

Wstęp

Zagadnienia zarządzania procesowego w aspekcie dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu – związanych ze współczesnymi trendami, do których można zaliczyć m.in. globalizację i rewolucję przemysłową – nabierają coraz większego znaczenia dla funkcjonowania współczesnych organizacji. W zmieniających się warunkach społecznych, gospodarczych oraz technologicznych pojawiają się coraz to nowsze rozwiązania w naukach o zarządzaniu, ale mają one swoje poprzedniczki wśród wcześniejszych koncepcji [Kosieradzka, Zawila-Niedźwiecki, 2018, s. 11]. Dlatego też rozwój podejścia procesowego w ostatnich latach, jego podstaw teoretycznych, zasad, metod i rozwiązań, spowodował wyodrębnienie się zarządzania procesowego jako nowej dziedziny zarządzania [Bojar, 2012, s. 250; Nowosielski, 2011b, s. 41–55; Romanowska, Trocki, 2004c, s. 10; Nowosielski, 2017b, s. 140–150; van der Aalst, 2013, s. 60; Weske, 2007, s. 88; Jelonek, Stępiak, Turek, 2017, s. 49–51; Kasprzak, 2005b, s. 22; Grajewski, 2012, s. 70; Czekaj, 2009a; Czekaj, 2009b].

G. Nanz podkreśla, że zarządzanie procesowe jest koncepcją wykorzystywaną w większości współczesnych organizacji, gdzie następuje integracja podzielonej funkcjonalnie (pionowo) działalności [Nanz, 2012, s. 210]. Rozwijający się współcześnie nurt zarządzania procesowego koncentruje się na systemie relacji wewnątrzorganizacyjnych, projektowanych wokół zachodzących procesów, oraz na dynamicznych oddziaływaniach między zasobami organizacji w celu maksymalizowania wartości przekazywanej do otoczenia (dla klientów, dostawców i odbiorców, interesariuszy itp.) [Czekaj, Jabłoński, 2009, s. 34; Gąsioriewicz, 2018, s. 20]. **Zarządzanie procesowe jest dziedziną zarządzania łączącą strategię i cele organizacji z oczekiwaniami klientów poprzez badanie, projektowanie, realizowanie i usprawnianie procesów biznesowych [Trocki, 2016, s. 178]. W tym ujęciu pojęcie jest traktowane jako klasyczne zarządzanie procesowe (KZP).** Zakłada ono identyfikację, modelowanie, automatyzację, kontrolę, pomiar i optymalizację procesów biznesowych, uwzględniając realizowaną strategię, dzięki czemu wzrasta efektywność całej organizacji [Ko, Lee, Lee, 2009; Hernaus, 2012, s. 376–396; Niehaves i in., 2014, s. 90–106; Jeston, Nelis, 2011, s. 50; Kuc, 2015a; Kosieradzka, Orłowski, 2016; Dumitriu, 2018, s. 575–582; Olesiński, 2017; Grajewski, 2012, s. 54].

Współczesne wyzwania otoczenia wymagają od organizacji zorientowanych procesowo nowego, adaptacyjnego i dynamicznego podejścia do zmieniających się warunków, co rodzi potrzebę kreatywnego podejścia zorientowanego na wiedzę [Brzeziński, 2016b; Kaczmarek, Walczak, 2009; Żuber, 2012]. Rewolucja przemysłowa, związana z digitalizacją i tworzeniem rzeczywistej światowej

wirtualizacji, wymaga nowego podejścia do procesów, systemów informacyjnych [Lewandowski, 2015, s. 39; Monkiewicz, 2012; Waściński, 2010; Drabik, 2018; Monkiewicz, Gąsioriewicz, Monkiewicz, 2015], budowania zintegrowanych systemów [Szczerbicki i in., 2016], a także wykorzystania rozwiązań typu *Business Intelligence*, symulacji wieloagentowych, systemów sztucznej inteligencji [Gierszewska, 2018b, s. 55; Długosz, Rostek, Zawila-Niedźwiecki, 2018, s. 55]. Inteligentne technologie implikują rozwiązania [Izdebski, Kryś, Skudlarski, 2017], do których można zaliczyć: inteligentne miasta, inteligentne pojazdy, inteligentne budynki czy inteligentną administrację. Coraz częściej w procesach wytwórczych uczestniczą użytkownicy wyrobów, a ich innowacyjne rozwiązania są ukierunkowane na doskonalenie procesów [Zymonik, 2015, s. 19]. Nowe rozwiązania technologiczne w zakresie systemów IT zmieniają także rolę pracowników w procesach oraz zakres ich kompetencji [Moczydłowska, Korombel, Bitkowska, 2014]. Współczesne technologie informacyjne wspomagają przedsiębiorstwa w kreatywnym zarządzaniu, ale ich nie wyłączają [Gierszewska, 2018b, s. 54]. Uzyskanie właściwych informacji oraz zdolność wykorzystania wiedzy tworzą kompetencje organizacji, które mają wpływ na ich konkurencyjność¹ oraz osiągnięcie sukcesu rynkowego. Istotne jest też stworzenie modelu zarządzania informacją i bezpieczeństwem, który będzie obejmował zarówno systemy, procesy, jak i osoby [Kiełtyka, 2017, s. 170].

Zmieniające się warunki otoczenia wymagają nowego podejścia organizacji do klasycznego zarządzania procesowego. W wielu przypadkach klasyczne zarządzanie procesowe nie zawsze w pełni umożliwi dynamiczne podążanie za zmieniającymi się trendami w otoczeniu oraz skuteczne jego stosowanie, a to ze względu na:

- trudności w powiązaniu strategii organizacji z celami procesów [vom Brocke, Mendling, 2018];
- konieczność silniejszego zorientowania na efektywność, jakość oraz zwinność procesów [Dabaghkashani, Hajiheydari, Haghhighinasab, 2012, s. 725; Aysolmaz i in., 2018];
- brak odpowiednich mechanizmów integracji i wynikający z niego brak synergii między procesami oraz konieczność automatyzacji i robotyzacji procesów [The Forrester Wave, 2017];
- dążenie do optymalizacji działań w ramach pojedynczych procesów (suboptymalizacja) bez powiązania z innymi procesami, co obniża efektywność w skali organizacji [Brajer-Marczak, 2018; Smith, Fingar, 2003];
- konieczność optymalizacji procesów, bazującej na zasobach wiedzy oraz budowaniu relacji pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem procesowym [Paschek, Ivascu Draghici, 2018, s. 182; Zhu, 2015];
- niewykorzystanie w pełni zasobów wiedzy – zarządzanie procesowe jest bardziej skuteczne, gdy jest wspierane niezbędną wiedzą przy jednoczesnym wy-

¹ Elementem pośredniczącym w dyfuzji wiedzy o charakterze technologicznym jest system patentowy. Aktywność wynalazcza mierzona jest liczbą zgłoszeń wynalazków do ochrony oraz uzyskiwanych na nie patentów (tryb krajowy, PCT, Patent Europejski), co daje pełny obraz aktywności wynalazczej. Ma to szczególne znaczenie przy pomiarze innowacyjności i konkurencyjności gospodarki czy też określonego jej sektora [Kacprzak, Kotarba, 2018].

korzystaniu odpowiednich umiejętności [Chmielarz, Zborowski, 2018, s. 1228; Abecker i in., 2003];

- zbyt dużą formalizację w procesach, co w niektórych przypadkach okazuje się przeszkodą w dążeniu do zwinności procesów (badanie HAYS);

- konieczność humanizacji, większego zorientowania na ludzi (pracowników) niż na precyzyjnie zdefiniowane, sformalizowane procesy [Fowler, 2005; Dalpiaz i in., 2015];

- zwiększenie zapotrzebowania na analizę, projektowanie procesów i doskonalenie w czasie rzeczywistym oraz wymianę wiedzy i doświadczeń między zespołami procesowymi i właścicielami procesów [Capgemini, 2012; Mejsner, 2018];

- konieczność pomiaru i kontroli procesów, zastosowanie nowych rozwiązań w zakresie IT czy metod eksploracji procesów, z uwagi na fakt, iż procesy są niewystarczająco mierzone i kontrolowane w organizacjach [*Business Process Management-Studie 2017*];

- konieczność przeprojektowania procesów dedykowanych klientowi zewnętrznemu z wykorzystaniem nowoczesnego podejścia (ang. *customer journey, customer experience*) z wykorzystaniem nowoczesnych platform (za pośrednictwem kanałów cyfrowych, portali klientów, platform internetowych, aplikacji serwisowych) [*Business Process Management-Studie 2017*].

Skutki zmian zachodzących w otoczeniu, zwłaszcza w otoczeniu technologicznym uwzględniającym nowe rozwiązania IT, stają się głównymi czynnikami sprzyjającymi integracji. Przesłanki integracji wynikają głównie ze zmian w otoczeniu technologicznym, co potwierdzają badania realizowane przez S. Ghoshala i L. Gratton [Ghoshal, Gratton, 2002, s. 30]. Jak podkreśla S. Nowosielski, potrzeba integracji zarządzania wynika z dążenia organizacji do zastosowania zasady synergii, która sprowadza się do takiego współdziałania różnych koncepcji zarządzania organizacją, aby rezultat tego współdziałania był lepszy i osiągnięty mniejszymi nakładami w stosunku do skuteczności i efektywności systemu zarządzania osiągniętych w wyniku niezależnego działania tych koncepcji [Nowosielski, 2017b, s. 68]. P. Harmon wskazuje na konieczność ewolucji przedsiębiorstw w kierunku kompleksowego zarządzania procesowego (ang. *comprehensive Business Process Management*), wskazując na potrzebę integracji i koordynacji [Harmon, 2010, s. 77].

W tych warunkach ewolucja od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego staje się jednym z głównych kierunków rozwiązań praktycznych i koncepcji teoretycznych.

Zintegrowane zarządzanie procesowe (ZZP), oparte na spójności (komplementarności) triady procesy–projekty–wiedza i występującej pomiędzy nimi synergii, realizowane jest poprzez usystematyzowane połączenie, dopasowanie koncepcji i metod bazujących na podejściu procesowym. Obejmuje dynamiczne (zwinne) i kompleksowe oddziaływanie na procesy zachodzące w organizacji, zgodnie z założeniami strategicznymi w celu budowania wartości dla klienta i innych interesariuszy. Zintegrowane zarządzanie procesowe opiera się na klasycznym zarządzaniu procesowym, zapewniając jednocześnie wyższą skuteczność i dostosowanie się do zmiennych warunków otoczenia.

Podstawowym przyczółkiem integracji w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy staje się triada procesy–projekty–wiedza. Procesy i projekty występują obecnie w każdym przedsiębiorstwie, a zarządzanie nimi powinno zapewniać sprawne i jednocześnie elastyczne funkcjonowanie organizacji [Nowosielski, 2017b, s. 140–150; Nowosielski, 2017a]. Realizowane procesy i projekty stanowią podstawę funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw i są względem siebie komplementarne oraz mają wspólną podstawę w teorii systemów [Ahrens, 2018, s. 6; Krupa, 2010, s. 277]. Problematyka procesów i projektów jest w określonym zakresie wspólna, wzajemnie się uzupełniająca, tymczasem w literaturze przedmiotu traktowana jest rozłącznie [Nowosielski, 2017b, s. 140–150; Grzeszczyk, 2018, s. 63]. W praktyce natomiast coraz większą rolę w działalności przedsiębiorstw odgrywa pozyskiwanie różnego typu projektów lub partnerstwo w projektach [Jelonek, Stępnia, Turek, 2017, s. 58]. Jak podkreśla M. Trocki, problematyka projektyzacji, która początkowo odnosiła się do organizacji, w toku dalszego jej rozwoju została rozszerzona na sektory działalności oraz na gospodarkę w wymiarze zarówno krajowym, jak i globalnym. Obecnie pojęcie projektyzacji rozumiane jest szeroko, jako nowy megatrend zarządzania, ilustrujący wzrastające znaczenie projektów we wszystkich dziedzinach [Trocki, 2018, s. 10]. Obie dyscypliny zarządzania procesowego i projektowego wzajemnie się uzupełniają, mogą być w pełni zintegrowane, co stanowić może wkład do zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanego na proces [Nowosielski, 2017b, s. 80; Ahrens, 2018]. V. Ahrens wskazuje na komplementarność podejść procesowego i projektowego we współczesnych przedsiębiorstwach [Ahrens, 2018, s. 1]. Struktury i hierarchie przedsiębiorstw ulegają rozmyciu, zanika wiele funkcji tradycyjnie im przypisywanych i coraz częściej mamy do czynienia z projektami i przedsięwzięciami, podczas gdy wartości kreowane są nie przez zasoby materialne, ale przez wiedzę i kapitał intelektualny [Hejduk, 2017, s. 58]. Dlatego też z najwyższą starannością należy podkreślić istotę wiedzy i znaczenie jej wykorzystania we współczesnych przedsiębiorstwach.

Procesy i projekty realizowane w przedsiębiorstwach wymagają wykorzystania zasobów, a w szczególności ich współdzielenia, do ich koordynacji zaś służą właśnie zasoby wiedzy. Dlatego też uzasadnione jest wskazanie na obecność w przedsiębiorstwach triady kategorii² **procesy–projekty–wiedza**, co umożliwi uzyskanie efektu synergii³. Realizatorem zarówno procesów, jak i projektów jest człowiek (pracownik) dysponujący zasobami wiedzy. Jak podkreślają J. Domański, W. Kotarba i T. Krupa, człowiek znajduje się w centrum, zgodnie z teorią personalistyczną pełni on bowiem funkcję fundamentu i integratora wszelkich pojęć, metod i narzędzi, które mogą być wypracowywane na bazie nowego paradygmatu [Domański, Kotarba, Krupa, 2014, s. 35]. W erze postglobalizacji zwiększa się zna-

² Interesujące podejście prezentują J. Domański, W. Kotarba i T. Krupa, którzy zaproponowali triadę pryzmatów organizacja–wiedza–bezpieczeństwo jako deskryptorów kluczowych dla nowego paradygmatu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, gdzie wiodącą rolę odgrywa człowiek [Domański, Kotarba, Krupa, 2014, s. 34]. Perspektywę triady prezentuje też J. Zawila-Niedźwiecki, wskazując na łączenie trzech kategorii, a mianowicie ryzyka operacyjnego, bezpieczeństwa zasobów oraz ciągłości działania [Zawila-Niedźwiecki, 2018, s. 72].

³ L. Krzyżanowski określa synergję jako współdziałanie, kooperację czynników i współpracy [Krzyżanowski, 1992], natomiast T. Kotarbiński wskazuje: „Synergia będzie wtedy i tylko wtedy, gdy podmioty, współdziałając, osiągają więcej, niż jeśli działają każde z osobna” [Pszczółowski, 1978].

czenie człowieka w procesie pracy oraz postrzeganie działań przez pryzmat triady zadania–ludzie–sytuacja [Gableta, 2017, s. 51]. Stąd też kluczowa rola człowieka w aspekcie triady procesy–projekty–wiedza.

Interesujące poznawczo jest także to, co łączy, determinuje te kategorie we wzajemnych relacjach, a wszystko to rozpatrywane z perspektywy teorii i praktyki gospodarczej. Próby współdziałania zarządzania procesowego i innych metod oraz koncepcji zarządzania poddawane są szerokiej dyskusji [Malinova, Mendling, 2018, s. 882–899; Dumitriu, 2018, s. 575–582; Lehnert, Linhart, Röglinger, 2016, s. 377–419; Nowosielski, 2017b; Cieśliński, Chomiak-Orsa, Mierzyński, 2014, s. 28]. Jak podkreśla S. Nowosielski, rozłączne traktowanie problematyki procesów i projektów w przedsiębiorstwie powoduje utratę możliwych efektów synergii, które mogłyby powstać, gdyby realizowane było podejście całościowe, integrujące różne koncepcje i metody zarządzania [Nowosielski, 2017a, s. 68]. Na konieczność współdziałania zarządzania procesowego i zarządzania wiedzą wskazują też D. Paschek, L. Ivascu i A. Draghici [Paschek, Ivascu, Draghici, 2018, s. 182] oraz P. Zhu [Zhu, 2015], podkreślając, iż bez wiedzy optymalizacja procesów już istniejących, jak również definicja nowych nie byłyby możliwe. Dlatego też należy wskazać na szczególne miejsce i rolę koncepcji zarządzania procesowego w integrowaniu różnych koncepcji i metod zarządzania zorientowanych na procesy w system zarządzania organizacją [Nowosielski, 2008a, s. 50]. Spójna perspektywa procesów, projektów i wiedzy może być kluczem do integrowania współczesnych koncepcji zarządzania wokół zarządzania procesowego.

Poruszane zagadnienia zarządzania procesowego w kontekście pojawiających się nowych wyzwań gospodarki opartej na wiedzy warte są naukowej eksploracji oraz wymagają nowego podejścia do metod i narzędzi wykorzystywanych w przedsiębiorstwach z perspektywy zintegrowanego zarządzania procesowego. Problematyka zarządzania procesowego w dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia jest niewystarczająco badana oraz prezentowana w zagranicznych i polskich publikacjach. Brak jest zarówno teoretycznych, jak i empirycznych opracowań naukowych dotyczących ewolucji zarządzania procesowego w odpowiedzi na zmieniające się wymagania otoczenia, a zatem poruszane tu zagadnienia znajdują właściwe uzasadnienie.

Należy również wskazać na lukę poznawczą dotyczącą braku wiedzy teoretycznej i praktycznej w zakresie przyczyn i sposobu, w jaki klasyczne zarządzanie procesowe ewoluuje do zintegrowanego zarządzania procesowego. Niewystarczająca eksploracja w zakresie współdziałania triady procesy–projekty–wiedza przejawia się w niedostatku pogłębionych opracowań z omawianego zakresu oraz braku prowadzonych badań.

Podstawowe przesłanki podjęcia problematyki ewolucji od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego wskazują na:

- brak dyskusji terminologicznej w zakresie zarządzania procesowego oraz brak zdefiniowania zintegrowanego zarządzania procesowego,
- problemy i bariery w implementacji klasycznego zarządzania procesowego,
- konieczność identyfikacji wyzwań, jakie niesie ze sobą ewolucja w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego,
- konieczność zaprezentowania praktycznych wskazówek w aspekcie transformacji i budowania zintegrowanego zarządzania procesowego.

Prezentowana monografia ma za zadanie wypełnienie istniejącej luki poznawczej w obszarze ewolucji od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego, wskazując na triadę procesy–projekty–wiedza stanowiącą podstawę tego podejścia, oraz uzasadnia celowość podejmowania tej problematyki.

W związku ze stwierdzoną luką sformułowano następujący problem badawczy:

Jakie są przyczyny i w jaki sposób⁴ klasyczne zarządzanie procesowe ewoluje w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach?

Do ogólnego problemu badawczego sformułowano szczegółowe pytania badawcze:

PB1: W jaki sposób jest realizowane klasyczne zarządzanie procesowe w organizacjach oraz jakie napotyka ono ograniczenia?

PB2: W jaki sposób wykorzystanie triady procesy–projekty–wiedza w organizacjach umożliwia niwelowanie słabych stron klasycznego zarządzania procesowego na drodze do zintegrowanego zarządzania procesowego?

PB3: W jaki sposób organizacje realizują przejście od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego?

Głównym celem monografii jest wykazanie przyczyn i etapów transformacji od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego we współczesnych organizacjach, przy jednoczesnym uwzględnieniu triady procesy–projekty–wiedza. Do szczegółowych celów pracy należy zaliczyć:

C1: Identyfikację realizacji i ograniczeń (słabych stron) klasycznego zarządzania procesowego we współczesnych organizacjach.

C2: Zdefiniowanie i określenie triady procesy–projekty–wiedza w organizacjach, a także zbadanie jej wykorzystania w celu niwelowania słabych stron klasycznego zarządzania procesowego na drodze do zintegrowanego zarządzania procesowego (możliwości integrowania koncepcji zarządzania).

C3: Identyfikację ewolucji od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego we współczesnych organizacjach.

W pracy wykorzystano dedukcyjne i indukcyjne sposoby wnioskowania, a studia literaturowe posłużyły do przygotowania teoretycznych założeń analizy i proponowanych rozwiązań. Praca zawiera także część empiryczną, obejmującą analizę wyników badań realizowanych na świecie, które posłużyły do formułowania wniosków, rekomendacji oraz przeprowadzenia porównań. Proces badawczy wymagał skonstruowania autorskiego kwestionariusza ankiety oraz kwestionariusza wywiadu, wytypowania przedsiębiorstw do badania oraz przeprowadzenia badań właściwych.

⁴ Sposób – określony tryb postępowania, forma wykonania [słownik PWN]; metoda – świadomie stosowany sposób postępowania mający prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu [słownik PWN], Metoda = „określony, powtarzalny sposób – schemat lub wzór – postępowania, świadomie skierowanego na realizację pewnego celu poprzez dobór środków odpowiednich do tego celu” [Nowak, 1985, s. 19].

Wykorzystana w pracy struktura badawcza obejmuje:

- **podejście badawcze** – nomotetyczne (kojarzone z dedukcją; poszukiwanie wyjaśnień w zakresie zarządzania procesowego, zintegrowanego zarządzania procesowego) i/lub idiograficzne (kojarzone z indukcją; odnoszenie się do pojedynczych przypadków z zakresu zarządzania procesowego, ich wyjaśnienia, rozdziały 1–4),

- **procedurę badawczą** – diagnostyczną, polegającą na ustaleniu danego stanu rzeczy lub zmian stanów w zakresie klasycznego zarządzania procesowego i jego ewolucji dokonujących się w pewnym przedziale czasowym, m.in. studium przypadku w podejściu idiograficznym, rozdział 4,

- **metody badawcze** – metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w rozdziałach teoretycznych 1–3, metoda indywidualnych przypadków, metoda obserwacyjna realizowana w badaniach empirycznych, rozdział 4,

- **techniki badawcze** – obserwacja uczestnicząca, wywiad, ankietowanie, rozdział 4,

- **narzędzia badawcze** – kwestionariusz ankiety, kwestionariusz wywiadu, załączniki 1 i 2.

Projekt badań własnych przygotowany został na podstawie analizy literatury przedmiotu dotyczącej klasycznego zarządzania procesowego, jak również nowych wyzwań wynikających ze zmieniających się warunków otoczenia. W pracy wykorzystano badania ilościowe zarówno pierwotne, jak i wtórne, które uzupełnione zostały badaniami jakościowymi zaprezentowanymi w postaci studium przypadków. Podjęta problematyka zawiera zagadnienia zarówno ogólnopoznawcze, jak i aplikatywne, a znaczenie podjętych zagadnień jest uzasadnione aktualnością oraz istotnością z punktu widzenia nauki i praktyki gospodarczej. Prezentowana praca ma wypełnić istniejącą lukę poznawczą dotyczącą transformacji od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego, co uzasadnia celowość podjęcia tematu.

Układ pracy jest konsekwencją przyjętych założeń badawczych określających strukturę treści. Schemat monografii umożliwił zrealizowanie celów oraz znalezienie odpowiedzi na postawiony problem i pytania badawcze. Niniejsze rozważania są wynikiem studiów piśmiennictwa polskiego i zagranicznej literatury oraz badań empirycznych prowadzonych w organizacjach działających na terenie Polski oraz Niemiec. Na początku pracy dokonano analizy i oceny klasycznego zarządzania procesowego współczesnych organizacji poprzez swoistą dyskusję terminologiczną oraz rozważania w zakresie podstaw metodycznych. Kolejnym etapem było przedstawienie ewolucji klasycznego zarządzania procesowego, bazującego na triadzie procesy–projekty–wiedza występującej we współczesnych przedsiębiorstwach, a następnie przesłanek zintegrowanego zarządzania procesowego. W monografii dokonano usystematyzowania wiedzy dotyczącej klasycznego zarządzania procesowego oraz założeń zintegrowanego zarządzania procesowego, zaprezentowano też rezultaty badań empirycznych na świecie i w Polsce. Przedstawiono także rozwiązania z praktyki gospodarczej przedsiębiorstw działających w Niemczech oraz w Polsce. Badania, których wyniki są tu prezentowane, autorka pracy realizowała w latach 2012–2018 w polskich przedsiębiorstwach, analizując wybrane zagadnienia i obszary dotyczące zarządzania

procesowego oraz jego ewolucji. W ten sposób prowadzone prace badawcze miały charakter kompleksowy, a zarazem szczegółowo ujmowały omawiane zagadnienia.

Niniejsza monografia składa się ze wstępu, z czterech rozdziałów oraz zakończenia. Integralną jej część stanowią także załączniki.

Rozdział pierwszy poświęcony jest podstawom metodycznym klasycznego zarządzania procesowego. Zostały w nim omówione następujące zagadnienia: ewolucja, idea i struktura, wielowymiarowość klasycznego zarządzania procesowego oraz wybrane modele dojrzałości i standardy. Na koniec zaprezentowano zalety i ograniczenia stosowania klasycznego zarządzania procesowego.

Rozdział drugi poświęcony jest ewolucji w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego współczesnych przedsiębiorstw, bazującego na triadzie procesy–projekty–wiedza. Poruszono także zagadnienia dotyczące funkcjonowania tej triady oraz możliwych płaszczyzn współdziałania zarządzania procesowego i zarządzania projektami, a także zarządzania wiedzą.

Rozdział trzeci prezentuje wybrane założenia zintegrowanego zarządzania procesowego i w szczególności dotyczy: wytycznych integracji współczesnych koncepcji zarządzania, charakterystyki założeń zintegrowanego zarządzania procesowego oraz etapów transformacji. Omówiono w nim też korzyści i ograniczenia zintegrowanego zarządzania procesowego.

Rozdział czwarty obejmuje prezentację wyników badań w zakresie klasycznego zarządzania procesowego oraz elementów zintegrowanego zarządzania procesowego na świecie i w Polsce. Analizie poddano wyniki badań realizowanych na świecie, a także wyniki badań własnych realizowanych w Polsce na przestrzeni lat 2012–2018. Dokonano również analizy porównawczej wyników badań na świecie i w Polsce oraz zaprezentowano przykłady konkretnych rozwiązań w przedsiębiorstwach działających w Niemczech i w Polsce.

Praca kończy się podsumowaniem, wynikającym zarówno z rozważań teoretycznych, jak i z badań empirycznych dotyczących omawianej problematyki, oraz prezentującym kierunki dalszych badań.

Rozważania nad klasycznym i zintegrowanym zarządzaniem stanowią istotne wyzwanie, przed którym staje wiele przedsiębiorstw zorientowanych na procesy. Nowe podejście zmierzające do zintegrowanego zarządzania procesowego nie wyklucza zasad i rozwiązań klasycznych, lecz odnosi się do ujęcia obejmującego całą organizację w powiązaniu z innymi stosowanymi koncepcjami zarządzania, zwłaszcza z zarządzaniem projektami i zarządzaniem wiedzą.

Rezultatem pracy jest pogłębienie i uporządkowanie problematyki z zakresu klasycznego zarządzania procesowego oraz zdefiniowanie pojęcia i założeń dotyczących zintegrowanego zarządzania procesowego. Nowatorski charakter podejścia wskazuje na transformację organizacji w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego, co realizowane jest w sposób ewolucyjny. Wykorzystanie triady procesy–projekty–wiedza, której elementy w wielu organizacjach traktowane są w sposób rozłączny, może przynieść znaczne korzyści, w tym efekty synergii. Wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy omawianej problematyki mogą posłużyć do bardziej efektywnego wykorzystania tego rozwiązania we współczesnych organizacjach działających w Polsce, co wskazuje na charakter utylitarny pracy.

Publikacja stanowi jedną z pierwszych monografii naukowych z zakresu problematyki ewolucji zarządzania procesowego w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego. Zamiarem autorki było przedstawienie analizy problematyki w odniesieniu do współczesnych organizacji w sposób kompleksowy i wielowymiarowy. Dlatego oprócz aspektów teoretycznych związanych z zarządzaniem procesowym i ewolucją w kierunku zintegrowanego zarządzania procesowego pojawiają się także aspekty empiryczne, a mianowicie wyniki badań własnych. Rozważana problematyka i przeprowadzona analiza, pomimo okresowych wahań zainteresowania tym tematem, jest interesująca i znajduje uzasadnienie w odniesieniu do współczesnych organizacji borykających się z wieloma ograniczeniami oraz problemami w tym zakresie. Wskazuje na to fakt, iż cały czas pojawia się zapotrzebowanie, a zarazem zainteresowanie omawianymi zagadnieniami wśród teoretyków oraz praktyków, kadry zarządzającej, menedżerów, kierowników projektów, kierowników procesów czy specjalistów ds. procesów.

Publikacja nie wyczerpuje wieloaspektowości poruszanych zagadnień, ale sygnalizuje wybrane obszary, które w przyszłości powinny zostać poddane pogłębionej dyskusji i dalszej eksploracji naukowej.

Autorka składa serdeczne podziękowania recenzentom wydawniczym rozprawy: prof. dr hab. Ewie Bojar, prof. dr. hab. inż. Stanisławowi Nowosielskiemu oraz prof. dr. hab. inż. Michałowi Trockiemu za wnikliwe uwagi i sugestie, które okazały się bardzo pomocne i pozwoliły nadać pracy ostateczny charakter. Wyrazy wdzięczności kieruję także pod adresem wszystkich osób, które okazały wsparcie w trakcie przygotowywania niniejszej monografii, a w szczególności prof. dr. hab. Janusza Zawiła-Niedźwieckiego, prof. nzw. dr. hab. inż. Anny Kosieradzkiej oraz prof. dr. hab. Grażyny Gierszewskiej. Dziękuję mojemu mężowi Pawłowi oraz dzieciom: Julii, Janowi, Marysi i Ani, za wytrwałość i cierpliwość podczas mojej pracy nad publikacją.