



Miesięcznik TNOiK  
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

---

# REAKTYWNE PODEJŚCIE DO ANALIZY PRZYCZYŃ NIESPÓJNOŚCI PROCESÓW BIZNESOWYCH

<https://doi.org/10.33141/po.2016.03.06>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (914), 2016, ss. 42-48

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

---

**Arkadiusz Jurczuk**

## **Wprowadzenie**

Orientacja na procesy jest powszechnie adaptowanym paradygmatem projektowania i doskonalenia organizacji. Zainteresowanie tym podejściem wynika z dążenia organizacji do poprawy swojej elastyczności w dostosowywaniu się do zmian otoczenia biznesowego, oczekiwań rynku i klienta (Dallavalle de Pádua i in., 2014, s. 247–271; Lehnert i in. 2014, s. 151–167). Istotą ciągłego doskonalenia procesów jest ustawiczne

poszukiwanie możliwości ich poprawy z zachowaniem przyjętej metodyki identyfikacji i rozwiązywania problemów oraz z wykorzystaniem doświadczeń wynikających z popełnianych wcześniej błędów (Grajewski, 2007, s. 104). Impulsem do zmian dotychczasowego sposobu funkcjonowania organizacji, szczególnie w jej początkowych fazach dojrzałości procesowej, są m.in. problemy uniemożliwiające spełnienie oczekiwań klienta, niska

rentowność. Etap przekształcania organizacji funkcjonalnej w procesową wymaga jednak szczególnej uwagi i poszukiwania możliwości ograniczenia potencjalnych problemów związanych z wdrażaniem zmian.

Wsparcie procesowej transformacji organizacji zapewniają dedykowane metodyki i techniki. Z jednej strony wskazuje się ich dużą użyteczność i wymierne korzyści wynikające z ich wdrożenia (Sanders, Linderman, 2014, s. 335–358). Z drugiej zaś strony postrzegane są jako trudne do zastosowania w praktyce biznesowej (Cyfert, Krzakiewicz, 2007, s. 263–272). Podkreśla się także, że brak jest kompleksowych metod zapewniających holistyczne spojrzenie i wsparcie wdrażania podejścia procesowego i zarządzania procesami w organizacjach (Zellner, 2011, s. 203–237). W tym kontekście i z pragmatycznego punktu widzenia adaptacja metod wspomagających realizację projektów usprawnień, szczególnie w przypadku organizacji znajdujących się na etapie inicjatyw procesowych, wydaje się uzasadniona.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie założeń i operacjonalizacja zmodyfikowanego podejścia do identyfikacji i klasyfikacji przyczyn niespójności procesów organizacji. W artykule skoncentrowano się na omówieniu tylko ww. elementów analizy niespójności z pominięciem pozostałych, tj. projektowania i wdrażania udoskonaleń. Zaprezentowane podejście polega na wprowadzeniu do zestawu narzędzi/praktyk oceny dojrzałości i doskonalenia procesów reaktywnej metody identyfikacji i klasyfikacji przyczyn ich niespójności. Podejście to odwołuje się do praktyk doskonalenia procesów organizacji zawartych w kompleksowych modelach dojrzałości. Do identyfikacji źródeł niespójności wykorzystano założenia analizy przyczyn źródłowych. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań empirycznych ilustrujące możliwości wykorzystania proponowanej metody. W artykule wskazano klasyfikację przyczyn niespójności procesu realizowanego w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

## **Identyfikacja przyczyn niespójności procesów**

**P**unktem wyjścia do realizacji projektów usprawnień powinno być zdiagnozowanie rzeczywistych potrzeb i istniejących problemów przedsiębiorstwa z wykorzystaniem komplementarnych, rzetelnych metod. Muszą one być jednoznacznie zdefiniowane, zrozumiałe oraz powszechnie akceptowane przez organizację. Są to kluczowe aspekty fazy inicjalizacji tego typu przedsięwzięć. Biorąc pod uwagę fakt, że wskaźnik sukcesu projektów z zakresu BPM (ang. Business Process Management) jest stosunkowo niski (od 50 do 20%), kwestie ich przygotowania, w tym diagnozowania przyczyn niespójności procesów i identyfikacji kluczowych czynników sukcesu projektów BPM, należy uznać za priorytetowe (Iqbal i in., 2015, s. 140–153).

Wdrożenie zmian powinno być realizowane przy wsparciu sformalizowanych metodyk i technik ułatwia-

jących niedoświadczonym przedsiębiorstwom realizację tego typu projektów, zapewniając jednocześnie redukcję ryzyka i zwiększając prawdopodobieństwo osiągnięcia przyjętych celów. Rosnąca świadomość wprowadzenia zmian w sposób ustrukturyzowany i budowania kompetencji procesowych i projektowych powoduje wzrost zainteresowania organizacji procesowymi metodami doskonalenia organizacji.

Determinantą sukcesu projektów doskonalenia procesów, jak już wspomniano, jest rzetelna i kompleksowa identyfikacja przyczyn problemów (Schwegmann, Laske, 2003, s. 107–133). Jej wyniki mogą wspierać etap definiowania zakresu priorytetowych zmian i ułatwić wybór sposobu postępowania adekwatnego do zdiagnozowanych źródeł problemów (Lehnert i in., 2014, s. 151–167).

Zgodnie z definicją sformułowaną przez P. Trkmaana (2010, s. 125–134), prawidłowy przebieg procesu organizacji oznacza osiąganie przypisanych do niego celów. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że problem jest to utrudnienie występujące w organizacji (niespójność) wymagające wyeliminowania. Symptomaticz braku spójności procesów wywołanej określonymi problemami przedsiębiorstwa jest niespełnianie oczekiwań jego klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Niespójność procesu może być zatem rozumiana jako efekt negatywnego oddziaływania czynników wewnętrznych (w podejściu *inside-out*) na wydajność i prawidłowy przebieg (sukces) procesu. Natomiast przyczyna źródłowa została zdefiniowana jako pierwotna, elementarna przyczyna wystąpienia zdiagnozowanego problemu. Identyfikacja i eliminacja przyczyny pierwotnej powoduje trwałe rozwiązanie zdiagnozowanego problemu.

Źródła niespójności, zaburzające przebieg procesu i wpływające na jego efektywność, mogą występować na poziomie organizacji, samego procesu, stanowiska pracy. Na poziomie organizacji przyczyn problemów można upatrywać m.in. w sposobach definiowania celów ogólnorganizacyjnych i metodach pomiaru stopnia ich realizacji oraz sposobach wykorzystania zasobów. W przypadku procesów kluczową rolę odgrywa synchronizacja współpracy między poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi, natomiast na stanowisku pracy jego efektywność zależy od kompetencji, standardów pracy i komunikacji (Rummler, Brache, 2000, s. 47).

Klasyczne podejście do diagnozowania problemów wykorzystuje analizę przyczyn źródłowych (ang. Root Cause Analysis – RCA). Wywodzi się z koncepcji doskonalenia jakości w procesach produkcyjnych. RCA należy do grupy narzędzi stosowanych przez organizacje uczące się. Polega ona na identyfikacji czynników przyczynowych za pomocą uporządkowanego podejścia, wykorzystującego techniki koncentrujące się na identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstwa (Wilson i in., 1993, s. 3–11). W ramach RCA, podobnie jak w zarządzaniu zmianą, eliminacja problemu może mieć charakter reaktywny lub proaktywny (Bratnicki, 1998, s. 15–16). Reaktywne podejście do rozwiązania problemu jest podejmowane po jego

wystąpieniu, natomiast podejście proaktywne polega na identyfikacji i analizie problemów, której wyniki są wykorzystywane do systematycznego doskonalenia organizacji i zapobiegania pojawianiu się określonych problemów w przyszłości. Reaktywne podejście do eliminacji niespójności procesów jest domeną organizacji znajdujących się na początkowych etapach dojrzałości. Zdiagnozowane w ramach analizy stanu obecnego problemy organizacji (analiza „as-is”) są impulsem do zmian – inicjowania i realizacji projektów doskonalenia, których efektem jest osiągnięcie wyższego poziomu dojrzałości procesów (Andersen, Fagerhaug, 2006, s. 12–13; Dorsch i in., 1997, s. 268–289). Analiza przyczyn źródłowych jest przeprowadzana z wykorzystaniem dedykowanych narzędzi, które pozwalają zrealizować cel każdego z etapów procesu rozwiązywania problemu. B. Anderson i T. Fagerhaug (2006, s. 14) wyróżniają w nim siedem faz, od zrozumienia problemu po wdrożenie rozwiązań, przyporządkowując do każdej z nich adekwatne narzędzia. Podobne podejście prezentują D. Mahto i A. Kumar (2008, s. 16–53).

Identyfikacja źródłowych przyczyn niespójności, według metodyki RCA, bazuje na półformalnych technikach i metodach jakościowych trudnych do usystematyzowania i wymagających zaangażowania dużej ilości zasobów organizacji. Wśród tradycyjnych technik identyfikacji przyczyn problemów wyróżnia się techniki uczestniczące (partycypacyjne) i analityczne. W technikach partycypacyjnych rozwiązywanie problemów przeprowadzają multidyscyplinarne zespoły powoływane ad-hoc. Zdaniem A. Sharpa i P. McDermotta (2009, s. 151–198), ta grupa technik jest obciążona dużym subiektywizmem oceny i wymaga też dużego zaangażowania zasobów. Natomiast technika analityczna wykorzystuje w zakresie RCA predefiniowane zasady lub formalne teorie stworzone specjalnie dla tego typu problemu. Do tej grupy zalicza się modele dojrzałości procesowej z dedykowanymi konkretnym celom biznesowym praktykami.

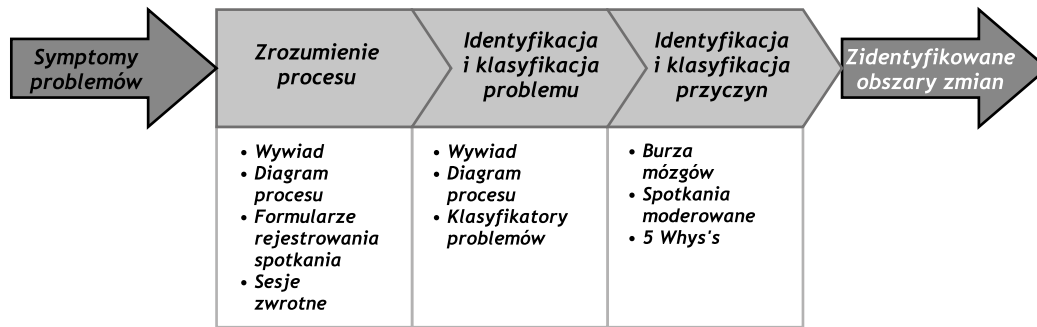
Analiza przyczyn źródłowych w kompleksowych modelach dojrzałości procesowej (m.in. Capability Maturity Model Integration – CMMI) jest praktyką zalecaną w przypadku przedsiębiorstw planujących osiągnięcie najwyższego poziomu dojrzałości. Wówczas analiza przyczyn ma już charakter proaktywny i jej celem jest dążenie do samodoskonalenia procesów organizacji. W modelu CMMI wchodzi ona w skład metod i narzędzi przypisanych do obszaru procesowego „Analiza Przyczyn i Rozwiązań” (ang. Causal Analysis and Resolution – CAR), znajdującym się dopiero na piątym, najwyższym poziomie dojrzałości. Do obszaru tego przypisane są dwa cele szczegółowe, w ramach których zaleca się wdrożenie pięciu praktyk specyficznych. Celem praktyk przyporządkowanych do obszaru CAR jest określenie i analiza przyczyn oraz przygotowanie i wdrożenie zmian, które prowadzą do udoskonalenia procesów organizacji. Analiza CAR uwzględnia zarówno bariery oraz problemy rozwojowe, jak i stymulatory zmian, które mogą być upowszech-

niane w organizacji w formie najlepszych praktyk. Wdrożenie analizy CAR w pełnym zakresie wymaga dużego zaangażowania kadry menedżerskiej wyższego szczebla oraz odpowiedniego poziomu dojrzałości zapewniającego dokładne i konsekwentne rejestrowanie danych o procesie. Ponadto konieczne jest zapewnienie odpowiedniego wsparcia praktyk CAR w całej organizacji. Nie przewiduje się wykorzystania tej analizy do diagnozowania problemów przedsiębiorstw będących na pierwszym/drugim poziomie dojrzałości (Chrissis i in., 2011, s. 19–30, 78–83, 233–234).

Biorąc pod uwagę specyfikę RCA i wymagania związane z jej pełnym wdrożeniem, sugeruje się zastosowanie uproszczonego podejścia do analizy przyczyn źródłowych w przypadku organizacji znajdujących się na początkowym poziomie dojrzałości. Postulat ten znajduje swoje odzwierciedlenie w obserwacjach i analizie zachowań przedsiębiorstw realizujących pierwsze projekty doskonalenia procesów. Stymulatorem zmian w przypadku organizacji znajdujących się na początkowym poziomie dojrzałości są zazwyczaj niska produktywność, słabe wyniki finansowe. Przedsiębiorstwa będące na drugim poziomie dążą już do usprawnienia istniejących procesów, zaczynając od ich dokumentowania, najczęściej w postaci modeli. Impulsem do kolejnych zmian jest chęć sterowania procesami i ich automatyzacji (Röglinger i in., 2012, s. 328–346). Badania dojrzałości prowadzone wśród polskich przedsiębiorstw wykazały, że dominującym problemem, niezależnie od poziomu dojrzałości jest niespójność procesów pomocniczych (Jurczuk, Gabryelczyk, 2015, s. 245–254). Stan ten może wynikać z braku pełnej diagnozy źródłowych przyczyn problemów przedsiębiorstw. Czynniki te mogą zatem stanowić rekomendację i uzasadnić wprowadzenie reaktywnego podejścia do analizy niespójności w fazie przygotowania projektów doskonalenia, których celem jest budowa organizacji procesocentrycznej.

### **Reaktywne podejście do identyfikacji i klasyfikacji przyczyn niespójności procesów**

Zgodnie z przyjętym założeniem, proponowane podejście do diagnozowania niespójności procesów organizacji ma charakter reaktywny. Koncentruje się na zrozumieniu problemu i identyfikacji oraz klasyfikacji jego przyczyn wystąpienia. Idea prezentowanego podejścia polega na wykorzystaniu prostych, sformalizowanych narzędzi do szybkiej identyfikacji i klasyfikacji przyczyny niespójności procesu. Jest próbą symplifikacji podejścia do analizy przyczyn źródłowych i wskazania użyteczności zastosowania go na etapie inicjacji projektów samodoskonalenia przez przedsiębiorstwa będące w początkowej fazie dojrzałości. Efektem analizy z wykorzystaniem podejścia reaktywnego jest zdefiniowanie adekwatnego do istniejącego problemu obszaru doskonalenia (zakresu zmian). Na rysunku 1 przedstawiono w sposób poglądowy etapy



Rys. 1. Identyfikacja i klasyfikacja przyczyn niespójności procesów - podejście reaktywne  
 Źródło: opracowanie własne

wdrożenia uproszczonego reaktywnego podejścia do identyfikacji i klasyfikacji przyczyn niespójności procesów organizacji.

Narzędziem wykorzystanym w prezentowanym podejściu na etapie *Zrozumienia procesu* jest diagram szczegółowy procesu biznesowego (szczegółowy model zależności funkcji). Jego rola sprowadza się do wizualizacji relacji pomiędzy czynnościami, zasobami ludzkimi, dokumentami w kontekście celu procesu (Siha, Saad, 2008, s. 778–802). Sporządzając szczegółowy diagram zależności, należy uwzględnić: czynności, dokumenty, zasoby niezbędne do realizacji procesu, role odpowiedzialne (za wykonanie, nadzór, koordynację). Opracowany model procesu podlega walidacji w ramach sesji zwrotnych, w których uczestniczą przedstawiciele obszarów funkcjonalnych organizacji, które są zaangażowane w realizację analizowanego procesu. Model procesu należy przygotować zgodnie z przyjętą notacją BPM oraz z wykorzystaniem kwestionariusza rejestracji spotkania i formularza wywiadu. Identyfikację struktury procesu można przeprowadzić z wykorzystaniem podejścia PMLC (ang. Process Management Life Cycle). Do przygotowania modelu procesu zaleca się wykorzystanie notacji charakteryzującej się dużym stopniem subiektywnego i obiektywnego zrozumienia. Na tym etapie oceny procesu proponuje się wykorzystanie sformalizowanego podejścia, tj. technikę wywiadu strukturalizowanego i formularz rejestracji spotkania.

W ramach kolejnego etapu proponowanego podejścia, tj. *Identyfikacja i klasyfikacja problemu*, proponuje się przyjęcie kryteriów klasyfikacji problemów. Na podstawie wytycznych CMMI (Chrissis i in., 2011, s. 235) zaproponowano klasyfikację problemów według pięciu następujących kategorii, tj.:

1. Wysoki koszt eliminacji błędów procesu – WK.
2. Błędy przerywające realizację procesu/projektu (błąd krytyczny) – KR.
3. Błędy zgłaszane przez klienta wewnętrznego – KW.
4. Błędy zgłaszane przez klienta zewnętrznego – KZ.
5. Błędy powtarzające się – BP.

Zidentyfikowane w trakcie opracowywania (faza wywiadu) i analizy modelu procesu (sesje zwrotne) problemy są przyporządkowywane do ww. kategorii. Taka klasyfikacja umożliwia selekcję i priorytetowanie zidentyfikowanych w organizacji problemów. Typ

błędu decyduje o priorytecie rozwiązania problemu i wdrożenia zmian. Sugeruje się przyporządkowanie priorytetu wysokiego błędom krytycznym (KR), błędom zgłaszanym przez klienta zewnętrznego (KZ). O uznaniu problemu za priorytetowy może świadczyć wystąpienie kombinacji błędów (KR+BP, KR+KW+BP).

Na potrzeby realizacji ostatniego etapu, tj. *Identyfikacja i klasyfikacja przyczyn*, proponuje się wykorzystać burzę mózgową i metodę „5 Whys”. Identyfikację należy przeprowadzać w ramach moderowanych spotkań z przedstawicielami obszarów funkcjonalnych organizacji uczestniczących w realizacji analizowanego procesu. Wymogiem koniecznym jest znajomość ww. metod przez moderatora. Metody zaproponowane do wykorzystania na tym etapie charakteryzuje przystępność metodyczna, względna łatwość implementacji i interpretacji wyników (Andersen, Fagerhaug, 2006, s. 16–18). Cechy te zadecydowały o ich zastosowaniu w prezentowanym podejściu.

Kolejnym krokiem trzeciego etapu jest klasyfikacja przyczyn niespójności procesów organizacji (źródeł problemów). Zadanie to jest realizowane z wykorzystaniem predefiniowanych kryteriów klasyfikacji. Wybrany zakres kryteriów uwzględnienia krytyczne czynniki sukcesu projektów BPM (Buh i in., 2015, s. 243–258; Trkman, 2010, s. 125–134), zalecenia zawarte w modelu CMMI (Chrissis i in., 2011, s. 79–80, s. 235–240) oraz wynika z efektów prowadzonych badań empirycznych dojrzałości procesowej i kompetencji procesowych organizacji. Źródła niespójności w proponowanym podejściu klasyfikuje się, przyjmując następujące kryteria:

- proces – struktura, przebieg, odpowiedzialność,
- zasoby ludzkie – dostępność, zachowania i postawy, zaangażowanie, styl przywództwa,
- metodykę – zarządzanie procesem, projektem,
- kompetencje branżowe,
- komunikację.

Przyjęty wykaz źródeł ma charakter otwarty, a ich ilość ograniczono w celu zachowania względnie niskiego rozproszenia wyników analizy. Identyfikacja źródeł oraz kategoria zidentyfikowanych błędów mogą stanowić podstawę wskazania priorytetowych obszarów doskonalenia procesów organizacji. Zakładanym efektem badania, zgodnie z przedstawioną koncepcją, będzie identyfikacja przyczyn niespójności procesów przedsiębiorstwa.

## Identyfikacja i klasyfikacja przyczyn niespójności procesu z wykorzystaniem podejścia reaktywnego - studium przypadku

Operacjonalizacja koncepcji została przeprowadzona przez autora w ramach projektu badawczo-rozwojowego współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego zrealizowanego przez autora na potrzeby przedsiębiorstwa produkcyjnego<sup>1</sup>. Podstawowym celem naukowym badania była weryfikacja reaktywnego podejścia do identyfikacji i klasyfikacji przyczyn niespójności oraz ocena możliwości adaptacji koncepcji w przedsiębiorstwie znajdującym się w początkowej fazie dojrzałości procesowej. Celem utylitarnym badania było zidentyfikowanie oraz sklasyfikowanie przyczyn niespójności procesu przedsiębiorstwa, co pozwoliło zdefiniować zakres i priorytet zmian w dotychczasowym sposobie organizacji pracy w przedsiębiorstwie.

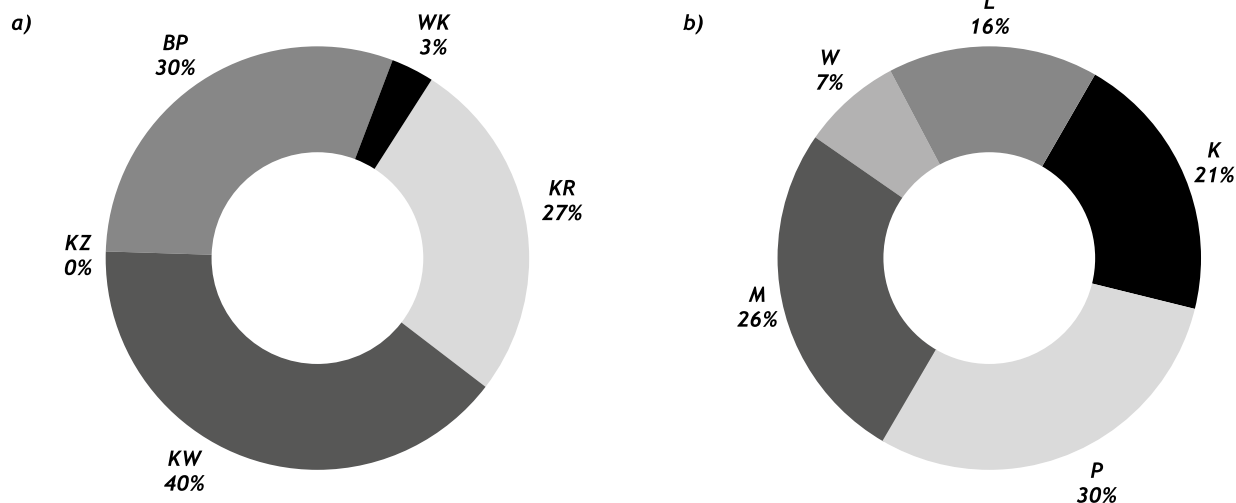
Badanie przeprowadzono w przedsiębiorstwie z sektora maszynowego, które działa na rynkach krajowym i zagranicznym. Podmiot ten jest sklasyfikowany jako przedsiębiorstwo duże, posiadające w swojej ofercie ponad 250 produktów. Analizie poddano główny proces produkcyjny. W procesie badawczym zastosowano podejście idiograficzne. Do realizacji celu badania wykorzystano metodę studium przypadku. Proces badawczy bazował na badaniu dokumentacji, niekontrolowanej obserwacji niestandardyzowanej i metodzie indywidualnego wywiadu pogłębionego niestandardyzowanego (in-depth interview). Podstawowymi ograniczeniami

zastosowanej metody jest mała reprezentatywność wyników oraz ich względna subiektywność wynikająca z natury metod jakościowych ograniczana w procesie badawczym zgodnie z zasadą triangulacji.

Przeprowadzona diagnoza z wykorzystaniem prezentowanego podejścia umożliwiła identyfikację problemów i przyczyn ich występowania. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na przedstawieniu wyników oceny, traktując je jako przyczynek do dyskusji na temat źródeł niespójności procesów biznesowych w przedsiębiorstwach niedojrzałych procesowo. W opracowaniu, z uwagi na wrażliwy charakter danych, zamieszczono jedynie syntetyczny opis wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Realizacja zaleceń zawartych w prezentowanej metodyce (etapy I i II) umożliwiła zidentyfikowanie problemów badanego procesu przedsiębiorstwa. Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono, że problemy te mają w większości związek z niespełnieniem oczekiwań klienta wewnętrznego (40%). Sytuacja ta występuje nie tylko w organizacjach funkcjonalnych, ale także w tych, które już stosują podejście procesowe. Przyczyną tego stanu może być niepełne zrozumienie tego podejścia i brak rzeczywistej orientacji na klienta (Nowosielski, 2011, s. 303–304). Brak skutecznej metodyki rozwiązywania problemów i eliminacji przyczyn powoduje powtarzanie się błędów w analizowanym procesie. Warto też zauważyć, że występujące błędy nie są przenoszone na klienta zewnętrznego (rys. 2a).

Relatywnie często problemy w głównym procesie produkcyjnym przedsiębiorstwa powtarzają się (30%). Odnosząc je do miejsc powstania, stwierdzono, że



Oznaczenia:

Rys. 2a:

WK - wysoki koszt eliminacji błędów procesu; KR - błędy przerywające realizację procesu/projektu; KW - błędy zgłaszane przez klienta wewnętrznego; KZ - błędy zgłaszane przez klienta zewnętrznego; BP - błędy powtarzające się

Rys. 2b:

P - Proces, L - zasoby ludzkie, M - metodyka, W - kompetencje branżowe, K - komunikacja

Rys. 2. Klasyfikacja i źródła problemów w badanym procesie  
Źródło: opracowanie własne



zdecydowana ich większość występuje w procesach wspierających, wykonawczych i zarządczych związanych z realizacją procesu głównego. Przyczyną błędów zgłaszanych przez klienta wewnętrznego jest niespójność i nieaktualność dokumentacji. Powtarzalność błędów ma związek z brakiem systemu monitorowania procesu, co jest cechą organizacji będących na początkowych etapach dojrzałości. Dla lepszego zrozumienia przyczyn problemów warto zaznaczyć, że cele ogólne i szczegółowe procesu głównego nie zostały sformalizowane i zapisane w jego dokumentacji. Stan taki utrudnia niewątpliwie obiektywną ocenę poprawności jego przebiegu (zgodności z istniejącą dokumentacją). Należy podkreślić, że 27% problemów ma charakter krytyczny, co oznacza, że powoduje np. zatrzymanie lub opóźnienie realizacji procesu (rys. 2a).

Przeprowadzona w ramach drugiego etapu proponowanej metodyki identyfikacja źródeł problemów wykazała, że ponad 50% przyczyn jest związana z kompetencjami pracowników badanego przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania procesami i projektami (rys. 2b). Wyniki te potwierdzają ogólną sytuację w polskich przedsiębiorstwach w tym zakresie. Można mówić o pewnym niedobrze kompetencji biznesowych niezbędnych do realizacji projektów (szczególnie ich inicjalizacji) oraz kompetencji kierowniczych niezbędnych do kompleksowego zarządzania projektami (Springer, 2013, s. 200–205). Przyczynami niespójności procesu jest brak aktualnej dokumentacji (m.in. problem aktualizacji procedur, dokumentowania przebiegu procesu) i odpowiedzialności za proces. Struktura przyczyn niespójności procesu bardzo dobrze odzwierciedla zasadę Deminga, mówiącą, że 85% błędów wynika ze złej organizacji pracy (Walton, 1986, s. 165). W celu dekompozycji tego problemu i przeprowadzenia pogłębionych rozważań na ten temat oraz analizy jego przyczyn należy włączyć do analizy ocenę zrozumienia istoty procesowej kultury w organizacji.

Na podstawie uzyskanych wyników analizy można stwierdzić, że najistotniejszą przyczyną niespójności procesu jest brak znajomości sformalizowanych metodyk związanych z organizacją pracy zespołu projektowego, niewydolny system komunikacji wewnętrznej oraz braki metodyczne z zakresu dokumentowania i zarządzania procesami biznesowymi. Zidentyfikowane problemy krytyczne powinny być traktowane jako priorytetowe przy definiowaniu i wyborze do realizacji projektów doskonalenia procesu. Podstawową przyczyną wystąpienia błędów zgłaszanych przez klienta wewnętrznego (KW) jest niespójność istniejącego systemu obiegu informacji. W zdecydowanej większości błędy te powtarzają się. Charakter zidentyfikowanych błędów wskazuje na zasadność wprowadzania referencji w zakresie wdrażania inicjatyw procesowych w organizacji.

## Podsumowanie

**P**rzestawiona koncepcja identyfikacji i klasyfikacji źródeł niespójności procesów jest głosem w trwającej

dyskusji na temat adaptowania sformalizowanych praktyk i metod doskonalenia procesów oraz oceny dojrzałości procesowej organizacji (Roeser, Kern, 2015, s. 692–718). Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu reaktywne podejście do analizy przyczyn problemów przedsiębiorstwa może stanowić uzupełnienie praktyk zawartych w modelach dojrzałości i mapach drogowych doskonalenia procesów, szczególnie na pierwszym i drugim poziomie dojrzałości procesów organizacji. Zrozumienie przyczyn problemów przez pracowników może prowadzić do dokładniejszego definiowania celu i zakresu projektów doskonalenia organizacji, a w efekcie poprawić ich skuteczność. Zbieżność uzyskanych wyników w zakresie identyfikacji przyczyn niespójności procesów z prezentowanymi w literaturze opiniami wskazuje na potencjalną przydatność podejścia reaktywnego i zasadność wykorzystania go na początkowych poziomach dojrzałości procesowej. Koncepcja ta wymaga dalszego testowania w ramach badań empirycznych oraz przeprowadzenia analiz porównawczych z metodami analiz „as-is” w przedmiotowym zakresie.

Wyniki przeprowadzonego badania wykazały, że do kluczowych źródeł niespójności procesów biznesowych przedsiębiorstwa należy zaliczyć brak wewnętrznej spójności organizacyjnej postrzegania procesu oraz brak spójności organizacyjnej dokumentowania i monitorowania procesu. Stwierdzono, że podstawowymi przyczynami takiego stanu było niewykorzystywanie i/lub brak znajomości sformalizowanych metodyk związanych z dokumentowaniem i zarządzaniem procesami biznesowymi oraz niewydolny system komunikacji wewnętrznej.

Metody i narzędzia analitycznego doskonalenia organizacji są tak dobre (skuteczne), jak dobrzy (kompetentni) są ich użytkownicy. Poprawnie i świadomie stosowana metoda doskonalenia procesów może przynieść pożądane i akceptowalne przez decydentów wyniki. Należy jednak zwrócić uwagę, że często użytkownicy metod doskonalenia procesów dostrzegają i koncentrują się tylko na tych elementach, które przynoszą szybkie rezultaty przy stosunkowo niskich nakładach pracy. Brak całościowego spojrzenia na problem, „wybiórcze” traktowanie metod doskonalenia może prowadzić do otrzymania niepełnych wyników, a w efekcie do uzyskania jedynie krótkotrwałej bądź iluzorycznej poprawy sytuacji w przedsiębiorstwie. Z drugiej strony złożoność metod, technik doskonalenia procesów może stanowić barierę w ich stosowaniu w praktyce biznesowej.

---

**dr inż. Arkadiusz Jurczuk**  
**Politechnika Białostocka**  
**Wydział Zarządzania**  
 e-mail: [a.jurczuk@pb.edu.pl](mailto:a.jurczuk@pb.edu.pl)

## Przypis

<sup>1)</sup> Nazwa przedsiębiorstwa ze względów umownych nie może zostać ujawniona.



## Bibliografia

- [1] Andersen B., Fagerhaug T. (2006), *Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques*, American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee.
- [2] Bratnicki M. (1998), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice.
- [3] Buh B., Kovačić A., Štemberger M.I. (2015), *Critical Success Factors for Different Stages of Business Process Management Adoption – A Case Study*, „Economic Research-Ekonomska Istraživanja”, Vol. 28, No. 1, pp. 243–258.
- [4] Chrissis M.B., Konrad M., Shrum S. (2011), *CMMI for Development: Guidelines for Process Integration and Product Improvement*, Addison-Wesley, Boston.
- [5] Cyfert S., Krzakiewicz K. (2007), *Wykorzystanie nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach – analiza porównawcza*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu: przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1187, s. 263–272.
- [6] Dallavalle de Pádua S.I. et al. (2014), *BPM for Change Management: Two Process Diagnosis Techniques*, „Business Process Management Journal”, Vol. 20, No. 2, pp. 247–271.
- [7] Dorsch J., Yasin M., Czuchry A. (1997), *Application of Root Cause Analysis in a Service Delivery Operational Environment*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 8, Iss. 4, pp. 268–289.
- [8] Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- [9] Iqbal N., Nadeem W., Zaheer A. (2015), *Impact of BPR Critical Success Factors on Inter-organizational Functions: An Empirical Study*, „The Business & Management Review”, Vol. 6, No. 1, pp. 140–153.
- [10] Jurczuk A., Gabryelczyk R. (2015), *Cele doskonalenia przedsiębiorstw w kontekście dojrzałości procesowej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie z. 83, s. 245–254.
- [11] Lehnert M., Linhart A., Röglinger M. (2014), *Chopping Down Trees vs. Sharpening the Axe – Balancing the Development of BPM Capabilities with Process Improvement*, [in:] S. Sadiq, P. Soffer, H. Völzer (eds.), *Business Process Management, Lecture Notes in Computer Science*, Springer, pp. 151–167.
- [12] Mahto D., Kumar A. (2008), *Application of Root Cause Analysis in Improvement of Product Quality and Productivity*, „Journal of Industrial Engineering and Management”, Vol. 1, No. 2, pp. 16–53.
- [13] Nowosielski S. (2011), *Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 223, s. 303–304.
- [14] Roeser T., Kern E. (2015), *Surveys in Business Process Management – A Literature Review*, „Business Process Management Journal”, Vol. 21, Iss. 3, pp. 692–718.
- [15] Röglinger M., Pöppelbuß J., Becker J. (2012), *Maturity Models in Business Process Management*, „Business Process Management Journal”, Vol. 18, Iss. 2, pp. 328–346.
- [16] Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- [17] Sanders Jones J.L., Linderman K. (2014), *Process Management, Innovation and Efficiency Performance: The Moderating Effect of Competitive Intensity*, „Business Process Management Journal”, Vol. 20, No. 2, pp. 335–358.
- [18] Schwegmann A., Laske M. (2003), *As-is Modeling and Process Analysis*, [in:] J. Becker, M. Kugler, M. Rosemann (eds.), *Process Management. A Guide for the Design of Business Processes*, Springer, pp. 107–133.
- [19] Sharp A., McDermott P. (2009), *Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Applications Development*, Artech House, Norwood.
- [20] Siha S.M., Saad G.H. (2008), *Business Process Improvement: Empirical Assessment and Extensions*, „Business Process Management Journal”, Vol. 14, Iss. 6, pp. 778–802.
- [21] Springer A. (2013), *Kompetencje wymagane wobec kierowników zespołów projektowych – ocena potencjału pracowników*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 11, Część I, s. 200–205.
- [22] Trkman P. (2010), *The Critical Success Factors of Business Process Management*, „International Journal of Information Management”, Vol. 30, Iss. 2, pp. 125–134.
- [23] Walton M. (1986), *The Deming Management Method*, Penguin Group, New York.
- [24] Wilson P.F., Dell L.D., Anderson G.F. (1993), *Root Cause Analysis: A Tool for Total Quality Management*, American Society for Quality, Milwaukee.
- [25] Zellner G. (2011), *A Structured Evaluation of Business Process Improvement Approaches*, „Business Process Management Journal”, Vol. 17, Iss. 2, pp. 203–237.

### Reactive Approach for Cause Analysis of Business Processes Inconsistency

#### Summary

The aim of the paper is to present the concept of reactive approach to identify causes of inconsistencies of processes. The operationalization of the proposed approach provides a theoretical foundation for future research and a tool supporting organizations in process improvement projects. The concept presented in the paper refers to the organization improvement using business process maturity models. The study clarifies a conception and a role of the reactive approach in improving the organization's processes on initial maturity levels. The case study allows to identify and classify the causes of inconsistencies on the example of the real process of the company. This study confirmed the usefulness of the reactive approach on initial maturity levels and showed that the vast majority of causes is related to the organization of work and inadequate competencies of employees in the business process management as well project management.

#### Keywords

cause analysis, reactive approach, process improvement, maturity