

*Stanisław Nowosielski*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania**

---

### **Streszczenie**

Procesy i projekty występują obecnie w każdej organizacji, a zarządzanie nimi powinno zapewniać sprawne i jednocześnie elastyczne funkcjonowanie organizacji. Wspólne cele i liczne podobieństwa stanowią dobrą podstawę do łącznego ich ujmowania i współdziałania. Jednak zarówno w literaturze, jak i w praktyce obie koncepcje zarządzania są traktowane i stosowane rozłącznie. Celem artykułu jest wskazanie potrzeby oraz możliwych sposobów współdziałania wymienionych koncepcji zarządzania. Starano się także przedstawić obecny stan w tym zakresie. W przygotowaniu artykułu, który ma charakter teoretyczno-przeglądowy, wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa. Przeprowadzone analizy dotyczyły rozwiązań opisanych w krajowym i niemieckim piśmiennictwie naukowym i praktycznym. Z rozważań wynika m.in., że w piśmiennictwie praktycznym, częściej niż w naukowym, podkreśla się konieczność i prezentuje zróżnicowane sposoby i formy współdziałania zarządzania procesami i projektami.

**Słowa kluczowe:** procesy, projekty, zarządzanie, zintegrowany model zarządzania procesami i projektami  
**Kod klasyfikacji JEL:** M19

---

## 1. Wprowadzenie

Współcześnie każda organizacja (przedsiębiorstwo, instytucja) jest zbiorem procesów i projektów, często realizowanych równocześnie. Tymczasem zagadnienia dotyczące procesów i projektów traktuje się w literaturze przedmiotu rozłącznie, choć ich problematyka jest w określonym zakresie wspólna, wzajemnie się uzupełniająca. Wskazuje się co prawda na komplementarny charakter koncepcji zarządzania procesami i zarządzania projektami, na wspólną ideę procesowości i warstwę metodyczną, nie brakuje też pomysłów i działań w kierunku wzmocnienia związków między nimi, ale wciąż jest to dalekie od ujęcia całościowego. Również w praktyce obserwuje się częściowo różniące się i oddzielnie funkcjonujące światy zarządzania projektami i zarządzania procesami, na stykach których powstają konflikty i nieporozumienia, co zmniejsza skuteczność i efektywność ich stosowania. W konsekwencji następuje utrata możliwych efektów synergii, które mogłyby powstać, gdyby było realizowane podejście holistyczne. Wymienione przesłanki stały się głównym motywem badań nad problematyką łącznego rozpatrywania zarządzania procesami i projektami w poszukiwaniu sposobów poprawy ich współdziałania i integracji zarządzania, co wynika z dążenia organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji) do zastosowania zasady synergii.

Celem artykułu jest przedstawienie obecnego stanu relacji między dwiema koncepcjami zarządzania: procesami i projektami, wskazanie potrzeby, możliwych sposobów i form współdziałania obu tych koncepcji, prezentowanych nie tylko w naukowej literaturze przedmiotu, lecz także w doniesieniach z praktyki. Inspiracją do podjęcia dociekań w tym zakresie stał się jubileusz 10-lecia Katedry Zarządzania Projektami Szkoły Głównej Handlowej, której pracownicy mają istotny udział w kształtowaniu obu koncepcji zarządzania<sup>1</sup>. W przygotowaniu opracowania wykorzystano metodę analizy i krytyki publikacji krajowych i zagranicznych autorów (głównie niemieckojęzycznych), a także metodę krytycznej analizy wypowiedzi praktyków i konsultantów, wynikających z ich obserwacji i doświadczenia, zamieszczonych na specjalistycznych portalach i blogach. Artykuł ten swoim charakterem przybiera postać eseju naukowego, zawierającego obok różnych ujęć omawianej problematyki, prezentowanych w piśmiennictwie (naukowym i praktycznym), także ujęcia hipotetyczne, dyskusyjne, a może nawet kontrowersyjne. W tym zakresie więcej rodzi się pytań, dylematów, wyzwań aniżeli gotowych odpowiedzi.

---

<sup>1</sup> Katedra zajmuje się nie tylko tematem zarządzania projektami, lecz także zarządzaniem procesami, w tym organizacją, jak również dojrzałością procesową i projektową oraz doskonaleniem procesów (restrukturyzacją procesową). U podstaw projektowo-procesowej problematyki leży stwierdzenie, zamieszczone na stronie internetowej katedry, że „zarządzanie projektami wywodzi się z procesowego, dynamicznego podejścia do problemów zarządzania”. [<http://kolegia.sgh.waw.pl>, 15.01.2018].

## 2. Procesy i projekty – istota, podobieństwa i różnice

Dyskusje na temat tego, czym są procesy i projekty oraz jakie są różnice i podobieństwa między nimi, toczą się już od dłuższego czasu, ale w ostatnim okresie wydają się bardziej ożywione. Rozważania na ten temat wychodzą poza ramy akademickiej aktywności (opracowania zwarte, czasopisma, referaty wygłaszane na konferencjach) i przenoszą się na specjalistyczne portale i blogi. Szczególnie intensywne są w obszarze informatycznego wspomaganie działalności, nie tylko biznesowej. Nie wchodząc zbyt w szczegóły, dla porządku należałoby przywołać interpretacje znaczeniowe podstawowych pojęć w tym zakresie.

Otóż procesy gospodarcze – w odróżnieniu od projektów – są naturalnymi elementami każdej organizacji. Te pierwsze istnieją niezależnie od woli ludzi, a zarządzanie nimi (i ich doskonalenie) jest (powinno być) obowiązkiem kierownictwa organizacji. Projekty jako niepowtarzalne przedsięwzięcia o wysokiej złożoności są natomiast „powoływane” do życia przez kierownictwo przedsiębiorstwa zależnie od potrzeb. O ile procesy zapewniają realizację celów biznesowych organizacji i spełnienie wymagań klientów, o tyle projekty są narzędziem rozwiązywania złożonych problemów organizacji, które utrudniają ich funkcjonowanie<sup>2</sup>. Od procesów oczekuje się zapewnienia powtarzalności i standaryzacji działań organizacji, a w rezultacie – wzrostu ich efektywności. Projekty z kolei mają zapewnić działaniom organizacji elastyczność i innowacyjność. Obie te kategorie współistnieją w organizacji i mają charakter komplementarny względem siebie, a skuteczność i efektywność realizacji celów procesów w dużej mierze jest determinowana także przez projekty. Z kolei sprawność działania projektów jest określana także przez pryzmat jakości procesów, szczególnie tych które kształtują (składają się na) zarządzanie projektami. Nie ma przy tym możliwości pełnego zastąpienia jednych drugimi<sup>3</sup>. Między procesami i projektami istnieją zarówno podobieństwa<sup>4</sup>, jak i różnice. Projekty traktuje się jako szczególny rodzaj procesów: są one procesami

<sup>2</sup> Projekty organizacyjne służą wprowadzaniu zmian, innowacji w organizacji w różnych obszarach i na różnych poziomach zarządzania. Z ich pomocą wprowadza się nowe procesy oraz różne koncepcje (w tym zarządzanie procesami i projektami) oraz metody zarządzania. Są uznawane za doskonałe narzędzie przełożenia (operacjonalizacji) strategii na działanie [Trocki, Sońta, 2009, s. 15–16; Sońta-Drączkowska, 2012, s. 19]. Projekty wykorzystuje się w procesie wdrażania założeń (modyfikacji) strategii do modelu procesowego przedsiębiorstwa i jego procesów gospodarczych (*process follows strategy*). Część kluczowych procesów (subprocesy) jest wykonywana jako projekty. Ponadto zarządzanie multiprojektowe orientuje się na strategię i cele procesów [Feddern, 2014].

<sup>3</sup> Urbanowicz uważa, że projekty i procesy powinny być obecne w każdej organizacji informatycznej. W takiej organizacji to programista pracuje projektowo, a operator – procesowo. W efekcie zyskuje się dostęp do kreatywności i elastyczności dzięki projektom oraz stabilnej powtarzalności dzięki procesom. Projekty pomagają znaleźć odpowiedzi na pytania, których nikt jeszcze nie zadał, z kolei procesy pozwalają zoptymalizować powtarzalne czynności i uzyskać w każdej iteracji satysfakcjonujący poziom jakości. Uważa on także, że najlepsze praktyki nie odpowiedzą na pytanie o granicę między pracą projektową a procesową, ale praktyk znający oba te obszary będzie w stanie stworzyć rozwiązanie adekwatne do warunków swojego środowiska [Urbanowicz, 2017].

<sup>4</sup> Bogusz z podobieństw pomiędzy procesem a projektem wyprowadza taką konkluzję: „I w ten sposób projekt staje się procesem – pomimo różnic w przedmiocie kolejnych realizacji. Można dzięki temu kolejne projekty ze sobą zestawiać i porównywać, a przez to doskonalić” [Bogusz, 2016].

niepowtarzalnymi (improwizowanymi), występującymi obok procesów powtarzalnych (rutynowych) i uzupełniającymi procesy powtarzalne [Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 13–4]<sup>5</sup>. Ponadto poziom dojrzałości projektowej<sup>6</sup> mierzy się też jakością procesów projektowych. Co prawda projekty odnoszą się do różnych, niepowtarzalnych przedsięwzięć, mają też różny stopień złożoności, jednakże w przypadku każdego projektu można zastosować te same zasady, techniki i procedury w jego przygotowaniu, dotyczące tzw. procesów projektowych. Choć projekty są narzędziem wprowadzania zmian, same też mogą być przedmiotem zmian. Wówczas w doskonaleniu procesów projektowych wykorzystuje się procedury i metody zarządzania procesami [Marciszewska, Nowosielski, 2011]. Zarówno procesy, jak i projekty zakładają pracę zespołową: w zespołach procesowych i zespołach projektowych chodzi o możliwie najlepsze wykorzystanie umiejętności pracowników z różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Procesy i projekty obok takich samych formalnych atrybutów (cel, wejście, wyjście, klient i przydzielone zasoby) są determinowane przez ograniczone zasoby, a także są one planowane i kontrolowane: w jednym i drugim wypadku ustala się cele, które z reguły wyprowadza się ze strategii przedsiębiorstwa, stosując te same kryteria obszarowe (czas, jakość, koszt, zakres prac). W obu wypadkach obowiązuje ponadfunkcjonalne (ponadwydziałowe, a nawet ponadorganizacyjne) podejście, ale niekiedy procesy i projekty są realizowane wewnątrz poszczególnych funkcji oraz komórek organizacyjnych. Zarządzanie projektami i zarządzanie procesami są ukierunkowane na określony produkt. Łączą je także podstawy teoretyczne oraz metodyczne. Wspólne dla obu koncepcji zarządzania są: podejście procesowe, systemowe, problemowe i decyzyjne, a także wiele metod i technik zarządzania. Trocki zauważa, że „projekty są, co do swej istoty, procesami”, twierdzi, że „zarządzanie projektami powinno się opierać na podejściu procesowym, jego zasadach, modelach i metodach” [2012, s. 67].

Wspólne kwestie w tych dyscyplinach zbliżają do siebie koncepcje zarządzania procesami i projektami i stanowią podstawę do łącznego ich traktowania i współdziałania, a nie tylko koegzystencji. Tymczasem w praktyce często reprezentują one oddzielnie opracowane, wdrożone i niezależnie stosowane, nie zawsze też równoprawnie traktowane, formy zarządzania. Jedną z istotnych przeszkód w łącznym (całościowym) rozpatrywaniu obu analizowanych koncepcji zarządzania jest niejednoznaczność pojęć z nimi związanych.

---

<sup>5</sup> Dla podkreślenia „cienkiej” granicy między klasycznymi procesami a procesami przypominającymi projekty w literaturze przedmiotu rozróżnia się procesy definiowalne i procesy empiryczne. Pierwsze to takie, które można powtarzać, a ich wynik jest przewidywalny, co umożliwia ich automatyzację. Natomiast procesy empiryczne to takie, których wynik jest nieokreślony, a możliwość wystąpienia w nich nieprzewidzianych sytuacji jest duża [Ćwiklicki, Jabłoński, Włodarek, 2010, s. 11–12].

<sup>6</sup> Można więc powiedzieć, że zagadnienie dojrzałości procesowej stanowiło fundament opracowania koncepcji dojrzałości projektowej. Rozwinięto ją w dojrzałość zarządzania programami i portfelem projektów [Juchniewicz, 2012, s. 129–130].

### 3. Nieścisłości terminologiczne jako ograniczenia zespolonego działania

Zamieszanie terminologiczne wprowadzają już same definicje procesu i projektu, sformułowane przez różne towarzystwa i poszczególnych autorów (naukowców i praktyków). Terminy te nie są jednoznacznie określone i jednolicie stosowane zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce. Dlatego też poszukiwanie podobieństw i różnic między projektem a procesem, jak również kształtowanie związków między nimi powinno poprzedzać jednoznaczne zdefiniowanie wszystkich relewantnych pojęć.

Istotną trudność stanowi wyjaśnienie pojęcia „proces”, które jest podstawowym terminem dla koncepcji zarządzania procesami: raz jest to „proces”, innym razem „proces gospodarczy”, nazywany też „biznesowym”. Termin ten ma stosunkowo szeroki, a jednocześnie niedookreślony, niejednolicie interpretowany (także w gronie przedstawicieli nauki) zakres znaczeniowy<sup>7</sup>. Niejasności terminologiczne towarzyszą także pojęciu „projekt”. Bez konieczności przywoływania pełnych określeń tego pojęcia wystarczy skupić się na początkowych zdaniach definicji, sformułowanych w różnych źródłach. I tak stowarzyszenie IPMA (International Project Management Association) traktuje projekt jako unikatowy zestaw działań. Natomiast PMI (Project Management Institute) widzi projekt jako ograniczony w czasie wysiłek. Według metodyki PRINCE 2 (*Projects IN Controlled Environments 2*) projekt jest organizacją powołaną na pewien czas. Z kolei według normy ISO 10006 projekt to jednolity proces [Lukasz, 2014]. Jak wynika z tego krótkiego przeglądu, mamy do czynienia z częściowo różnymi określeniami tego samego pojęcia (proces i projekt), elementarnego dla analizowanych koncepcji zarządzania, a nawet z nierozróżnianiem ich (zacieraniem granic między nimi). W specjalistycznej literaturze przedmiotu trudno też znaleźć jednoznaczne i jasno rozgraniczone pojęcia „zarządzanie procesami” i „zarządzanie projektami”. W konsekwencji autorzy prac z tego zakresu wprowadzają swoje definicje, będące z reguły (często nieudaną) kompilacją innych definicji, co jeszcze bardziej utrudnia możliwość poprawnej ich interpretacji.

Nieporozumienia terminologiczne towarzyszą także pojęciom bardziej złożonym. Chodzi tu o takie pojęcia, często bliskoznaczne lub na różnych płaszczyznach pokrewne (powiązane, współzależne itd.), jak: zarządzanie procesami (projektami) i zarządzanie procesowe (projektowe), doskonalenie procesów i optymalizacja procesów<sup>8</sup>. Wysoka niejednoznaczność towarzyszy pojęciom zestawionym w pary, takim jak: zarządzanie procesami a zarządzanie

<sup>7</sup> Do tej pory nie opracowano jednej, powszechnie przyjętej definicji procesu gospodarczego. Należy też zauważyć, że w literaturze przedmiotu niektórzy autorzy nie dostrzegają różnicy między pojęciem „proces” i „proces gospodarczy”. Inni definiują proces gospodarczy (biznesowy) bardziej szczegółowo aniżeli proces, akcentując m.in. jego ponadfunkcyjny (ponadorganizacyjny) charakter.

<sup>8</sup> Optymalizacja procesów jest szczególnym przypadkiem doskonalenia procesów. Polega bowiem na dążeniu do równoczesnej realizacji kilku celów, np. obniżki kosztów, oszczędności czasu i poprawy jakości. Jest ona znacznie trudniejsza od „prostego” doskonalenia, ukierunkowanego jedynie na jedno z wymienionych kryteriów.

procesowe, zarządzanie projektami a zarządzanie projektowe<sup>9</sup>. Nie podejmując się w tym miejscu definiowania tych pojęć, można na podstawie pobieżnej analizy ich określeń, stosowanych w literaturze przedmiotu, stwierdzić, że relatywnie częściej zarówno zarządzanie procesowe, jak i projektowe są interpretowane szerzej (w sensie filozofii, orientacji zarządzania) aniżeli zarządzanie procesami i projektami (rozumiane jako metoda zarządzania). Można też stwierdzić między nimi relację nadrzędności (zarządzanie procesowe, projektowe) i podrzędności (zarządzanie procesami, projektami). Można też z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, że zarządzanie procesami i zarządzanie projektami występują we współczesnych organizacjach, oczywiście na różnych poziomach dojrzałości, natomiast zarządzanie procesowe i zarządzanie projektowe nie zawsze mają miejsce.

W poszukiwaniu tego, co łączy, obie analizowane koncepcje istotne ze względów terminologicznych jest jeszcze jedno pojęcie, różnie określane w literaturze i praktyce, a mianowicie: „miejsca przecięcia”, „granice” „styki” (niem. *Schnittstelle*, ang. *interface*). W krajowej literaturze przedmiotu zbyt mało uwagi (albo nawet wcale) poświęca się temu fundamentalnemu dla integracji obu koncepcji pojęciu, nie mówiąc już o zarządzaniu takimi „miejscami” („stykami”, „białymi plamami”)<sup>10</sup>.

Jak widać, powszechnemu operowaniu wymienionymi pojęciami w literaturze i w praktyce towarzyszy wysoki stopień niedookreśloności ich zakresów znaczeniowych i relacji między nimi, jak również niejednoznaczności rozumienia. Samo definiowanie pojęć używanych w tym obszarze, choć niełatwe, ale bardzo ważne, nie wystarcza do pełnego i jednoznacznego zrozumienia ich istoty. Dopiero osadzenie (ulożenie) konkretnego terminu w określonym zbiorze pojęć, w powiązaniu z innymi pojęciami tego zbioru, daje pełniejszy jego obraz. Stąd tak ważne, również dla łącznego omawiania obu koncepcji zarządzania, jest konstruowanie wspólnego dla nich systemu pojęć (systemu terminologicznego) [Lichtarski, Nowosielski, 2017, s. 11–29].

#### **4. Zarządzanie procesami i zarządzanie projektami – stan obecny w zakresie współdziałania (przegląd piśmiennictwa)**

Problematyka współdziałania koncepcji zarządzania procesami i projektami jest poruszana zarówno w piśmiennictwie krajowym, jak i zagranicznym. Przegląd zagranicznych doniesień oparto na literaturze niemieckojęzycznej.

---

<sup>9</sup> Problemy terminologiczne dotyczą również zapożyczonych z obszaru anglojęzycznego określeń BPM (*business process management*) i PM (*project management*). W ostatnim czasie obserwuje się zbliżenie pojmowania tych kategorii z ich odpowiednikami stosowanymi w praktyce naszych przedsiębiorstw i instytucji. Na różnice w interpretacji pojęcia „projekt” w języku polskim i angielskim zwraca uwagę Trocki [2003, s. 18–19].

<sup>10</sup> Rummeler i Brache [2000, s. 52, 94] w swojej holistycznej propozycji zarządzania efektywnością organizacji wielokrotnie podkreślają, że tak jak na poziomie organizacyjnym największe możliwości podniesienia efektywności leżą między funkcjami, tak samo na poziomie procesu największe możliwości leżą często między poszczególnymi czynnościami w procesie.

W piśmiennictwie krajowym (naukowym i praktycznym) dość obszernie i w różnych aspektach, ale najczęściej w sposób rozłączny, omawia się zagadnienia dotyczące procesów i projektów. Istnieje bogata literatura dotycząca tych koncepcji, szczególnie na poziomie pojedynczych procesów i projektów, oraz prezentowane są wyniki badań empirycznych w zakresie zarządzania tymi kategoriami. Relatywnie mało pisze się o zarządzaniu (wieloma) procesami, choć tytuły publikacji wskazują na taki zamiar ich autorów, a ponadto bardziej preferuje się operacyjne aniżeli strategiczne zarządzanie nimi. Dużo uwagi poświęca się zagadnieniom zarządzania (wieloma) projektami (programem i portfelem projektów)<sup>11</sup>. Brakuje natomiast publikacji i badań na temat zarządzania programem i portfelem (siecią) procesów. Więcej jest publikacji dotyczących czynników sukcesu w zarządzaniu projektami (zob. m.in. Spałek, 2004), mniej – w zarządzaniu procesami, ale prace badawcze są prowadzone osobno dla obu koncepcji. Zaniebduje się analizę czynników sprzyjających współdziałaniu procesów i projektów w organizacji, a jeśli już podejmuje się takie prace, to głównie w odniesieniu do przedsiębiorstw z branży ICT (*information and communication technology*) czy obszaru informatycznego zarządzania oraz procesów projektowych w różnego typu organizacjach [Jasińska, Szapiro, 2014, s. 75 i n., s. 162 i n.]

Rozłącznie omawia się istotę i elementy struktury: organizacji procesowej oraz organizacji projektowej. Osobno traktuje się także kwestie związane z projektowaniem organizacji procesowej [Grajewski, 2007] oraz organizacji projektowej [Trocki, 2014]. Projektując organizację projektową widzi się co prawda procesy (zarządcze, wykonawcze i wspierające) realizacji projektu, ale nie mówi się o kierowaniu nimi i ich doskonaleniu z wykorzystaniem metod i narzędzi zarządzania procesami. Wyjątkiem są tu standaryzowane procesy zarządzania projektami. Brakuje łącznego omawiania tych dyscyplin (pojęć), z zamiarem projektowania organizacji procesowo-projektowej. Wyraźny niedosyt informacyjny ma miejsce w zakresie współpracy między komórkami zajmującymi się tymi koncepcjami (między biurem zarządzania projektami a biurem zarządzania procesami). Choć dużo pisze się o zakresie zadań biura projektów, to w pracach na ten temat pomija się związki kierownika projektu z menedżerem (właścicielem) procesu, widząc jedynie relacje kierownika projektu z kierownikiem liniowym (funkcjonalnym). A przecież oprócz procesów przebiegających (zarządzanych i doskonalonych) w obszarach funkcjonalnych, w organizacjach zachodzą jeszcze (makro) procesy realizowane ponad funkcjami i to one w wielu wypadkach wymagają zarządzania i doskonalenia właśnie z pomocą projektów. Do tego dochodzi również brak szerokich i pogłębionych badań na temat tzw. miękkich aspektów (w tym kulturowych) zarządzania procesami i projektami, w fazie ich zespolonego projektowania, wdrażania i eksploatacji na różnych poziomach dojrzałości organizacji jako całości.

---

<sup>11</sup> Imponujący wkład w tym zakresie mają właśnie pracownicy Katedry. Dla przykładu można wymienić tu choćby takie pozycje, jak: Trocki, Sońta-Drączkowska (red.), 2009; Trocki (red.), 2012; Sońta-Drączkowska, 2012; Trocki, 2014.

Wyraźną lukę w polskim piśmiennictwie naukowym widać w zakresie sposobów wspólnego działania (współpracy) obu koncepcji zarządzania (integracji zarządzania procesami i projektami) pomimo dostrzeganych podobieństw między nimi. Starają się ją częściowo wypełnić publikacje dotyczące przedsiębiorstw branży ICT, w których podejmuje się m.in. zadanie opracowania kompleksowej koncepcji zarządzania procesami realizacji projektów ICT w przedsiębiorstwie, będącej wyrazem połączenia podejścia procesowego i projektowego w organizacji [Jasińska, Szapiro, 2014, s. 229 i n.]. Poza takimi wyjątkami, w odniesieniu do innych branż<sup>12</sup>, brakuje co najmniej pogłębionego i systemowego ukazania cech wspólnych i związków obu koncepcji zarządzania, które mogłyby stanowić fundament rozwiązań integracyjnych. Co prawda dostrzega się i podkreśla wspólne dla obu koncepcji podejście procesowe, analizuje się zarządzanie projektami przez pryzmat procesów, traktuje się zarządzanie projektem jako proces, wskazuje nawet na jednolite metody zarządzania procesem i projektem, jednak nie idzie się krok dalej w kierunku integrowania obu koncepcji zarządzania.

W praktycznym piśmiennictwie krajowym współdziałanie procesów i projektów widzi się przez pryzmat wybranych aspektów. I tak stosunkowo dużo miejsca poświęca się procesom w projektach jako zestandaryzowanym i powtarzalnym czynnościom projektowym (zob. m. in. Kolpak, 2013). Nie wykorzystuje się jednak tego jako „przyczółka” do budowania rozwiązania integracyjnego, w ramach którego zarządzanie procesami i ich doskonalenie objęłoby także procesy projektowe. Dostrzega się także powiązania pomiędzy zarządzaniem procesami biznesowymi a zarządzaniem projektami<sup>13</sup>. Opierając się na wynikach badań, twierdzi się, że wykorzystanie odpowiedniej metodyki zarządzania projektami jest niezwykle istotne dla skutecznej implementacji zarządzania procesami, a także wdrażania nawet najdrobniejszych usprawnień. Dlatego wszelkiego rodzaju inicjatywy związane z identyfikowaniem, analizą i usprawnianiem procesów muszą być traktowane jak przedsięwzięcia projektowe i profesjonalnie zarządzane [Najlepsze praktyki wdrażania koncepcji BPM, <http://carrywater.com>, 15.01.2018]. Krajowi eksperci i konsultanci, publikujący na blogach i forach internetowych związanych z procesami i projektami, dostrzegają potrzebę integracji powiązanych ze sobą koncepcji zarządzania. Między innymi Stawicki [<http://www.jsproject.pl>, 15.01.2018] stwierdza potrzebę systematycznego łączenia zarządzania projektami z zarządzaniem zmianą<sup>14</sup>. Wyraźny niedosyt budzi także brak opracowań terminologicznych, które wprowadzałyby ujednoczone podstawy pojęciowe ważne dla wspólnego omawiania obu koncepcji.

<sup>12</sup> W tym miejscu warto zauważyć zainteresowanie współdziałaniem procesów, projektów i obszarów funkcjonalnych w organizacjach non profit. Zob. np. [Millner, Majer, 2014]

<sup>13</sup> Dostrzegając silne i wzajemne uwarunkowania procesów i projektów, autorzy raportu badań dotyczących dojrzałości procesowej adresują ich wyniki do specjalistów zarówno z zakresu zarządzania procesami, jak i zarządzania projektami. Zob. *Najlepsze praktyki wdrażania koncepcji BPM*, <http://carrywater.com>, 15.01.2018.

<sup>14</sup> Uważa on „że zarządzanie projektami (zwłaszcza projektami wywołującymi zmiany organizacyjne w firmach) powinno być »sparowane« z [...] dziedziną wiedzy, jaką jest zarządzanie zmianą”. Zauważa też, że czym innym jest sporadyczne uwzględnianie tych zagadnień w projekcie, a czym innym – stosowanie metodycznego, całościowego podejścia do zmiany, w dodatku połączonego z zarządzaniem projektami.



Wszystko to nie sprzyja wykorzystaniu potencjału synergicznego ukrytego w zespolonym traktowaniu obu koncepcji zarządzania. Nie sprzyja też temu niska świadomość korzyści integracji obu kategorii, opartej na podejściu procesowym oraz ciągłym doskonaleniu procesów, projektów i obszarów funkcjonalnych. Korzyści te są jednak istotne. Przede wszystkim jest nią kompleksowe zarządzanie firmą w ramach jednego, wspólnego systemu, opartego na jednolitej dokumentacji (procedurach), komunikacji, połączonych komórkach obsługi, (w efekcie) przy niższych nakładach i kosztach funkcjonowania. Efektem towarzyszącym, ważnym dla zachowania bezkolizyjnej współpracy obu koncepcji, jest jednoznaczny przydział ról, zadań, uprawnień i odpowiedzialności pracownikom w różnych obszarach działalności organizacji, zaangażowanym w jej procesy i projekty. Szczególną wartość dodała integracji tworzy otwartość na inne koncepcje zarządzania (np. na zarządzanie produktem, zmianą, wiedzą, kadrami), których włączenie (obecność w jednolitym systemie) staje się współcześnie koniecznością [Baum, Wajszczuk, Wawrzynowicz, 2011].

W niemieckiej literaturze naukowej można dostrzec relatywnie duże zainteresowanie łącznym traktowaniem (ujmowaniem) obu koncepcji zarządzania, również w szerszym kontekście (np. w powiązaniu z zarządzaniem zmianami, produktami, jakością). Reiss [1992] rozpatrując interakcje między koncepcjami zarządzania procesami, projektami i produktami, stwierdza ich rozłączny (izolacyjny) charakter. Głównym problemem w tworzeniu odpowiedniej kombinacji tych koncepcji staje się zapobieganie „infekcjom” jednych koncepcji słabościami innych. Aby uniknąć ryzyka takiej „infekcji”, minimalizowane są kontakty między analizowanymi koncepcjami. Zdaniem zwolenników takiego rozłącznego podejścia koncepcje zarządzania projektami, produktami i procesami powinny być stosowane oddzielnie. Należy się jednak liczyć z konsekwencjami takiego podejścia, a mianowicie adhocracją w przypadku zarządzania projektami i biurokracją odnośnie do zarządzania procesami [Reiss, 1992, s. 25]. Ten sam autor stwierdza ponadto, że jednoczesna implementacja koncepcji zarządzania projektem, zarządzania produktem i zarządzania procesem jest już co prawda organizacyjną rzeczywistością dla niektórych firm, ale dla wielu wciąż stanowi pożądaną organizacyjną wizję przyszłości. Proponuje zatem zintegrowane ujęcie tych trzech dyscyplin zarządzania (procesami, projektami i produktami). Idea ta zostanie przedstawiona w dalszej części tego opracowania.

W literaturze niemieckiej można spotkać również pozycje książkowe poświęcone omawianej problematyce. Jedną z częściej przywoływanych w piśmiennictwie niemieckim jest publikacja Gareisa i Stummera [2006]. Autorzy najpierw omawiają podstawowe kwestie dotyczące obu koncepcji zarządzania, a następnie związki między zarządzaniem procesami a zarządzaniem projektami (programami i portfelem projektów), które ilustrują przykładami i kompleksowym studium przypadku. Poruszają również kwestie integracji struktur organizacji zorientowanej na procesy i zorientowanej na projekty, w tym integracji komunikacji oraz metod i narzędzi. Autorzy omawiają problemy związane z zarządzaniem personelem w takiej organizacji, a także prezentują model dojrzałości zintegrowanego, procesowo-projektowego zarządzania organizacją.

Z kolei w niemieckim piśmiennictwie praktycznym (na specjalistycznych blogach i portalach) problematykę zarządzania procesami i zarządzania projektami porusza się w różnych aspektach, także w powiązaniu z zarządzaniem produktami czy jakością. Zehrer i Wagner [2008] krytycznie zauważają, że wiele przedsiębiorstw traktuje tematy zarządzania procesami i zarządzania projektami (jak również inne koncepcje zarządzania z nimi związane) jako samodzielne (samoistne, niezależne) dyscypliny, powierzając je różnym komórkom organizacyjnym, działającym wg częściowo różnych zasad. Zwraca się jednak uwagę na fakt, że w trakcie implementacji systemu zarządzania procesami i/lub zarządzania projektami uwidacznia się potrzeba wieloaspektowego podejścia (ponad podziałami). Jest to zbieżne z wcześniejszymi stwierdzeniami Reissa [1992]. Zdaniem Hagena [2008] sukces odnoszą jednak te firmy, które mają kontrolę nad swoimi procesami, projektami i produktami, a sukces ten warunkuje stosowanie podejścia integracyjnego i holistycznego. Uważa on, że między zarządzaniem procesami, projektami i produktami istnieje znacznie więcej połączeń niż elementów dzielących, co uzasadnia potrzebę łącznego ich ujmowania. Ostrzega przed brakiem pełnego współdziałania tych koncepcji zarządzania w obszarach wspólnych czy w różnych sytuacjach, co może łatwo prowadzić do rywalizacji o ograniczone zasoby i związanych z tym konfliktów, a w konsekwencji – do utraty możliwych korzyści. Hagen identyfikuje i prezentuje (w formie tabelarycznej, macierzy portfolio) potencjał synergii zawarty w kombinowaniu związków między procesami, projektami i produktami. W rezultacie kojarzenie procesów z projektami implikuje procesowo zorientowane zarządzanie projektami (model procesowy realizacji projektów) czy modele optymalizacji zarządzania projektami (modele dojrzałości projektowej, oparte na dojrzałości procesowej). Z kolei kojarzenie projektów z procesami wywołuje m.in. takie związki pojęciowe, jak: proces zarządzania projektem, procesy projektowe, cykl (procesowy) życia projektu czy zintegrowana organizacja procesowo-projektowa. To wzajemne przenikanie się koncepcji jest przekonującym argumentem przemawiającym za ujęciem holistycznym i podjęciem działań integracyjnych. Ten sam autor, zajmując się standaryzacją procesów w projektach, twierdzi, że procesy projektowe mogą dostarczać jednolitej struktury i systematyki w inicjowaniu, planowaniu projektów i sterowaniu nimi [Hagen, 2009]. Zwiększa to skuteczność i efektywność realizacji projektów, ale w wypadku nadmiernej standaryzacji powstaje groźba utraty tych korzyści w połączeniu z obniżeniem elastyczności. Taki proces powinien być w uzasadnionych przypadkach odpowiednio dopasowany (zredukowany lub rozszerzony) do specyficznych cech określonego projektu. Potrzebę łącznego rozpatrywania obu dyscyplin dostrzegają Zerher i Wagner [2008], którzy proponują opracowanie modelu procesu zarządzania projektami (*Projekt management*) i włączenie go do mapy procesów przedsiębiorstwa, co umożliwi dalsze działania w kierunku integracji zarządzania projektami z zarządzaniem procesami. W piśmiennictwie praktycznym autorzy zwracają również uwagę na niedostateczną współpracę obu dyscyplin i problemy ich koordynacji oraz proponują sposoby doskonalenia [*Barrierfrei und grenzenlos*, 15.01.2018], w tym komunikacji między nimi, dla wykorzystania potencjału synergicznego [Dietrich, 2010]. Ponadto praktycy zarządzania twierdzą, że obie dyscypliny wzajemnie się uzupełniają, mogą być

w pełni zintegrowane, co może stanowić wkład w zarządzanie przedsiębiorstwem, zorientowane na proces [Feddern, 2014].

Inni autorzy zaangażowani w praktyczne zastosowania obu koncepcji zarządzania widzą możliwość ich współdziałania w działalności gospodarczej zdominowanej przez projekty. Stempkowski i Scherrer [2015] dostrzegając możliwość „uczenia” się przedsiębiorstw budowlanych od produkcyjnych, przedstawiają ideę zintegrowanego zarządzania projektami i procesami w budownictwie. Jak widać, w znacznie większym stopniu to właśnie praktycy aniżeli naukowcy dostrzegają powagę problemu i poszukują związków między analizowanymi koncepcjami zarządzania i sposobów ich współdziałania. Nietrudno przy tym zauważyć, że to, jakie kwestie i jak często porusza się na specjalistycznych blogach i portalach, wynika z potrzeby rozwiązania problemów leżących na stykach procesów, projektów, produktów czy innego rodzaju zmian.

Przywołane wybrane publikacje przedstawicieli praktyki, dotyczące potrzeby wspólnego rozważania procesów i projektów oraz problemów (trudności) wynikających z rozłącznego traktowania procesów i projektów w realnym procesie zarządzania, nie spotykają się z odpowiednim zainteresowaniem naukowców (badaczy). Praktycy konsultanci, często równocześnie pracownicy akademicki, stawiając pytania, wskazują problemy i inspirują do zajmowania się nimi albo sami podsuwają pomysły ich rozwiązania. Nie są one jednak „podchwytywane” przez akademików. W ten sposób rozłączne traktowanie zarządzania procesami i projektami przez naukowców przenosi się także na dydaktykę, gdzie na oddzielnych przedmiotach kursowych przekazuje się odrębnie wiedzę o każdej z tych dyscyplin. Brakuje przedmiotów łączących te spokrewnione ze sobą koncepcje zarządzania. Ponadto w ofercie studiów podyplomowych brakuje kierunku procesowo-projektowego zarządzania przedsiębiorstwem, na którym można by było wskazać potrzebę i sposoby zapewnienia współdziałania obu koncepcji. Organizowane są co prawda konferencje naukowe poświęcone łącznemu omawianiu tych dyscyplin, ale treści wygłaszanych referatów (czy późniejszych publikacji) rozmijają się, przynajmniej częściowo, z integratywnymi intencjami organizatorów tych konferencji.

Jeżeli zatem między omawianymi kategoriami (procesami i projektami) oraz koncepcjami zarządzania nimi istnieją podobieństwa i tak bliskie związki, to nasuwa się wiele pytań. Skąd wynika tak małe zainteresowanie nauki pogłębianiem wiedzy na temat tego, co łączy obie kategorie (procesy i projekty) i koncepcje zarządzania<sup>15</sup>, co jest dla nich wspólne? Dlaczego nie prowadzi się pogłębionych prac badawczych nad zintegrowaną koncepcją zarządzania procesowo-projektowego, której potrzebę opracowania dostrzegają praktycy, a którą „wywołuje się” i konkretyzuje w naukowej literaturze przedmiotu? Czy nie dostrzega się

---

<sup>15</sup> Obowiązujący współcześnie paradygmat w nauce, technologii i gospodarce można nazwać holistycznym, całościowym lub systemowym. Jego przejawem jest zwrot od pojęcia części ku pojęciu całości, co jest ideą przewodnią integracji systemu zarządzania. W ostatnim czasie daje się zauważyć próby łączenia metod zarządzania w celu bardziej skutecznego rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów zarządzania. Są one również przedmiotem prac doktorskich. Na przykład łączne zastosowanie metod BPM i SOA z użyciem metody PRINCE2 prezentowane jest w pracy Nagela [2017].

efektów synergicznych ich łącznego stosowania? A jeśli nawet się je dostrzega, to czyżby rozłączne traktowanie obu koncepcji generowało większe korzyści aniżeli ich łączne i formalne ujmowanie w jednym systemie? W tym kontekście pojawia się też pytanie szerszej i podstawowej natury: Dlaczego przedsiębiorcy i menedżerowie uważają, że mogą prowadzić i rozwijać swoją działalność, jeśli nie znają jej fundamentów, tj. procesów i projektów? Możliwe są także inne, bardziej specjalistyczne pytania, gdy rozpatruje się równocześnie procesy, projekty i produkty (czy też szerzej zmiany): Jakie skutki dla organizacji i jej klientów (interesariuszy) może generować myślenie projektowo-produktowe i procesowe w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym? Czy i jak obecnie współpracują menedżerowie odpowiedzialni za projekty, produkty i procesy w trakcie wprowadzania nowego produktu czy innego typu ważnych dla organizacji zmian? W jaki sposób menedżerowie projektów mogą przyczyniać się do poprawy efektywności zarządzania produktami lub procesami? W jaki sposób menedżerowie procesów mogą przyczyniać się do poprawy efektywności zarządzania produktami bądź projektami?

Z wielu przyczyn trudno znaleźć odpowiedzi na wyżej postawione pytania w piśmiennictwie naukowym<sup>16</sup>. Reiss [1992] za jeden z takich powodów uważa brak modelu integracyjnego na tyle zoperacjonalizowanego, aby można go było praktycznie wykorzystać, np. jako model symulacyjny. Identyfikowanie przyczyn, a także proponowanie sposobów „zbliżenia się” koncepcji zarządzania należą do obowiązków naukowców. Obecnie nie widać jednak większego zainteresowania nauki przedmiotową problematyką<sup>17</sup>. W konsekwencji potencjał integracji koncepcji zarządzania nie zostaje w pełni wykorzystany.

Z tego dość pobieżnego przeglądu wynika, że kwestie współdziałania obu koncepcji zarządzania są szerzej i głębiej traktowane w piśmiennictwie niemieckim aniżeli polskim. Ponadto z przywołanych przykładów rozwiązań w tym zakresie wynika, że przyjmują one różne formy: od prostych do złożonych. Można też dostrzec, że to współdziałanie przebiega ewolucyjnie (etapowo): od harmonizacji, przez standaryzację i koordynację, aż do integracji. Jeśli przyjąć czteroetapowy model procesu integracji, zaproponowany przez Brytyjski Instytut Normalizacji (British Standards Institution, 2006; Pojasek, 2006, s. 89–97), to w literaturze i praktyce można odnaleźć przykłady rozwiązań odnoszące się do każdego z tych etapów. I tak na początku (I etap) podsystemy (koncepcje) zarządzania działają osobno w tej samej organizacji, w tym samym czasie. Później (II etap) zostają zidentyfikowane wspólne elementy w analizowanych koncepcjach zarządzania (harmonizacja i standaryzacja). Następnie (III etap) te wspólne elementy, o podobnym poziomie dojrzałości, podlegają procesom

---

<sup>16</sup> Ważną, choć jedną z wielu, przyczyn jest ciągły proces „mnożenia” nowych koncepcji, metod i narzędzi, a jednocześnie niemożność (nieumiejętność) łączenia części „podzielonego” (także przez naukowców) realnego świata zarządzania w większe całości (zbiory, architektury). Łatwiej jest bowiem badać fragmenty systemu zarządzania i przekazywać wiedzę o nich, nie mówiąc już o braku czasu na takie prace. Inną istotną przyczyną jest brak wzajemnego zainteresowania przedstawicieli różnych dyscyplin i subdyscyplin wynikami prowadzonych w nich badań.

<sup>17</sup> Jest to oczywiście autorska diagnoza obecnego stanu, celowo przejawiona, aby wzmocnić potrzebę zajęcia się omawianą problematyką.

koordynacji. A na końcu (IV etap) powstaje całościowy system zarządzania, który zawiera wszystkie elementy wspólne pochodzące z połączonych podsystemów (integracja). Na podstawie przytoczonych przykładów można wnioskować, że najwięcej rozwiązań dotyczących współdziałania obu koncepcji zarządzania lokuje się na drugim i trzecim etapie tego modelu integracji. Prawdziwość tego założenia powinna zostać poddana weryfikacji empirycznej.

## 5. Przegląd wybranych propozycji współdziałania – od koordynacji do integracji

Zapewnienie współdziałania (współpracy) procesów i projektów w różnych obszarach i na różnych płaszczyznach, zarówno w teorii, jak i praktyce, nie jest sprawą łatwą i być może dlatego rzadko podejmowaną. W piśmiennictwie naukowym, ale częściej w praktycznym, pojawiają się zróżnicowane propozycje w tym zakresie, które zostały już wcześniej zasygnalizowane. Można je ująć w dwie grupy: rozwiązania proste o charakterze porządkowym, dotyczące w szczególności harmonizacji, standaryzacji i koordynacji, oraz rozwiązania złożone o charakterze integracyjnym. Niektóre z nich, reprezentujące obie grupy, zostaną tu przybliżone. W odniesieniu do rozwiązań prostych Dietrich [2010] zauważa, że chodzi m.in. o poprawę niesprawnie działającej komunikacji między procesami i projektami w przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej. Przedsiębiorstwa te stoją obecnie przed trudnymi wyzwaniem natury techniczno-organizacyjnej (wielowariantowość produktów i technologii, rosnący stopień usieciowania oraz zderzenie dwóch kultur: inżynierii i rozwoju oprogramowania). Dochodzi do zakłóceń komunikacyjnych między komórkami i osobami zajmującymi się procesami i projektami, których przyczyną są częściowo różne cele. Usprawnienie tej komunikacji jest relatywnie prostym sposobem poprawy (harmonizowania) współdziałania procesów i projektów, ale wymaga, obok zastosowania wspólnej bazy danych, wprowadzenia jednego z trzech alternatywnych rozwiązań, takich jak: 1) półautomatyczne planowanie projektu na podstawie modeli procesów, 2) planowanie projektu na podstawie modeli procesów wraz z dokumentacją towarzyszącą procesowi, 3) konfiguracje planu projektu na podstawie fraktali procesowych [Dietrich, 2010]. Innym rozwiązaniem, pomocnym w zbliżeniu analizowanych koncepcji zarządzania, może być standaryzowanie procesów projektowych. Dość często stosuje się je w firmach branży ICT, gdzie procesy projektowe ujednolicają sposób działania dostawcy usług IT i sprawiają, że jest on przewidywalny i powtarzalny, także w aspekcie jakości usług. Zwraca na to uwagę m.in. Kolpak ze stowarzyszenia IPMA Polska [Kolpak, 2013]. Procesy stabilizują środowisko dostarczania usług IT i sprawiają, że dostawca jest w stanie wywiązać się z umów SLA (*service level agreement*). Trzeba jednak umiejętnie wyznaczyć poziom standaryzacji określonego procesu. Dotyczy to również tzw. metodyk zwinnych (ang. *agile*), chętnie stosowanych w organizacjach IT, nastawionych na szybkie uzyskiwanie rezultatów w postaci innowacyjnych usług i produktów IT. Metodyki zwinne równie dobrze jak metodyki klasyczne integrują się z procesami ITIL (*Information Technology*

*Infrastructure Library*). ITIL stanowi powszechnie stosowany zbiór informacji oraz wskazówek dotyczących najlepszych praktyk zarządzania usługami IT. M. Huber i G. Huber uważają, że rozszerzenie ITIL o metody zarządzania procesami i projektami sprzyja utworzeniu zintegrowanego modelu zarządzania, który może stać się modelem referencyjnym [2011]. Łączne wprowadzenie tych metod jest krytyczne dla powodzenia projektów. Dlatego ich implementacja powinna być inspirowana i nadzorowana przez kierownictwo organizacji. Konieczne jest przy tym włączenie do tego procesu pracowników wszystkich szczebli przez przekazanie im wiedzy i korzyści wynikających ze stosowania tych metod.

Interesującą propozycję zbliżenia obu koncepcji przez włączenie (integrację) zarządzania projektami do systemu zarządzania procesami przedstawiają Zerher i Wagner [2008]. Wychodzą oni z założenia, że istotnym i wspólnym obszarem dla obu koncepcji jest standaryzowany opis projektu jako procesu gospodarczego. Ich propozycja idzie w kierunku opracowania modelowej struktury procesu (wzorca jego przebiegu), powtarzalnego w różnych konkretnych projektach<sup>18</sup>. Zalecają włączenie takiego procesu (*Projekte managen*) do grupy procesów wspierających i „ulokowanie” go na mapie (w architekturze) procesów przedsiębiorstwa. Założenie to pozostaje w zgodzie z zasadą, że zadania w zakresie planowania sterowania i kontroli (zamykania projektu), niezależnie od projektu, wykazują podobną strukturę i treść, przyjmując wiele właściwości procesu gospodarczego<sup>19</sup>. Przyjęcie takiej zasady pozwala na sformułowanie ogólnych zasad i wytycznych oraz zastosowanie uniwersalnych metod planowania i realizacji projektów [Trocki, 2012, s. 68].

Warto przybliżyć także propozycję zintegrowanego zarządzania procesami i projektami w budownictwie zaproponowaną przez Stempkowskiego i Scherrera [2015]. Jej istotą jest połączenie koncepcji zarządzania projektami stosowanej z powodzeniem w budownictwie z koncepcją zarządzania procesami praktykowaną w przedsiębiorstwach przemysłowych przez wykorzystanie standaryzowanych procesów w projektach budowlanych. Autorzy pomysłu uważają, że około 80–90% wszystkich czynności związanych z planowaniem i realizacją projektu budowlanego można poddać standaryzacji, a następnie zarządzać nimi (i doskonalić je) z wykorzystaniem koncepcji zarządzania procesami. Pozostałe czynności (np. przygotowanie koncepcji architektonicznej wymagającej uwzględnienia specyficznych wymagań klienta) należy traktować indywidualnie ze względu na ich niestandardowe charakterystyki, z wykorzystaniem zarządzania projektami. Proponują także rozwiązania problemów „na stykach” działania tych koncepcji zarządzania.

Jeszcze inną propozycją zbliżenia obu koncepcji zarządzania, „uwikłanych” we wprowadzanie zmian organizacyjnych, jest rozwiązanie zaproponowane przez ekspertów dwóch towarzystw niemieckich: Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement i Deutschen

<sup>18</sup> Takie rozwiązanie proponuje także Trocki [2012, s. 68]. Uważa, że wyróżnienie trzech głównych procesów projektów (wykonawczych, wspierających i zarządczych) i ich modelowych struktur ma zasadnicze znaczenie dla zarządzania projektami.

<sup>19</sup> Orientacja na procesy w zarządzaniu projektami jest przyjmowana w normach i standardach zarządzania projektami (np. PMBOK Guide) oraz w niemieckiej normie 69901.

Gesellschaft für Qualität [*Barrierefrei und grenzenlos*, 2015]<sup>20</sup>. Rozwiązanie to tworzy podstawy integracji różnych koncepcji zarządzania z wykorzystaniem narzędzi harmonizacji, standaryzacji i koordynacji. Wskazuje się w nim warunki, jakie powinna stworzyć organizacja, aby współpraca między zarządzaniem projektami, jakością i procesami w trakcie wprowadzania zmiany mogła przebiegać możliwie bez zakłóceń. W tym celu niezbędne zdaniem ekspertów stają się: synchronizacja sposobów (metod) działania tych obszarów, celowe użycie metod, ról i komunikacji oraz ustalenie sposobu postępowania na poziomie strategicznym i operacyjnym. Synchronizacja, o której tu mowa, oznacza takie działania harmonizacyjne<sup>21</sup>, które wymuszają jednolite rozumienie celów i sposobów działania różnych uczestników tego postępowania integracyjnego. Ma to ułatwić i zapewnić koordynację działań (i wprowadzić standaryzację, jeśli zajdzie taka potrzeba) oraz uświadomić wszystkich uczestników o miejscu każdego z nich w sieci powiązań oraz wzajemnych zależności. Koordynacja i synchronizacja powinna przebiegać dwutorowo: na poziomie strategicznym i operacyjnym. Na poziomie strategicznym powinny być określone narzędzia wspierające koordynację i synchronizację. Proponuje się zatem, aby w skrzynce narzędziowej, obok metod zarządzania<sup>22</sup> znalazły się jednoznaczne definicje ról<sup>23</sup> oraz zasady komunikacji w projekcie i między projektem<sup>24</sup>, a także kierownictwem przedsiębiorstwa. Narzędzia te są wykorzystywane na poziomie operacyjnym organizacji<sup>25</sup>.

Na końcu należy przywołać przykłady modeli zintegrowanych. Koncepcja Reissa [1992] zakłada, że trzy dyscypliny zarządzania: procesami, projektami i produktami powinny się od siebie wzajemnie uczyć, a naturalnym modelem (analogiem) jest tu rodzina, do czego nawiązuje nazwa całościowej koncepcji (*3Pro-Familienmodell*). Żadna z tych koncepcji nie jest w stanie samodzielnie rozwiązać problemów przedsiębiorstwa. Dopiero ich kombinacja daje szansę wyrównania słabych stron i wykorzystania mocnych. Możliwe są dyfuzja wiedzy i doświadczeń, wspólna realizacja zadań społeczności i wzajemne wsparcie. Autor tej koncepcji proponuje trzy relewantne formy takiego współdziałania: transfer wiedzy, kooperację

<sup>20</sup> Szerzej o tej integracyjnej propozycji w: Nowosielski, 2016, s. 331–347.

<sup>21</sup> Harmonizacja stanowi wstępny etap standaryzacji, reguluje współpracę pracowników między stronami i instancjami procesowymi oraz doskonalą wymianę danych i informacji.

<sup>22</sup> Kierownictwo firmy ustala, jakie metody mogą być wykorzystane w zarządzaniu jakością, procesami, projektami i ryzykiem, a kierownik projektu wybiera spośród nich te, których chce użyć w swoim projekcie dla zapewnienia jakości i wyników procesów. Wybór musi być uzgadniany z osobami odpowiedzialnymi za wymienione obszary.

<sup>23</sup> Definicje ról określają, jakie funkcje występują w projekcie, z jakimi wiąże się zadaniami i z jaką odpowiedzialnością. Na poziomie strategicznym określa się role w zarządzaniu każdym z relewantnych obszarów, a na poziomie operacyjnym kierownik projektu wybiera role i funkcje dla swojego projektu, uzgadniając ten wybór z osobami odpowiedzialnymi za inne obszary.

<sup>24</sup> Model komunikacji wymusza wspólne rozumienie struktury systemu komunikacji, mediów, reguluje obowiązkowe relacje informacyjne kierownictwa firmy względem kierownika projektu i vice versa oraz między poszczególnymi obszarami (funkcjami) zaangażowanymi w projekt.

<sup>25</sup> Autorzy odsyłają zainteresowanych tą koncepcją do stron internetowych towarzystwa zarządzania projektami i zarządzania jakością, gdzie zostały zamieszczone interaktywne programy umożliwiające wybór właściwych narzędzi.

oraz usługi serwisowe. W odniesieniu do pierwszej z nich uważa, że wzajemna wymiana wiedzy oraz transfer kulturowy dostarczają menedżerom umiejętności i motywacji w obszarach, które dotychczas zaniedbywali. Uczenie się od siebie nawzajem daje menedżerom możliwość nabycia wielu dodatkowych kwalifikacji, co czyni z nich wszechstronnych menedżerów (*Allround-Manager*). I tak np. idea procesowości stosowana w zarządzaniu procesami została już przyjęta w zarządzaniu projektami i wyraża się w formie koncepcji fazowej cyklu życia projektu lub cyklu zarządzania projektem. Z kolei transfer wiedzy projektowej do zarządzania procesami sprzyja uelastycznianiu inżynierii (kształtowania, modelowania) procesów i ich doskonaleniu. Zwłaszcza w modelowaniu i doskonaleniu ponadfunkcjonalnych procesów szczególnie ważnych dla organizacji zaleca się wykorzystanie zarządzania projektami. Požadany jest ponadto bezpośredni udział i współpraca przedstawicieli określonych obszarów funkcjonalnych w zespole projektowym. Zarządzanie projektami występuje w stosunku do innych koncepcji z przesłaniem „zapewnienia elastyczności”. Kierownicy (menedżerowie) projektów i właściciele (menedżerowie) procesów mogą uczyć się od menedżerów produktu zachowań przedsiębiorczych, orientacji na klienta i konkurencję, pomocnych w realizacji projektów i procesów. Z kolei menedżer procesu uczy swoich kolegów umiejętności dyscyplinowania swoich działań w trakcie kształtowania procesu rozwoju produktu. Kooperacja między analizowanymi koncepcjami oznacza faktycznie współpracę między poszczególnymi menedżerami. Spontaniczna we wczesnej formie współdziałania wymiana wiedzy zostaje przekształcona w instytucjonalną komunikację i kooperację menedżerów, odpowiedzialnych za swoje obszary. Zespoły pracowników ds. produktów i projektów współpracują ze sobą, tworząc produkty w odpowiednich procesach, a makroproces realizacji zamówienia klienta tworzy centralne pole ich współpracy. Z kolei kierownik projektu i menedżer procesu, biorąc wspólną odpowiedzialność za cykl życia produktu, nie tylko zapewniają odpowiednie tempo robót (*speed*) na każdym etapie tego cyklu, lecz także troszczą się o profesjonalne zarządzanie zmianami [Reiss, 1992, s. 30]. Trzecia forma współdziałania sprowadza się do wzajemnego wspierania się menedżerów, szczególnie w rozwiązywaniu trudnych problemów koordynacyjnych powstających „na styku” różnych dyscyplin i obszarów funkcjonowania. Są to problemy koordynacyjne wewnątrz projektów (procesów), między projektami (procesami), a także między projektami (procesami) a obszarami funkcjonalnymi. Dla przykładu, gdy menedżer procesu konfiguruje proces realizacji zamówienia klienta, konsolidując wiele procesów w jeden makroproces, to pomocny w takim przedsięwzięciu może być menedżer projektu. Z kolei menedżer procesu może pełnić funkcje serwisową w multiprojektowym zarządzaniu. Jego fachowe kompetencje w zakresie analizy procesów pozwalają rozpoznać identyczne lub podobne czynności w wielu projektach, co może prowadzić do ich standaryzacji [Reiss, 1992, s. 31].

Nieco inaczej propozycje integracyjne przedstawia Fritz w zaproponowanym zintegrowanym modelu zarządzania projektami i zarządzania procesami (*Integrierten Prozess- und ProjektManagement*, IPPM) [Fritz, 2008]. Zdaniem autora tej koncepcji problemy dotyczące rozłącznego stosowania obu koncepcji wynikają m.in. z odmiennego definiowania



i praktykowania zarządzania procesami i projektami. Obie koncepcje są obszernymi zagadnieniami z szeroką gamą metod, których niewłaściwe użycie może przynieść niepożądany skutek, a nawet szkody dla firmy. Ponadto organizacje i ich menedżerowie są słabo poinformowani lub niedostatecznie zaznajomieni z tematem integracji systemu zarządzania, również ze względu na złożoność tej problematyki. Tymczasem procesy i projekty w zasadzie dążą do tego samego celu, a mianowicie: poprawy wydajności procesów organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji). Ponadto liczne inne podobieństwa prowadzą do wniosku, że w analizowanym systemie istnieje wspólna podstawa integrowanych elementów – jest nią system zarządzania, ujęty przez pryzmat jego funkcji zarządzania (w konwencji niemieckiej szkoły zarządzania są to: *Zielsetzung, Planung, Ausführung, Kontrolle*)<sup>26</sup>. Stąd wniosek, że obie koncepcje, wraz z wybranymi metodami, można połączyć w jeden, unikatowy model. W proponowanym modelu zarządzanie procesami i zarządzanie projektami, zgodnie ze swoim cyklem zarządzania, zostają „podpięte” pod taką wspólną podstawę. W ten sposób fragmenty wiedzy dotyczące samego zarządzania, a także kategorii procesu i projektu, sztucznie rozdzielone między poszczególne koncepcje, zostają połączone (zintegrowane) w celu zapewnienia łącznego ich wykorzystania. Model IPPM ujmuje dwie różne perspektywy: horyzontalną (poziomą) i wertykalną (pionową). Perspektywa pozioma obejmuje procedury kształtowania (modelowania) procesów i projektów i zarządzania nimi, z kolei pionowa zapewnia zgodność tematyczną poszczególnych procedur z obszaru zarządzania, obszaru procesów i obszaru projektów. Innymi słowy oznacza to, że jeśli pierwszą funkcją zarządzania jest wyznaczanie celów, to wyznaczanie celów jest również podstawową funkcją w zarządzaniu projektami i procesami. Obie perspektywy modelu uzasadniają możliwość jednolitego podejścia do zarządzania procesami i do zarządzania projektami. Wykorzystując podobieństwa, zostaje zmniejszona złożoność systemu, a ponadto wzrasta zrozumienie relacji i analogii. Ponadto pojawia się efekt synergiczny, związany z przenoszeniem doświadczenia i wiedzy z jednego obszaru do drugiego. W celu umożliwienia zastosowania tego modelu w praktyce zostaje on uzupełniony o wybrane metody zarządzania z obu integrowanych koncepcji. Zaproponowany przez Fritza model został też przetestowany na przykładzie procesu rozwoju strategicznego.

## 6. Podsumowanie

Współcześnie procesy i projekty występują równocześnie w każdej organizacji, natomiast zarządzanie (i zainteresowanie) nimi ma najczęściej charakter rozłączny. W konsekwencji między zarządzaniem projektami i zarządzaniem procesami powstają „białe plamy”, dlatego rodzą się konflikty i nieporozumienia. Obniża to nie tylko sprawność funkcjonowania

<sup>26</sup> Jak podaje Trocki [2012, s. 72] w klasycznym podziale wyróżnia się następujące procesy (funkcje) zarządzania: wyznaczanie celów, planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie i koordynowanie. Jego zdaniem dwa ostatnie z wymienionych procesów są często łączone w proces sterowania.

organizacji, lecz także wprowadzania zmian i ostatecznie zmniejsza się zadowolenie klientów organizacji. Następuje przy tym utrata możliwych efektów synergii, które mogłyby powstać, gdyby realizowane było podejście całościowe, uwzględniające właśnie powiązania (styki) między procesami i projektami. Taka sytuacja nie znajduje uzasadnienia, zwłaszcza gdy procesy i projekty oraz koncepcje zarządzania nimi wykazują szereg podobieństw i są względem siebie komplementarne. Zarówno procesy, jak i projekty współuczestniczą w realizacji zadań organizacji i orientują się na te same cele (czas, jakość, koszty). Projekty pomagają dodatkowo racjonalizować (doskonalić) procesy gospodarcze organizacji, poprawiając ich sprawność funkcjonowania. Z kolei procesy, szczególnie te, które kształtują zarządzanie projektami, jako powtarzalne czynności dają możliwość szybkiej realizacji zamówień klientów. Z tego też względu powinny być zarządzane i doskonalone z pomocą narzędzi adekwatnych dla procesów. Wspólne dla procesów i projektów oraz obu koncepcji zarządzania jest zatem podejście procesowe, jak również podejście systemowe, problemowe i decyzyjne, a także wiele metod i technik zarządzania i doskonalenia. Dla obu koncepcji zarządzania istnieje wspólna podstawa integrowania, którą jest model systemu zarządzania ujęty przez pryzmat jego funkcji zarządzania. Z tych podobieństw, związków i wzajemnego przenikania wyłania się zatem potrzeba zintegrowanego traktowania procesów i projektów koniecznych do wykorzystania potencjału synergetycznego obu koncepcji zarządzania, jeśli zamierza się bardziej skutecznie realizować cele, obniżyć koszty i podnosić sprawność zarządzania całą organizacją.

Nie wystarczy zatem tylko współistnienie procesów i projektów (koncepcji zarządzania nimi), u podstaw którego leży często nieufność, wzmacniana funkcjonalnym podziałem organizacji. Potrzebne jest ich współdziałanie, przejawiające się w transferze wiedzy (informacji, doświadczeń) między menedżerami procesów, kierownikami projektów i kierownikami liniowymi, którego podstawą będzie zaufanie. Niezbędne jest także wzajemne wspomaganie się menedżerów w rozwiązywaniu intraorganizacyjnych problemów, szczególnie tych leżących na stykach różnych obszarów i koncepcji zarządzania. Aby tak się stało, nie wystarczy spontaniczne współdziałanie, musi być ono zorganizowane – można je zapewnić dzięki ewolucyjnym rozwiązaniom (od prostych do bardziej złożonych) o zróżnicowanym poziomie dojrzałości integracyjnej. Przykłady takich rozwiązań, które zostały zastosowane w praktyce, omówiono w artykule. Ze względu na wagę i aktualność problemu kwestie metodyczne i merytoryczne współdziałania (integracji) różnych koncepcji zarządzania powinny być przedmiotem dalszych, interdyscyplinarnych i pogłębionych badań.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. *British Standards Institution. PAS 99:2006., 2006, Specification of common management system requirements as a framework for integration*, London.

2. Ćwiklicki M., Jabłoński M., Włodarek T., *Samoorganizacja w zarządzaniu projektami metodą Scrum*, Mfiles.pl, Kraków 2010.
3. Gareis R., Stummer M., *Prozesse & Projekte*, Manz Verlag, Wien 2006.
4. Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
5. Huber M., Huber G., *Prozess- und Projektmanagement für ITIL®*, Vieweg + Teubner Verlag Springer Fachmedien, Wiesbaden 2011.
6. Jasińska K., Szapiro T., *Zarządzanie procesami realizacji projektów w sektorze ICT*, PWN, Warszawa 2014.
7. Juchniewicz M., *Analiza czynników kształtujących poziom i strukturę dojrzałości projektowej organizacji w Polsce* [w:] P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski (red.), *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
8. Lichtarski J., Nowosielski S., *O potrzebie porządkowania pojęć związanych z logistyką* [w:] J. Nowakowska-Grunt., A. Mesjasz-Lech, S. Kot (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania organizacją sieciową*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017.
9. Millner R., Majer Ch.G., *Projekt und Prozessmanagement* [in:] R. Simsa, M. Meyer, C. Badelt (Hrsg), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*, Schäffer-Poeschel, Wien 2007.
10. Rummler G. A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000.
11. Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012.
12. Spałek S., *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
13. Trocki M., Gruzca B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
14. Trocki M. (red.), *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011.
15. Trocki M. (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012.
16. Trocki M., Sońta-Drączkowska E. (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa 2009.
17. Trocki M., *Organizacja projektowa*, PWE, Warszawa 2014.

### Artykuły w czasopismach naukowych

1. Baum R., Wajszczuk K., Wawrzynowicz J., *Zintegrowane systemy zarządzania w przedsiębiorstwach*, „Logistyka” 2011, nr 4.
2. Marciszewska A., Nowosielski S., *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 169.
3. Nowosielski S., *Projekty jako narzędzie doskonalenia procesów logistycznych przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 99, s. 331–347.
4. Nowosielski S., *Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organizacyjną*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 463.
5. Pojasek R.B., *Is your integrated management system really integrated?*, „Environmental Quality Management” 2006, Vol. 16(2), s. 89–97.

6. Reiss M., *Integriertes Projekt-, Produkt- und Prozessmanagement*, „Zeitschrift für Organisation” 1992, nr 1.

### Materiały internetowe

1. *Barrierefrei und grenzenlos: Integriertes Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement, Expertenwissen für DGQ-/GPM-Mitglieder*, 2015, [https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/Know\\_How/Fachgruppen/20150623\\_Barrierefrei\\_und\\_grenzenlos.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know_How/Fachgruppen/20150623_Barrierefrei_und_grenzenlos.pdf).
2. Bogusz A., *Proces a projekt*, 2016, <http://organizacjahoryzontalna.pl/czy-proces-jest-projektem-a-projekt-procesem/> [dostęp: 26.09.2018].
3. Dietrich B., 2010, *Prozessmanagement und Projektmanagement im Dialog*, <http://www.leanmagazin.de/lean-praxis/lean-project/172-prozessmanagement-und-projektmanagement-im-dialog.html> [dostęp: 26.09.2018].
4. Feddern U., *Projektmanagement und Prozessmanagement – Wie passt das zusammen?*, 2014, <http://bpmo-blog.de/656/projektmanagement-und-prozessmanagement-wie-passt-das-zusammen> [dostęp: 26.09.2018].
5. Fritz P., *Integriertes Prozess- und Projektmanagement Modell*, Competence Site 2008, <http://docplayer.org/11354721-Integriertes-prozess-und-projektmanagement-modell.html> [dostęp: 26.09.2018].
6. Hagen S., *Prozess – Projekt – Produkt. Integratives Prozess-, Projekt- und Produktmanagement*, Stefan Hagen © startup euregio Management GmbH 2008, [http://pm-blog.com/wp-content/uploads/2008/04/prozess\\_projekt\\_produk.pdf](http://pm-blog.com/wp-content/uploads/2008/04/prozess_projekt_produk.pdf) [dostęp: 26.09.2018].
7. Hagen S., *Projektprozesse bringen Ordnung ins Projektmanagement – Wenn man's richtig angeht...*, 2009, <http://pm-blog.com/2009/05/10/projektprozesse-bringen-ordnung-ins-projektmanagement-wenn-mans-richtig-angeht/> [dostęp: 26.09.2018].
8. Katedra Zarządzania Projektami. Aktualności, strona SGH, <http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/IZ/struktura/KZPr/katedra/Strony/default.aspx> [dostęp: 26.09.2018].
9. Kolpak M., *Procesy i projekty w branży IT*, 2013, <http://nf.pl/manager/procesy-i-projekty-w-branzy-it,,15328,282> [dostęp: 26.09.2018].
10. Lukasz, *Projekt a jego definicja. Czyli jak to widzi PMI, Prince<sup>2</sup>, IPMA i ISO*, 2014, [http://akademiazyciawkorporacji.pl/projekt-a-jego-definicja-czyli-jak-to-widzi-pmi-prince2-ipma-i-iso/](http://akademiazyciaw korporacji.pl/projekt-a-jego-definicja-czyli-jak-to-widzi-pmi-prince2-ipma-i-iso/) [dostęp: 26.09.2018].
11. Nagel A., *Unterstützung des Unternehmenserfolges durch den gemeinsamen Einsatz von BPM und SOA Projektbasierte Einführung zweier Konzepte anhand der Projektmanagementmethode PRINCE2, Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften, Essen 2017*, 2017, [http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet/Derivate-43238/Nagel\\_Diss.pdf](http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet/Derivate-43238/Nagel_Diss.pdf) [dostęp: 26.09.2018].
12. *Najlepsze praktyki wdrażania koncepcji BPM. Raport przygotowany przez CarrwaterGroup S. A oraz Procesowcy.Pl.*, 2012, [http://carrywater.com/wp-content/uploads/2012/09/raport\\_dobre\\_praktyki\\_BPM1.pdf](http://carrywater.com/wp-content/uploads/2012/09/raport_dobre_praktyki_BPM1.pdf) [dostęp: 26.09.2018].
13. Stawicki J., *Projekty w praktyce. Zarządzanie zmianą – czyżby partnerka dla zarządzania projektem*, <http://www.jsproject.pl/blog/projekty/382-zarzadzanie-zmiana-2> [dostęp: 26.09.2018].

14. Stempkowski R., Scherrer M., *Philosophie und Praxis des integrierten Prozess- und Projektmanagements im Bauwesen*, 2015, [http://www.stempkowski.at/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/NWB18\\_ScherrerStempkowski\\_Integriertes-Prozess-und-Projektmanagement-im-Bauwesen.pdf](http://www.stempkowski.at/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/NWB18_ScherrerStempkowski_Integriertes-Prozess-und-Projektmanagement-im-Bauwesen.pdf) [dostęp: 26.09.2018].
15. Urbanowicz S., *Projekt i proces – konflikt w metodzie czy zwycięska synergia?*, „Project Management Institute Poland Chapter 2017” nr 17, [www.strefapmi.pl](http://www.strefapmi.pl) [dostęp: 26.09.2018].
16. Zehrer G., Wagner K., *Projekte als Geschäftsprozesse: Zwei Welten miteinander verbinden*, Projekt Magazin, Ausgabe 20/2008-Sonderdruck, 2008, [https://www.procon.at/images/pdfs/publikationen/ProjektMagazin\\_Projekte\\_als\\_Geschaeftsprozesse\\_procon.pdf](https://www.procon.at/images/pdfs/publikationen/ProjektMagazin_Projekte_als_Geschaeftsprozesse_procon.pdf) [dostęp: 26.09.2018].

---

## Processes and projects in an organisation: about the need to cooperate/ or why we need cooperation/why cooperation is needed

---

### Abstract

Nowadays, processes and projects can be found in any organisation and the way they are managed should ensure smooth and flexible performance of an organisation. Common goals and a number of similarities lay good foundations for embracing them together and for cooperation. However, in literature as well as in practice, both management concepts are approached and implemented separately. The paper aims to identify the need for cooperation and demonstrates how the above mentioned management ideas could be brought into a cooperation arrangement. Our intention was to present the state-of-the-art knowledge with this respect. The paper is theoretical and it reviews the subject at hand by making a critical analysis of available literature. Analyses that have been carried out focused on solutions described in Polish and German literature (scientific and empirical). Considerations included in the paper demonstrate that empirical literature, more often than the scientific one, stresses the need to cooperate and gives examples of ways and forms of cooperation in managing processes and projects.

**Keywords:** processes, projects, management, integrated management model of processes and projects  
**JEL classification code:** M19

---

