

Agnieszka Bitkowska

Politechnika Warszawska

Wydział Zarządzania

Zakład Zarządzania Produkcją, Procesami i Projektami

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2817-8244>

Uwarunkowania realizacji projektów wdrożenia zarządzania procesowego

Streszczenie

Realizacja projektów wdrożenia zarządzania procesowego w organizacjach cieszy się zainteresowaniem wielu przedsiębiorstw, niezależnie od wielkości czy sektora, w którym funkcjonują. Podejście holistyczne w tej koncepcji koncentruje się na sprawnym funkcjonowaniu procesów, w kontekście celów i założeń strategicznych organizacji. Pomimo zastosowania wielu rozwiązań i metodyk implementacji, projekty nie zawsze kończą się sukcesem, a w trakcie ich realizacji pojawia się wiele trudności i ograniczeń. Nasuwa się zatem problem badawczy: Jakie uwarunkowania projektów zarządzania procesowego we współczesnych organizacjach wpływają na ich sukces, a jakie z kolei czynniki powodują ich niepowodzenie? Prowadzone rozważania oraz wyniki prac badawczych wykazują konieczność podejmowania projektów na poziomie strategicznym i operacyjnym. Kluczowymi czynnikami sukcesu jest powiązanie płaszczyzny strategicznej i operacyjnej, zaangażowanie kapitału ludzkiego na wszystkich szczeblach organizacji i zaangażowanie pracowników oraz budowa otwartej na zmiany kultury organizacyjnej wraz ze wsparciem narzędzi IT.

Słowa kluczowe: projekt, zarządzanie procesowe, wdrożenie zarządzania procesowego

Kody klasyfikacji JEL: L22, 031

1. Wprowadzenie

Zjawisko odejścia od klasycznych rozwiązań organizacyjnych ku rozwiązaniom bardziej dynamicznym, zwinnym, bazujących na procesach i współczesnych technologiach jest konsekwencją zachodzących zmian w makrootoczeniu oraz pojawiających się kryzysów, nowych wyzwań [Stabryła, 2022; El Ghalbzouri, El Bouhdidi, 2022; Mendling, Pentland, Recker, 2020; Dumas i in., 2018]. Wdrożenie zarządzania procesowego podejmowane przez organizacje, reprezentujące zróżnicowane sektory czy wielkość, pomimo swojej różnorodności mają pewien zestaw cech wspólnych. Przede wszystkim ich przeprowadzenie ma charakter projektu, w ramach którego zdecydowana większość etapów odnosi się bezpośrednio do cyklu zarządzania procesami [Nosowski, 2010]. Pomimo zastosowania wielu rozwiązań i metodyk, w trakcie ich realizacji pojawia się wiele trudności i ograniczeń. Nasuwa się problem badawczy: Jakie uwarunkowania projektów zarządzania procesowego we współczesnych organizacjach wpływają na ich sukces, a jakie z kolei czynniki powodują ich niepowodzenie? Realizacja projektów oparta na wytycznych (w określonych ramach) umożliwi sukces realizowanych inicjatyw procesowych we współczesnych organizacjach.

2. Zarządzanie procesowe – perspektywa projektów

Szczególnymi przesłankami stosowania projektów w organizacji są wzrost złożoności, zmienności i dynamiki otoczenia oraz indywidualizacja wymagań klientów [Nowosielski, 2017]. Wszystko to sprawia, że współcześnie w organizacjach standardowa działalność operacyjna (zorientowana na procesy) jest uzupełniana przez różnego rodzaju indywidualne przedsięwzięcia, które mają cechy projektów, przy jednoczesnym uwzględnieniu zarządzania zmianami [Nowosielski, 2017; Sliż, 2021]. Istnieje konieczność powiązania podejść procesowego i projektowego. Wdrożenie modelu organizacji procesowej wymaga wykorzystania podejścia projektowego, przy znacznym zaangażowaniu kadry zarządzającej. Jak wskazują M. Trocki, M. Juchniewicz, E. Bukłaha, zjawisko wzmożonej realizacji projektów oraz wzrostu udziału i znaczenia w organizacji (projektyzacja) jest coraz bardziej widoczne i ustrukturalizowane w praktyce, co skutkuje zmianami w systemach zarządzania, strukturze organizacyjnej, a także metodach pomiaru efektywności działania [Trocki, Juchniewicz, 2022; Bukłaha, 2019].

Wykorzystanie odpowiednich metod, narzędzi i metodyk zarządzania projektami jest istotne zwłaszcza podczas implementacji systemu zarządzania procesami biznesowymi, jak i inicjowania oraz realizacji inicjatyw usprawniających procesy organizacji, a także transformujących organizację ze stanu obecnego procesów (AS-IS) do stanu docelowego (TO-BE) [Najlepsze praktyki..., 2012]. W praktyce w większości sytuacji wdrożenie takie odbywa się w kilku obszarach, wśród nich należy wyróżnić m.in. [Nosowski, 2010]:

- procesowy – wprowadzenie zmian wynikających z przeprojektowania przebiegu procesu, kolejności czynności czy też przepływu dokumentów;

- organizacyjny – wprowadzenie zmian w rozwiązaniach dotyczących struktury jednostek organizacyjnych, obciążenia pracą zasobów ludzkich czy też przypisania odpowiedzialności;
- zarządzania – wprowadzenie zmian w sposobie zarządzania, korespondujących z celami inicjatywy procesowej, czyli m.in. wprowadzenie elementów i metod wspierających zarządzanie procesami;
- informacyjny – wprowadzenie zmian w organizacji zasobów informacyjnych, w tym w zakresie zasileń informacyjnych, w formie i zawartości wykorzystywanych dokumentów korespondujących z potrzebami przeprojektowanych procesów;
- wsparcia IT – zaprojektowanie i wprowadzenie zmian lub nowych rozwiązań IT wspierających wszystkie obszary, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu procesowego.

W wielu przypadkach niewłaściwy sposób zarządzania projektami w wymienionych powyżej obszarach skutkuje niepowodzeniami we wdrażaniu koncepcji zarządzania procesowego. Dlatego wszelkiego rodzaju inicjatywy związane z identyfikowaniem, analizą i usprawnianiem procesów muszą być traktowane jak przedsięwzięcia projektowe i właściwie zarządzane [*Najlepsze praktyki...*, 2012]. Konieczne jest zastosowanie podejścia projektowego i odpowiednich metodyk oraz określenie standardowych elementów przy inicjowaniu i realizacji przedsięwzięć procesowych.

3. Wybrane obszary realizacji projektów zarządzania procesowego

Wdrożenie zarządzania procesowego oznacza trwałe wprowadzenie orientacji procesowej i zinstytucjonalizowane sterowanie procesami, realizowanej zgodnie z ogólnie przyjętym sposobem postępowania – metodyką dopasowaną do specyfiki i funkcjonowania danej organizacji [Chountalas, Lagodimos, 2018; Mendling, Pentland, Recker, 2020; Ubaid, Dweiri, 2020; Gudelj i in., 2021]. Przez wdrożenie zarządzania procesowego należy rozumieć wprowadzenie tej koncepcji w organizacji, co nie jest tożsame z wdrażaniem procesów. Dotyczy przyjęcia modelu organizacji procesowej oraz mechanizmów, zasad, reguł, wytycznych do sposobu postępowania na każdym etapie struktury zarządzania procesowego przy uwzględnieniu wielowymiarowości procesów w organizacji [Bitkowska, 2019]. Wiąże się najczęściej z przyjęciem lub kształtowaniem modelu w konwencji budowy organizacji procesowej oraz powiązaniem zarządzania procesowego z innymi koncepcjami, regułami organizacji. Implementacja zarządzania procesowego w organizacjach obejmuje wymienione niżej ogólne etapy, przebiegające zgodnie z następującym cyklem [Dumas i in., 2013; Jeston, Nellis, 2014; Mendling, Pentland, Recker, 2020; Brajer-Marczak, 2021]:

1. Tworzenie modelu procesowego (określenie architektury procesów, celów i zasad zarządzania procesowego, powiązanie ze strategią).

2. Projektowanie procesów i wdrażanie (metody, narzędzia, techniki, rozwiązania organizacyjne, powołanie menedżerów procesów).
3. Monitorowanie i ocena procesów (nadzór nad realizacją procesów, metody i narzędzia monitorowania).
4. Doskonalenie procesów i modelu procesowego (doskonalenie architektury procesów i poszczególnych procesów).
5. Komunikacja procesowa, zarządzanie zmianą.

Strategia jest podstawą i punktem wyjścia przy formułowaniu celów strategicznych organizacji i umocowaniu tam podejścia procesowego. Wdrożenie i zastosowanie zarządzania procesowego wymagają użycia określonych modeli, metodyk, standardów oraz wytycznych w postaci określonych norm, które zawierają elementy wiedzy i podejścia projektowego [Bitkowska, 2021]. Jednym z podstawowych standardów stanowiących wytyczne do wdrożenia to BPM CBoK (Business Process Management Common Body of Knowledge)¹. Zarządzanie procesowe według BPM CBoK obejmują następujące zagadnienia:

- strategię, cele organizacji, kulturę organizacji, strukturę organizacyjną, rolę, metodologię i narzędzia informatyczne,
- analizę, projektowanie, implementację, kontrolę i ciągłe doskonalenie procesów,
- ład korporacyjny (*process governance*), czyli m.in. standardy i priorytety procesowe w organizacji [Jurczuk, 2021].

Z doświadczeń praktycznych przy wdrażaniu zarządzania procesowego w kontekście realizacji projektów istotne są następujące wymiary, o kluczowym znaczeniu dla osiągnięcia sukcesu: 1) przywództwo procesowe, 2) nadzór nad procesami, 3) wydajność procesu, 4) dostosowanie strategiczne, 5) kompetencje (możliwości) pracowników, 6) realizacja projektu, 7) technologia [Jenston, Nelis, 2014]. W kontekście uwarunkowania realizacji projektów procesowych należy uwzględnić następujące płaszczyzny: organizacyjną (dostosowanie strukturalne), społeczną (pracownicy, kultura organizacyjna, kompetencje procesowe), technologiczną (narzędzia IT) oraz finansową i wiedzy. Zgodnie z cyklem zarządzania procesowego zasadami koncepcji procesowej, procesy powinny być identyfikowane (w postaci architektury procesów) i modelowane (doskonalenie w celu zapewnienia im skutecznej realizacji).

Wdrożenie zarządzania procesowego oznacza trwałe wprowadzenie orientacji procesowej i zinstytucjonalizowane sterowanie procesami, realizowanej zgodnie z ogólnie przyjętym modelem czy metodykami (m.in. Jenston i Nelis, BPTrends, Rummler-Brache) [Jenston, Nelis, 2014]. Rozbieżności w zakresie podejścia do wdrażania zarządzania procesowego dotyczą m.in. podejścia do projektowania procesów (prognostyczne bądź diagnostyczne) czy podejścia do dotychczas istniejących rozwiązań, głębokości i zakresu wdrażanych zmian (ewolucja a fundamentalne zmiany) [Bitkowska, 2013, s. 119]. Uwzględniając etapy poszczególnych

¹ Przez organizację The Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) oraz inne organizacje powiązane został opracowany przewodnik *Business Process Management* (BPM), zawierający kompleksowy przegląd zagadnień, najlepszych praktyk i wytycznych dla tzw. społeczności BPM (*Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*).

metodyk zarządzania procesowego należy wskazać, że istotna jest zarówno perspektywa strategiczna, jak i operacyjna. Implementacja zarządzania procesowego nie jest jednorazowym przedsięwzięciem, ale wymaga realizacji dodatkowych projektów w zakresie doskonalenia procesów biznesowych [Trkman, 2010]. Wyniki badań wykazują, że menedżerowie doceniają wartość stosowania metodyk procesowych, gdyż poprawiają wydajność realizowanych projektów. Ponad 90% zespołów procesowych w swojej pracy wykorzystuje standardowe metodyki związane przede wszystkim z projektowaniem procesów (tj. modelowanie i zrozumieniu ich obecnych procesów). Kluczowe czynniki, które podnoszą efektywność, pojawiają się, gdy zespoły wykorzystują je do następnej fazy swojej pracy, takiej jak analiza czy doskonalenie, w aplikacjach technologicznych, takich jak automatyzacja czy robotyzacja [Lyke-Ho-Gland, 2020; Reijers, 2021]. O sukcesie projektu w kluczowym stopniu decydują zarówno znaczące poparcie przez najwyższą kadramę zarządzającą, jak i kulturowe uwarunkowania organizacji oraz sprawność we wprowadzaniu zmian [Schmiedel, Recker, vom Brocke 2020]. Prowadzenie tych projektów obejmuje interdyscyplinarny charakter, co powoduje konieczność angażowania przedstawicieli wielu stron, departamentów, jak i menedżerów różnych szczebli. Podsumowując prowadzone rozważania dotyczące projektów wdrożenia zarządzania procesowego, należy wskazać na następujące założenia:

- zastosować perspektywę strategiczną, formując cele strategiczne,
- zbudować procesowy model biznesowy organizacji w tym (architekturę procesów),
- zaprojektować modele procesów oraz strukturę celów i mierników procesowych w relacji do zaproponowanej strategii,
- zbudować ład procesowy, wymiary i zasady dotyczące jego funkcjonowania (m.in, orientacja na klienta, wykorzystanie narzędzi informatycznych, wiedza i kompetencje pracowników, kultura procesowa),
- zaprojektować strukturę i standardy dokumentowania procesów oraz ich aktualizacji,
- analizować dojrzałość procesową organizacji przy wykorzystaniu modeli,
- budować kompetencje procesowe oraz gromadzić i rozpowszechniać wiedzę procesową,
- komunikować zmiany i projekty procesowe.

Zarządzanie procesowe wymaga akceptacji dualizmu władzy w organizacji, co utrudnia jego właściwe wdrożenie na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym [Cyfert, 2006]. Oddziałuje ono na następujące obszary organizacji: strategię, strukturę, kompetencję, kulturę, style kierowania, a pomiędzy teorią i praktyką podejścia procesowego istnieje luka [Trocki, 2016], w praktyce bowiem niewiele wdrożeń podejścia procesowego kończy się powodzeniem. Za kluczowe problemy należy uznać: dualizm władzy polegający na powiązaniu struktur funkcjonalnych z architekturą procesów, dopasowanie systemowe wiążące strategię – procesy – struktury oraz wsparcie systemów ITC [Bitkowska, 2019]. Realizacja projektów zarządzania procesowego wskazuje na wiele czynników, które utrudniają prowadzenie tego typu rozwiązań (tabela 1).

Tabela 1. Bariery zarządzania procesowego

Bariery zarządzania procesowego	Charakterystyka
Bariery społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • Problemy z akceptacją wdrożenia zarządzania procesowego w organizacji wśród pracowników, co przejawia się w oporze, niechęci do zmian • Brak adekwatnego i skutecznego zarządzania zmianą • Brak powiązania systemu motywacyjnego z funkcjonowaniem procesów • Brak wsparcia ze strony kierownictwa w zakresie wdrożenia zarządzania procesowego i inicjatyw procesowych • Niejasne kompetencje decyzyjne w zakresie procesów i jednostek organizacyjnych
Bariery know-how	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie procesowe niebędące częścią strategii organizacji, a nieprawidłowo funkcjonuje BPMN • Know-how przy wdrożeniu skoncentrowane tylko na wąskiej grupie specjalistów • Brak wiedzy na temat właściwej implementacji zarządzania procesowego • Procesy powinny być kluczowym kryterium dla definiowania efektywności organizacji i być dostosowane do strategii
Bariery w metodologii zarządzania procesowego	<ul style="list-style-type: none"> • Brak jednolitej polityki korporacyjnej w zakresie zarządzania procesowego (ładu procesowego) • Nadmierna ilość dokumentacji procesowej • Brak zidentyfikowanych celów, założeń i zakresu przed rozpoczęciem projektu wdrożenia • Brak wsparcia ze strony zarządzania zmianą • Niewystarczająco uwzględnione „miękkie” aspekty realizacji projektu; położenie nacisku jedynie na „twarde” czynniki, jak cele czy KPI

Źródło: Bitkowska [2019] oraz BPM–Labors der Hochschule Koblenz [*Studienbericht Metastudie*].

4. Wyniki badań w zakresie implementacji zarządzania procesowego na świecie i w Polsce

Obecnie należy zaobserwować tendencję wzrostu udziału i znaczenia projektów we współczesnych przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo [Harmon, Wolf, 2020]. Wyniki badań prowadzone z kolei w zakładach ubezpieczeń społecznych w Polsce w 2018 r. (w badaniu udział wzięło 21 podmiotów) [Kruk, 2020] wykazały, że podmioty uzyskiwały znaczne korzyści wynikające z implementacji zarządzania procesami, w zakresie uproszczenia procesów w 50,0% zakładów ubezpieczeń, zwiększenie efektywności funkcjonowania zakładu (38,9%), szybsze reagowanie na potrzeby klientów (50,0%) oraz zmniejszenie kosztów realizowanych procesów (33,4%) [Kruk, 2020]. Wdrożenie zarządzania procesami przełożyło się na poprawę współpracy z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi u 33,4% badanych zakładów ubezpieczeń, zwiększenie elastyczności funkcjonowania zakładu ubezpieczeń (22,2%) oraz zwiększenie wydajności pracy (22,2%). Wśród badanych zakładów ubezpieczeń społecznych największe bariery wynikające z funkcjonowania zarządzania procesami stanowiły także trudności w zakresie zrozumienia i stosowania zarządzania procesami (66,7%), trudności dotyczące zmian postaw pracowników (50,0%) oraz opór pracowników przed ciągłymi zmianami (61,1%). Ponadto 44,4% ankietowanych wskazuje na trudności wynikające z systemów informatycznych wspierających zarządzanie procesami, którymi dysponują ubezpieczyciele.

Niewielki odsetek (11,1%) wskazuje na brak spodziewanych efektów w postaci zakładanego wzrostu sprawności procesów. Na problemy wynikające z nowego sposobu funkcjonowania zakładu ubezpieczeń wskazało 27,8% ankietowanych [Kruk, 2020].

Badania przeprowadzono na próbie 120 organizacji w 2020 r. funkcjonujących na terenie Polski. Ankiety zostały skierowane do wszystkich organizacji wykorzystujących zarządzanie procesowe, a doboru do badań dokonano metodą celową. Respondentami badań byli menedżerowie procesów, przedstawiciele kadry zarządzającej, eksperci procesowi, analitycy biznesowi. Istotne są przesłanki, którymi kierują się organizacje przy wdrażaniu zarządzania procesowego. Respondenci najczęściej wskazywali na następujące punkty: racjonalizacja/ograniczenie kosztów (43,98%), koordynacja procesów zarządzania (42,62%) oraz zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym (36,89%). Ważne były takie przyczyny, jak: poprawa istniejących produktów, stworzenie nowych produktów (26,23%), nadzór i kontrola, zarządzanie ryzykiem, stworzenie jednoznacznych zasad zarządzania i mechanizmów kontrolnych oraz podziału odpowiedzialności 27,87%, wdrożenie systemu informatycznego 23,41%, dostosowanie systemu zarządzania do funkcjonowania na rynkach międzynarodowych – 23,51%, szybsze reagowanie na potrzeby i oczekiwania klientów/zwiększenie elastyczności – 33,11% (tabela 2).

Tabela 2. Przesłanki w zakresie zarządzania procesowego

Przesłanki	Udział (w %)
Racjonalizacja/ograniczenie kosztów	43,98
Poprawa istniejących produktów, stworzenie nowych produktów	26,23
Zdarzenie jednorazowe (połączenie przedsiębiorstw lub nabycie)	8,20
Nadzór i kontrola, np. zarządzanie ryzykiem oraz stworzenie jednoznacznych zasad zarządzania i mechanizmów kontrolnych oraz podziału odpowiedzialności	27,87
Koordynacja procesów zarządzania	42,62
Poprawa skuteczności osiągania celów strategicznych i operacyjnych	25,41
Wdrożenie systemu informatycznego	23,41
Poprawa zarządzania zasobami IT	20,49
Wdrożenia norm ISO	16,39
Dostosowanie systemu zarządzania do funkcjonowania na rynkach międzynarodowych	23,51
Zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym	36,89
Szybsze reagowanie na potrzeby i oczekiwania klientów/zwiększenie elastyczności	33,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Istotne są rezultaty realizowanych projektów, do których głównie zaliczono: zdefiniowane procesy (cele mierniki, produkty, zakres, zasoby, zasady) (45,90%), zdefiniowanie misji, wizji, strategii, celów strategicznych w kontekście procesów (37,70%), wdrożona struktura organizacyjna oraz regulamin organizacyjny (33,61%), a także w mniejszym stopniu – ład procesowy (23,77%) (tabela 3).

Tabela 3. Rezultaty projektu zarządzania procesowego

Rezultaty	Udział (w %)
Zaprojektowanie i wdrożenie architektury procesów	30,33
Zdefiniowanie misji, wizji, strategii, celów strategicznych w kontekście zarządzania procesowego	37,70
Zdefiniowane procesy (cele, mierniki, produkty, zakres, zasoby, zasady)	45,90
Wdrożona struktura organizacyjna oraz regulamin organizacyjny korespondujący z podejściem procesowym	33,61
Wdrożone zasady zarządzania organizacją, rekomendacje	23,77

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Przeprowadzone badania wykazały, że w niewystarczającym zakresie wykorzystywano metodyki projektowe podczas wdrażania projektów zarządzania procesowego, do których można zaliczyć: PRINCE2 (24,74%), SCRUM (13,10%) i PMBOK (9,02%), Ten Step (1,64%). Brak wykorzystanej metodyki wskazało 47,40% badanych organizacji (tabela 4).

Tabela 4. Metodyki projektowe zastosowane we wdrożeniu zarządzania procesowego

Metodyki	Udział (w %)
PMBOK	9,02
SCRUM	13,10
PRINCE2	24,74
Ten Step	1,64
Inne	4,10
Brak metodyki	47,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Ponadto przeprowadzone badania wykazały, że głównie wykorzystywano metodyki procesowe zbudowane na własne potrzeby (42,62%) podczas wdrażania projektów. Dużą popularnością cieszyły się rozwiązania Lean (37,95%). Pozostałe metodyki wykorzystywane w mniejszym zakresie to: BPTrends, Rummler-Brache [Rummler, Brache, 2000] (tabela 5).

Tabela 5. Metodyki procesowe zastosowane podczas wdrożenia

Metodyki	Udział (w %)
Lean	37,95
BPTrends	8,20
Rummler-Brache	4,92
Własna	42,62
Inna	16,39

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Uwarunkowania skutecznego wdrażania zarządzania procesowego wskazują na fakt, że spośród czynników sukcesu podstawowe znaczenie dla badanych przedsiębiorstw mają trzy kluczowe czynniki: zorientowanie działań organizacji i jej pracowników na potrzeby klienta, zaangażowanie najwyższej kadry kierowniczej we wprowadzenie rozwiązania oraz praca zespołowa. Szczegółowe wyniki badań były następujące: zorientowanie działań organizacji i jej pracowników na potrzeby klienta (54,92%), dostęp przedsiębiorstwa do nowoczesnych technologii informatycznych (47,87%), know-how związane z implementacją procesów (28,13%), elastyczna i płaska struktura organizacyjna (19,67%), praca zespołowa (48,36%) (tabela 6).

Tabela 6. Czynniki sprzyjające projektom wdrożeniu zarządzania procesowego

Czynniki	Udział (w %)
Zorientowanie działań organizacji i jej pracowników na potrzeby klienta	54,92
Dostęp przedsiębiorstwa do nowoczesnych technologii informatycznych	47,87
Know-how związane z implementacją procesów	28,13
Elastyczna i płaska struktura organizacyjna	19,67
Praca zespołowa	48,36
Współdział pracowników w zmianach	35,25
Wprowadzanie zmian	36,89
Zaangażowanie kadry kierowniczej we wprowadzenie rozwiązania	49,18
Zaangażowanie pracowników we wprowadzenie rozwiązania	39,34
Atrakcyjność i trendy rozwoju sektora, w którym działa organizacja	28,69

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W czasie projektów wdrażania zarządzania procesowego podstawowe znaczenie dla badanych organizacji miały następujące negatywne czynniki: trudność w zrozumieniu i stosowaniu zarządzania procesowego (49,52%) oraz opór pracowników wobec zmian (41,15%). Wskazuje to na brak dostatecznego ukierunkowania na czynniki społeczne i właściwą adaptację pracowników do zachodzących zmian. Zauważono utrudnienia w takich obszarach, jak: wysokie koszty wdrożenia koncepcji (29,23%), kultura organizacyjna niesprzyjająca wdrażaniu zmian (28,41%), brak właściwego przygotowania kadry kierowniczej (29,51%), opór kadry kierowniczej wobec zmian (20,49%), trudności związane z wprowadzaniem nowych systemów informatycznych wspierających tę koncepcję (25,41%) oraz trudności związane ze zmianą struktury organizacyjnej (12,30%) (tabela 7).

Tabela 7. Czynniki ograniczające wdrożenie projektów zarządzania procesowego

Czynniki	Udział (w %)
Trudność w zrozumieniu i stosowaniu zarządzania procesowego	49,52
Kultura organizacyjna niesprzyjająca wdrażaniu zmian	28,41
Brak właściwego przygotowania kadry kierowniczej	29,51

cd. tabeli 7

Czynniki	Udział (w %)
Brak właściwego przygotowania pracowników	41,80
Opór kadry kierowniczej wobec zmian	20,49
Opór pracowników wobec zmian	41,15
Wysokie koszty wdrożenia koncepcji	29,23
Trudności związane ze zmianą struktury organizacyjnej	12,30
Trudności związane z wprowadzeniem nowych systemów informatycznych	25,41

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

5. Podsumowanie

Warunki stawiane przez otoczenie wymagają adekwatnego podejścia do projektów wdrożenia zarządzania procesowego. W tak zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwa implementują zarządzanie procesowe w kontekście całej organizacji, zarówno z perspektywy strategicznej, jak i operacyjnej. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych na świecie, jak i w Polsce ujawniły wiele korzyści, ale też trudności i ograniczeń. Wykazały m.in., że przedsiębiorstwa wykorzystują coraz intensywniej podejście projektowe w aspekcie zarządzania procesowego poprzez nowoczesne rozwiązania technologiczne i narzędzia IT. Należy podkreślić wiele korzyści wynikających z projektów, bowiem uświadomiony procesowy charakter organizacji lokuje ją w innej optyce konfiguracji, horyzontalnej. Struktury oraz inicjatywy procesowe, których wdrożenie rodzi wiele korzyści. Należy podkreślić, że skuteczne wdrożenie zarządzania procesowego dla większości kierowników projektów będzie oznaczało wdrożenie w zakładanym trójkącie projektowym w ramach czasowych, zgodnie z przyznanym budżetem i zgodnie z ustalonym zakresem. Nie ulega wątpliwości, że jest to bardzo istotne, jednak skuteczne wdrożenie zarządzania procesowego to przede wszystkim wykazanie, że od momentu implementacji organizacja podtrzymuje oraz realizuje procesowy model funkcjonowania, m.in. podlega ustrukturyzowanym procesom ciągłego doskonalenia itd. Barierami uniemożliwiającymi skuteczność wdrożenia inicjatyw procesowych są głównie uwarunkowania społeczno-kulturowe przedsiębiorstwa, a w dalszej kolejności technologiczne. Kolejnym z zagrożeń jest brak związku strategii z operacyjnym działaniem procesów oraz istotne zaangażowanie najwyższej kadry kierowniczej. Konieczne jest też szczególne zaangażowanie w kapitał ludzki i miękkie aspekty, kompetencje procesowe, kulturę organizacyjną, podejście do zmian w organizacji oraz przywództwo procesowe. Ograniczenia, które należy wskazać dotyczyły realizacji badań w 2020 roku, nie uwzględniały okresu pandemii COVID-19, zatem należałoby przeprowadzić kolejne badania, dokonując stosownych porównań. Kierunki przyszłych badań powinny dotyczyć oddziaływania rozwiązań przemysłu 4.0 na realizację przedsięwzięć projektowych oraz budowania zasobów wiedzy i nowych kompetencji technologicznych.

Bibliografia

1. Bitkowska A. [2013], *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
2. Bitkowska A. [2019], *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego*, CH Beck, Warszawa.
3. Bitkowska A. [2021], *Zarządzanie procesowe w organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
4. BPM–Labors der Hochschule Koblenz, *Studienbericht Metastudie*, <https://www.hs-koblenz.de/bpm-labor> (data pobrania: 10.09.2022).
5. Brajer-Marczak R. [2021], *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Bukłaha E. [2019], *Menedżerski controlling projektów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
7. Chountalas P.T., Lagodimos A.G. [2018], *Paradigms in business process management specifications: a critical overview*, „Business Process Management Journal”, vol. 25(12), DOI:10.1108/BPMJ-01-2018-0023.
8. Cyfert S. [2006], *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
9. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. (Eds.) [2013], *Fundamentals of business process management*, vol. 1, Springer.
10. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H.A. [2018], *Introduction to Business Process Management. In Fundamentals of Business Process Management*, Springer Berlin Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge, Heidelberg, Berlin, s. 1–33.
11. El Ghalbzouri H., El Bouhdidi J. [2022], *Integrating Business Intelligence with Cloud Computing: State of the Art and Fundamental Concepts*, „Smart Innovation, Systems and Technologies”, vol. 237, https://doi.org/10.1007/978-981-16-3637-0_14.
12. Gudelj M., Delic M., Kuzmanovic B., Tesic Z., Tasic N. [2021], *Business Process Management Model as an Approach to Process Orientation*, „International Journal of Simulation Modelling”, vol. 20(2), <https://doi.org/10.2507/IJSIMM20-2-554>.
13. Harmon P., Wolf C. [2020], *The State of Business Process Management*, <https://www.bptrends.com/bptrends-surveys/> (data pobrania: 10.09.2022).
14. Jeston J., Nellis J. [2014], *Business process management: practical guidelines to successful implementations*, Routledge.
15. Jurczuk A. [2021], *Barriers to implementation of business process governance mechanisms*, „Engineering Management in Production and Services”, vol. 13(4), s. 22–38, DOI: 10.2478/emj-2021-0029.
16. Kruk M. [2020], *Procesowe zarządzanie kosztami w zakładach ubezpieczeń*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
17. Lyke-Ho-Gland H. [2020], *Frameworks: How We Use Framework Matters*, January 6, <https://www.bptrends.com/frameworks-how-we-use-frameworks-matters/> (data pobrania: 10.09.2022).

18. Mendling J., Pentland B.T., Recker J. [2020], *Building a Complementary Agenda for Business Process Management and Digital Innovation*, „European Journal of Information Systems”, vol. 29(3), <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1755207>.
19. *Najlepsze praktyki we wdrażaniu koncepcji BPM* [2012], Carrywater Group SA – PROCESOWCY.PL, http://carrywater.com/wp-content/uploads/2012/09/raport_dobre_praktyki_BPM1.pdf (data pobrania: 20.10.2022).
20. Nosowski A. [2010], *Zarządzanie procesami w instytucjach finansowych*, CH Beck, Warszawa.
21. Nowosielski S. [2017], *Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organizacyjną*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 463.
22. Reijers H.A. [2021], *Business Process Management: The Evolution of a Discipline*, „Computers in Industry”, vol. 126, <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>.
23. Rummler A.G., Brache A.P. [2000], *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
24. Schmiedel T., Recker J., vom Brocke J. [2020], *The Relation between BPM Culture, BPM Methods, and Process Performance: Evidence from Quantitative Field Studies*, „Information Management”, vol. 57(2), <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103175>.
25. Sliż P. [2021], *Organizacja procesowo-projektowa: istota, modelowanie, pomiar dojrzałości*, Difin, Warszawa.
26. Stabryła A. [2022], *Zarządzanie procesowe. Problemy metodologiczne*, CH Beck, Warszawa.
27. Trkman P. [2010], *The critical success factors of business process management*, „International Journal of Information Management”, vol. 30(2), s. 125–134.
28. Trocki M. [2016], *Inteligencja procesowa, czyli inteligentne zarządzanie procesowe*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Zeszyt Naukowy”, nr 149.
29. Trocki M., Juchniewicz M. [2022], *Ład projektowy organizacji (project governance). Koncepcje, problemy, rozwiązania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
30. Ubaid A.M., Dweiri F.T. [2020], *Business process management (BPM): terminologies and methodologies unified*, „International Journal of System Assurance Engineering and Management”, s. 1–19.

Conditions for the implementation of business process management projects

Summary

The implementation of business process management projects in organizations is popular with many enterprises, regardless of their size or the sector in which they operate. Efficient implementation, a holistic approach in this concept focuses on the efficient functioning of processes in the context of the goals and strategic assumptions of the organization. Despite the use of many solutions and methodologies, projects are not always successful, and during their implementation there are many difficulties

and limitations. Therefore, a research problem arises: What conditions of business process management projects in contemporary organizations influence their success, and what factors cause their failure? The considerations and the results of research work show the undertaken design solutions at the strategic and operational level. The key success factors are the linking of the strategic and operational levels, the involvement of human capital at all levels of the organization, and the involvement of employees as well as building an organizational culture open to changes with the support of IT tools.

Keywords: project, business process management, business process management implementation

JEL Classification Codes: L22, 031
