



Wojciech Fliegner

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
Katedra Rachunkowości
wojciech.fliegner@ue.poznan.pl

USPRAWNIANIE PROCESÓW RACHUNKOWOŚCI JAKO SKŁADOWA DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWEJ ORGANIZACJI

Streszczenie: Usprawnienia systemu rachunkowości – w związku z wyodrębnianiem rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej jako dwóch podsystemów rachunkowości – powinny dotyczyć procesów rachunkowości związanych z obu tymi obszarami rachunkowości. Celem artykułu jest charakterystyka dwóch komplementarnych metod usprawniania procesów rachunkowości w kontekście koncepcji dojrzałości procesowej organizacji. Wywody oparto na studiach literaturowych i metodzie dedukcji.

Słowa kluczowe: procesy rachunkowości, *lean accounting*, eksploracja procesów, dojrzałość procesowa.

Wprowadzenie

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęta została definicja, która ujmuje proces (rachunkowości) jako ciąg określonych działań (czynności) realizowanych w organizacji, będących kolejnymi etapami osiągnięcia zdefiniowanego celu. Celem tym zwykle jest pewien wynik (produkt, usługa, informacja), mający wartość dla jego odbiorcy (klienta zewnętrznego lub wewnętrznego¹). Wartość dla odbiorcy może być wyrażona zarówno w sposób obiektywnie mierzalny (np. jako wartość pieniężna, jako stopień zgodności realizacji z zamówieniem), jak i subiektywny (np. poziom satysfakcji klienta).

¹ Klienci zewnętrzeni to podmioty spoza danej organizacji, a klienci wewnętrzeni to podmioty z danej organizacji (pracownicy, jednostki organizacyjne).

Każda organizacja, w ramach której realizowane są procesy, stoi przed wyzwaniem sprawnego panowania nad ich wieloaspektową naturą, na którą składają się m.in.:

- aspekty realizacyjne (np. efektywność, elastyczność, alokacja zasobów ludzkich, alokacja zasobów technicznych, kontrola realizacji, automatyzacja),
- aspekty finansowe (np. monitorowanie i analiza kosztów, rejestracja wymiernych korzyści finansowych),
- koegzystencja elementów natury merytorycznej, formalno-instytucjonalnej, technicznej i społecznej (np. z jednej strony w realizację części zadań w ramach procesów zaangażowane są heterogeniczne systemy informatyczne, które muszą ze sobą współpracować, z drugiej natomiast wciąż istnieją takie czynności, których satysfakcjonujące wykonanie zależy od kompetencji, inteligencji, doświadczenia, zaangażowania, a czasem i intuicji oraz samopoczucia realizujących je pracowników).

Sprawne procesy nie powstają przypadkiem, lecz są wynikiem świadomych działań organizatorskich. Działania związane z doskonaleniem procesów są trudne, w dużym stopniu nieustrukturalizowane oraz wymagają rozwiązania wielu problemów z dziedziny zarządzania, problemów technicznych, socjologicznych, psychologicznych i społecznych.

Przedmiotem niniejszego artykułu są procesy rachunkowości. Autor zajmował się kwestiami związanymi z tego typu procesami w kilku publikacjach². Celem tego artykułu jest charakterystyka dwóch komplementarnych metod usprawniania procesów rachunkowości (punkt 1 artykułu) w kontekście koncepcji dojrzałości procesowej (punkt 2 i 3 artykułu).

1. Metody usprawniania procesów rachunkowości

Usprawnienia systemu rachunkowości – w związku z wyodrębnianiem rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej jako dwóch podsystemów rachunkowości – powinny dotyczyć procesów rachunkowości związanych z obu tymi obszarami rachunkowości.

Analiza doniesień literaturowych oraz obserwacja praktyki biznesowej wskazują, że w działaniach usprawniających procesy rachunkowości coraz większego znaczenia nabiera koncepcja szczupłego zarządzania (*lean management*). Nadrzędnym założeniem w tej koncepcji jest postrzeganie procesów ope-

² Zob. m.in. [Fliegner, 2013], gdzie podjęto próbę identyfikacji procesów ewidencji księgowej.

racyjnych i wspomagających przedsiębiorstwa/instytucji jako procesu tworzenia wartości w perspektywie klienta (zewnętrznego i wewnętrznego). Wszelkie działania (oraz związane z nimi struktury i procedury organizacyjne) niedodające wartości z punktu widzenia klienta oraz działania konsumujące zbyt duże ilości zasobów w stosunku do efektów i wartości, jakie generują, są traktowane jako marnotrawstwo.

W przypadku rachunkowości wartość dla klienta może być rozpatrywana w kontekście dostarczanych informacji (jest to główna wartość dla klienta) oraz z perspektywy innych (niż informacja) rezultatów procesów rachunkowości (takich jak terminowe, prawidłowe i efektywne ewidencjonowanie zdarzeń księgowych, realizowanie procedur rachunkowości finansowej i zarządczej oraz sporządzanie raportów), w dużej części związanych z organizacją tych procesów, tak by zaspokoić oczekiwania klienta przy możliwie najniższym zużyciu zasobów.

Wyznacznikiem wartości informacji dla odbiorcy (klienta) jest przede wszystkim jej użyteczność w procesie podejmowania decyzji. W przypadku klienta zewnętrznego – odbiorcy informacji w postaci sprawozdań finansowych ogólnego przeznaczenia – znaczna część generowanej wartości wynika z zestandaryzowanych, obligatoryjnych regulacji prawnych lub środowiskowych. Zadaniem procesów rachunkowości jest w tym przypadku jak najlepsze wypełnienie wymogów sprawozdawczych, co przenosi ciężar działań z etapu definiowania wartości na etap eliminacji marnotrawstwa, tak by ograniczyć koszty i czas dostarczenia klientowi zewnętrznemu oczekiwanej przez niego wartości. Z kolei w kontekście wewnętrznym rachunkowość kreuje wartość dla odbiorców informacji, dobierając odpowiedni dla nich rodzaj, zakres i sposób komunikowania informacji, nakierowując ich uwagę na kluczowe aspekty decyzyjne oraz motywując do działania.

W literaturze wyróżnia się (zob. rys. 1) dwa aspekty szczupłej rachunkowości: rachunkowość dla szczupłych przedsiębiorstw (*accounting for lean*) i *lean* w procesach rachunkowości (*lean for accounting*) [Solomon i Fullerton, 2007, s. 26].

Pierwszy aspekt związany jest z dostosowaniem systemu rachunkowości do potrzeb informacyjnych menedżerów funkcjonujących w szczupłych przedsiębiorstwach (oraz w relacjach międzyorganizacyjnych) poprzez dobór metod generujących informacje wynikowe zgodnie z przywołanymi wyżej zasadami szczupłej rachunkowości. W literaturze [zob. Fullerton, Kennedy i Widener, 2013, s. 50-71; Fullerton, Kennedy i Widener, 2014, s. 414-428] prezentowane są takie metody jak m.in. rachunek cyklu życia produktu (*life cycle costing*), rachunek redukcji kosztów (*kaizen costing*), rachunek kosztów celu (*target costing*), rachunek kosztów według cech i charakterystyk produktów (*features and characteristics costing*), rachunek kosztów i wyników strumienia wartości

(*value stream costs and results accounting*), planowanie operacyjne (*sales, operational and financial planning, SOFP*) czy metoda pomiaru i raportowania dokonań na poziomie strumienia wartości (*value stream performance measurement*).



Rys. 1. Dwa aspekty szczupłej rachunkowości

Źródło: Opracowanie własne.

Drugi z aspektów szczupłej rachunkowości dotyczy projektowania i usprawniania procesów rachunkowości (jest zatem bezpośrednio związany z tematem niniejszej publikacji). O ile zatem pierwszy aspekt szczupłej rachunkowości dotyczy jej produktów, to aspekt drugi dotyczy takiego zorganizowania procesów rachunkowości, aby tworzenie i dostarczanie tych produktów dokonywało się w sposób wydajny i skuteczny (*efficiently and effectively*). Przykładem usprawnień w procesach rachunkowości opracowanych z wykorzystaniem narzędzi *lean for accounting* są np. rozwiązania dotyczące procesu obsługi faktur, redukcji czasu zamknięcia ksiąg oraz wzrostu efektywności w procesie zamknięcia miesiąca/roku czy procesu raportowania.

Zgodnie z koncepcją *lean for accounting* punktem wyjścia w definiowaniu wartości dla klienta jest stworzenie mapy stanu aktualnego strumienia wartości (*value stream mapping*) analizowanego procesu rachunkowości. Na tej podstawie przeprowadzana jest analiza działań ujętych w tej mapie pod kątem następujących pytań:

- 1) Dlaczego wykonywane jest dane działanie/proces?
- 2) Jaką wartość dostarcza to działanie/proces jego klientowi?

Takie analizy umożliwiają identyfikację trzech grup działań:

- 1) działań nietworzących wartości dla klienta, które można i należy wyeliminować,
- 2) działań nietworzących wartości dla klienta, których aktualnie nie można wyeliminować, ale należy ograniczyć wielkość (w aspekcie ponoszonych kosztów i czasu zaangażowania) zasobów zużywanych do realizacji tych działań,
- 3) działań tworzących wartość dla klienta, które należy poddawać procesowi ciągłego doskonalenia.

Kolejnym etapem analizy jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób uprościć lub zreorganizować dany proces, by wyeliminować z niego marnotrawstwo, zwiększając tym samym wartość dostarczaną klientowi. Na podstawie rezultatów tej analizy tworzona jest mapa stanu przyszłego strumienia wartości wraz z projektami rozwiązań mających przekształcić aktualny stan strumienia wartości w stan docelowy³.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że na potrzeby usprawnień procesów rachunkowości rekomendowane są także (poza metodą mapowania strumienia wartości) takie narzędzia *lean* jak [Maskell, Baggaley i Grasso, 2012]: metoda standaryzacji pracy 5S, metoda SMED, metoda ciągłego doskonalenia *kaizen*.

Autor podjął próbę uwzględnienia (poza wyżej omówionymi metodami) w usprawnianiu procesów rachunkowości metod eksploracji procesów (*process mining*)⁴.

Eksploracja procesów jako sugerowane tu podejście do usprawniania procesów umożliwia przeprowadzenie szczegółowej analizy zbioru ich instancji w czterech perspektywach [Process Mining Manifesto, 2012], z których każda dotyczy odkrywania innych aspektów wiedzy o analizowanych procesach:

- perspektywa przebiegu procesu – analiza kolejności wykonywania działań (czynności) procesowych w celu odzwierciedlenia faktycznych ścieżek realizacji zadań procesowych (i poprzez to odkrywanie np. tzw. wąskich gardeł procesów),
- perspektywa zasobowa – analiza aktorów zaangażowanych w procesy (osób, systemów, ról, komórek organizacyjnych) i wykorzystywanych przez nich zasobów rzeczowych organizacji,
- perspektywa właściwości instancji analizowanego procesu – analiza faktycznych ścieżek realizacji wybranego procesu, weryfikacja najrzadziej i najczęściej wybieranych przez uczestników procesu sposobów realizacji łańcuchów zadań, a także weryfikacja wartości mierników procesów, np.: liczba uruchomień instancji w określonym przedziale czasu, częstotliwość generowania instancji, parametry czasowe czynności i instancji, prawdopodobieństwo wyboru alternatywnych ścieżek przepływu pracy w punktach decyzyjnych procesu itp.,
- perspektywa zgodności założeń procesowych z ich realizacją – analiza porównawcza teoretycznego modelu procesu rachunkowości i zawartości rejestru (dziennika) zdarzeń, czyli weryfikacja rzeczywistej realizacji procesu w odniesieniu do jego definicji.

³ Inspirujące uwagi dotyczące wykorzystania tych narzędzi zawiera praca [Lean accounting, 2013].

⁴ Wyróżnia się trzy rodzaje eksploracji procesów (realizowane przez trzy grup metod), tj. odkrywanie (budowę) modeli procesów oraz ich weryfikację i rozbudowę [Process Mining Manifesto, 2012, s. 169-194].

Autor, odwołując się do dorobku wspomnianego nurtu badań, podjął próbę opracowania i implementacji metod identyfikacji i analizy procesów ewidencji księgowej organizacji/institucji [zob. Fliegner, 2014]. Zwiększają one w istotny sposób możliwości usprawniania procesów rachunkowości oferowane przez metody wypracowane w ramach koncepcji szczupłej rachunkowości (*lean accounting*).

2. Modele dojrzałości w usprawnianiu procesów biznesowych

Jako pomoc w diagnozowaniu i rozwiązywaniu problemów powstających w trakcie realizacji procesów oraz na drodze do ich usprawnienia i usprawnienia zarządzania nimi można wykorzystać modele dojrzałości (*maturity models*). W ramach tych modeli wyodrębniane są kolejne poziomy dojrzałości różniące się:

- zakresem identyfikacji i formalizacji procesów realizowanych w organizacji,
- sposobem określenia ról osób odpowiedzialnych za realizowanie procesów,
- wykorzystaniem wsparcia informatycznego,
- istnieniem i stosowaniem procedur monitorowania realizowanych procesów,
- istnieniem i stosowaniem procedur identyfikacji nowych procesów.

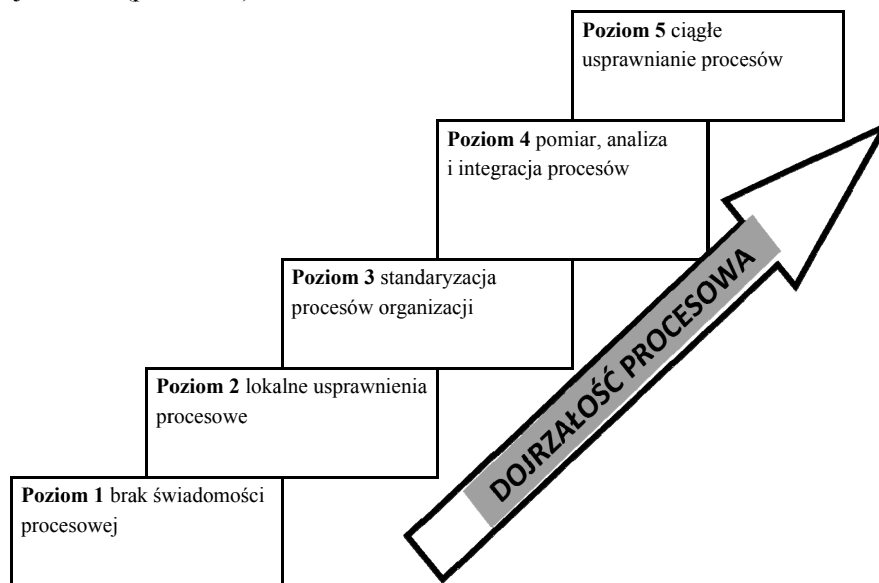
Obecnie zastosowanie modeli dojrzałości jest bardzo szerokie, obejmuje obszary od organizacji badań naukowych po zastosowania biznesowe i inżynierskie. Mimo tak dużej popularności tego podejścia dopiero w 2009 r. została sformułowana formalna definicja modelu dojrzałości wskazująca, że prezentuje on „ilościowo lub jakościowo etapy rosnącej zdolności elementów modelu do wykonania stawianych zadań w celu ich oceny w odniesieniu do zdefiniowanych obszarów” [Kohlegger i in., 2009, s. 59].

Dojrzałość procesowa organizacji (stanowiąca kontekst niniejszego artykułu) jest zatem stopniowalna (może być niższa lub wyższa) i oznacza zdolność organizacji do efektywnego zarządzania procesami, czyli umiejętność definiowania, pomiaru, zarządzania ilościowego i ciągłego udoskonalania procesów. Narzędzia związane z tym pojęciem to: rodzina modeli CMM, którą w 2001 r. zintegrowano w jeden ogólniejszy model CMMI (*Capability Maturity Model Integrated*) [zob. CMMI, 2010], model dojrzałości procesów biznesowych BPMM (*Business Process Maturity Model*) [zob. BPMM, 2008] oraz wiele innych modeli⁵.

Podstawową ideą modeli dojrzałości procesowej jest możliwość oceny procesów zachodzących w organizacji lub jej wybranym obszarze na jednym z pięciu kolejnych poziomów dojrzałości [zob. CMMI, 2010] (rys. 2).

⁵ Modele te zostały obszernie opisane przez Röglingera i Pöppelbußa [2011], Maiera, Moultrie i Clarksona [Maier i in., 2012] oraz Harmona i Wolf [2014].

Modele dojrzałości opisują zatem sekwencję kolejnych poziomów (stopni) dojrzałości, obrazując pożądaną lub logiczną ścieżkę przechodzenia od stanu początkowego do pełnej dojrzałości, najczęściej od całkowitej niedojrzałości, charakteryzowanej jako dorażność, brak zorganizowania i chaos (poziom 1), przez powtarzalność (poziom 2), standaryzację (poziom 3), świadome zarządzanie (poziom 4), aż po ciągle usprawnianie i doskonalenie jako wyraz najwyższej dojrzałości (poziom 5).



Rys. 2. Poziomy dojrzałości procesowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [CMMI, 2010].

Najbardziej rozwiniętym modelem dojrzałości związanym bezpośrednio z doskonaleniem procesów jest *Business Process Maturity Model* (BPMM).

W modelu BPMM zdefiniowano (zob. rys. 3) pięć poziomów dojrzałości (*maturity levels*): niedojrzałość, powtarzalność, standaryzację, przewidywalność, innowacyjność. Każdy poziom jest wyznaczany przez co najmniej dwa tzw. obszary procesowe (*process areas*)⁶, w ich ramach rekomendowana jest lista celów i praktyk⁷. Rozróżniane są cele szczegółowe (*specific goals*), ściśle związane z konkretnym obszarem procesowym, i cele instytucjonalne (*institutionali-*

⁶ Każdy obszar procesowy jest identyfikowany poprzez nazwę (*process area name*) i powiązany z nim pewien cel (*purpose statement*).

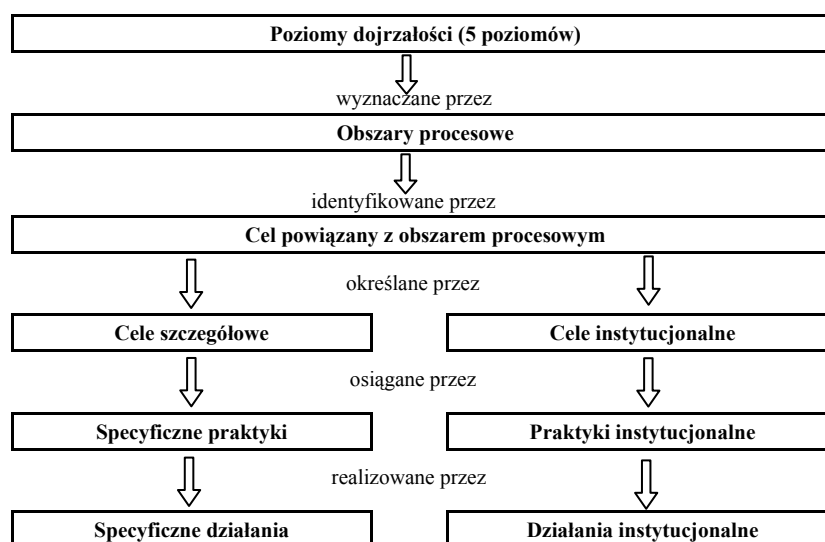
⁷ Praktyki można zdefiniować jako zalecane i niezbędne do podjęcia działania, które przyczynią się do poprawy skuteczności i efektywności realizowanych procesów.

zation goals), związane z wdrożeniem przyjętych rozwiązań i sposobów osiągnięcia celów szczegółowych. Do osiągnięcia celów szczegółowych dobierane są specyficzne praktyki (*specific practices*), do realizacji celów instytucjonalnych natomiast rekomendowanych jest pięć praktyk instytucjonalnych (organizacyjnych) (*institutionalization practices*):

- 1) opisanie i udokumentowanie procesów (*describe the process*),
- 2) zaplanowanie wszystkich prac koniecznych do realizacji działań (*plan the work*),
- 3) określenie i zapewnienie kompetencji, umiejętności i wiedzy, koniecznych do realizacji działań (*provide knowledge and skills*),
- 4) mierzenie oraz monitorowanie realizacji działań i w razie potrzeby ich korygowanie (*control performance and results*),
- 5) sprawdzanie zaprojektowanych działań pod względem zgodności z obowiązującymi regulacjami prawnymi, standardami, przyjętymi zasadami biznesowymi, polityką firmy, wdrożonymi procedurami oraz wskazywanie i usuwanie niezgodności (*objectively assure conformance*)⁸.

Uszczegółowieniem praktyk są działania (*sub-practices*).

BPMM jest modelem szczegółowym i obszernym. Ogółem zawiera kilka tysięcy praktyk, a jego specyfikacja [zob. BPMM, 2008] zajmuje prawie 500 stron tekstu.



Rys. 3. Struktura BPMM

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [BPMM, 2008].

⁸ Efektem instytucjonalizacji jest wdrożenie pełnego cyklu życia procesu biznesowego (projektowanie, uruchomienie, organizacja, wykonanie, monitorowanie, analiza, usprawnianie) oraz wbudowanie procesów w struktury i życie organizacji.

Zatem model BPMM drobiazgowo instruuje, jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć wyznaczone cele i aby procesy uzyskały żądane charakterystyki. Model nie mówi jednak nic na temat tego, przy pomocy jakich technologii czy narzędzi to czynić, pozostawiając to do wyboru firmie/instytucji. Tak więc realizacja działań może przebiegać w różny sposób (przykładowo w jednej organizacji przekazanie określonej informacji odbywać się będzie pocztą elektroniczną, a w innej ta sama informacja będzie przekazywana w formie dokumentu papierowego).

3. Usytuowanie proponowanych metod usprawniania procesów rachunkowości w modelu dojrzałości

Usprawnianie procesów rachunkowości z wykorzystaniem takich narzędzi *lean* jak: mapowanie strumieni wartości, metoda standaryzacji pracy *5S*, metoda SMED czy metoda ciągłego doskonalenia *kaizen* należy wiązać z drugim i trzecim poziomem dojrzałości w modelu BPMM.

Możliwość wykorzystania koncepcji odkrywania procesów pojawia się po osiągnięciu czwartego stopnia dojrzałości procesowej, określanego w modelu BPMM jako przewidywalność (*predictable*). Wtedy organizacje opierają swoje działania i oceny na pomiarze ilościowym realizowanych procesów i jednocześnie w szerokim zakresie korzystają z aplikacji informatycznych ukierunkowanych na doskonalenie i wspomaganie procesów biznesowych oraz gwałtownie wzrasta ilość danych generowanych przez te aplikacje. Do takich systemów można m.in. zaliczyć systemy zarządzania przepływem prac (*workflow*), systemy ERP i systemy CRM. Rejestrują one w swoich dziennikach zdarzeń wiele szczegółowych danych o realizowanych czynnościach (działaniach) i zdarzeniach procesowych, które są punktem wyjścia do eksploracji procesów.

Algorytmy odkrywania procesów dają w szczególności możliwość wsparcia dwóch z pięciu obszarów procesowych przypisanych w modelu BPMM temu poziomowi dojrzałości procesowej, tj.:

- obszaru zarządzania potencjałem organizacyjnym i dokonaniem organizacji (*Organizational Capability and Performance Management*),
- obszaru integracji procesów produkcyjnych i usługowych (*Product and Service Process Integration*).

Powyższa konstatacja dotyczy także wsparcia celów specyficznych i celów instytucjonalnych związanych z tymi obszarami oraz praktyk, które zgodnie z modelem BPMM są związane z tymi celami.

W związku z tym, że BPMM jest modelem ogólnym, w organizacji, która chce go zastosować, musi nastąpić jego konkretyzacja. Pierwszy krok polega na ustaleniu poziomu dojrzałości, na jakim znajduje się organizacja, oraz tego, któ-

re cele już zostały osiągnięte. W najprostszej postaci ocena dojrzałości organizacji polega na odniesieniu sposobu działania do charakterystyki poszczególnych poziomów dojrzałości. W bardziej szczegółowej ocenie pierwszym krokiem jest ustalenie tego, które cele z poszczególnych poziomów dojrzałości już zostały osiągnięte. W trakcie tej oceny (z wykorzystaniem koncepcji odkrywania procesów) sformułowane wyniki obserwacji i dociekań są wiązane z działaniami proponowanymi w modelu. Na tej podstawie można w stosunku do każdej praktyki i poszczególnych procesów zbudować opis stanu istniejącego (w najprostszej postaci na zasadzie spełnia – nie spełnia) i stwierdzić, jaki jest stopień dojrzałości procesowej organizacji. Po takiej ocenie można rozpocząć szczegółową diagnozę i wyznaczyć stan docelowy oraz priorytety w obrębie działań.

Diagnoza organizacji polega na konfrontacji dojrzałości procesów z zaleceniami modelu i identyfikacji mocnych oraz słabych stron organizacji. Skupia się przede wszystkim na znalezieniu procesów najbardziej niedojrzałych, których złe funkcjonowanie szkodzi organizacji. Jednak diagnoza dotyczy nie tylko procesów, które znajdują się na zbyt niskim poziomie dojrzałości.

Rzadko się zdarza, aby procesy dojrzewały równomiernie. W organizacji mogą pojawić się procesy znajdujące się na znacznie wyższym poziomie dojrzałości niż inne – towarzyszące im – procesy. Sytuacja taka jest określana jako luka dojrzałości [zob. Harmon, 2011]. Wskazuje ona, że istnieją ryzyka w realizacji procesu wynikające z mniejszej dojrzałości procesów pomocniczych, takie jak: izolacja procesu, nadmierny wysiłek wkładany w jego podtrzymanie itp. W takim przypadku należy sprawdzić, czy nie ma zagrożenia dla sprawnej realizacji takiego procesu w przyszłości i/lub zniwelować lukę. Podobnie niezrealizowane cele instytucjonalne sugerują, że proces wykonywany jest z nadmiernym wysiłkiem lub jego sprawność w zbyt dużym stopniu zależy od osobistych cech wykonawców. W niedojrzałym środowisku niejednokrotnie zdarza się, że po odejściu kluczowej osoby cały proces spada na niższe poziomy dojrzałości lub wręcz zamiera. Diagnoza powinna obejmować także ocenę ryzyka wyboru kierunków działań naprawczych i wdrażania określonych narzędzi – im bardziej konkretne rozwiązanie pod względem dojrzałości wyprzedza miejsce, w którym aktualnie znajduje się organizacja, tym ryzyko porażki wdrożenia jest większe. Model BPMM wprost wskazuje, w jakich obszarach jakie działania należy podjąć i w jakiej kolejności, dlatego służy również do sterowania działaniami usprawniającymi procesy w organizacji.

Model BPMM i koncepcja odkrywania procesów mogą być użyteczne również w podejściu prognostycznym. Odczytując charakterystyki procesów, można podjąć w organizacji decyzję o rozpoczęciu starań, aby osiągnąć określony poziom dojrzałości. Na podstawie zapisów modelu można łatwo ustalić to, czego

organizacji brakuje i co trzeba zrobić, aby poziom ten osiągnąć. Jednak i w tym przypadku, aby ustalić różnice pomiędzy stanem pożądanym a istniejącym oraz oszacować zakres koniecznych zmian działań, potrzebne jest rozeznanie w aktualnym poziomie dojrzałości.

Podsumowanie

W szerszym kontekście modele dojrzałości pozwalają realizować trzy funkcje [de Bruin, 2005]:

- funkcję deskryptywną, która pomaga w ustaleniu, jaki jest w danym momencie rzeczywisty poziom dojrzałości organizacji,
- funkcję preskryptywną, która opisuje pożądaný stan docelowy i określa lukę, jaka występuje pomiędzy stanem istniejącym a stanem pożądanym,
- funkcję definiującą zakres przejścia, która mówi, jakie działania należy wykonać, aby od stanu istniejącego przejść do pożądanego.

Proweniencje poszczególnych koncepcji czy też metod wykorzystujących podejście procesowe są oczywiście zróżnicowane, ale założenia metodyczne i tak zwykle odwołują się do wykonania pewnej sekwencji działań (procedury) mieszczącej się w obszarze zarządzania procesami i ich cyklu życia, która to sekwencja stanowi fundament dalszych przedsięwzięć. W ramach tej procedury można wyróżnić – na bardzo ogólnym poziomie – następujące etapy: identyfikację procesów, analizę i projektowanie zmian procesów, ich wdrażanie oraz realizację i controlling procesów.

Literatura

- BPMM Specification* (2008), Version 1.0, Object Management Group, <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>.
- Bruin T. de, Freeze R., Kaulkarni U., Rosemann M. (2005), *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model* [w:] B. Campbell, J. Underwood, D. Bunker (eds.), Australasian Conference on Information Systems (ACIS), November 30-December 2 2005, Sydney.
- CMMI for Development* (2010), Version 1.0, Carnegie Mellon University, <http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr033.pdf>.
- Fliegner W. (2013), *Procesowy model ewidencji księgowej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 1, nr 8.
- Fliegner W. (2014), *Metoda identyfikacji procesów ewidencji księgowej w środowisku informatycznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 344.

- Fullerton R.K., Kennedy F.A., Widener S.K. (2013), *Management Accounting and Control Practices in a Lean Manufacturing Environment*, „Accounting, Organizations and Society”, No. 38.
- Fullerton R.K., Kennedy F.A., Widener S.K. (2014), *Lean Manufacturing and Firm Performance*, „Journal of Operations Management”, No. 32.
- Harmon P., Wolf C. (2014), *The State of Business Process Management*, „BP Trends. Online Journal”, Vol. 12, No. 2, February.
- Kohlegger M., Maier R., Thalmann S. (2009), *Understanding Maturity Models. Results of a Structured Content Analysis* [w:] Proceedings of I-KNOW'09 and I-SEMANTICS'09, Graz.
- Maier A.M., Moultrie J., Clarkson P.J. (2012), *Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, No. 59(1).
- Maskell B.H., Baggaley B., Grasso L. (2012), *Practical Lean Accounting*, 2 ed., CRC Press, Boca Raton.
- Process Mining Manifesto* (2012) [w:] F. Daniel i in. (eds.) *Business Process Management Workshops*, „Lecture Notes in Business Information Processing”, Vol. 99.
- Röglinger M., Pöppelbuß J. (2011), *What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in Business Process Management* [w:] Proceedings of the Nineteenth European Conference on Information Systems (ECIS 2011), Association for Information Systems (AIS).
- Sobańska I. (red.) (2013), *Lean Accounting*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Solomon J., Fullerton R. (2007), *Accounting for World-class Operations: A Practical Guide for Providing Relevant Information in Support of the Lean Enterprise*, WCM Associates, Fort Wayne.

STREAMLINING THE ACCOUNTING PROCESSES AS A COMPONENT OF ORGANISATION'S PROCESS MATURITY

Summary: Improvements accounting system – in connection with the separation of financial accounting and management accounting as the two subsystems – should concern accounting processes related to both of these areas of accounting. The purpose of this article is to characterize the two complementary methods of improving accounting processes in the context of the concept of process maturity of the organization.

Keywords: accounting processes, lean accounting, process mining, process maturity.