

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 18 (2023), nr 4 (październik-grudzień)  
ISSN 1896-9380, s. 15-36  
DOI: 10.37055/nasz/188840

**Modern Management Systems**  
Volume 18 (2023), No. 4 (October-December)  
ISSN 1896-9380, pp. 15-36  
DOI: 10.37055/nasz/188840

Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Security, Logistics and Management  
Military University of Technology  
in Warsaw

## Porównanie postrzegania przez studentów możliwości wykorzystania zarządzania procesowego w usprawnianiu działań organizacji

### Comparing students' perceptions of how process management can be used to improve organisational operations

**Małgorzata Oleś-Filiak**

Uniwersytet Warszawski, Polska  
moles@wz.uw.edu.pl; ORCID: 0000-0003-0567-9238

**Abstrakt.** Zasadniczym celem niniejszego artykułu jest identyfikacja znajomości przez studentów możliwości wykorzystania zarządzania procesowego w usprawnianiu działań organizacji. Badanie przeprowadzono na pierwszym i ostatnim roku studiów na Uniwersytecie Warszawskim, co pozwoliło ocenić wpływ realizacji programu studiów na wzrost świadomości tych możliwości. Badania wykonano za pomocą metody CAWI. Przygotowaną do tego celu ankietę najpierw zweryfikowano z udziałem ekspertów z dziedziny modelowania procesów biznesowych, a następnie udostępniono studentom do wypełnienia na serwerach Uniwersytetu Warszawskiego. Badania pokazały, że zainteresowanie zarządzaniem procesowym wśród studentów rozpoczynających naukę na Uniwersytecie Warszawskim nie jest zbyt wysokie, a pojawiające się nowości w tym zakresie nie są im znane. Kluczowy z punktu widzenia Uniwersytetu Warszawskiego jest fakt, że ponad 90% studentów podstawowe informacje o zarządzaniu procesowym zdobyła na uczelni, dzięki czemu znakomicie radzi sobie z wykorzystaniem go w pracy zawodowej. Najbardziej znaczącą i budującą informacją jest ta, że ponad 35% badanych studentów Uniwersytetu Warszawskiego w pracy zawodowej wykorzystuje zarządzanie procesowe. Zrealizowane badanie miało swoje ograniczenia – zostało przeprowadzone tylko na dwóch wydziałach uniwersyteckich. Rekomendacją jest to, aby studenci samodzielnie uzupełniali swoje zainteresowania wiedzą, która niemal gwarantuje im późniejsze zatrudnienie oraz świadczy o ich zrozumieniu i nowoczesnym podejściu do interpretacji zjawisk gospodarczych. Na podstawie badań zostało dowiedzione, że pomimo średniej wiedzy studentów na temat zarządzania procesowego uznają je oni za niezbędne do wykorzystania w przyszłej pracy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie procesami, innowacje, zmiany technologiczne

**Abstract.** The main objective of this article is to identify students' awareness of the possibilities of using process management in improving organisational operations. The study was conducted in the first and final year of study at the University of Warsaw, which simultaneously allowed for a comparison of the impact of the implementation of the study programme on the increase in awareness of these possibilities. The research was carried out using the CAWI method. The questionnaire prepared for this purpose was first validated with experts in the field of business process modelling and then made available to students for completion on the University of Warsaw servers. The research showed that interest in process management among students entering the University of Warsaw is not very high, and emerging innovations in this field are not known. What is crucial from the point of view of the University of Warsaw is the fact that more than 90% of the students gained basic information about process management at the university, so they excel at using it in their professional work. The most significant and encouraging information is that more than 35% of the surveyed students at the University of Warsaw use process management in their professional work. The completed study had its limitations – it was conducted in only two university departments. The recommendation is that the students themselves complement their interests with knowledge that almost guarantees their later employment and demonstrates their understanding and modern approach to the interpretation of economic phenomena. On the basis of the research, it was proven that despite the students' average knowledge of process management, they consider it essential for use in their future work.

**Keywords:** process management, innovation, technological change

## Wprowadzenie

Według Komisji Europejskiej, zajmującej się m.in. zatrudnieniem, sprawami społecznymi i równością szans, zasadnicze znaczenie dla jakości pracy mają dwa czynniki, a mianowicie: bezpieczeństwo i zdrowe środowisko pracy oraz organizacja pracy nacechowana nowoczesnymi rozwiązaniami. Te właśnie elementy są nieodzowne do wzrostu zatrudnienia, zwiększenia spójności społecznej, a także poprawienia produktywności (Nowakowska, Głowacka, Rasińska, Głowacka-Rębała, 2011). Wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań może być realizowane właśnie dzięki zarządzaniu procesowemu.

Zasadniczym celem niniejszego artykułu jest identyfikacja znajomości przez studentów możliwości wykorzystania zarządzania procesowego w usprawnianiu działań organizacji. Znajomość ta miała dotyczyć nie tylko pojęć definicyjnych, które można sprawdzić w Internecie, lecz również wiedzy na temat możliwości zastosowań tego zjawiska zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Badanie przeprowadzono na pierwszym i ostatnim roku studiów na Uniwersytecie Warszawskim, co pozwoliło jednocześnie na porównanie wpływu realizacji programu studiów na wzrost świadomości tych możliwości.

Problemem, jakim postanowiono się zająć, było zbadanie znajomości przez studentów możliwości wykorzystania zarządzania procesowego do usprawnienia działania organizacji. Zbadano stopień posiadanej przez studentów wiedzy w zakresie zarządzania procesowego do podniesienia jakości funkcjonowania organizacji.

Badanie obszaru zarządzania procesowego w usprawnianiu działań organizacji jest przesłanką, która może spowodować wzrost wiedzy i świadomości wśród społeczeństwa w zakresie zarządzania procesowego. Jednocześnie przeprowadzona w artykule analiza literatury przedmiotu wskazuje, że istnieje luka badawcza

w tym zakresie. Wykonane badanie miało na celu zmniejszenie zidentyfikowanej luki badawczej.

Przyjęto następującą strukturę pracy: w części pierwszej dokonano analizy literatury w zakresie zarządzania procesowego oraz świadomości jego istnienia i możliwości wykorzystania w przyszłej pracy. W części drugiej opisano metodę i dobór próby badawczej. W części trzeciej zaprezentowano analizę i dyskusję wyników badania. Ostatnia część, czwarta, stanowi podsumowanie zawierające wnioski, ograniczenia w zakresie przeprowadzonych badań oraz obszary badań dalszych prac w tym kierunku.

## 1. Przegląd literatury

Pojęcie procesu zostało wprowadzone do nauk o organizacji przez Fredericka W. Taylora w roku 1911 w książce *Zasady naukowego zarządzania*. Myśl F.W. Taylora upowszechniali i rozwijali teoretycy i praktycy organizacji, m.in. Karol Adamiecki, którego prace stały się częścią podstaw nauki organizacji i zarządzania. Procesy, interpretowane jako zestaw działań opisujący kolejne operacje, umożliwiły wygodne połączenie opisu działania ludzi i maszyn (Bitkowska, 2009, s. 145-150). W opracowaniu procesem będą uporządkowane działania i ich celowość wyrażona w korzyści dla końcowego odbiorcy.

Analizując wymogi przyszłej pracy w zakresie zarządzania procesowego, należy zaznaczyć, iż największy wpływ na jakość pracy ma kadra zarządzająca, która buduje tym samym wizerunek jakości zarządzania. Drugim czynnikiem jest jakość pracy załogi, zdefiniowana jako jakość wykonywania poleceń. Te dwa, jakże ważne komponenty w konsekwencji stoją u podstawy wysokiej jakości wyrobów i usług (Wawak, 2001, s. 73). Każdy pracownik danej organizacji, wraz z posiadaną wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami, wywiera wpływ na efektywność i jakość pracy. Sposób, w jaki funkcjonuje instytucja, bardzo często mierzony efektami jej działań, jest w dużej mierze uwarunkowany jakością pracy menedżerów (Nowak, 2008, s. 89-102). Warunkami niezbędnymi do prowadzenia skutecznego procesu jakości pracy są (Sajkiewicz, 2004, s. 24-28):

- innowacyjność w procesie zarządzania;
- decentralizacja władzy i uelastycznienie struktur;
- reorganizacja struktury organizacyjnej zakładu;
- wykorzystanie wewnętrznych i zewnętrznych procesów współdziałania organizacyjnego;
- motywowanie do zmian;
- ukierunkowanie na jakość obsługi klientów/pacjentów;
- zgodność kompetencji z wymogami stanowiskowymi;
- odpowiedni podział pracy, odpowiedzialności i uprawnień.

W artykule podjęto próbę zbadania możliwości wykorzystania zarządzania procesowego w pracy zawodowej zawierającej się właśnie we wspomnianej innowacyjności w procesie zarządzania.

Kluczowym komponentem jakości pracy jest jej harmonogramowanie (Lowe, 2007, s. 14). Możliwość rozwoju zawodowego, dostęp do zasobów oraz wzajemne wsparcie i dobre relacje z przełożonymi nie tylko sprzyjają zachowaniu właściwych proporcji w relacjach praca – dom, lecz także zapewniają produktywność i innowacyjność w miejscu pracy ze szczególnym wpływem na jej jakość. Pracownicy doświadczający autonomii w procesie podejmowania decyzji i możliwości rozwoju zawodowego efektywniej wykonują obowiązki w wymiarze indywidualnym i zespołowym (Lowe, 2007, s. 66). Zarówno harmonogramowanie, jak i podejmowanie decyzji są istotnymi elementami zarządzania procesowego.

Komisja Europejska określiła dziesięć wymiarów jakości pracy. Wśród nich należy wymienić kierunki i priorytety polityki zatrudnienia oraz dostęp do rynku pracy. W obszarze organizacyjnym znaczenie mają: miejsce pracy, cele operacyjne instytucji oraz środowisko pracy, a także warunki bezpieczeństwa i higieny pracy. Ogromne znaczenie ma także profil pracowników, wymagania kwalifikacyjne oraz umiejętności i rozwój zawodowy zatrudnionych, a także subiektywna ocena zadowolenia z pracy (Nowakowska, Głowacka, Rasińska, Głowacka-Rębała, 2011).

Peter Senge z Massachusetts Institute of Technology zauważa, że „na długą metę jedynym pewnym źródłem konkurencyjnej przewagi przedsiębiorstwa jest jego zdolność do uczenia się szybciej niż inni” (Blikle, 2011, s. 14-15). Jeśli chodzi o podejście procesowe, jest to wiedza o tym, jak organizować procesy, jak nimi zarządzać i jak szybko dostosowywać je do zmiennych warunków rynku. Zdaniem Edwardsa Deminga, jeżeli w działalności organizacji pojawiają się problemy, a jakość lub wydajność nie spełniają naszych oczekiwań, to w 85% przypadków przyczyn należy szukać po stronie procesu, a jedynie w 15% przypadków – po stronie ludzi (Blikle, 2011, s. 34-54). Podobną opinię formułują Elżbieta Skrzypek i Mariusz Hofman: „Analizując przypadki wielu przedsiębiorstw, można stwierdzić, że problemem nie jest jakość produktów czy usług, lecz poziom jakości procesów, które owe produkty lub usługi tworzą. Można zatem stwierdzić, że jakość produktów i usług jest pochodną jakości procesów. Poprawa jakości produktów i usług jest konsekwencją poprawy jakości procesów” (Skrzypek, Hofman, 2010, s. 30).

Pojęcie procesu nawiązuje do podejścia procesowego (ang. *business process orientation*, BPO), które zorientowane jest na procesy biznesowe. Podejście procesowe jako najważniejszy element przedsiębiorstwa wskazuje proces, na który składa się ciąg czynności. Istotą podejścia procesowego jest odejście od sztywnych struktur funkcjonalnych i zastąpienie ich strukturą macierzową, w przypadku której zarządzanie zespołami i poszczególnymi zadaniami pozwala na większą elastyczność. Firma może w ten sposób wyznaczyć i osiągnąć cel przez zarządzanie zadaniami w sposób, który umożliwia sprawne i szybkie zidentyfikowanie oraz zaspokojenie

potrzeb i oczekiwań odbiorcy. Podejście procesowe ma szerokie zastosowanie w teorii i praktyce zarządzania, a jego zastosowanie oznacza zarządzanie całymi sekwencjami działań realizowanymi przez różne komórki funkcjonalne. Polega to na wykonywaniu kolejno zdefiniowanych czynności w ramach danego procesu przez zaangażowanie wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, które są odpowiedzialne za ich wykonanie (Skrzypek, Hofman, 2010, s. 142-144). W związku z tym, że pojęcie „proces” jest różnorodne oraz wieloznaczne, rozpatrywanie jego jako zjawiska organizacyjnego wymusiło dodanie nowego określenia identyfikacyjnego – „biznesowy” (Nosowski, 2010, s. 12).

W określanym mianem Przemysłu 4.0 sieci komputerowe są zintegrowane ze zunifikowanymi umiejętnościami i wymianą informacji w czasie rzeczywistym. Sterowanie procesami w trybie online stwarza konieczność budowy właściwego interfejsu pomiędzy człowiekiem a maszynami i urządzeniami technologicznymi, tym samym zdefiniowania ich wzajemnej współzależności (Drath, Horch, 2014, s. 56-58). Z badań (Soldaty, 2016) wynika, że wejście przedsiębiorstw na poziom 4.0 jest uwarunkowane zarówno kompetencjami o charakterze technologicznym, jak i menedżerskim. Do pierwszej grupy zalicza się dysponowanie niezbędnymi środkami technicznymi i narzędziami inżynierskimi właściwymi dla Przemysłu 4.0. Druga grupa uwarunkowań jest ściśle powiązana z procesami zarządzania. Rewolucja 4.0 oznacza nowe wyzwania przede wszystkim dla kompetencji menedżerów. Otóż menedżerowie, którzy będą przeprowadzać swoją organizację przez kolejne etapy dynamicznych zmian i wykorzystywać szanse, jakie stwarzają nowe technologie, muszą być ludźmi otwartymi na nowości, rozumiejącymi wagę ciągłego doskonalenia zawodowego i skutecznej komunikacji, a także otwartymi na pomysły swoich podwładnych i wierzącymi w ich możliwości (Schmidt, 2016, s. 23-33). To właśnie kompetencje w pracy zawodowej o charakterze technologicznym, o których wspomniano, są dziś podstawą nauczania w trakcie realizacji przedmiotów o tematyce zarządzania procesowego.

W przedsiębiorstwie przyszłości szczególnie cenne będzie połączenie kompetencji IT i kompetencji inżynierskich. Podstawowe kursy z tych dziedzin powinny uzupełnić wiedzę z nauk tradycyjnych, takich jak matematyka i fizyka. Przemysł 4.0 będzie się opierał głównie na programowaniu, dlatego istotne miejsce zajmą w nim osoby posiadające kompetencje z tego zakresu. Mechaniczne, powtarzalne czynności coraz częściej będą wykonywać maszyny bądź roboty. Według analiz Boston Consulting Group roboty wykonują dzisiaj zaledwie 10% zadań produkcyjnych, które mogłyby wykonywać, jednak do roku 2025 udział robotów ma wzrosnąć do 25%. Podobny wzrost dokumentują eksperci firmy analitycznej Gartner, szacując, że na przykład w Stanach Zjednoczonych do roku 2025 r. ponad 30% miejsc pracy zostanie zautomatyzowanych (Gartner, 2013). Ludzie powinni zatem rozwijać przede wszystkim umiejętność zarządzania pracą maszyn. Pojawia się także nowa umiejętność: komunikowanie się z maszynami. Zupełnie nowe technologie będą

wymagały nowych umiejętności technicznych. Przykładami mogą być: integracja systemów cyberfizycznych, zaawansowane systemy zarządzania produkcją, zaawansowana robotyzacja, złożone systemy analizy danych produkcyjnych, aplikacja algorytmów sztucznej inteligencji w przestrzeni produkcyjnej (Schmidt, 2015, s. 16-27). W przedsiębiorstwie opartym na układach cyberfizycznych na pierwszy plan wysuwają się również kompetencje związane z zapewnieniem cyberbezpieczeństwa. Sukces nowoczesnych projektów uwarunkowany jest także dobrym kontaktem między pracownikami reprezentującymi różnorodne specjalizacje na różnych poziomach organizacji, co zapewnia zarządzanie procesowe, dzięki wykorzystaniu przepływu danych. Zarządzanie pracą maszyn oraz zapewnienie ścisłego kontaktu między pracownikami na różnych poziomach przedsiębiorstwa wpisuje się właśnie w zarządzanie procesowe. Nadal wysoko będą cenione kompetencje, takie jak otwartość na zmiany i pozytywne podejście do różnorodności zadań, a także umiejętność zarządzania czasem i odporność na stres. Pracownicy nie poradzą sobie z wyzwaniami przedsiębiorstwa 4.0 bez umiejętności pracy projektowej i pracy w zespole, która również będzie wyglądała inaczej niż dotychczas. Coraz częściej bowiem będziemy mieli do czynienia z komunikacją zdalną z osobami z innych miast, a nawet krajów, o innym zapleczu kulturowym i porozumiewających się innym językiem. Dlatego kolejną kluczową kompetencją pracownika ery 4.0 to inteligencja i wrażliwość kulturowa. Dynamika otoczenia przedsiębiorstw i jednostek niekomercyjnych wymusza efektywną aktywizację ich wewnętrznych zasobów, czyli kluczowych kompetencji organizacji będących fundamentem ich przetrwania i rozwoju.

Wdrażanie w przedsiębiorstwie podejścia procesowego wymaga początkowo uporządkowania wiedzy o jego procesach: identyfikacji oraz stworzenia modelu procesów z użyciem adekwatnych metod i narzędzi. Jedną z definicji określa modelowanie procesów jako proces dokumentacji procesów biznesowych wykorzystujący połączenie tekstu i notacji graficznej. Modelowanie procesów w projektach zajmujących się doskonaleniem firmy wymaga zaangażowania wielu pracowników, takich jak menedżerowie wyższego szczebla, pracownicy z różnych wydziałów oraz specjaliści z firm doradczych. Kluczowym elementem współpracy tak wielu pracowników jest to, aby wszyscy używali takiej samej nomenklatury oraz zrozumieli technik modelowania procesów. Podczas mówienia o celu i zakresie modelowania kluczowe znaczenie ma wybór notacji, która pozwala na opis niezbędnych elementów definiujących proces na danym poziomie szczegółowości, ale też zawiera symbole graficzne i związane z nimi reguły semantyczne zrozumiałe dla wszystkich osób zaangażowanych w modelowanie procesów. Stopień zrozumienia modelu procesu oraz jego interpretacja przez użytkowników pozwalają ocenić pragmatyczny aspekt jakości modelu (Lindland, Sindre, Solvberg, 1994, s. 44-49) i świadczą o efektywności modeli, czyli ich dopasowaniu do potrzeb odbiorców i możliwości osiągnięcia zakładanego celu modelowania (Genero, Poels, Piattini, 2008).



Tadeusz Kasprzak identyfikował orientację procesową z zarządzaniem procesami (Kasprzak, 2005). Leksykon zarządzania wskazuje, że zarządzanie procesowe jest tożsame z rozpowszechnionym w praktyce określeniem „zarządzanie procesami”, które lepiej oddaje istotę rzeczy. Zarządzanie procesowe obejmuje wiele faz, etapów i czynności, których zestaw tworzy metodykę zarządzania procesowego. Obejmuje ona swym zakresem organizowanie prac, projektowanie procesu, wdrażanie procesu oraz nadzór nad realizacją (Romanowska, 2004, s. 321, 670). Podejście procesowe natomiast to sposób podejścia do zarządzania, koncentrujący się na sekwencjach działań podejmowanych w firmie i poza nią oraz powiązaniach pomiędzy nimi w celu osiągnięcia zamierzonych wspólnie rezultatów (Romanowska, 2004, s. 414).

W niniejszej pracy przyjęto, że podejście procesowe do zarządzania jest terminem ogólniejszym, rozumianym jako sposób widzenia całości lub fragmentu określonej rzeczywistości organizacyjnej przez pryzmat procesów w niej realizowanych. Pojęcie orientacji procesowej to całościowy sposób działania danej organizacji, w której priorytetowo traktuje się realizowane procesy (Nosowski, 2010, s. 14). Orientacja procesowa może być definiowana także jako przedsięwzięcie organizacyjne w kierunku uczynienia z procesów biznesowych fundamentu budowy struktur organizacyjnych oraz przedmiotu planowania strategicznego (Kohlbacher, Gruenwald, 2011). Nie można jednak mówić o orientacji procesowej, jeśli menedżerowie nie mają realnego wpływu na realizację procesów oraz zarządzanie nimi. Zarządzanie zorientowane na procesy nie jest możliwe bez sprawnego zarządzania samymi procesami.

Wyniki badania przeprowadzonego wśród przedsiębiorstw w 2018 roku przez firmę Microsoft pokazują, że (Microsoft, 2019):

- 37% badanych realizuje wiele wysokopoziomowych projektów obejmujących procesy biznesowe;
- 93% organizacji biorących udział w badaniu angażuje się w liczne projekty podnoszenia jakości procesów;
- 79% firm używa oprogramowania do modelowania procesów w ramach analizy przed wprowadzeniem zmian;
- 65% organizacji potwierdza, że dzięki procesom i technologiom BPMN udało im się podnieść wydajność, różnorodność i poziom zadowolenia klientów.

Ponadto zarządzanie przez procesy zostało wpisane do *Strategii Rozwoju Kraju 2020* i staje się jednym z filarów zwiększania sprawności i efektywności urzędów sektora publicznego. W tym kontekście istotne jest diagnozowanie kompetencji w obszarze zarządzania procesami w celu identyfikacji luk oraz planowania rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników. Nowe uwarunkowania gospodarcze wymogły na sektorze publicznym zmianę dotychczasowych metod gospodarowania środkami publicznymi (Gabrielczyk, Jurczuk, 2015, s. 81-93). Przeformułowanie sposobu funkcjonowania, zgodnie z którym nowym paradygmatem zarządzania sektorem

administracji publicznej jest zarządzanie procesowe, znalazło swoje odzwierciedlenie w dokumentach ustalających strategię rozwoju kraju i sprawnego państwa w perspektywie 2020 r. (Uchwała nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r. w sprawie przyjęcia *Strategii Rozwoju Kraju 2020* – Dz.U. 2012 poz. 882 i Uchwała nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia strategii *Sprawne Państwo 2020* – Dz.U. 2013 poz. 136.).

Procesy stają się fundamentem zmian organizacyjnych we wszystkich urzędach administracji publicznej. Skuteczne zarządzanie procesami przekłada się na wysoką jakość usług świadczonych klientom, efektywne wykorzystanie potencjału pracowników i innych zasobów, ograniczenie kosztów i ogólnie usprawnienie działania organizacji (Krukowski, 2011, s. 93-108).

Wyniki wspomnianych badań wzmacniają istotność postawionego problemu badawczego oraz konieczność wprowadzania zarządzania procesowego do programów studiów w celu przygotowania potencjalnych pracowników do wykorzystywania go w pracy zawodowej.

W programie studiów II stopnia na kierunku Zarządzanie najczęściej realizowany jest przedmiot związany z zarządzaniem procesami. Studenci uczestniczą w wykładach i zajęciach laboratoryjnych, na których zapoznawani są między innymi z oprogramowaniem do modelowania i zarządzania procesami biznesowymi. Studenci zarządzają wybranymi przedsięwzięciami przez scharakteryzowanie i zamodelowanie procesów, identyfikują niezbędne zasoby, harmonogramują przepływ informacji, zakres ich funkcjonowania oraz wdrażania wybranych narzędzi kontroli i monitorowania.

W literaturze przedmiotu nie odnaleziono badań, w których identyfikowano by znajomość przez studentów możliwości wykorzystania zarządzania procesowego w usprawnianiu działań przedsiębiorstwa, co wskazuje, że istnieje luka badawcza w tym zakresie.

## 2. Metoda i dobór próby badawczej

Na początku 2023 r. na potrzeby kształtowania nowych, zaawansowanych modeli biznesowych z zakresu zastosowań informatyki w zarządzaniu przeprowadzono wśród studentów Uniwersytetu Warszawskiego (Wydziału Zarządzania oraz Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii) badanie mające na celu identyfikację znajomości przez studentów możliwości wykorzystania zarządzania procesowego w usprawnianiu działań organizacji. Proces weryfikacji postawionego problemu badawczego składał się z następujących etapów:

- analiza literaturowa;
- analiza materiałów konferencyjnych, seminaryjnych i sympozjalnych;
- opracowanie ankiety;



- przeprowadzenie badania;
- analiza wyników;
- opracowanie wniosków, rekomendacji i ograniczeń badania.

Do przeprowadzenia badania użyto metodyki CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*). Formularz ankiety zawierał siedemnaście pytań merytorycznych i osiem pytań charakteryzujących próbę badawczą. Pytania miały różnorodny zakres i dotyczyły:

- ogólnej znajomości pojęć związanych z zarządzaniem procesowym;
- szczegółowej znajomości definicyjnej wybranych kategorii z tego zakresu;
- możliwości realizacji podejścia procesowego.

Ankieta została tak skonstruowana, że respondent mógł poznać aspekty związane z zarządzaniem procesami – w związku z czym pojawiła się w niej część poznawcza, która w intuicyjny sposób przekazywała wiedzę na temat zarządzania procesowego.

Do wypełnienia ankiety przystąpiły 62 osoby realizujące drugi (ostatni) rok studiów magisterskich na Uniwersytecie Warszawskim, z czego 57 osób wypełniło ją kompletnie, co stanowiło 91,94% zwrotności. Badanie zostało przeprowadzone również wśród studentów rozpoczynających naukę na Uniwersytecie Warszawskim – do wypełnienia ankiety przystąpiły 103 osoby realizujące pierwszy rok studiów licencjackich, z czego 77 osób wypełniło ją kompletnie, co stanowiło 74,76% zwrotności. W tabeli 1 zaprezentowano charakterystykę próby badawczej.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Charakterystyka	I rok studiów licencjackich	II rok studiów magisterskich
<b>Płeć</b>		
Kobiety	49,35%	77,19%
Mężczyźni	50,65%	22,81%
<b>Wiek</b>		
< 18	0,00%	0,00%
19-24	94,81%	71,93%
25-34	5,19%	28,07%
35-55	0,00%	0,00%
55+	0,00%	0,00%
<b>Wykształcenie</b>		
Podstawowe	0,00%	0,00%
Zasadnicze zawodowe	0,00%	0,00%
Średnie	67,53%	1,75%
Licencjat, niepełne wyższe	31,17%	80,70%
Wyższe	1,30%	17,54%

cd. tab. 1

Charakterystyka	I rok studiów licencjackich	II rok studiów magisterskich
<b>Miejsce pochodzenia</b>		
Wieś	5,19%	3,51%
Małe miasto do 20 tys.	2,60%	0,00%
Średnie miasto 21-50 tys.	5,19%	7,02%
Duże miasto 51-200 tys.	3,90%	10,53%
Wielkie miasto powyżej 200 tys.	83,12%	78,95%
<b>Kierunek kształcenia</b>		
Humanistyczne, w tym filologie, historia, kulturoznawstwo, historia sztuki	0,00%	38,60%
Nauki społeczne, w tym psychologia, socjologia, ekonomia, pedagogika, administracja, prawo, zarządzanie	84,42%	36,84%
Nauki ścisłe, w tym matematyka, informatyka, fizyka, chemia	1,30%	0,00%
Przyrodnicze, w tym biologia, ochrona środowiska, geografia	0,00%	0,00%
Techniczne	0,00%	5,26%
Medyczne	0,00%	0,00%
Rolnicze, leśne i weterynaryjne	0,00%	0,00%
Sztuka, w tym muzyczne, plastyczne, teatralne	0,00%	0,00%
Inne	14,29%	19,30%
<b>Sytuacja materialna ankietowanych</b>		
Bardzo dobra (starcza mi na wszystko, co nieco zostaje)	12,99%	31,58%
Dobra (nie narzekam, ale mogłoby być lepiej)	54,55%	54,39%
Średnia (starcza na oszczędne życie)	14,29%	8,77%
Dostateczna (jeszcze wiąże koniec z końcem)	6,49%	1,75%
Zła (ledwo starcza na podstawowe produkty i usługi)	1,30%	1,75%
Jestem studentem, nie jestem niezależny finansowo	10,39%	1,75%

cd. tab. 1

Charakterystyka	I rok studiów licencjackich	II rok studiów magisterskich
<b>Status zawodowy</b>		
Pracuję na umowę o pracę na pełny etat lub część etatu	22,08%	40,35%
Pracuję dorywczo (na umowę o dzieło/zlecenie)	40,26%	31,58%
Prowadzę własną działalność gospodarczą	2,60%	1,75%
Jestem uczniem/studentem	3,90%	7,02%
Jestem bezrobotny(a)/aktualnie pozostaję bez stałej pracy	0,00%	0,00%
Jestem emerytem/rencistą	0,00%	0,00%
Zajmuję się prowadzeniem gospodarstwa domowego/ wychowaniem dzieci	0,00%	0,00%
Jestem studentem	25,97%	10,53%
Inne	5,19%	8,77%

Źródło: opracowanie własne

Na dobór grupy badawczej zdecydowano się po analizie wyników globalnego badania 2020 *Deloitte and WSJ Intelligence Global Survey* firmy Deloitte we współpracy z WSJ Intelligence opublikowanego w kwietniu 2020 roku (Deloitte, 2020). W badaniu tym wzięło udział stu prezesów firm i czterystu CIO z dwudziestu dwóch branż i dziewiętnastu państw. Badania wykazały, iż obecnie powszechnie uznaje się, że technologie i transformacja cyfrowa decydują o powodzeniu praktycznie każdej firmy. Wyniki badań pokazują, że w wielu obszarach sukces w biznesie jest dziś ściśle związany z kompetencjami technologicznymi. To doskonała wiadomość dla szefów IT, którzy kształtują pion technologiczny, kierując się potrzebą tworzenia większej wartości dla firmy, bo świadczy to o poparciu najwyższej kadry kierowniczej dla działań w tej sferze. Bardziej zintegrowane strategiczne podejście do technologii może przynieść korzyści dla całej firmy. Ponadto, zdaniem prezesów, pion technologiczny nie może działać w odizolowaniu, gdyż model silosowy nie pozwala korzystać z odpowiedniego wsparcia i finansowania ani wywierać znaczącego wpływu na firmę. Jak wynika z badania, firmy należące do grupy produkującej dwa i pół razy częściej uznają technologie za najważniejsze przy realizacji celów firmy. Poza tym procentowo prawie trzy razy więcej z nich uważa, że pion IT w ich przedsiębiorstwie są gotowe wykorzystywać najnowsze technologie. Od szefów IT oczekuje się nie tylko uczestnictwa w działaniach zarządu firmy, lecz również aktywnych działań, stymulowania przemian w całym przedsiębiorstwie.

W tym kontekście przed dyrektorami IT, którzy myślą perspektywicznie, otwiera się dziś wiele możliwości; jednocześnie wydaje się być zagrożona pozycja specjalistów od technologii niechętnie podejmujących wyzwania charakterystyczne dla nowego otoczenia.

Uznano więc, że to studenci są grupą, która najaktywniej używa najnowszych technologii informacyjnych, grupą, która powinna wiedzieć o nich wiele, nie tylko z teoretycznego punktu widzenia, lecz też jest ich ciekawa. To właśnie dzisiejsi studenci będą za kilka lat głównymi użytkownikami tych technologii i grupą silnie opiniodawczą w tym zakresie. W związku z tym na cele badania losowo dobrano grupy laboratoryjne spośród wszystkich studentów, którzy znajdują się na pierwszym i piątym roku studiów Uniwersytetu Warszawskiego.

Warto nadmienić, że wskazany dobór próby ma swoje ograniczenia. Analiza poglądów najbardziej aktywnych użytkowników pozwala wychwycić najnowsze trendy rozwoju wykorzystania zarządzania procesami oraz ich potencjalną rozpoznawalność i użyteczność wśród już obecnych i przyszłych głównych użytkowników.

### 3. Analiza i dyskusja wyników

W analizowanej grupie osób studiujących na pierwszym roku studiów licencjackich Uniwersytetu Warszawskiego 53,25% miało z pojęciem zarządzania procesowego bardzo rzadko styczność, 33,77% studentów słyszy to pojęcie parę razy w miesiącu, a 1,30% nigdy o nim nie słyszała. 9,00% studentów spotyka się z pojęciem zarządzania procesowego nie mniej niż raz w tygodniu, natomiast 1,30% nie mniej niż raz dziennie. Pozostali (1,30%) wybrali odpowiedź „inne”. W analizowanej grupie respondentów studiujących na ostatnim roku studiów magisterskich Uniwersytetu Warszawskiego 40,35% miało z pojęciem zarządzania procesowego bardzo rzadko styczność, 36,84% studentów słyszy to pojęcie parę razy w miesiącu, a 5,26% nigdy o nim nie słyszała. 15,79% studentów spotyka się z pojęciem zarządzania procesowego nie mniej niż raz w tygodniu, natomiast 1,75% kilka razy dziennie.

Na pytanie drugie – którego zadanie miało na celu dowiedzenie się, z jakiego źródła studenci czerpią wiedzę o zarządzaniu procesowym – respondenci spośród pięciu odpowiedzi mogli wybrać maksymalnie trzy. W grupie osób studiujących na pierwszym roku studiów licencjackich 94,81% ankietowanych przyznało, że podstawowe informacje o zarządzaniu procesowym zdobyła na uczelni, 29,87% czerpała wiedzę z Internetu, a 23,38% spotkało się z pojęciem w pracy. W grupie studentów studiujących na drugim roku studiów magisterskich 91,23% ankietowanych przyznało, że podstawowe informacje o zarządzaniu procesowym zdobyła na uczelni, 26,32% czerpała wiedzę z Internetu, 40,35% spotkało się z pojęciem w pracy, natomiast 10,53% wśród znajomych, najmniej (3,51%) słyszała to pojęcie wśród rodziny.

Pytanie trzecie dotyczyło kwestii definicji procesu. W grupie osób studiujących na pierwszym roku studiów licencjackich najwięcej, bo aż 63,64% studentów zgodnie przyznało, że ich zdaniem „proces to ciąg wzajemnie powiązanych lub zależnych czynności i innych zdarzeń wywołujących określone zmiany i zmierzających do osiągnięcia określonego wyniku końcowego” (Ziemia, Obłąk, 2012, s. 141-144). W grupie studentów studiujących na ostatnim roku studiów magisterskich również tę odpowiedź wybrało najwięcej osób, bo aż 64,91%. Na drugim miejscu znalazła się definicja procesu określającego go jako zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzący do zmian zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci produktu lub usługi (Ziemia, Obłąk, 2012, s. 141-144). Pozostałe odpowiedzi cieszyły się mniejszym niż 10% poparciem.

W pytaniu czwartym studenci zapytani zostali o definicję zarządzania procesowego. Zarówno wśród osób studiujących na pierwszym roku studiów licencjackich (41,56%), jak i osób studiujących na ostatnim roku studiów magisterskich (56,14%) najwięcej osób wybrało odpowiedź, zgodnie z którą zarządzanie procesami „może być zdefiniowane jako planowanie, organizowanie i kontrolowanie systemu procesów. To również motywowanie osób zaangażowanych w realizację poszczególnych procesów podejmowane w celu zapewnienia skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstwa. Zarządzanie procesami to kreatywna i twórcza działalność menedżerów skoncentrowana na poszukiwaniu optymalnego sposobu funkcjonowania systemu procesów” (Skrzypek, Hofman, 2010, s. 29). Na drugim miejscu znalazła się definicja zaproponowana przez van der Aalsta, Hofstede i Weskego, zgodnie z którą „zarządzanie procesowe jest wspieraniem procesów biznesowych przy wykorzystaniu metod, technik i narzędzi informatycznych do projektowania, realizacji, kontroli i analizy procesów, obejmujące ludzi, organizacje, aplikacje, dokumenty i inne źródła informacji” (Aalst, Hofstede, Weske, 2003, s. 76). Pozostałe odpowiedzi cieszyły się mniejszym niż 10% poparciem.

W pytaniu piątym respondenci spośród siedmiu cech podejścia procesowego mieli wskazać tę, która ich zdaniem najbardziej oddaje istotę podejścia procesowego. Zarówno wśród osób studiujących na pierwszym roku studiów (55,84%), jak i osób studiujących na ostatnim roku (71,93%) najwięcej osób wybrało odpowiedź, zgodnie z którą powinno ono pozwalać na osiągnięcie wyższej wydajności i efektywności, służącej lepszemu wykorzystaniu dostępnych zasobów. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że podczas badań przeprowadzonych w 2022 roku na próbie 430 respondentów również tę odpowiedź wybrało ponad połowa respondentów (54,42%) (Oleś-Filiks, 2023, s. 226-243). Niemal na jednakowym poziomie studenci wskazali odpowiedzi, że podejście procesowe powinno promować efektywne przywództwo przez ogólną zgodę polegającą na koncentracji na rezultatach i kliencie, mierzoną ilościowymi i jakościowymi wskaźnikami oraz że powinno opierać się na faktach, procesach, wzajemnym poszanowaniu, zaufaniu i korzyściach dla wszystkich.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na różnicę – aż 11,24%, którą znajdziemy w odpowiedziach studentów licencjackich (12,99%) i studentów studiów magisterskich (1,75%) we wskazaniu, że nakłada wysokie standardy wydajności we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa. Pozostałe odpowiedzi cieszyły się mniejszym niż 10% poparciem.

Kolejne pytanie w ankiecie dotyczyło wskazania cechy, która oddaje najbardziej istotę wykorzystania zarządzania procesowego. To właśnie w tym pytaniu można dostrzec, analizując wyniki, największe rozbieżności wśród odpowiedzi studentów pierwszego i ostatniego roku studiów. Największe znaczenie dla prawie połowy ankietowanych na studiach licencjackich (46,75%) ma to, żeby wykorzystując zarządzanie procesowe, używano jednocześnie wiedzy – jest to proces efektywnego wykorzystania wiedzy w realizacji celów organizacji gospodarczej, przynoszących efekty ekonomiczne. Tę odpowiedź w roku 2022 wybrało 24,56% studentów ostatniego roku studiów – jest to różnica aż 22,19%. Dla porównania warto podać, że owa cecha również okazała się najbardziej istotna – wybrało ją ponad połowa z 430 ankietowanych (Oleś-Filiks, 2023, s. 226-243). Istotną cechą zarządzania procesowego wskazaną przez największą liczbę ankietowanych realizujących studia magisterskie, bo 36,84%, jest to, aby wykorzystując zarządzanie procesowe, dzielono się i rozpowszechniano wiedzę – są to procesy, dzięki którym pojedyncze, wyizolowane informacje i umiejętności przekształcone zostają w zasoby wiedzy służące całej organizacji (m.in. metody tworzenia i nadzorowania sieci informacyjnych bazujących na nowoczesnej technologii). Tę odpowiedź wybrało 22,08% studentów pierwszego roku studiów – jest to różnica aż 14,76%. Wysoki wynik (21,05%) wśród studentów ostatniego roku studiów magisterskich zdobyła odpowiedź, że to lokalizowanie wiedzy (sposoby wyszukiwania informacji i zdobywania wiedzy zarówno w obrębie organizacji, jak i z otoczenia, gdzie dostępne narzędzia pozwalają identyfikować wewnętrzne i zewnętrzne źródła informacji oraz źródła informacji pierwotnej i wtórnej) najbardziej oddaje istotę zarządzania procesowego. Tę odpowiedź wybrało jedynie 10,39% studentów pierwszego roku. Zdecydowanie mniej, bo już poniżej 13% otrzymały pozostałe cechy.

W pytaniu siódmym respondenci spośród jedenastu cech organizacji procesowej mieli wskazać te, z którymi się spotkali (mogli wybrać maksymalnie trzy odpowiedzi). Cechą organizacji procesowej wybraną przez największą liczbę studentów pierwszego roku studiów licencjackich (46,75%) jest to, że wiedza traktowana jest jako wyraźny zasób, jakim należy zarządzać, tzn. taki, który należy pomnażać i pielęgnować. Organizacja realizuje koncepcję przedsiębiorstwa tworzącego wiedzę (tę odpowiedź wybrało 33,33% ankietowanych ostatniego roku studiów). Cechą organizacji procesowej wybraną przez największą liczbę studentów ostatniego roku studiów magisterskich (47,37%) jest cecha, zgodnie z którą w organizacji procesowej przedmiotem zarządzania są procesy, a podmiotem – ludzie (tę odpowiedź wybrało 35,06% ankietowanych realizujących pierwszy rok studiów).



Największą różnicę, bo aż 21,35% zdobyła odpowiedź, zgodnie z którą cechą organizacji procesowej jest doskonalenie procesów – skupia się nie tylko na doskonaleniu ich struktury, lecz także na wyposażeniu narzędziowym, w tym na wiedzy ich wykonawców (tę odpowiedź wybrało 22,81% ankietowanych ze studiów magisterskich i 44,16% respondentów ze studiów licencjackich). Duże znaczenie dla ankietowanych ma również cecha, zgodnie z którą wszystkie czynności rutynowe opisane są za pomocą norm w formie procedur, instrukcji i standardów. Prawie na równi ankietowani wskazali, że organizacja procesowa cechuje się tym, że menedżerowie pracujący w organizacji (właściciele procesów) odpowiedzialni są za cały obszar procesu i związanej z nim wiedzy, a nie tylko za obszar jednego zespołu. Istotną cechą jest to, że kierowników projektów uwalnia się od nierealnego obowiązku bycia ekspertem we wszystkim, czym zajmują się członkowie tego zespołu. Pozostałe odpowiedzi cieszyły się mniejszym niż 20% poparciem.

Kolejne pytanie w ankiecie dotyczyło wskazania głównej roli zarządzania procesami. W odpowiedziach zauważyć można, że zdecydowana większość (41,56%) studentów pierwszego roku studiów jako główną rolę zarządzania procesami wskazała podjęcie wysiłku w celu usprawnienia i optymalizacji kolejnych działań (tę odpowiedź również wybrało najwięcej ankietowanych ze studiów magisterskich – 29,82%). Intrygujące jest to, że „podejście holistyczne (*end-to-end*), którego główną ideą jest objęcie wszystkich działań jednym systemem zarządzania”, w badaniach przeprowadzonych w 2022 roku (na próbie 430 osób) zdobyło zaledwie 8,60% (Oleś-Filiks, 2023, s. 226-243), a w 2023 roku zostało tak bardzo docenione (tę odpowiedź wybrało 26,32% ankietowanych ze studiów magisterskich i 18,18% respondentów ze studiów licencjackich). Główną rolą zarządzania procesami, którą wybrało poniżej 15% ankietowanych, jest orientacja na klienta i zaspokojenie jego potrzeb; zarządzanie z naciskiem na definiowanie celów i włączanie wykonawców w ich osiąganie; zarządzanie z naciskiem na realizację całego cyklu życia procesu. Pozostałe odpowiedzi zostały wybrane przez mniej niż 6% ankietowanych.

W pytaniu dziewiątym respondenci spośród sześciu korzyści wykorzystania zarządzania procesowego mieli wskazać ich zdaniem najważniejsze (mogli wybrać wiele z podanych odpowiedzi). Zdecydowana większość ankietowanych jako najważniejszą korzyść wskazała: prawidłowo zdefiniowane wzorce procesów pozwalają na lepsze zrozumienie zadań przez pracowników oraz sprawniejszą komunikację między działami. Warto w tym miejscu nadmienić, iż podczas badań przeprowadzonych w 2022 na próbie 430 respondentów roku również ta odpowiedź zdobyła największą liczbę głosów – wybrało ją 64,42% ankietowanych (Oleś-Filiks, 2023, s. 226-243).

Kolejne dwie odpowiedzi wskazujące najważniejsze korzyści wykorzystania zarządzania procesowego stanowiące ponad 40% odpowiedzi są to: przypisywanie zasobów do konkretnych procesów pozwala na lepszą kontrolę ich wykorzystania; zarządzanie procesami i funkcjonowanie na poziomie wyższym niż konkretne działania minimalizują ryzyko suboptymalizacji i pomagają w poszukiwaniu rozwiązań

optymalnych w skali całego przedsiębiorstwa. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na różnicę – aż 23,02%, którą znajdziemy w odpowiedziach studentów licencjackich (15,58%) i studentów studiów magisterskich (38,60%) we wskazaniu, że najważniejszą korzyścią wykorzystania zarządzania procesowego jest to, że wyznaczanie właściciela procesu pozwala na jasne określenie odpowiedzialności. Warto nadmienić, że podczas badań przeprowadzonych w 2022 roku na próbie 430 respondentów niniejsza odpowiedź zdobyła najmniejszą liczbę głosów (wybrało ją 17,67% ankietowanych) (Oleś-Filiks, 2023, s. 226-243). Według ankietowanych mniej ważną korzyścią z wykorzystania zarządzania procesowego jest możliwość łatwiejszego określenia elementów, które składają się na łańcuch wartości dodanej, oraz skupienie się na procesach prowadzących do lepszego skupienia się na wymaganiach klientów.

W pytaniu dziesiątym studenci spośród trzech hipotez badawczych dotyczących wykorzystania zarządzania procesowego mieli wskazać, które ich zdaniem są prawdziwe (mogli wybrać wiele z podanych odpowiedzi). Zdecydowana większość respondentów wskazała, że prawdziwa jest hipoteza H2: Im wyższy stopień orientacji procesowej, tym lepsze wyniki niefinansowe mierzone poziomem satysfakcji pracowników, klientów i dostawców osiągają firmy (tę odpowiedź wybrało 71,93% ankietowanych ze studiów magisterskich i 71,43% respondentów ze studiów licencjackich). Dla porównania warto dodać, że podczas badań w 2022 roku na próbie 430 respondentów również ta odpowiedź zdobyła najwięcej głosów – wybrało ją 68,84% respondentów (Oleś-Filiks, 2023, s. 226-243). 43,86% ankietowanych ze studiów magisterskich i 48,05% respondentów ze studiów licencjackich twierdzi, że prawdziwa jest hipoteza H1: Im wyższy stopień orientacji procesowej, tym lepsze wyniki finansowe osiągają firmy. 45,61% ankietowanych ze studiów magisterskich i 44,16% respondentów ze studiów licencjackich zgadza się z hipotezą H3: Lepsze wyniki niefinansowe prowadzą do lepszych wyników finansowych.

W pytaniu jedenastym studenci spośród trzech wniosków dotyczących wykorzystania zarządzania procesowego w usprawnianiu działań organizacji mieli wskazać, które ich zdaniem są prawdziwe (mogli wybrać wiele z podanych odpowiedzi). Większość ankietowanych wybrała wniosek, zgodnie z którym: podejście procesowe jest katalizatorem osiągnięcia lepszych wyników finansowych organizacji (tę odpowiedź wybrało 64,91% ankietowanych ze studiów magisterskich i 63,64% respondentów ze studiów licencjackich). Warto w tym miejscu nadmienić, że podczas badań przeprowadzonych w 2022 roku na próbie 430 respondentów również ta odpowiedź zdobyła najwięcej głosów – wybrało ją 57,67% ankietowanych (Oleś-Filiks, 2023, s. 226-243). Blisko połowa respondentów uznała za prawdziwe, iż przedsiębiorstwa i ich otoczenie, aby w pełni wykorzystać pozytywne skutki podejścia procesowego, muszą zaadaptować się do nowych, bardziej sprzyjających warunków.

W kolejnym pytaniu analizie zostały poddane dodatkowe możliwości, które mogą być zrealizowane dzięki wdrożeniu podejścia procesowego w systemie zarządzania organizacją. Spośród ośmiu zaproponowanych odpowiedzi ankietowani mieli wskazać te, które ich zdaniem są prawdziwe (mogli wybrać wiele z podanych odpowiedzi).

Co intrygujące, dwie odpowiedzi zdobyły jednocześnie tyle samo i największą liczbę głosów: lepsza interpretacja, lokalizacja wiedzy oraz wprowadzenie do systemów zarządzania wiedzą procesowo zorientowanych struktur nawigacyjnych, a także procesowo zorientowanych map wiedzy (tę odpowiedź wybrało 59,65% ankietowanych ze studiów magisterskich i 59,74% respondentów ze studiów licencjackich) oraz wdrożenie podejścia procesowego w systemie zarządzania organizacji pozwala na orientację na przepływy wiedzy oraz informacji (tę odpowiedź wybrało 59,65% ankietowanych ze studiów magisterskich i 59,74% respondentów ze studiów licencjackich). 38,60% ankietowanych ze studiów magisterskich i 53,25% respondentów ze studiów licencjackich za dodatkową możliwość uznało dostępność wielu powszechnie znanych i wykorzystywanych metod usprawniania procesów. Pozostałe odpowiedzi z wynikiem mniejszym niż 50% kształtowały się w następujący sposób:

- lepsza kontrola kosztów i zysków;
- orientacja na łańcuch wartości dodanej, realizowana przez uświadomienie użytkownikom, jakiej wartości dodanej oczekuje się od nich podczas realizacji procesu biznesowego;
- wewnętrzny oraz zewnętrzny benchmarking procesów biznesowych;
- rozszerzenie odpowiedzialności pracowników na cały proces – poza granice stanowiska i działu.

W pytaniu trzynastym studenci spośród sześciu obszarów organizacji mogli wybrać te, w których ich zdaniem najczęściej wykorzystywane jest zarządzanie procesowe w usprawnianiu jej działalności (mogli wybrać wiele z podanych odpowiedzi). Odpowiedzią dominującą wśród studentów ostatniego roku studiów magisterskich jest wskazanie na obsługę klienta (tę odpowiedź wybrało 70,13% respondentów ze studiów licencjackich). Warto zaznaczyć, że niniejsza odpowiedź podczas badań przeprowadzonych w 2022 roku na próbie 430 respondentów również uzyskała najwyższy wynik – wybrało ją 73,72% respondentów (Oleś-Filiks, 2023, s. 226-243). Zdaniem większości studentów pierwszego roku studiów licencjackich (81,82%) obszarem organizacji, w którym najczęściej wykorzystywane jest zarządzanie procesowe w usprawnianiu organizacji, jest obszar realizacji zamówień (tę odpowiedź wybrało 63,16% respondentów ze studiów magisterskich). Cztery kolejne wskazania należą odpowiednio do obszaru, jakimi są:

- bankowość;
- finanse;
- kadry;
- dystrybucja treści.

W następnym pytaniu ankietowani odpowiedzieć mieli, czy w pracy stałej lub dorywczej wykorzystują zarządzanie procesowe. Niestety większość z nich, bo aż 63,64% osób studiujących na pierwszym roku studiów licencjackich i 64,91% osób studiujących na drugim roku studiów magisterskich w wykonywanej pracy nie wykorzystuje zarządzania procesowego, natomiast 35,09% studentów magisterskich i 36,36% studentów licencjackich je wykorzystuje.

Kolejne pytanie dotyczyło najpoważniejszych ograniczeń w wykorzystaniu zarządzania procesowego widzianych przez użytkownika. Zdaniem ponad połowy studentów najpoważniejszym ograniczeniem jest zatrudnienie kompetentnego personelu lub wyszkolenie pracowników, aby mogli efektywnie i w pełni wykorzystywać zarządzanie procesowe (tę odpowiedź wybrało 52,63% ankietowanych ze studiów magisterskich i 55,84% respondentów ze studiów licencjackich). Stosunkowo duża liczba respondentów odpowiedziała, że to inwestycja w rozwój i nadzór systemu jest najpoważniejszym ograniczeniem w wykorzystaniu zarządzania procesowego (tę odpowiedź wybrało 33,33% ankietowanych ze studiów magisterskich i 27,27% respondentów ze studiów licencjackich). 15,58% ankietowanych z pierwszego roku studiów licencjackich i 8,77% respondentów realizujących ostatni rok studiów magisterskich odpowiedziało, że są to inwestycje w nowy sprzęt umożliwiający wydajną pracę. Pozostali respondenci wybrali odpowiedź „inne” – 5,26% ankietowanych ze studiów magisterskich i 1,30% respondentów ze studiów licencjackich.

W ostatnim pytaniu analizowano, czy studenci wykorzystaliby zarządzanie procesowe w celu usprawnienia działalności organizacji, jeśli pojawiłaby się taka możliwość. Wyniki są pozytywnym zaskoczeniem, ponieważ zdecydowana większość (ponad 80%) wykorzystalaby zarządzanie procesowe w celu usprawnienia działalności organizacji. 14,29% osób studiujących na pierwszym roku studiów i 17,54% osób studiujących na drugim roku studiów magisterskich wybrało odpowiedź „nie wiem”, natomiast jedynie 8,77% ankietowanych studiujących na drugim roku studiów magisterskich nie chciałoby wykorzystać modelowania procesów biznesowych w celu usprawnienia działalności organizacji, gdyby pojawiła się taka możliwość.

## Wnioski

Zasadniczym celem niniejszego artykułu była identyfikacja znajomości przez studentów możliwości wykorzystania zarządzania procesowego w usprawnianiu działań organizacji. W badaniach skupiono się na porównaniu wyników studentów rozpoczynających naukę na Uniwersytecie Warszawskim oraz tych, którzy ją kończą. Przeprowadzone badania i analizy pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków:

1. Studenci Uniwersytetu Warszawskiego rozpoczynający naukę mają bardzo ogólną i nieuporządkowaną wiedzę na temat zarządzania procesowego. Ich zainteresowanie najnowszymi technologiami nie jest zbyt dogłębne, a pojawiające się nowości nie są znane. Realizacja studiów pozwala na naukę zagadnienia od podstaw, pogłębienie wiedzy oraz poznanie możliwości zarządzania procesowego, które staje się – jak wynika z badań przytoczonych w części literaturowej – podstawą funkcjonowania w przedsiębiorstwie 4.0.

2. Kluczowym z punktu widzenia Uniwersytetu Warszawskiego jest fakt, że ponad 90% studentów podstawowe informacje o zarządzaniu procesowym zdobyła na uczelni, dzięki czemu znakomicie radzą sobie z wykorzystaniem systemów informatycznych w pracy zawodowej. Około 25% respondentów poszukiwało wiedzy z tematyki modelowania procesów w Internecie, co niewątpliwie jest pozytywnym zjawiskiem, biorąc pod uwagę kwestie poznawcze. Ponad 40% studentów drugiego roku studiów magisterskich podstawowe informacje o zarządzaniu procesowym zdobyła w pracy zawodowej – dzięki tej informacji wiemy, że realizacja niniejszych zagadnień nie pozostaje bierna jedynie w obrębie UW. Najbardziej znaczącą i budującą informacją jest ta, że ponad 35% studentów kończących naukę na Uniwersytecie Warszawskim w pracy zawodowej wykorzystuje zarządzanie procesowe.
3. Ponad 55% ankietowanych (zarówno tych rozpoczynających studia, jak i je kończących) przyznało, że istotę podejścia procesowego najbardziej oddaje to, że powinno ono pozwalać na osiągnięcie wyższej wydajności i efektywności, służącej lepszemu wykorzystaniu dostępnych zasobów. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że podczas badań przeprowadzonych w 2022 roku na próbie 430 respondentów również tę odpowiedź wybrało ponad połowa respondentów (54,42%) (Oleś-Filiks, 2023, s. 226-243).
4. Niewątpliwą zaletą jest to, że studenci zdają sobie sprawę z tego, że prawidłowo zdefiniowane wzorce procesów pozwalają na lepsze zrozumienie zadań przez pracowników oraz sprawniejszą komunikację między działami, co niewątpliwie jest znaczące z wykorzystaniem harmonogramowania (tę odpowiedź spośród sześciu korzyści wykorzystania zarządzania procesowego wybrało 82,46% ankietowanych ze studiów magisterskich i 74,03% respondentów ze studiów licencjackich). Warto w tym miejscu nadmienić, iż podczas badań przeprowadzonych w 2022 roku na próbie 430 respondentów również ta odpowiedź zdobyła największą liczbę głosów – wybrało ją 64,42% ankietowanych (Oleś-Filiks, 2023, s. 226-243).
5. Podejście procesowe jest katalizatorem osiągnięcia lepszych wyników finansowych organizacji – ponad połowa ankietowanych uznała ten wniosek za poprawny (64,91% ankietowanych ze studiów magisterskich i 63,64% respondentów ze studiów licencjackich). Warto w tym miejscu podkreślić, że podczas badań przeprowadzonych w 2022 roku na próbie 430 respondentów także ta odpowiedź zdobyła najwięcej głosów – wybrało ją 57,67% ankietowanych (Oleś-Filiks, 2023, s. 226-243). Również ponad połowa respondentów (49,12% ankietowanych ze studiów magisterskich i 54,55% respondentów ze studiów licencjackich) uznała za prawdziwe, iż przedsiębiorstwa i ich otoczenie, aby w pełni wykorzystać pozytywne skutki podejścia procesowego, muszą zaadaptować się do nowych, bardziej sprzyjających warunków.

6. Najpoważniejszym ograniczeniem w wykorzystaniu zarządzania procesowego zdaniem ponad połowy studentów (tę odpowiedź wybrało 52,63% ankietowanych ze studiów magisterskich i 55,84% respondentów ze studiów licencjackich) jest zatrudnienie kompetentnego personelu lub wyszkolenie pracowników, aby mogli efektywnie i w pełni wykorzystywać zarządzanie procesowe. Z punktu widzenia przeprowadzonych badań świadomość ta ma kluczowe znaczenie, jeżeli chodzi o możliwości wykorzystania zarządzania procesowego w pracy zawodowej.
7. Budującym akcentem kończącym serię wniosków jest to, że zdecydowana większość, bo aż 85,71% osób studiujących na pierwszym roku studiów licencjackich i 73,68% osób studiujących na drugim roku studiów magisterskich, wykorzystaby zarządzanie procesowe w celu usprawnienia działalności organizacji, gdyby pojawiła się taka możliwość.

Analizując wyniki badania można stwierdzić, że wykorzystywanie procesów powoduje lepsze uwzględnienie w działaniach wykonawców wymagań klientów wewnętrznych oraz zewnętrznych i pozwala zidentyfikować ich rolę. Podejście procesowe realizuje założenie optymalizacji działań mających na względzie procesy, a nie funkcje i dlatego proces jest naturalną determinantą usprawniania działań współczesnej organizacji. Usprawnianie funkcjonowania na podstawie analizy procesów pozwala na dynamizację całego systemu organizacyjnego. Zmiana przedsiębiorstwa w organizację zorientowaną procesowo polega na dostosowaniu zadań, struktur organizacyjnych i zasobów przedsiębiorstwa, aby aktywność tych części ukierunkowana była na jak najlepszą realizację procesów organizacyjnych.

Przeprowadzone badanie miało swoje ograniczenie – zostało przeprowadzone tylko na dwóch wydziałach uniwersyteckich. Rekomendacją jest to, aby po zajęciach z podstaw informatyki oraz technologii informacyjnych studenci samodzielnie uzupełniali swoje zainteresowania wiedzą, która niemal gwarantuje im późniejsze zatrudnienie. Ponadto rekomenduje się zwiększenie w programach studiów uniwersyteckich przedmiotów z obszaru zarządzania procesami biznesowymi, co pozwoli na ich głębsze zrozumienie i nowoczesne podejście do interpretacji zjawisk gospodarczych.

Nie jest wykluczone, że gdyby rozszerzyć je na uczelnie techniczne wyniki byłyby inne. Konieczne jest również przeprowadzenie badań na próbie całkowicie losowej: po pierwsze – w kwestii stopnia zwrotności ankiety, po drugie – prawidłowości jej zrozumienia i wypełnienia, a dopiero na trzeciej pozycji – jej wyników końcowych.

Podjęte badania nie wyczerpują całkowicie rozpatrywanej problematyki. W przyszłości możliwe będzie przeprowadzenie badań wśród osób, które obecnie znajdują się na pierwszym roku studiów licencjackich, w celu weryfikacji zdobytej przez nich wiedzy w obszarze wykorzystania i możliwości zastosowania zarządzania procesowego w usprawnieniu zadań w pracy zawodowej.



## BIBLIOGRAFIA

- [1] AALST, W., HOFSTEDÉ, A., WESKE, M., 2003. *Business Process Management*, [w:] Survey, A. (red.), *Proceedings of the International Conference on Business Process Management*, BPM 2003, Lecture Notes in Computer Science, vol. 2678, Berlin: Springer-Verlag.
- [2] BITKOWSKA, A., 2009. *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press & IT.
- [3] BLIKLE, A., 2011. *Doktryna jakości – preambuła*, Warszawa: www.firmyrodzinne.pl (dostęp: 19.10.2023).
- [4] DELOITTE, 2020. *Nowa rola CIO – otwartość prezesów firm na dynamiczną zmianę roli specjalisty ds. IT, łączącego zmysł biznesowy z technologiami. Wyniki globalnego badania 2020 Deloitte and WSJ Intelligence Global Survey*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/nowa-rola-cio.html> (dostęp: 19.10.2023).
- [5] DRATH, R., HORCH, A., 2014. Industrie 4.0: Hit or Hype?, *Industrial Electronics Magazine*, nr 8(2).
- [6] GABRIELCZYK, R., JURCZUK, A., 2015. Kompetencje w obszarze modelowania procesów. Implikacje dla urzędów sektora publicznego. *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 243.
- [7] GARTNER, 2013. *Gartner Inc. Forecast: The Internet of Things. Worldwide. 2013*, www.gartner.com (dostęp: 18.10.2023).
- [8] GENERO, M., POELS, G., PIATTINI, M., 2008. Defining and validating metrics for assessing the understandability of entity-relationship diagrams, *Data & Knowledge Engineering*, nr 64(3), s. 534-557.
- [9] KASPRZAK, T. (red.), 2005. *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Warszawa: Difin.
- [10] KOHLBACHER, M., GRUENWALD, S., 2011. Process Orientation: Conceptualization and Measurement, *Business Process Management Journal*, nr 17(2).
- [11] KRUKOWSKI, K., 2011. Zarządzanie procesowe w administracji publicznej, *Współczesne Zarządzanie*, nr 1.
- [12] LINDLAND, O., SINDRE, G., SOLVBERG, A., 1994. Understanding quality in conceptual modelling, *IEEE Software*, nr 11(2).
- [13] LOWE, G., 2007. *21st Century Job Quality. Achieving What Canadians Want*, CPRN Research Report W/37 Work and Learning.
- [14] MICROSOFT, 2019. *Podstawy BPMN w codziennym zarządzaniu firmą*, www.microsoft.com/pl-pl/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/the-guide-to-using-bpmn-in-your-business (dostęp: 18.10.2023).
- [15] NOSOWSKI, A., 2010. *Zarządzanie procesami w instytucjach finansowych*, Warszawa: C.H. Beck.
- [16] NOWAK, M., 2008. Controlingowe wsparcie usprawnienia pracy menedżera oraz optymalizacji jej efektów, *Problemy Zarządzania*, nr 4 (22).
- [17] OLEŚ-FILIKS, M., 2023. *Postrzeganie przez studentów możliwości wykorzystania zarządzania procesowego w usprawnianiu organizacji*, [w:] Dudycz, H., Hernes, M., Pondel, M., Rot, A. (red.), *Informatyka w zarządzaniu*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 226-245.
- [18] NOWAKOWSKA, I., GŁOWACKA, M.D., RASIŃSKA, R., GŁOWACKA-REBAŁA, A., 2011. Zarządzanie jakością pracy członków organizacji, *Problemy Zarządzania*, vol. 9, nr 4 (34), s. 218-225.
- [19] ROMANOWSKA, M., 2004. *Leksykon zarządzania*, Warszawa: Difin.
- [20] SAJKIEWICZ, A., 2004. *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Warszawa: Poltext.

- 
- [21] SCHMIDT, R., 2013. Industrie 4.0 – revolution oder evolution, *Wirtsch Ostwürtt*, nr 4-5.
- [22] SCHMIDT, R., 2015. *Industry 4.0 – Potentials for Creating Smart Products*, Empirical Research Results, Business Information System.
- [23] SKRZYPEK, E., HOFMAN, M., 2010. *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- [24] SOLDATY, A., *Koncepcja Centrów Kompetencji Industry 4.0 wspierających transformację krajowego przemysłu wytwórczego*, [www.mr.gov.pl](http://www.mr.gov.pl) (dostęp: 18.10.2023).
- [25] Uchwała nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia strategii „Sprawne Państwo 2020” (Dz.U. 2013 poz. 136).
- [26] Uchwała nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kraju 2020” (Dz.U. 2012 poz. 882).
- [27] WAWAK, T., 2001. *Zarządzanie a jakość pracy i życia. Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 4, Kraków: Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej.
- [28] ZIEMBA, E., OBLĄK, I., 2012. *Modelowanie procesów biznesowych z wykorzystaniem notacji BPMN – studium przypadku*, Informatyka Ekonomiczna Business Informatics, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.