

# **Ocena roli dojrzałości BPM w rozwoju efektywności ESG w świetle badań polskich organizacji**

Justyna Berniak-Woźny  
Instytut Badań Systemowych PAN

Marek Szelaḡowski  
Instytut Badań Systemowych PAN

Piotr Śliż  
Uniwersytet Gdański

Celem wystąpienia jest analiza zależności pomiędzy poziomem dojrzałości zarządzania procesowego (Business Process Management – BPM) a rozwojem praktyk w obszarze środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego (ESG) w polskich organizacjach. Badanie odpowiada na lukę empiryczną w zakresie weryfikacji założeń koncepcji Green BPM.

W badaniu wykorzystano metodę CAWI, obejmującą 287 organizacji działających w Polsce. Poziom dojrzałości BPM został określony przy użyciu modelu BPM Maturity Assessment (BPM MA), natomiast praktyki ESG analizowano w trzech wymiarach: strategicznym, operacyjnym oraz zgodności (compliance), w oparciu o autorski kwestionariusz badawczy.

Wyniki wskazują na wyraźne zależności pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej a rozwojem działań ESG w ramach modelu Strategic-Operational-Compliance (S-O-C). Praktyki strategiczne, w szczególności formalizacja strategii ESG oraz raportowanie zewnętrzne, rozwijają się systematycznie wraz ze wzrostem dojrzałości BPM. W wymiarze operacyjnym obserwuje się postęp, jednak z obszarami stagnacji na średnich poziomach dojrzałości. Z kolei praktyki compliance wykazują większą zmienność i zależność od kontekstu organizacyjnego.

Badanie pokazuje, że organizacje o wyższym poziomie dojrzałości BPM są istotnie lepiej przygotowane do raportowania zrównoważonego rozwoju zgodnego z wymogami dyrektywy CSRD. Wyniki dostarczają menedżerom praktycznych wskazówek dotyczących etapowego rozwoju zdolności ESG oraz identyfikacji obszarów wymagających interwencji, takich jak systemy monitorowania czy ocena dostawców.

Oryginalność badania polega na pierwszej w skali kraju empirycznej analizie zależności pomiędzy dojrzałością BPM a efektywnością ESG oraz na propozycji ramy analitycznej S-O-C, umożliwiającej kompleksową ocenę integracji ESG w organizacji.

# **Assessing the Role of BPM Maturity in Advancing ESG Performance: Evidence from Polish Organisations**

Justyna Berniak-Woźny

Institute of Systems Research of the Polish Academy of Sciences

Marek Szelaḡowski

Institute of Systems Research of the Polish Academy of Sciences

Piotr Śliż

University of Gdańsk

The purpose of this presentation is to examine the relationship between Business Process Management (BPM) maturity and the development of Environmental, Social, and Governance (ESG) practices in Polish organisations. The study addresses the existing empirical gap in validating Green BPM concepts.

The research is based on a survey of 287 organisations conducted using the Computer-Assisted Web Interview (CAWI) method. BPM maturity was assessed with the BPM Maturity Assessment (BPM MA) model, while ESG practices were analysed across three dimensions—strategic, operational, and compliance—using a structured research instrument.

The findings reveal clear maturity-related patterns within the Strategic-Operational-Compliance (S-O-C) framework. Strategic ESG practices, particularly the formalisation of ESG strategies and external reporting, develop consistently with increasing BPM maturity. Operational practices also improve, although temporary plateaus are observed at intermediate maturity levels. Compliance-related practices show more variability and context dependency.

Overall, organisations with higher BPM maturity demonstrate significantly greater readiness for sustainability reporting aligned with the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). The results provide practical guidance for managers by outlining a maturity-based roadmap for ESG capability development and identifying key areas for targeted interventions, such as monitoring systems and supplier evaluation processes.

This study offers the first large-scale empirical evidence at the national level on the BPM maturity–ESG relationship and introduces the S-O-C framework as a comprehensive approach to analysing ESG integration in organisations.