździewska-Nowicka**  
**Politechnika Bydgoska**  
**im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy**  
**Wydział Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0001-5949-3901**  
**e-mail: agnieszka.gozdzievska@utp.edu.pl**

---

**dr Tomasz Janicki**  
**Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu**  
**ORCID: 0000-0002-7717-2201**  
**e-mail: tomasz.janicki@wsb.torun.pl**

## Przypis

- 1) Baza udostępniona z Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej w Warszawie. Baza obejmowała mikro, małe, średnie i duże organizacje funkcjonujące na terenie Polski.

## Bibliografia

- [1] Belz G. (2000), *Reorientacja procesowa struktury funkcjonalnej*, [w:] A. Stabryła (red.), *Strategie wzrostu produktywności firmy*, Akademia Ekonomiczna, Kraków, s. 83-85.
- [2] Bielski M. (1996), *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [3] Bitkowska A. (2016), *Implementacja zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 4–11.
- [4] Bitkowska A. (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa.
- [5] Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [6] Donnelly J.H. Jr., Gibson J.L., Ivancevich J.M., Konopaske R. (2012), *Organizations. Behavior, Structure, Processes*, McGraw-Hill, Singapore.
- [7] Drouin J.N., El Emam K., Melo W. (1997), *SPICE: The Theory and Practice of Software Process Improvement and Capability Determination*, Wiley-IEEE Computer Society, Hoboken, New Jersey.
- [8] Fliieger M. (2016), *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- [9] Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- [10] Jasińska K., Szapiro T. (2014), *Zarządzanie procesami realizacji projektów w sektorze ICT*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [11] Juchniewicz M. (2009), *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa.
- [12] Jurczuk A. (2013), *Rola modelu CMMI w organizacjach procesocentrycznych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 25–30.
- [13] Kaplan R., Norton D. (2001), *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [14] Kucińska-Landwójtowicz A., Kołosowski M. (2012), *Determinanty dojrzałości procesowej organizacji*, [w:] R. Kłosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole, s. 655–663.

- [15] Martusewicz J., Szumowski W. (2018), *Modele dojrzałości a modele doskonałości. Niezależność czy współzależność na drodze do rozwoju organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1, s. 63–78.
- [16] Raczyńska M. (2017), *Modele dojrzałości procesowej organizacji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, XLIV-NR2, s. 61–73.
- [17] Skrzypek E. (2020), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

## **Process Maturity of Organization. Research Results in Poland**

---

### **Summary**

The aim of the article is to define the determinants that influence the process organisation, resulting from the

evolution of organisational structures in the direction of emphasising the importance of the processes taking place within their boundaries. The emergence and development of the concept of process organisation has also been shown in the context of the process maturity of the organisation. The determinants have been defined and described on the basis of a scientific study conducted at the turn of 2018 and 2019. The analysis of the results of the study has distinguished three key factors influencing the abovementioned phenomenon: increasing the efficiency of the company's operation by increasing benefits (e.g. increasing revenues), customer requirements, better perception of the company in the environment / greater prestige of the organisation.

### **Keywords**

management, process, maturity, determinants

---