

Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

910

Zarządzanie

Kraków 2013

Rada Naukowa

Andrzej Antoszewski (Polska), *Slavko Arsovski* (Serbia), *Josef Arlt* (Czechy),
Daniel Baier (Niemcy), *Hans-Hermann Bock* (Niemcy), *Ryszard Borowiecki* (Polska),
Giovanni Lagioia (Włochy), *Tadeusz Markowski* (Polska), *Martin Mizla* (Słowacja),
David Ost (USA), *Józef Pociecha* (Polska)

Komitet Redakcyjny

Janusz Czekał, *Krzysztof Firlej*, *Tadeusz Grabiński*, *Alicja Miś*,
Adam Stabryła (redaktor naczelny), *Danuta Surówka-Marszałek*,
Stawomir Wawak (sekretarz), *Krzysztof Woźniak* (sekretarz)

Redaktor statystyczny

Barbara Pawełek

Redaktor Wydawnictwa

Janina Ziarkowska

Projekt okładki i układ graficzny tekstu

Marcin Sokołowski

Streszczenia artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities
<http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w Central and Eastern European Online Library
www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych
i pokrewnych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013

ISSN 1898-6447

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Publikacja jest dostępna w bazie CEEOL (www.ceeol.com)
oraz w czytelni on-line ibuk.pl (www.ibuk.pl)

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: wydaw@uek.krakow.pl
www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Objętość 4,4 ark. wyd.
Zam. 2/2014

Spis treści

Adam Stabryła	
Wskaźnikowa i punktowa analiza funkcjonalności systemów zarządzania procesowego	5
Mariusz Sołtysik	
Projektowanie strategii zarządzania	21
Sławomir Wawak	
Wybrane koncepcje klasyfikacji metod zarządzania jakością	37
Tomasz Małkus	
Główne elementy metodyki oceny współpracy w outsourcingu personalnym	51
Andrzej Kozina	
Analiza preferencji interesariuszy negocjacji w zarządzaniu projektami	71

Adam Stabryła

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wskaźnikowa i punktowa analiza funkcjonalności systemów zarządzania procesowego*

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji analizy funkcjonalności jako uniwersalnej metodyki badawczej, odniesionej zarówno do systemów organizacyjnych i technicznych, jak i ekonomiczno-społecznych. Podbudową metodologiczną analizy funkcjonalności jest podejście funkcjonalne, którego istotą jest badanie systemów przede wszystkim ze względu na spełnianie przez nie funkcji. Podejście funkcjonalne ma swe rozwinięcie w różnych rodzajach metodyki i stanowi kłamerę spinającą badania diagnostyczne z projektowaniem. W niniejszym artykule analiza funkcjonalności została pokazana w formule metodyki diagnostycznej, ukierunkowanej na ocenę wskaźnikową i punktową.

Słowa kluczowe: funkcjonalność, koszt spełniania funkcji, normalizacja, ocena agregatowa, kategoryzacja.

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji analizy funkcjonalności jako uniwersalnej metodyki badawczej, odniesionej zarówno do systemów organizacyjnych i technicznych, jak ekonomiczno-społecznych. Podbudową metodologiczną analizy funkcjonalności jest podejście funkcjonalne, którego istotą jest badanie

* Artykuł został przygotowany w ramach projektu badawczego, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/H54/03585.

systemów przede wszystkim ze względu na spełniane przez nie funkcje. Podejście funkcjonalne ma swe rozwinięcie w różnych rodzajach metodyki i stanowi klamrę spinającą badania diagnostyczne z projektowaniem.

W niniejszym artykule analiza funkcjonalności została ukazana w formule metodyki diagnostycznej ukierunkowanej na ocenę wskaźnikową i punktową¹. Należy jednak podkreślić, że analiza funkcjonalności może być również wykorzystana w podejmowaniu decyzji, w związku z wyborem racjonalnego (optymalnego) wariantu projektowego.

2. Definicja systemu zarządzania procesowego

Podstawą proponowanej niżej definicji jest następujący paradygmat badawczy: w działalności praktycznej system zarządzania procesowego jest tworem złożonym, wiążącym proces zarządzania z jego odniesieniem, jakim jest określona dziedzina zarządzania. Niniejszy paradygmat ma znaczenie interpretacyjne, a zarazem stanowi paradygmat metodologiczny, właściwy dla podejścia procesowego.

Termin „system zarządzania procesowego” zdefiniowano jako układ dynamiczny, w którym zachodzi integracja procesu zarządzania z procesami realizacyjnymi (ekonomicznymi, administracyjnymi, operacyjnymi i inwestycyjnymi), zaś jego szczególne cechy są następujące:

- 1) strukturę tego systemu tworzą:
 - podsystem funkcjonowania dziedziny zarządzania,
 - podsystem funkcjonowania procesu zarządzania;
- 2) jest on oparty na sformalizowanym lub swobodnym trybie postępowania normującego i dyspozycyjnego względem sfery realizacyjnej;
- 3) jego funkcjonowanie przebiega zarówno w relacjach koordynacji poziomej, jak i w relacjach uzależnienia organizacyjnego (nadrzędności-podporządkowania) kierownictwa i wykonawstwa oraz jest określone przez spełnianie następujących funkcji: decydowania, identyfikacji, planowania, organizowania, motywacji i kontroli;
- 4) stanowi kompleks, który jest zdeterminowany przez aspekt funkcjonalny i instrumentalny (z uwzględnieniem charakterystyki efektywnościowej);
- 5) omawiany system opiera się na statyce systemu zarządzania, określonej przez aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny (statyka i dynamika systemów zarządzania stanowią układ komplementarny).

¹ Prezentowany artykuł jest rozwinięciem problematyki analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego [Stabryła 2011, 2012a, 2012b].

3. Podejście funkcjonalne i analiza funkcjonalności

Istotą podejścia funkcjonalnego jest teza, że nadrzędne znaczenie w działalności praktycznej mają normy użytkowe i sprawne działanie systemu. Odnosi się je np. do: własności wyrobu, operacji technologicznych, funkcji spełnianych w procesie zarządzania i w pracach administracyjnych, do czynności składających się na dowolny rodzaj usługi, także do etapów pracy twórczej itp. Podejście funkcjonalne, choć akceptuje aspekt strukturalny, podmiotowy (behawioralny), ekonomiczny, etyczny w ocenie systemów, nadaje jednak „funkcji” sens priorytetowy.

Podejście funkcjonalne konkretyzuje się przede wszystkim w analizie funkcjonalności będącej postępowaniem analitycznym, służącym do diagnozy oraz doskonalenia działania i własności wszelkiego rodzaju systemów. Jej zastosowanie jest wielorakie. Można ją wykorzystywać w diagnostyce, modelowaniu i projektowaniu obiektów technicznych, na przykład maszyn, urządzeń, produktów codziennego użytku, można też ją stosować w organizacji stanowiska roboczego, w badaniu procedur i wszelkich procesów.

Kluczowe znaczenie ma podejście funkcjonalne w metodzie analizy wartości zajmującej się „dostosowaniem systemów do funkcji oraz minimalizacją kosztów spełniania funkcji”. Podejście to odgrywa również istotną rolę w jakościowej ocenie wyrobów, znalazło ono także pełny wyraz w analizie systemowej, gdzie w szczególności badane są wzajemne oddziaływania elementów danej całości, to zaś ma w konsekwencji umożliwiać znajdowanie efektywnych układów funkcjonalnych (rozwiązań systemowych) określonej całości. Na przykład przedmiotem analizy systemowej może być kształtowanie środowiska naturalnego, badanie oraz racjonalizacja funkcji i relacji, jakie zachodzą w układzie „producent-klient”, badanie i dobór parametrów elementów technicznych, pracujących w układzie „tarcia i smarowania”. Jak pisze L. von Bertalanffy [1976], „obiekt (w szczególności system) daje się zdefiniować jedynie na podstawie jego spójności w szerokim znaczeniu tego słowa, to znaczy na podstawie wzajemnych oddziaływań jego elementów składowych” – i dalej – „w porównaniu do procedury analitycznej, stosowanej w nauce klasycznej, z podziałem na elementy składowe i jednotorową lub liniową przyczynowością jako kategorią podstawową, badania zorganizowanych całości o wielu zmiennych, wymagają stosowania nowych kategorii: wzajemnego oddziaływania, transakcji, organizacji, teleologii itd., co stwarza wiele problemów epistemologicznych, wymaga tworzenia modeli i opracowania metod matematycznych”.

Przedmiotem analizy funkcjonalności jest układ funkcjonalny danego systemu (dziedziny) łącznie z układem funkcji cząstkowych, współdziałaniami, relacjami (interakcjami). Rozumienie funkcji jako działania (czynności) lub własności, należy odnieść również do współdziałania i oddziaływania. Definiując funkcję, ogólnie

można przyjąć, że wynika ona i jest określona przez cel (potrzebę), jakiemu ma służyć dany wytwór, np. obiekt techniczny, system gospodarczy, inwestycja, czy też projektowany system zarządzania. Jest oczywiste, że funkcję można odnieść nie tylko do obiektów statycznych, ale także do obiektów dynamicznych, a więc procedur, procesów, metod. Innymi słowy, funkcja może oznaczać własność (cechę) obiektu statycznego, ale także rodzaj działań i własność działań, a więc rozłożonego na fazy procesu, czy też faz zachowania dynamicznego, przedstawiającego zmienność stanów systemu (np. zachowania członków organizacji, zespołu).

Współdziałania i oddziaływania (interakcje) są relacjami tworzącymi zespolenie funkcji cząstkowych w funkcje złożone. Te ostatnie należy traktować jako działania złożone, które charakteryzują się określonymi własnościami („cechami dynamicznymi”).

Własności są więc funkcjami, które mogą przyjmować dwojaką postać: statyczną lub dynamiczną. Własności statyczne to wszelkie cechy stanu systemu, a także funkcje strukturalne, czego przykładem mogą być relacje uporządkowania dowolnego systemu w układzie klasyfikacyjnym jednostopniowym lub wielostopniowym, to także wszelkie wyróżniki, które przedstawiają odległość, a więc różnice i podobieństwa między elementami (częściami składowymi) jakiegoś systemu lub między systemami (np. wariantami projektowymi).

Własności dynamiczne wyrażają – jak wcześniej powiedziano – zmienność stanów systemu, czyli odnoszą się do przyrostów parametrów (zmiennych) określonych w czasie. Są one np. określone jako indeksy dynamiki lub tempa wzrostu, do grupy wielkości dynamicznych można też zaliczyć zdyskontowane przepływy pieniężne. W szeroko pojmowanej klasie własności dynamicznych należy również pomieścić wydajność, zdolność produkcyjną, przepustowość.

4. Wskaźnikowa analiza funkcjonalności

We wskaźnikowej analizie funkcjonalności można wyróżnić cztery charakterystyczne etapy:

- klasyfikację i analizę użyteczności funkcji,
- określenie stopnia spełniania funkcji,
- określenie kosztu spełniania funkcji,
- badanie dynamiki funkcjonalności i kosztu spełniania funkcji.

Etap 1. Klasyfikacja i analiza użyteczności funkcji

Jest to etap, w którym opracowuje się klasyfikator funkcji, odpowiednio do wyróżnionych celów lub funkcji ogólnych (podstawowych). Niejednokrotnie klasyfikator przyjmuje postać wielostopniową, gdzie końcowymi funkcjami są

twz. funkcje elementarne, niepodlegające już dalszemu podziałowi (przykład klasyfikatora przedstawia tabela 1).

Klasyfikacja funkcji polega zatem na wyspecyfikowaniu cech lub działań (czynności, operacji) po to, aby można było przeprowadzić analizę użyteczności poszczególnych funkcji. Ta analiza jest rozumiana w sensie jakościowym i ma identyfikować efektywne funkcje systemu, a więc takie, o których można orzec, że są one pożądane i potrzebne. Zarazem analiza użyteczności funkcji jest przeglądem systemu pod kątem wskazania brakujących funkcji.

Etap I ma na celu uszczegółowienie i uściślenie badania, a także stanowi wstępną ocenę funkcjonalności systemu. Jest to ocena, która ogranicza się do uzasadnienia przyjętych funkcji, ustalenia zbędnych lub brakujących funkcji, natomiast nie wskazuje, jaki jest stopień ich spełniania.

Tabela 1. Przykład klasyfikatora funkcji systemu gospodarki materiałowej

Wyszczególnienie
1. Analiza potrzeb rynkowych 2. Ustalanie wytycznych do planu produkcji 3. Obliczanie wskaźnika wzrostu wielkości planowanych 4. Opracowanie planu zaopatrzenia materiałowo-surowcowego 5. Opracowanie zbiorczych zestawień materiałowych 6. Opracowanie zleceń produkcyjnych 7. Kontrola realizacji produkcji 8. Kontrola faktur 9. Kontrola jakości materiałów i surowców 9.1. Prowadzenie pomiaru ilościowego 9.2. Kwalifikacja jakościowa 9.3. Sprawdzanie tolerancji i standardów 9.4. Reklamacja i likwidacja wadliwych materiałów
10. Budowa harmonogramu dostaw 11. Wybór dostawcy 12. Opracowanie systemu dostaw 13. Składanie zamówień 14. Realizacja zamówień
15. Projektowanie przestrzennego rozmieszczenia punktów składowania i magazynowania 16. Konserwacja i zabezpieczenie materiałów i surowców 17. Dobór środków transportowych 18. Obliczenie ekonomicznej wielkości partii transportowej
19. Analiza ilościowa i jakościowa wyrobów 20. Opracowanie raportów stanów zapasów i ewidencja zbiorcza 21. Opracowanie sprawozdań realizacji produkcji 22. Obliczanie wielkości zapasu bezpieczeństwa 23. Realizacja śledzącego systemu uzupełniania zapasów 24. Likwidacja zapasów ponadnormatywnych

Źródło: opracowanie własne.

Etap II. Określenie stopnia spełniania funkcji

Stopień spełniania funkcji zawiera się w przedziale $\langle 0, 1 \rangle$. Gdy jest on pozytywnie oceniany, wówczas można stosować termin funkcjonalność. Stopień spełniania funkcji (D_1 i D_2) jest uniwersalnym wskaźnikowym kryterium oceny stosowanym w badaniach technicznych i organizatorskich. Jego uniwersalne formuły są następujące:

$$D_1 = \frac{r_i}{N_i}, \text{ gdy } N_i \rightarrow \max, \quad (1)$$

$$D_2 = \frac{N_i}{r_i}, \text{ gdy } N_i \rightarrow \min, \quad (2)$$

gdzie:

N_i – wielkość wzorcowa, właściwa danej funkcji,
 r_i – realizacja i -tej funkcji, odpowiadająca stanowi faktycznemu.

Ponadto (z założenia) dla D_1 wielkość $r_i \leq N_i$, zaś dla D_2 wielkość $r_i \geq N_i$. Uzupełniającymi kryteriami oceny są: funkcjonalność i dobroć.

Funkcjonalność (F) jest określona przez nierówność:

$$F \stackrel{\text{def}}{\geq} Q_i, \quad (3)$$

gdzie: Q_i – to dostateczny stopień spełniania funkcji.

Funkcjonalność to taki stopień spełniania funkcji, który jest większy (lub co najmniej równy) od przyjętego w sposób umowny, dostatecznego stopnia spełniania funkcji (Q_i). Jeśli zatem na przykład $Q_i = 0,6$, to stopień spełniania funkcji równy lub większy od 0,6 oznaczać będzie, że dany system spełnia wymagane funkcje w stopniu dostatecznym lub wyższym (czyli jest funkcjonalny). Stąd funkcjonalność to stopień spełniania funkcji, zawierający się w granicach $\langle Q_i, 1 \rangle$. Przyjmuje się bowiem, że wielkość wzorcowa jest wielkością graniczną, dlatego D_1 i D_2 zawierają się w granicach $\langle 0, 1 \rangle$.

Dobroć (G) jest określona przez nierówność:

$$G \stackrel{\text{def}}{\geq} V_i, \quad (4)$$

gdzie: V_i – to dolna granica dobrego spełniania funkcji.

Dobroć to należyta jakość wyrobu, usługi, procesu, ogólnie systemu. Dobroć jest szczególnym przypadkiem funkcjonalności, przy czym $V_i > Q_i$. Wprowadzenie tego miernika tłumaczy się przyjęciem założenia, że realizacja funkcji będzie obciążona pewnym błędem. Innymi słowy, idealny stopień spełniania funkcji równa się jedności, zaś praktycznie (technologicznie) realizowalny jest zwykle mniejszy od jedności. Taki przewidywany, traktowany jako w pełni satysfakcyj-

nujący (a nie ledwie dostateczny) stopień spełniania funkcji będziemy nazywać dobrocią.

Reasumując, ocena spełniania funkcji, jest określona w następujących przedziałach:

- stopień spełniania funkcji D_1, D_2 w przedziale $\langle 0, 1 \rangle$,
- funkcjonalność F w przedziale $\langle Q_i, 1 \rangle$,
- dobroć G w przedziale $\langle V_i, 1 \rangle$,
- idealny stopień spełniania funkcji równy jest 1.

Możliwe jest też zastosowanie przedziałów referencyjnych takich, że jeśli $b_i \leq r_i \leq u_i$, to D_1 lub D_2 są równe 1, przy czym b_i to dolna wielkość wzorcowa, zaś u_i to górna wielkość wzorcowa.

W przypadku, gdy D_1 lub D_2 zawierają się w przedziale $\langle 0, Q_i \rangle$, wówczas ma miejsce dysfunkcjonalność (ostrzegawcza, wyraźna, destrukcyjna), przy czym zero oznacza nieskuteczność będącą szczególnym przypadkiem dysfunkcjonalności. W prezentowanym ujęciu wskaźnikowej analizy funkcjonalności nie przewiduje się przedziału ujemnego.

Etap III. Określenie kosztu spełniania funkcji

Problem określania kosztu spełniania funkcji dotyczy badań diagnostycznych nad ekonomicznością istniejących rozwiązań technicznych lub organizatorskich. Celem tych badań jest ustalenie wyjściowego poziomu kosztu spełniania funkcji, to bowiem będzie stanowiło podstawę przeprowadzenia prac porównawczych, w kontekście opłacalności proponowanych rozwiązań.

Koszt spełniania funkcji to postulowany lub rzeczywisty koszt systemu, jaki został poniesiony ze względu na ogół jego działań, własności technicznych i użytkowych lub ich zespół, ewentualnie ze względu na pojedynczą własność. W przypadku gdy odniesieniem będzie na przykład ogół własności wyrobu, wówczas za koszt spełniania funkcji można przyjąć koszt wytworzenia (techniczny koszt wytworzenia) lub koszt własny wyrobu. W sytuacji, kiedy będziemy chcieli ustalić koszt spełniania poszczególnych funkcji, powstaje zasadnicza trudność rozdzielenia kosztu na pojedyncze, wyodrębnione funkcje. Zastosowanie kluczy rozliczeniowych, np. kosztu zużycia materiałów i energii, najczęściej okazuje się niemożliwe albo też budzi zasadnicze wątpliwości. Przyjęto zatem następującą koncepcję rozliczania kosztu funkcji:

- funkcje systemu (wyrobu, procesu, pracy intelektualnej itp.) są rezultatem zużycia określonego rodzaju nakładów: siły roboczej, środków pracy i przedmiotów pracy,
- nakłady są nośnikami kosztów systemu i spełnianych przez niego funkcji,
- funkcje, na które można wprost odnieść koszty, będą określone mianami funkcji rozliczanych indywidualnie, a właściwe im koszty można nazwać kosztami funkcji wyodrębnionych (dotyczy to także funkcji wielorakiego przeznaczenia),

– funkcje, które występują w określonych złożeniach, traktuje się jako niepodzielne albo nierozłączne, a odpowiadające im koszty proponuje się nazwać kosztami funkcji scalonych,

– ogólna formuła kosztu spełniania funkcji (KF) przedstawia się następująco:

$$KF = \sum_{i=1}^m g_i + \sum_{k=1}^r y_k, \quad (5)$$

gdzie:

g_i – koszty funkcji wyodrębnionych,

y_k – koszty funkcji scalonych.

Etap IV. Badanie dynamiki funkcjonalności i kosztu spełniania funkcji

Etap IV pełni rolę weryfikującą projekty rozwiązań organizacji i funkcjonowania systemu. Tutaj następuje powiązanie analizy funkcjonalności (jako postępowania diagnostycznego) z metodyką projektowania systemów.

Założenie tego etapu jest następujące: jeżeli funkcjonalność projektu systemu zostanie uznana za satysfakcjonującą, wówczas projekt powinien respektować postulat ekonomiczności. Innymi słowy, osiągnięcie – poprzez usprawnienie stanu istniejącego – wyższej dynamiki funkcjonalności, będzie wtedy oceniane pozytywnie pod względem ekonomicznym, kiedy jej towarzyszy niższa dynamika kosztu spełniania funkcji. Analiza porównawcza przebiega w tym przypadku w następujący sposób:

– obliczenie przyrostu funkcjonalności ΔF :

$$\Delta F = F_p - F_{rz}, \quad (6)$$

przy czym $F_p > F_{rz}$, (7)

– obliczanie przyrostu kosztu spełniania funkcji ΔKF :

$$\Delta KF = KF_p - KF_{rz}, \quad (8)$$

przy czym $KF_p > KF_{rz}$, (9)

– obliczanie wskaźnika ekonomiczności η :

$$\eta = \frac{\Delta F}{F_{rz}} : \frac{\Delta KF}{KF_{rz}}, \quad (10)$$

gdzie:

F_p – funkcjonalność proponowanego rozwiązania,

F_{rz} – funkcjonalność istniejącego rozwiązania,

KF_p – koszt spełniania funkcji dla proponowanego rozwiązania,

KF_{rz} – koszt spełniania funkcji dla istniejącego rozwiązania.

Jeżeli $\eta > 1$, wówczas proponowane rozwiązanie jest ekonomiczne². Warto zaznaczyć, że funkcjonalność może być wyrażona przez porównanie parametrów technicznych, organizacyjnych, informacyjnych, ergonomicznych (jako mierników funkcji), ale także stosuje się punkty preferencyjne dla sformułowania funkcjonalności systemu.

5. Punktowa analiza funkcjonalności

W punktowej analizie funkcjonalności można wyróżnić następujące etapy postępowania:

- 1) określenie formuły ważonej funkcjonalności systemu zarządzania procesowego (s.z.p.);
- 2) normalizację punktową poziomu spełniania i -tej funkcji w s.z.p.:
 - w postaci rozwiniętej,
 - w postaci zredukowanej;
- 3) ustalanie wag poszczególnych funkcji;
- 4) ocena agregatowa (indeks punktacji funkcjonalności s.z.p. *IPF*);
- 5) kategoryzacja indeksu *IPF*.

Etap 1. Określenie formuły ważonej funkcjonalności s.z.p.

$$F_i = w_i \cdot r_i, \quad (11)$$

gdzie:

- F_i – funkcjonalność s.z.p. ze względu na poziom spełniania i -tej funkcji³,
- w_i – waga i -tej funkcji,
- r_i – punktacja poziomu spełniania i -tej funkcji.

Należy wyjaśnić, że w omawianej teraz metodyce przewiduje się punktową skalę negatywną: zero (nieskuteczność) i punktację ujemną. Wówczas w miejsce wzoru (11) należy wprowadzić poniższą formułę:

$$AF_i = w_i \cdot r_i, \quad (12)$$

gdzie:

- AF_i – dysfunkcjonalność,
- pozostałe oznaczenia jak we wzorze (11), przy czym pole dla r_i to zero i liczby ujemne⁴.

² W przypadku gdy $KF_p \leq KF_{rc}$, oblicza się wskaźnik efektywności $\epsilon = KF_{rc} : KF_p$. Przy założeniu, że $F_p > F_{rc}$ oraz jeżeli $\epsilon \geq 1$, to wówczas uznaje się proponowane rozwiązanie za efektywne.

³ Funkcjonalność prosta (nieważona) to poziom satysfakcjonujący spełniania i -tej funkcji.

⁴ Dopuszcza się także liczby ułamkowe (np. „połówkowe”).

Etap 2. Rozwinięta normalizacja punktowa poziomu spełniania *i*-tej funkcji

1. Schemat punktowej oceny poziomu spełniania *i*-tej funkcji⁵:

Kwalifikacja pozytywna (stopnie ocen)	Punktacja (skala dodatnia)
I. Poziom wyróżniający	6
II. Poziom wysokiej przydatności	5
III. Poziom dobry	4
IV. Poziom średni	3
V. Poziom zadowalający (dopuszczalny)	1–2
Kwalifikacja negatywna (A) (stopnie ocen)	Punktacja zerowa
Nieskuteczność spełniania funkcji	0
Kwalifikacja negatywna (B) (stopnie ocen)	Punktacja (skala ujemna)
I. Poziom labilny	–1 do –2
II. Poziom ograniczonych możliwości	–3 do –6
III. Poziom krytyczny	–7 do –8

2. Wykładnia poszczególnych stopni ocen:

→ przedstawienie ich interpretacji jako spełnienia określonych wymogów właściwych dla przyjętych przedziałów na skali kwalifikacyjnej.

3. Istota oceny funkcjonalności (dysfunkcjonalności):

→ stwierdzenie ekwiwalencji między stanem faktycznym a określonym stopniem oceny (stosownie do wykładni poszczególnych stopni ocen).

Zredukowana normalizacja punktowa poziomu spełniania *i*-tej funkcji (o niskiej rozdzielczości).

1. Schemat punktowej oceny sprawdzającej poziomu spełniania *i*-tej funkcji:

Kwalifikacja pozytywna (stopnie ocen)	Punktacja (skala dodatnia)
I. Poziom bardzo dobry (wyróżniający)	6
II. Poziom dobry	4–5
III. Poziom zadowalający (dopuszczalny)	1–3
Kwalifikacja negatywna (A) (stopnie ocen)	Punktacja zerowa
Nieskuteczność spełniania funkcji	0

⁵ Użyte w dalszej części artykułu określenie poziom jest pewnego rodzaju skrótem, którego rozszerzenie oznacza poziom spełniania *i*-tej funkcji.

Kwalifikacja negatywna (B) (stopnie ocen)	Punktacja (skala ujemna)
I. Poziom ograniczonych możliwości	-1 do -2
II. Poziom krytyczny	-3 do -6

Etap 3. Ustalanie wag poszczególnych funkcji

4 – funkcje bezwzględnie konieczne (dominujące),

2 – funkcje wymagane (zasadnicze),

1 – funkcje przydatne (dobre).

Etap 4. Ocena agregatowa (indeks punktacji funkcjonalności s.z.p. IPF)

$$IPF = \sum_{i=1}^m w_i \cdot r_i, \quad (13)$$

gdzie: oznaczenia jak wcześniej.

Etap 5. Kategoryzacja indeksu IPF

Kategoria S (wzorcowo) – wielkość indeksu *IPF* powyżej 80% wartości maksymalnej.

Kategoria A (wiodąca) – wielkość indeksu *IPF* w granicach 61–80% wartości maksymalnej.

Kategoria B (przeciętna) – wielkość indeksu *IPF* w granicach 40–60% wartości maksymalnej.

Kategoria C (niskiej przydatności) – wielkość indeksu *IPF* poniżej 40% wartości maksymalnej.

Przy korzystaniu z punktowej analizy funkcjonalności sprawą istotną jest prawidłowa konstrukcja przeliczników wielkości charakterystycznych (właściwych dla poszczególnych funkcji) na punkty. Podstawą są zawsze wielkości wzorcowe, z którymi porównuje się wielkości charakterystyczne stanu faktycznego. Wzorce kwalifikuje się najwyżej i przypisuje się im maksymalną liczbę punktów, bez względu na to czy odpowiadające im wielkości charakterystyczne będą bezwzględnie stałe czy też zmienne. O ile jednak przeliczniki funkcji ilościowych zwykle wyrażają ich odwzorowanie liniowe (proporcjonalne) na punkty lub są umownym przełożeniem przedziałów liczbowych na punkty, to przeliczniki funkcji jakościowych są konstruowane w inny sposób. W tym przypadku ocena poziomu spełniania *i*-tej funkcji jest określona przez konwencjonalistycznie interpretowaną relację podobieństwa (ze względu na pojedynczą funkcję lub ich agregat) między badanym systemem zarządzania procesowego (s.z.p.) S a wzorcem M. Przykład przeliczania stopnia podobieństwa na punkty przedstawiają tabele 2 i 3.

Należy dodać, że przyjęta skala ocen w tabelach 2 i 3 może być rozbudowana w przedziałach ujemnych, w zależności od wystąpienia określonych zdarzeń

(w przyjętym obszarze badań empirycznych). Ponadto dopuszcza się swobodę ostatecznych rozstrzygnięć i stosowania ocen punktowych ułamkowych, jak również ich zaokrąglania.

Tabela 2. Jakościowe relacje podobieństwa i ich przeliczanie na punkty (rozwinęta normalizacja punktowa)

Kwalifikacja jakościowych relacji podobieństwa między s.z.p. S a wzorcem M	Punktacja
	Skala dodatnia i zero
S jest identyczny jak M	6
S jest bardzo podobny do M	5
S jest umiarkowanie podobny do M	4
S jest nieco podobny do M	1-3
S jest całkowicie różny od M	0
S jest wyraźnie przeciwstawny wobec M	Skala ujemna
	-1 do -2
S jest w wysokim stopniu przeciwstawny wobec M	-3 do -6
S jest krańcowo przeciwstawny wobec M	-7 do -8

Objaśnienie: relacje podobieństwa między s.z.p. S a wzorcem M należy odczytywać jako podobieństwo poziomu spełniania funkcji między s.z.p. S a M.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Jakościowe relacje podobieństwa i ich przeliczanie na punkty (zredukowana normalizacja punktowa)

Kwalifikacja jakościowych relacji podobieństwa między s.z.p. S a wzorcem M	Punktacja
	Skala dodatnia i zero
S jest identyczny jak M	6
S jest wyraźnie podobny do M	4-5
S jest dostatecznie podobny do M	1-3
S jest całkowicie różny od M	0
S jest przeciwstawny wobec M	Skala ujemna
	-1 do -2
S jest w wysokim stopniu przeciwstawny wobec M	-3 do -6

Źródło: opracowanie własne.

W przeliczaniu poziomu spełniania funkcji na punkty przyjmuje się następującą metodologię:

1) jednostką pomiaru jest 1 pkt.: w procedurach oceny stosuje się jego wielokrotność, a także wartości ułamkowe (analogicznie jak w wartościowaniu pracy, rankingu kwalifikowanym, parametryzacji osiągnięć naukowych itp.);

2) punktacja (nota punktowa) może być ustalona na skali jednolitej z zerem, np. 0, 1, 2, 3, ... (z ułamekami lub bez) lub na skali wybiórczej (selektywnej) z punktami bazowymi np. 0, 2, 4, 8, 16; 0, 3, 4, 6; 0, 1,5, 2. W tym ostatnim przypadku chodzi o to, że pewna punktacja jest nieaktywna w danym systemie oceny (w określonych sytuacjach). Ta nieaktywna punktacja zawsze istnieje i może być zastosowana;

3) jeżeli dla danego poziomu spełniania i -tej funkcji ma miejsce „punktacja w przedziale”, np. 1–2, 1–3, 4–5, wówczas należy przedstawić interpretację przyznawania not punktowych dla poszczególnych wartości określonego przedziału (np. 1, 2; 1, 2, 3; 4, 5);

4) poziomy spełniania i -tej funkcji (stopnie ocen) mają przełożenie na punkty (noty punktowe);

5) wymienione w pkt 4 przełożenie to nadawanie ocen punktowych na podstawie ustalonych kryteriów lub subkryteriów oceny bądź atrybutów. Stanowią one podstawę merytoryczną ustalania kluczy przeliczeniowych (interpretacyjnych), niezbędnych do wystawiania ocen punktowych. Mogą to być klucze ilościowe lub jakościowe;

6) jako klucze przeliczeniowe mogą być stosowane następujące formuły wartościujące:

– intensywność spełniania kryteriów lub subkryteriów oceny (intensywność rozumiana w sensie ilościowym lub jakościowym),

– liczebność spełnianych kryteriów lub subkryteriów oceny,

– intensywność lub liczebność atrybutów;

7) można ustalać wagi dla kryteriów oceny, a także dla atrybutów;

8) zero oznacza niespełnienie określonych kryteriów i subkryteriów oceny bądź zupełny brak założonych atrybutów;

9) w ocenie punktowej są stosowane dwa podejścia, a mianowicie:

– normalizacja punktowa,

– formuła jakościowych relacji podobieństwa i ich przeliczanie na punkty.

Normalizacja punktowa polega na tym, że każdy poziom spełniania i -tej funkcji ma oznaczoną charakterystykę (przez zastosowanie kluczy przeliczeniowych). Charakterystyka ta jest opisem poszczególnych poziomów spełniania i -tej funkcji, a zarazem uzasadnieniem nadawanych ocen punktowych ze względu na spełnianie kryteriów i subkryteriów oceny (intensywność, liczebność) lub zakres posiadanych atrybutów (intensywność, liczebność).

Formuła jakościowych relacji podobieństwa i ich przeliczanie na punkty (tabela 2 i 3) ma następującą wykładnię:

– stosuje się tę formułę wtedy, gdy istnieje jedynie klucz przeliczeniowy dla wzorca M , któremu odpowiada poziom wyróżniający (bardzo dobry) spełniania

i-tej funkcji, ewentualnie gdy dysponuje się kluczami przeliczeniowymi tylko dla wzorca M i niektórych niższych poziomów spełniania *i*-tej funkcji,

- klucze przeliczeniowe dla relacji podobieństwa (między S a M) niższych poziomów są ustalane na zasadzie zobiektywizowanej oceny (np. eksperckiej); punktem wyjścia jest klucz przeliczeniowy właściwy dla wzorca M,

- relacja podobieństwa określona jako: „S jest całkowicie różny od M” oznacza „zerowe podobieństwo” (ze względu na determinanty klucza przeliczeniowego dla M),

- w związku z lit. b) i c) kwalifikacja jakościowych relacji podobieństwa i ich przeliczanie na punkty może być przedstawiona z ograniczoną adekwatnością (dokładnością) do rzeczywistości,

- w przypadku braku możliwości racjonalnego ustalania kluczy przeliczeniowych dla relacji podobieństwa niższych poziomów, należy zredukować liczbę tych poziomów.

Literatura

- Bąk A. [2004], *Metody pomiaru preferencji w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Bertalanffy L. von [1976], *Historia rozwoju i status ogólnej teorii systemów* [w:] *Ogólna teoria systemów*, red. G.J. Klir, WNT, Warszawa.
- Martyniak Z. [2002], *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- May M. [2003], *Business Process Management. Integration in a Web-enabled Environment*, FT Prentice Hall, London.
- Pawełek B. [2008], *Metody normalizacji zmiennych w badaniach porównawczych złożonych zjawisk ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Prognozowanie w technice* [1978], red. J.R. Bright i M.E.F. Schoeman, WNT, Warszawa.
- Schwaninger M. [2006], *Intelligent Organizations. Powerful Models for Systemic Management*, Springer, Berlin, Heidelberg, New York.
- Smith H., Fingar P. [2007], *Business Process Management. The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa FL.
- Stabryła A. [2005], *Categorization as an Instrument in Managing Company Development Capacity*, „Argumenta Oeconomica Cracoviensia” 2005, nr 3.
- Stabryła A. [2011], *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stabryła A. [2012a], *Analiza funkcjonalności w doskonaleniu systemów* [w:] *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności zmian*, cz. 2, red. J. Rokita, GWSH, Katowice.
- Stabryła A. [2012b], *Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 880, Kraków.
- Szreder M. [2004], *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa.

Szwabowski J., Deszcz J. [2001], *Metody wielokryterialnej analizy porównawczej. Podstawy teoretyczne i przykłady zastosowań w budownictwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Walesiak M., Bąk A. [2002], *Uogólniona miara odległości w statystycznej analizie wielowymiarowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

The Ratio and Point Analysis of the Functionality of Process Management Systems

The paper presents the concept of functionality analysis as a universal research method applied in organisational and technical as well as economic and social systems. The methodology of functionality analysis is based on a functional approach, which indicates that systems are analysed from the perspective of the functions they perform. A functional approach translates to various methodologies, constituting a link between diagnosing research and designing. The paper presents functionality analysis as a diagnostic method focused on ratio and point assessment.

Keywords: functionality, the cost of performing a function, normalisation, aggregated assessment, categorisation.

Mariusz Sottysik

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Projektowanie strategii zarządzania

Streszczenie

Współczesne badania nad poszukiwaniem formuły projektowania strategii przedsiębiorstwa koncentrują się na problematyce rozwoju i restrukturyzacji. Dominują w tych badaniach podejścia uniwersalistyczne, marketingowe i ekonomiczno-finansowe. Są one ukierunkowane na sposoby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, rozwój zrównoważony, dotyczą m.in. wyboru sektorów i segmentów rynku, źródeł finansowania, alokacji środków pieniężnych. Celem artykułu jest przegląd podejść do projektowania, przedstawienie uniwersalnej wykładni strategii zarządzania oraz przegląd etapów projektowania strategii zarządzania z uwzględnieniem programu działalności globalnej oraz projektowania zmiany organizacyjnej.

Słowa kluczowe: projektowanie, strategia, zarządzanie, przedsiębiorstwo.

1. Wprowadzenie

Współczesne badania nad poszukiwaniem formuły projektowania strategii przedsiębiorstwa koncentrują się na problematyce rozwoju i restrukturyzacji [Ansoff 1984, 1985, Minzberg i Quinn 1991, Thomson i Strickland 1992, Obłój 1988, 2007]. Dominują w tych badaniach podejścia uniwersalistyczne, marketingowe i ekonomiczno-finansowe. Są one ukierunkowane na sposoby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, rozwój zrównoważony, dotyczą m.in. wyboru sektorów i segmentów rynku, źródeł finansowania, alokacji środków pieniężnych [Kaplan i Norton 2006, Suszyński 2003, *Zarządzanie procesami...* 2012].

Tabela 1. Przegląd podejść do projektowania strategii

Nazwa szkoły	Charakterystyka	Przedstawiciele szkoły/podejścia
Szkoła projektu	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces. Założeniem podejścia jest dopasowanie wewnętrznych umiejętności przedsiębiorstwa z zewnętrznymi możliwościami.	P. Selznick
Szkoła planowania	Projektowanie strategii traktowane jest jako sformalizowany proces. Powinno być bezstronnym i usystematyzowanym procesem formalnego planowania.	I. Ansoff
Szkoła pozycjonowania	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces analityczny. Polega na wyborze strategicznej pozycji przedsiębiorstwa na rynku.	M. Porter
Szkoła przedsiębiorczości	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces wizjonerski. Strategia może być osobistą wizją.	P. Drucker
Szkoła poznania	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces umysłowy. Nawołuje do wykorzystania wiedzy w psychologii poznania.	J. March, H.A. Simon
Szkoła uczenia się	Projektowanie strategii traktowane jest jako tworzenie jasnych, klarownych planów i wizji. Strategia powinna pojawiać się stopniowo i tak jak organizacja adaptuje i uczy się.	J.B. Quinn, H. Mintzberg, R.M. James
Szkoła władzy	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces negocjacji przez ścieranie się grup wewnątrz organizacji lub organizacji nawzajem. Projektowanie strategii rozumiane jest także jako proces wpływu i wykorzystania władzy oraz polityki do negocjacji strategii korzystnej dla partykularnych interesów.	J. Pfeffer, G.R. Salancik
Szkoła kultury	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces społecznych oddziaływań opartych na wartościach i normach uczestników organizacji.	R. Normann, E. Rhenman
Szkoła środowiska	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces reakcji, gdzie początki nie leżą w organizacji tylko poza nią.	J. Freeman, D. Chandler
Szkoła konfiguracji	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces transformacji. Transformacja jest nieuniknioną konsekwencją konfiguracji. Szkoła ta zakłada stabilność strategii w trakcie danego stanu przerywanej okazjonalnymi i przejściami do nowej fazy.	A.D. Chandler

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mintzberg, Ahlstrand i Lampel 2009, Krupski, Niemczyk i Stańczyk-Hugiet 2009, Stachowicz-Stanusch 2000, Rokita 2003].

Wielość podejść do projektowania strategii zarządzania jest konsekwencją nie tylko odmiennych koncepcji teoretycznych, ale również pochodną doświadczeń

praktycznych. Przedział odniesienia, formuła ujęcia strategii (np. zestawienie celów, opcja strategiczna, wersje rozwinięte programów działania), zastosowana metodologia projektowania strategii – wszystkie te elementy są zrelatywizowane do własnej wykorzystywanej przez kierownictwo koncepcji zarządzania. Przegląd podejść do zagadnienia projektowania strategii zamieszczono w tabeli 1.

Celem artykułu jest przegląd podejść do projektowania strategii zarządzania. Szczegółowym celem jest przedstawienie etapów projektowania strategii, uniwersalnej wykładni strategii zarządzania, omówienie programu działalności globalnej oraz przegląd etapów projektowania zmiany organizacyjnej według wybranych autorów.

2. Podejścia do projektowania

W szerokim znaczeniu projektowanie organizacji polega na rozwiązywaniu problemów projektowych metodami, w ramach których stosuje się techniki umożliwiające rozwiązywanie cząstkowych zagadnień. Duża różnorodność metod projektowania organizacji wymaga pewnej ich systematyzacji ze względu na sposób ujęcia rozwiązywanych problemów projektowych. Najczęściej wymienia się trzy kryteria różnicowania metod projektowania: kryterium przedmiotowe, kryterium kompleksowości projektu oraz kryterium twórczości [*Projektowanie organizacji instytucji...* 1998, s. 28–35; Sikorski 1988, s. 68].

Istnieje wiele definicji procesu projektowania. Najbardziej ogólną definicję projektowania sformułował G. Patzak. Według tego autora projektowanie, to proces, który prowadzi działalność ludzką od stanu wyjściowego (problem do rozwiązania – potrzeba do zaspokajania) do stanu końcowego, czyli pożądanego wyniku [Patzak 1982, s. 20].

Z kolei zdaniem E.V. Kricka [1975, s. 129–130] proces projektowania zawiera czynności oraz zdarzenia, które występują między pojawieniem się problemu, a powstaniem dokumentacji, która będzie opisywać rozwiązanie problemu, zadowalające z punktu widzenia funkcjonalnego, ekonomicznego i innych wymagań.

Projektowanie można także rozpatrywać w formule zadaniowej. Projektowanie w technice to działanie preparacyjne w stosunku do wytwarzania. Jego celem jest uzyskanie wzoru zamierzonego przedmiotu lub opisu zamierzonego procesu technologicznego. Proces projektowania to świadome działanie twórcze człowieka lub grupy osób. Efektem takiego działania powinno być zaspokajanie potrzeb [Sielicki 1980, s. 101–102].

A. Stabryła uważa, że proces projektowy, albo krócej „projektowanie”, to merytoryczny i twórczy rodzaj działalności człowieka, który stanowi preparację koncepcyjną i pragmatyczną (odniesioną do metodologii) dla funkcji wykonaw-

zych. Szczególnym rodzajem projektowania jest projektowanie usprawniające, które dotyczy systemów istniejących i jest ukierunkowane na eliminację stwierdzonych wad lub mankamentów w stosowanych rozwiązaniach albo ma na celu ich doskonalenie. Specyfika tego typu projektowania wyraża się m.in. w tym, że podstawowe znaczenie w usprawnianiu ma identyfikacja, diagnoza, programowanie zmian. Te trzy wyróżnione procesy składają się na prace analityczno-badawcze, które wytyczają obszar poszukiwań efektywnych rozwiązań projektowych [Stabryła 2006, s. 215–265].

Proces projektowania to ta faza, w której możliwe jest bardzo skutecznie ubezpieczenie przedsięwzięcia od nieprzewidzianych problemów. Dobre praktyki projektowania to jedyny sposób na usprawnienie działania zespołu projektowego podczas wdrażania oraz testowania. Jest różnica pomiędzy umiejętnościami projektowymi a wdrożeniowymi. Umiejętności wdrożeniowe to niezawodny, efektywny, czytelny kod, który niekoniecznie musi być kodem dobrze zaprojektowanym i właściwym z punktu widzenia rozwiązywania danego problemu. Dobrego projektowania nie można się nauczyć poprzez tworzenie programów komputerowych bez względu na to, jak wnikliwego myślenia czy dyscypliny inżynierskiej wymagałoby to tworzenie. W tym etapie tworzy się plany wysokopoziomowe (takie jak dokumenty wizji), jednak nie jest to jeszcze implementacja [Berkun 2006, s. 62–63].

3. Uniwersalna wykładnia strategii zarządzania

Specyfikę strategii oddaje definicja A. Stabryły: strategia (w znaczeniu ogólnym) oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną i in., która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu. Ta naczelną orientacja jest główną linią i zarazem wytyczną postępowania kierownictwa systemu (jednostki gospodarczej, państwa, wojska) w związku z sytuacjami, jakie zachodzą w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i techniczno-produkcyjnego. Należy podkreślić, że strategia w wymiarze podstawowym ma zawsze charakter kompleksowy, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji i funkcjonowania całego systemu [Stabryła 2007, s. 41].

Obecny potencjał przedsiębiorstwa oraz możliwy do osiągnięcia w przyszłości determinuje wybór metod i technik rozwoju przedsiębiorstwa (strategii rozwoju). Potencjał określa zdolności strategiczne firmy, czyli jej możliwości opracowania, wdrożenia i eksploatacji efektywnej strategii. Budowa strategii firmy powinna więc przebiegać według ustalonego porządku [Pierścionek 1996, s. 75].

Działania przedsiębiorstw oparte na różnych rodzajach współdziałania stanowią elementy podstawowych strategii wzrostu i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw [Pierścionek 2007, s. 383–428]. Wyróżniki strategii zarządzania prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Wyróżniki strategii zarządzania

Aspekty opisowe	Poziom korporacji Strategie opisowe	Poziom SJG Strategie jednostek gospodarowania	Poziom funkcjonalny Strategie marketingowe
Przedział działania	<ul style="list-style-type: none"> – globalna działalność przedsiębiorstwa: wybór efektywnych dziedzin gospodarowania – strategia rozwojowa: dywersyfikacja, równoległa (konglomeratowa) – integracja pozioma: nabycie lub sprzedaż udziałów 	<ul style="list-style-type: none"> – dziedziny działalności: wybór przedsięwzięć rynkowych (produkt–rynek) – strategia rozwojowa: dywersyfikacja koncentryczna 	<ul style="list-style-type: none"> – zdefiniowanie rynku docelowego – strategię marki – plan rozwoju przedsięwzięć rynkowych – plany rozszerzenia lub zwinięcia produkcji
Cele	<ul style="list-style-type: none"> – cele całokształtu działalności – kryteria efektywności wyboru celów wiodących: wzrost majątku, rentowność sprzedaży, ROI, EPS, zwiększenie kapitału własnego 	<ul style="list-style-type: none"> – cele wiodące SJG, odniesione do przedsięwzięć rynkowych danego biznesu – kryteria efektywności wyboru celów wiodących dla biznesu: wzrost sprzedaży produktu, wzrost rynku, rentowność sprzedaży, ROI, cash flow, umocnienie pozycji rynkowej 	<ul style="list-style-type: none"> – cele wiodące odniesione do linii produktów i powiązane z funkcjami marketingowymi firmy – kryteria efektywności wyboru danej linii produktów: wielkość sprzedaży, udział w rynku, marża pokrycia (marża brutto), satysfakcja klienta
Alokacja środków pieniężnych	<ul style="list-style-type: none"> – alokacja środków pieniężnych między poszczególne SJG; finansowanie programów węzłowych, wykonywanych na rzecz kilku dziedzin gospodarowania (centralne B+R, SIM) 	<ul style="list-style-type: none"> – alokacja środków pieniężnych między poszczególne przedsięwzięcia rynkowe, w ramach danej SJG; finansowanie działań funkcjonalnych w SJG 	<ul style="list-style-type: none"> – alokacja środków pieniężnych między poszczególne zadania marketingu-mix w ramach danego przedsięwzięcia rynkowego

cd. tabeli 2

Aspekty opisowe	Poziom korporacji Strategie opisowe	Poziom SJG Strategie jednostek gospodarowania	Poziom funkcjonalny Strategie marketingowe
Czynniki przewagi konkurencyjnej	znaczące zasoby finansowe, duży potencjał pracy, rozwinięte B+R, wysoki poziom organizacyjny	możliwość szerokiego stosowania strategii konkurencyjnej, posiadanie bogatych zasobów i umiejętności przez daną SJG	efektywne pozycjonowanie produktu, nadrzędność jednego lub kilku komponentów marketingu-mix w danym przedsięwzięciu rynkowym (względem działań konkurentów)
Sposób generowania efektu synergicznego	kumulacja środków pieniężnych, technologii, wyróżniających umiejętności we wszystkich dziedzinach gospodarowania firmy	zespolecie środków pieniężnych i umiejętności, z ukierunkowaniem na przedsięwzięcie rynkowe danego sektora	zespolecie instrumentów marketingowych oraz umiejętności z ukierunkowaniem na metody (strategie) wprowadzania produktu na rynek

Źródło: [Boyd, Walker i Larreche 1995, s. 28].

R.H. Hayesa i S.C. Wheelwrighte podają następujące cechy strategii [Stoner i Wankel 1997, s. 96–97]:

– horyzont czasu. Pojęcia strategia używa się, opisując czynności związanych z odległym horyzontem czasowym, z punktu widzenia okresu potrzebnego do wykonania tych czynności, jak i do wystąpienia ich efektów;

– efekty. Zamierzone i znaczne efekty zastosowania określonej strategii mogą ujawnić się dopiero po dłuższym okresie;

– skupienie wysiłków. Efektywność strategii wymaga skupienia działalności, wysiłków oraz uwagi na względnie ograniczonej wiązce zamierzeń. Koncentracja na wybranych działaniach zmniejsza dostępność zasobów dla innych rodzajów działalności;

– układ decyzji. W przypadku projektowania oraz realizacji większości strategii konieczne jest podejmowanie decyzji określonego typu w czasie. Decyzje te muszą się wzajemnie wspierać, tworząc konsekwentny układ;

– wszechobecność. Strategia obejmuje pasmo działań począwszy od przedzielenia zasobów do codziennych operacji. Ponadto potrzeba konsekwencji w czasie powoduje, że wszystkie szczeble organizacji powinny niemal instynktownie działać w sposób wzmacniający strategię.

4. Etapy projektowania strategii

Dla budowania strategii jednym z kluczowych zagadnień jest określenie wyróżniających umiejętności (*core competencies*), czyli tych elementów konkurowania, w których firma przyjmuje, że stanowią one o jej sile i będą jej przydatne w osiągnięciu celów strategicznych. Ważne jest aby, wyróżniając umiejętności, spełniły trzy warunki: stanowiły istotny wkład w tworzeniu korzyści (lub wartości) dla klienta, były trudne do kopiowania przez konkurentów i miały charakter uniwersalny (były skuteczne niezależnie od branży, w której się je wdraża) [Kasiewicz 2002, s. 85].

K. Obłój [1988, s. 13] dodaje, że strategia nie jest ani efektem dokładnej analizy danych, ani chwilowego przebłytku geniuszu. Budowa strategii to klasyczne połączenie sztuki i wiedzy głęboko osadzone w realiach strategicznej triady: organizacja – nabywca – konkurent. W. Wrzoska zaś uzupełnia, że faza wdrożenia strategii to proces przekształcania decyzji w działania rynkowe. Wdrażanie strategii obejmuje przede wszystkim przełożenie marketingowego planu strategicznego na konkretne zadania i przypisanie tych zadań określonym jednostkom wykonawczym. Wiąże się to z koniecznością pozyskania zasobów finansowych, rzeczowych oraz ludzkich niezbędnych do wdrożenia wybranych strategii marketingowych i koordynacji tych strategii z innymi strategiami działania przedsiębiorstwa [Wrzoska 2004, s. 15].

Projektowanie strategii biznesu rozpoczyna się od analizy trzech czynników. Pierwszym z nich jest misja ustalająca zespół celów, drugim – otoczenie, w którym działa organizacja, trzecim – przewaga konkurencyjna organizacji pozwalająca jej na osiągnięcie sukcesu. Podczas opracowania strategii konkurencyjnej firma musi przeanalizować swoje mocne i słabe strony w porównaniu z konkurentami [Waters 2001, s. 57–60].

K. Obłój wyróżnia elementy procesu budowy strategii organizacyjnej (rys. 1). Szczególnym rodzajem strategii jest program działalności globalnej przedsiębiorstwa (DGP). Przygotowanie strategii zarządzania przedsiębiorstwem obejmuje kilka czynności (DGP) [Stabryła 1995, s. 18–22].

Sformułowanie celów przedsiębiorstwa

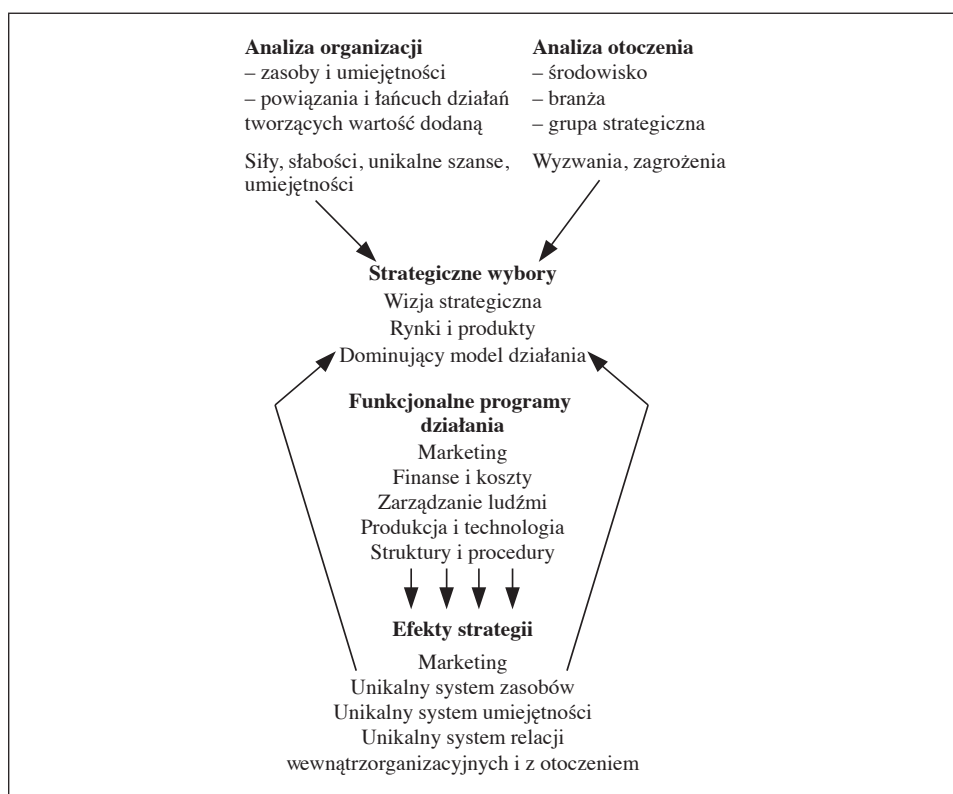
Zasady projektowania systemu celów.

1. Ustalony cel powinien być bezwzględnie możliwy do wykonania w wyznaczonym czasie w danych warunkach.
2. Określenie uwarunkowań celu.
3. Wykryształowanie celu jako wyniku, inaczej skutku rzeczowego, określonego ilościowo (skwantyfikowanego) oraz ewentualne wskazanie na pożądane cechy jakościowe wytworów oraz samego działania.

4. Ustalenie wzajemnego podporządkowania celów w przypadku występowania więcej niż jednego celu (wiązki celów lub systemu celów) [Frąckiewicz 2001, s. 92–98].

5. Hierarchizacja.

Cele układają się w wyraźną hierarchię przynajmniej w trojakim znaczeniu: po pierwsze w wymiarze czasowym jako elementy, kolejne ogniwa łańcucha przyczyn i skutków, po drugie w nieczasowym wymiarze przedziałów instytucji jako indywidualne cele osobników, partykularne cele grup ludzi i cele wspólne całej instytucji, po trzecie ze względu na doniosłość dla danego osobnika celów jednocześnie wyznaczających jego działanie (funkcjonowanie całej instytucji) [Zieleniewski 1982, s. 211].



Rys. 1. Proces budowy strategii

Źródło: [Obłój 1998, s. 28].

A. Stabryła uważa, że hierarchizacja celów nie może być oparta na dowolności czy też uznaniowości kreowania ocen, ale musi wynikać z miarodajnej i zwery-

fikowanej empirycznie wykładni aksjologicznej. Praktycznie za kryteria wyboru celów powinno się przyjąć [Stabryła 2007, s. 43]:

- system wartości,
- preferencje generalne, określone przez strategie podstawowe (rozwojową, stabilizacyjną, restrukturyzacyjną, defensywną),
- perspektywę czasową,
- ryzyko.

6. Klasyfikacja.

Ogólnie, klasyfikacja celów jest procesem podziału–łączenia i stanowi procedurę porządkowania określonego obiektu, zjawiska czy zbiorowości. Inaczej mówiąc, klasyfikacja polega na systematycznym zestawieniu warunków i czynników według ich ważności i wzajemnego związku. Podstawą klasyfikacji jest ustalenie [Stabryła i Trzcieniecki 1980, s. 9]:

- przedmiotu klasyfikowania,
- elementów należących do przedmiotu klasyfikowania,
- kryteriów klasyfikowania,
- formuły wiązania kryteriów klasyfikowania,
- kryterium efektywności klasyfikowania.

Ustalenie założeń programu DGP

Założenia realizacji programu DGP to uwarunkowania, wytyczne, dyrektywy, normy, które tworzą podstawę, a zarazem ramy dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa, w związku z przyjętymi celami działalności. Założenia realizacji programu DGP, to zatem jego determinanty. Można je podzielić w następujący sposób:

- determinanty tworzące obszar niezmienności funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- oznaczając obszar niezmienności, wskazuje się na pewne stałe założenia planistyczne oraz na warunki mające podstawowe znaczenie dla istnienia przedsiębiorstwa lub których nie można w danym okresie zmienić,
- sytuacyjne wymogi działania przedsiębiorstwa,
- czynniki zależne od przedsiębiorstwa.

Wytyczne etapów programu DGP

Wytyczanie etapów programu odbywa się w bliskim i dalekim (nawet 25 lat) okresie działania gospodarczego (0,5–2 lat). Należy jednak określić, że ani teoria, ani praktyka nie oznaczała jakiegś ściślejszej cezury czasowej dla strategii zarządzania. Horyzont czasowy jest bowiem wielkością względną, która zależy przede wszystkim od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju działalności i jego kondycji finansowej.

W tabeli 3 zaprezentowano szerszy przegląd etapów projektowania strategii według wybranych autorów.

Tabela 3. Etapy projektowania strategii według wybranych autorów

Autor	Etapy
M. Prymon	Analiza otoczenia, zasobów i warunków. Identyfikacja celów strategicznych. Segmentacja rynku i wybór rynków zamierzonych. Oznaczenie pozycji produktu (lub firmy). Sformułowanie marketingu-mix. Podział i uruchomienie środków.
J. Kisielnicki	Analiza sytuacji, która jest zasadniczym etapem budowy strategii projektowej. Celem tej fazy jest: opracowanie zbioru możliwych strategii, określenie ograniczeń, wyznaczenie kryteriów, ocen oraz opracowanie mechanizmu weryfikacji strategii. Rozwiązanie – sformułowanie strategii projektowej. Celem tej fazy jest rekomendowanie poszczególnych wariantów strategii projektowej. Weryfikacja. W tej fazie przechodzimy od rekomendacji do decyzji. Realizacja. Faza ta w zasadzie wychodzi poza ramy opracowania strategii projektowania i będzie szczegółowo opisana w następnym rozdziale (wdrożenie).
C. Shapiro	Określenie wizji (misji) organizacji oraz jej celów strategicznych. Analiza otoczenia – analiza szans i zagrożeń, na jakie może natrafić organizacja. Analiza wewnętrzna organizacji – ocena zasobów finansowych, fizycznych, ludzkich, organizacyjnych, technologicznych. Formułowanie alternatyw strategicznych – na poziomie globalnych obejmującym przedsiębiorstwo jako całość, na poziomie poszczególnych jednostek gospodarczych oraz na poziomie obszarów funkcjonalnych. Wybór optymalnej strategii.
A. Sajkiewicz	Określenie misji firmy, wynikającej z przyjętej filozofii zarządzania. Ustalenie celów i kierunków działania sformułowanych w ramach misji firmy. Rozpoznanie otoczenia, czynników konkurencji, społecznych, prawnych, demograficznych, technicznych, kapitałowych. Ocena mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (analiza SWOT).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Prymon 1999, s. 41; Kisielnicki 2008, s. 190; Shapiro 2007, s. 91–95; Sajkiewicz 2000, s. 66].

Według I. Ansoffa projektowanie strategii traktowane jest jako sformalizowany proces. Powinno być bezstronnym i usystematyzowanym procesem formalnego planowania [Ansoff 1985]. Przegląd wybranych podejść do planowania strategicznego prezentuje tabela 4.

Szczególnym rodzajem projektowania jest projektowanie zmiany organizacyjnej. Wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie jest często określane mianem reorganizacji lub usprawnieniem organizacji. Usprawnienia te mogą dotyczyć

całego systemu zarządzania organizacją, niektórych jego elementów, jak również różnych poziomów organizacji [*Projektowanie organizacji instytucji...* 1998, s. 159]. Przegląd wybranych podejść projektowania zmiany organizacyjnej przedstawia tabela 5.

Tabela 4. Etapy planowania strategicznego według wybranych autorów

Autor	Etapy
M. Romanowska	Analiza strategiczna. Prognozowanie zmian otoczenia. Opracowanie strategicznej wizji przedsiębiorstwa. Opracowanie strategii rozwoju. Opracowanie strategii konkurencji. Sporządzenie planu inwestycyjnego i opracowanie strategii finansowej.
A. Stabryła	Definiowanie filozofii i misji organizacji. Ustalanie długo- i krótkoterminowych celów, odpowiednio do przyjętej misji. Wybór strategii na podstawie określonych kryteriów efektywności, stosownie do założonych celów organizacji.
Metodyka ASTRA	Ocena realizacji aktualnej strategii zarządzania. Analiza otoczenia konkurencyjnego. Badanie organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Analiza wariantów strategicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Romanowska 2004, s. 32; Stabryła 2007, s. 12–13; Stabryła 1995, s. 42–44.

Tabela 5. Etapy projektowania zmiany organizacyjnej według wybranych autorów

Autor	Etapy
L. Fopp	Etapy projektowaniu zmian: – ustalenie celów i głównych kierunków, – wybór najwłaściwszych metod, – wypracowanie architektury zmian w tym głównie; faz, etapów, harmonogramów, organizacji, zasobów, – planowanie informacji i komunikacji, – wyznaczenie liderów zmian posiadających odpowiednią władzę, – przyjęcie programu zmian łącznie z budżetem, – rozpoczęcie prac zespołów zadaniowych.
J. Skalik	Etapy projektowania zmian planowanych: – generowanie zmian, – identyfikacja problemu organizacyjnego, – projektowanie zmian, – wdrażanie projektu, – ocena rezultatów zmian organizacyjnych.

cd. tabeli 5

Autor	Etapy
A.H. van de Ven, M.S. Poole	<p>A.H. Van de Ven i M.S. Poole, analizując sekwencje działań i aktorów zmian, wymieniają modele:</p> <ul style="list-style-type: none"> – cyklu życia organizacji (CZO) – zmiany zachodzą wraz z rozwojem firmy, który ma określony program-kod, regulujący procesy zmian, a jego etapy są ściśle zdeterminowane i możliwe do zaprojektowania już w punkcie wyjścia; – teleologiczny – zakłada, że firma zazwyczaj wspólnie z innymi partnerami biznesowymi buduje wizję stanu końcowego rozwoju i kolejno podejmuje konieczne czynności w celu realizacji tych założeń. W modelu tym buduje się silne narzędzia do monitorowania postępu reorganizacji i procesu wdrażania zmian do praktyki gospodarczej. Prekursorzy tej koncepcji przyjmują rozwój jako powtarzający się sekwencyjny ciąg działań, na który składa się: formułowanie celu, wdrażanie, ocena, modyfikacje celu na podstawie zdobytych doświadczeń; – dialektyczny – zakłada się, że środowisko w którym firma funkcjonuje, jest mocno zróżnicowane i że występują zdarzenia dramatyczne, a siły wpływające mają różny kierunek. Dynamizm presji może zazwyczaj mieć przeciwstawne trendy i istnieje konieczność tzw. „zderzenia się” i wybierania rozwiązań, traktowanych jako swoista wypadkowa oddziaływań.
Z. Mikołajczyk	<p>Etapy metodycznego procesu projektowania zmian organizacyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ustalenie celu i przedmiotu badań, – zebranie informacji o stanie istniejącym, – analiza stanu dotychczasowego, – projekt nowej organizacji systemu, – wprowadzenie przez nadzór autorski, – utrzymanie przez kontrolę.
F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger i J. Kotter	<p>Fazy procesu analizy i planowania w ramach prac na rzecz zmian organizacyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – przeprowadzenie szczegółowej analizy organizacyjnej. Analiza powinna określać: faktyczne znaczenie problemów, wymagany termin zajęcia się problemami, typy koniecznych zmian; – przeprowadzenie dokładnej analizy czynników mających znaczenie dla wdrażania koniecznych zmian. Analiza ta ma zadanie: określić kto może stawiać opór, dlaczego i w jakim zakresie? Kto ma potrzebne informacje do zaplanowania zmiany i dla kogo współpraca ma zasadniczą wagę przy jej implementacji? Jaka jest pozycja inicjatora zmian wobec innych stron związanych z zmianami (np. kategoria władzy, zaufania)?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Van de Ven, Poole 1995, s. 510–525; Krupa 2003, s. 43; Skalik 1996, s. 161–168; Filipiak 2000, s. 162; Mikołajczyk 1998, s. 109; Gierszewska, Romanowska 1994, s. 13–17; Stabryła 2007, s. 12–13; Schlesinger i in., s. 371–373].

5. Podsumowanie

Strategia jest sztuką optymalnego podejmowania decyzji i rozpoznania szans i zagrożeń rozwoju przedsiębiorstwa, identyfikacji ryzyka, a także przewidywania efektów poprzez odpowiednie dobieranie narzędzi realizacji celów. Dokonując analizy powyższego zastawienia, można przyjąć, że projektowanie strategii zarządzania w szerokim znaczeniu będzie polegało na:

- analizie misji, otoczenia organizacji oraz przewagi konkurencyjnej organizacji,
- analizie mocnych i słabych stron firmy w porównaniu z konkurentami,
- analizie organizacji oraz otoczenia oraz dokonaniu strategicznych wyborów,
- zdefiniowaniu kluczowych zagadnień stanowiących o jej sile i przydatne w osiągnięciu celów strategicznych,
- połączeniu sztuki i wiedzy, głęboko osadzone w realiach strategicznej triady: organizacja – nabywca – konkurent.

Projektowanie strategii zarządzania jest głównym zadaniem kadry zarządzającej. Aby zapewnić efektywność strategii zarządzania, należy skoordynować ją ze strategią inwestycyjną oraz funkcjonalną. Prawidłowe współdziałanie powyższych składowych będzie odpowiadało za osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa.

Dodatkowo, należy zwrócić uwagę, że współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznym otoczeniu. Podlegają ciągłym zmianom, które stają się elementem składowym ich rozwoju. Projektowanie strategii zarządzania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy związane jest z podejmowaniem działań dostosowawczych lub wyprzedzających potrzeby otoczenia. Działania te dotyczą przede wszystkim: zmian ukształtowania struktury organizacyjnej, opracowania koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku oraz budowania relacji z innymi jednostkami.

Literatura

- Ansoff H.I. [1985], *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa.
- Ansoff H.I. [1984], *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International, London.
- Berkun S. [2006], *Sztuka zarządzania projektami*, Helion, Gliwice.
- Boyd H.W., Walker O.C., Larreche J.C. [1995], *Marketing Management. A Strategic Approach with a Global Orientation*, Irwin, Chicago.
- Filipiak B. [2000], *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusz, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Frąckiewicz L.J. [2001], *Systemy sprawnego działania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Antyk Marcin Dybowski, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. [1994], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

- Kaplan R.S., Norton D.P. [2006], *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kasiewicz S. [2002], *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa.
- Kisielnicki J. [2008], *MIS – systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa.
- Krick E.V. [1975], *Wprowadzenie do techniki i projektowania technicznego*, WNT, Warszawa.
- Krupski R., Niemczyk J. [2009], Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krupa K. [2003], *Ewolucja proces zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź.
- Mikołajczyk Z. [1998], *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. [2009], *Strategic Safari. A Guided Tour Through the Wilds Of Strategic Management*, A Division of Simon & Schuster Inc, Henry Mintzberg Ltd, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel.
- Mintzberg H., Quinn J.B. [1991], *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Obłój K. [1988], *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Obłój K. [1998], *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. [2007], *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Patzak G. [1982], *Systemtechnik – planung komplexen innovativer Systeme, Grundlagen, Methoden, Techniken*, Springer Verlag, Berlin.
- Pierścionek Z. [1996], *Strategie rozwoju formy*, PWN, Warszawa.
- Pierścionek Z. [2007], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Projektowanie organizacji instytucji* [1998], red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Prymon M. [1999], *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Expert, Wrocław.
- Rokita J. [2003], *Organizacja uczy się*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Romanowska M. [2004], *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Sajkiewicz A. [2000], *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa.
- Schlesinger F. i in. [1999], *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Shapiro C. [2007], *Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*, Helion, Gliwice.
- Sielicki A. [1980], *Projektowanie jako przedmiot badań cybernetycznych [w:] Projektowanie i systemy – zagadnienia metodologiczne*, red. W. Gasparski, D. Miller, Ossolineum Wrocław.
- Sikorski C. [1988], *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa.
- Skalik J. [1996], *Metody i techniki organizatorskie*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Stachowicz-Stanusch B. [2000], *Krótki przewodnik po szkołach formułowania strategii*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Stabryła A. [1995], *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Stabryła A. [2007], *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa.
- Stabryła A., Trzcieniecki J. [1980], *Zagadnienia metodologii badania systemów zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Stoner J.A.F. [1997], Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Suszyński C. [2003], *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Thompson J.L., Strickland A.J. [1992], *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin Homewood.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. [1995], *Explaining Development and Change in Organizations*, Academy of Management Review, nr 6.
- Waters D. [2001], *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wrzoska W. [2004], *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa.
- Zieleniewski J. [1982], *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.
- Zarządzanie procesami restrukturyzacji: koncepcje – strategie – analiza* [2012], red. R. Borowiecki, A. Jaki, KEiOP, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Designing Management Strategy

Recent studies on the search for a formula design business strategy have focused on development and restructuring. The universalist approach, marketing and financials are predominant in these studies. They focus on ways to achieve competitive advantage, sustainable development, and concern also the choice of sectors and market segments, sources of financing, and the allocation of funds. The purpose of this article is to review approaches to design and to provide a universal interpretation of management strategies. More specifically, it seeks to review design process management strategy, including the design of global business and organisational change.

Keywords: designing, strategy, management, enterprise.

Sławomir Wawak

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wybrane koncepcje klasyfikacji metod zarządzania jakością*

Streszczenie

Zbiór metod stanowi ułatwienie zarówno dla uczonych badających dany obszar zarządzania, jak i dla przedsiębiorców podejmujących decyzję o wyborze i zastosowaniu odpowiednich narzędzi. Dokonywane w literaturze przedmiotu próby klasyfikacji metod zarządzania jakością są w większości niekompletne lub niejednoznaczne. W artykule przedstawiono przegląd podejść do klasyfikacji metod zarządzania, a także zaproponowano dwie propozycje klasyfikacji metod zarządzania jakością.

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, klasyfikacja, metody, jakość.

1. Wprowadzenie

Problematyka jakości, początkowo uważana za część składową procesów produkcyjnych, współcześnie przenika wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji. Z tego powodu efektywne zarządzanie jakością wymaga wykorzystania nie tylko instrumentarium obszaru jakości, ale także uwzględnienia dorobku innych dziedzin.

W publikacjach poświęconych zarządzaniu jakością brakuje jednolitej klasyfikacji metod. Autorzy publikacji proponują ograniczone zestawy wybranych narzędzi, niejednokrotnie mieszając je z szerszymi koncepcjami czy metodyką.

*Publikacja została przygotowana w związku z prowadzonymi badaniami zleconymi przez NCN w ramach projektu nr 2011/03/B/HS4/03585.

Dodatkowym utrudnieniem jest fakt ewolucji metod, które początkowo stosowane w jednym obszarze, są adaptowane w innym. FMEA, która początkowo była wykorzystywana w zastosowaniach typowo inżynierskich, współcześnie jest używana zarówno w zarządzaniu ryzykiem, jak i doskonaleniu procesów organizacyjnych. Ewolucja metod może wynikać z naturalnych potrzeb organizacji je wykorzystujących, jednak zdarza się, że jest wynikiem tworzenia „nowych” produktów przez firmy doradcze. Tworzenie takich „cudownych recept”, niejednokrotnie niepopartych wynikami badań naukowych, przyczynia się do deprecjacji nauk o zarządzaniu [Chauvet 1997, s. 13].

Ze względu na stale postępującą ewolucję metod, nie sposób wskazać pełnej ich listy. Celem artykułu jest pokazanie ram klasyfikacji oraz zastosowanie ich do wybranych, typowych metod i technik zarządzania jakością.

Rozbudowane i złożone metody stanowią przeszkodę w klasyfikacji, ponieważ nie można ich jednoznacznie zakwalifikować do jednej kategorii. Możliwe są dwa rozwiązania: wybranie jednej, wiodącej kategorii lub wypisanie wszystkich pasujących. Dla uniknięcia powtórzeń, a także rozmycia klasyfikacji zdecydowano o wyborze pierwszej opcji. Podstawowym kryterium decyzji będzie pierwotne zastosowanie metody, chociaż w niektórych przypadkach uzasadnione może być uwzględnienie znacznych zmian ewolucyjnych.

Przed przystąpieniem do klasyfikacji, konieczne jest zdefiniowanie podstawowych pojęć. M. Lisiński [2011, s. 18] definiuje metodę jako „sposób systematycznie stosowany, przy czym sposób oznacza tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów”. Bardziej precyzyjną definicję podaje J.D. Antoszkiewicz [1997, s. 137], który metodą nazywa „sposób rozwiązywania problemu scharakteryzowany przez zasady metodyczne stosowane zgodnie z określoną procedurą”. Jego zdaniem, metoda jest rodzajem ogólnej idei postępowania. W odróżnieniu od niej technika jest receptą szczegółową. Należy zauważyć, że podział ten jest nieostry, co powoduje trudności w kwalifikacji narzędzi jako metody lub techniki. Objawia się to np. na styku obszarów inżynierskich i zarządzania. Na problemy z rozróżnieniem pojęć zwraca również uwagę J. Teczek, podkreślając, że autorzy w różny sposób postrzegają zależność pomiędzy nimi: J. Zieleniewski traktuje technikę jako ogólniejszą, podczas gdy K. Zimniewicz – metodę [Teczek 1986, s. 155]. Z kolei Z. Martyniak [1999, s. 37] zaproponował podejście ewolucyjne, zmienne w czasie. Jego zdaniem metoda, gdy przestaje się rozwijać, staje się stabilną, zastygłą w określonym kształcie receptą, czyli techniką. Ze względu na wskazany ewolucyjny charakter omawianych pojęć autor posługuje się będzie pojęciem metody lub narzędzia dla określenia zarówno metod, jak i technik.

Przez metodykę rozumieć należy sposób podejścia charakterystyczny dla danej grupy metod szczegółowych [Lisiński 2011, s. 24]. Opis metodyki wskazywać

powinien zatem niezbędne etapy realizacji, charakterystykę badanego obszaru oraz wykorzystywane metody.

W dalszej części zostaną przedstawione koncepcje klasyfikacji metod zarządzania oraz proponowany klasyfikator.

2. Koncepcje klasyfikacji metod zarządzania

Klasyfikacja to systematyczny podział przedmiotów lub zjawisk na grupy (np. klasy, działy, poddziały) dokonywany według określonych zasad [Słownik... 2002, t. I, s. 869]. Niezbędne jest zatem wskazanie jasnych i logicznych kryteriów podziału obiektów. Kryteria te bazują na typowych cechach, które pozwalają zróżnicować ogół badanej populacji.

Cechami wyróżniającymi dobrą klasyfikację są przejrzystość podziału oraz rozłączność. Jednak nie każdy podział może je w pełni posiadać. Ma to miejsce szczególnie w przypadku poddawania klasyfikacji złożonych obiektów, jakimi są metody zarządzania. Jest to jedną z przyczyn powszechnego niepodejmowania prób klasyfikacji. W wielu publikacjach prezentacja metod nie jest poprzedzona wskazaniem jasnych i logicznych kryteriów podziału. Analizując literaturę, można wskazać kryteria, którymi w sposób nieformalny kierują się autorzy:

- cele stawiane przed metodą,
- obszar zastosowania,
- stanowiska wykorzystujące metodę,
- przynależność do określonej koncepcji zarządzania,
- pochodzenie metody,
- czas opracowania.

Pierwsze trzy kryteria zwracają uwagę na praktyczny charakter klasyfikacji. Kryterium podziału według celów skupia się na efektach zastosowania metody, np. ocena opłacalności przedsięwzięcia, opracowanie segmentacji rynku, ocena stabilności procesu. Ułatwia ono dobranie narzędzia do określonych zamierzeń kierownictwa organizacji. Klasyfikacja według obszaru zastosowania może obejmować poszczególne funkcje przedsiębiorstwa (produkcja, finanse, logistyka itp.), jednak zwykle jest bardziej szczegółowa (np.: planowanie produkcji, organizacja przestrzeni produkcyjnej, optymalizacja dróg transportu wewnętrznego). Trzecie kryterium – stanowiska wykorzystujące – odwołuje się do podmiotów stosujących wybrane narzędzie. Jest ono rzadko stosowane, ponieważ współczesne metody zarządzania często wymagają zaangażowania wielu pracowników z różnych szczebli organizacji.

Pozostałe kryteria są bardziej przydatne w rozważaniach teoretycznych. Przynależność do określonej koncepcji zarządzania jest kryterium niezapewniającym

jednoznaczności, ponieważ trudno wskazać jednoznacznie i rozłącznie metody przynależne do np. TQM, znormalizowanych systemów zarządzania jakością (ISO 9001), *lean management* czy *six sigma*. Wiele narzędzi wykorzystywanych jest równolegle w wielu koncepcjach. Dużo bardziej precyzyjne są kryteria pochodzenia metody oraz czasu opracowania. Zwykle można jednoznacznie wskazać, w jakim obszarze i kiedy miały miejsce pierwsze zastosowania.

Oprócz wymienionych, można wskazać także inne kryteria podziału metod, niektóre z nich wadliwe. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen i G.K. Kanji [2002, s. 117] dokonali klasyfikacji metod TQM według etapu cyklu PDCA, w którym one występują. Taki podział okazał się jednak nieczytelny, ponieważ większość prezentowanych narzędzi zakwalifikowano do dwu lub trzech etapów cyklu. Podobny problem występuje w przypadku modelu USA (*understand, select, analyze*) [Ćwiklicki i Obora 2010, s. 19]. Rozbudowaną klasyfikację można znaleźć w książce G. Halevi'ego [2001]. Autor dokonuje przeglądu metod zarządzania produkcją za pomocą wielu kryteriów, m.in. pochodzenia metody, zastosowania, celów stosowania. Klasyfikację wielokryterialną zaproponował także J. Mingers [2003, s. 563], który uwzględnił: zastosowanie, założenia metody, sposób modelowania, niezbędne informacje, źródła informacji, użytkowników oraz cele stosowania. Nie wskazał jednak sposobu jednoczesnego użycia tych kryteriów podziału, ani przykładowej klasyfikacji.

Konkludując, część z zaprezentowanych kryteriów podziału nie zapewnia wymaganego poziomu jasności, jednoznaczności i rozłączności. Najlepszymi pod tym względem podejściami są klasyfikacje według pierwotnych obszarów zastosowania metody oraz funkcji, dlatego będą one stanowiły podstawę prezentacji podziału metod zarządzania jakością w dalszej części artykułu.

3. Klasyfikacja metod zarządzania jakością według pierwotnych obszarów zastosowania

Klasyfikacja metod zarządzania jakością w tabeli 1 zakłada podział metod według pierwotnych obszarów zastosowania na metody inżynierskie, statystyczne oraz obszaru zarządzania. Do tego ostatniego zaliczono również metody, które powstały na granicy dwu lub trzech obszarów, np. wykres Ishikawy.

Źródłem prezentowanej listy metod jest szeroka kwerenda bibliograficzna oraz analiza publikacji polskich i zagranicznych. W klasyfikacji pominięto, z przyczyn wcześniej zasygnalizowanych, złożone koncepcje, takie jak np. *six sigma*, *lean management* czy system zarządzania jakością oparty na ISO 9001, natomiast omówiono metody szczegółowe stosowane w tych koncepcjach. Pominięto także kodeksy dobrych praktyk, traktując je jako zbiory zasad, nie zaś metody.

Klasyfikacja porządkuje metody zarządzania jakością w sposób przejrzysty. Jej konstrukcja ułatwia prowadzenie rozważań teoretycznych nad pochodzeniem, ewolucją i dyfuzją metod. Trzeba jednak zauważyć, że jej przydatność dla praktyków biznesu jest ograniczona. Nie ułatwia bowiem podjęcia decyzji o wyborze zestawu narzędzi służących rozwiązaniu określonego problemu w przedsiębiorstwie. Temu celowi służyć może klasyfikacja według funkcji.

Tabela 1. Klasyfikacja metod zarządzania jakością według pierwotnych obszarów zastosowania

Metody inżynierskie	Metody statystyczne	Metody obszaru zarządzania
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Failure mode and effects Analysis</i> (FMEA) – <i>Quality function deployment</i> (QFD) – Projektowanie eksperymentów – Metoda Taguchiego – Wartościowanie jakości – <i>Single minute exchange of die</i> – <i>Poka yoke</i> – <i>Total productive maintenance</i> – <i>Just in time</i> – Kanban – 5xS – Walidacja procesów 	<ul style="list-style-type: none"> – Karta kontrolna – Diagram Pareto – Punktowy diagram korelacji – Histogram – Macierz analizy danych – Arkusz analityczny – Statystyczna kontrola jakości – Statystyczne sterowanie procesem – Analiza zdolności procesów 	<ul style="list-style-type: none"> – Kaizen – Cykl ciągłego doskonalenia (PDCA) – Cykl doskonalenia procesu (DMAIC) – SERVQUAL – Koła jakości – <i>Quality audit meeting</i> – <i>Empowerment</i> – <i>Hoshin kanri</i> – Catchball – Samoocena oparta na kryteriach nagród jakości (m.in. W. E. Deminga, M. Baldrige'a) – Samoocena oparta na modelu doskonałości EFQM – Model samooceny w ISO 9004 – Przegląd zarządzania – Audyt wewnętrzny – Analiza kosztów jakości – Diagram Ishikawy – Diagram pokrewieństwa – Diagram relacji – Diagram macierzowy – Drzewo decyzyjne – Wykres programowania procesu decyzji – <i>Moments of truth</i> – <i>Benchmarking</i> – Planowanie jakości – Graficzna prezentacja procesów – Wykresy sieciowe – Metoda flagi

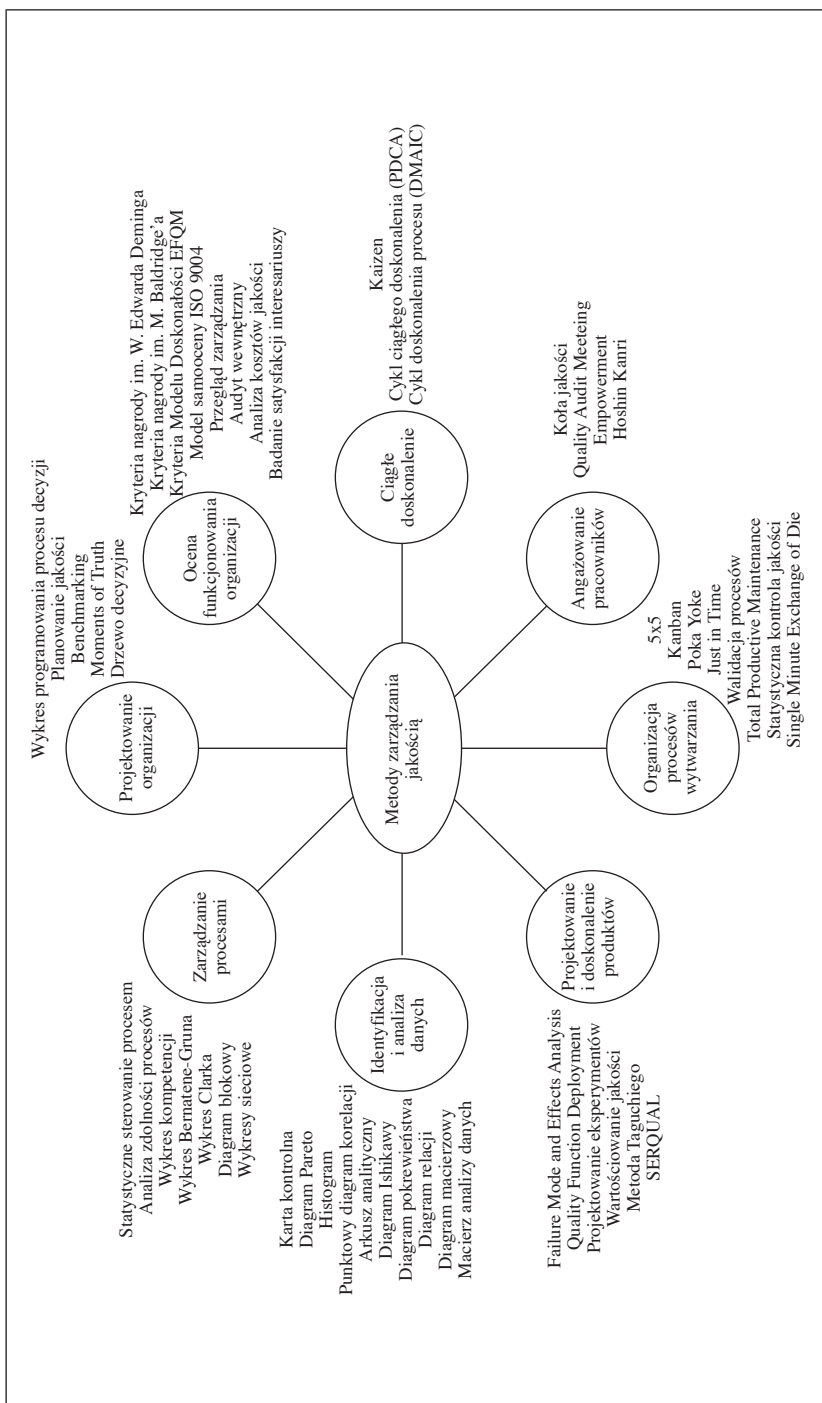
Źródło: opracowanie własne.

4. Klasyfikacja metod zarządzania jakością według funkcji

Podczas prowadzonych badań literaturowych wyodrębniono kilkanaście kierunków zastosowania metod zarządzania jakością. Dalsza analiza umożliwiła zgrupowanie metod wokół ośmiu podstawowych funkcji, tj.: projektowania organizacji, zarządzania procesami, identyfikacji i analizy danych, projektowania i doskonalenia produktów, organizacji procesów wytwarzania, angażowania pracowników, ciągłego doskonalenia, oceny funkcjonowania organizacji. W przypadku metod odpowiadających więcej niż jednej funkcji kierowano się przede wszystkim ich pierwotnym zastosowaniem. Propozycję klasyfikatora metod zarządzania jakością według funkcji prezentuje rys. 1.

Projektowanie organizacji. Opracowano wiele metod i technik wspomagających projektowanie organizacji. Większość z nich została stworzona na potrzeby różnych dziedzin zarządzania. W klasyfikatorze uwzględniono jedynie te, które są wymieniane w literaturze jako związane z zarządzaniem jakością, tj.: wykres programowania procesu decyzji, planowanie jakości, benchmarking, *moments of truth*, czy drzewo decyzyjne. Z wymienionych największy sukces w praktyce biznesu odniósł benchmarking. Opracowany w latach 70. XX w. dla potrzeb Rank Xerox, został rozpowszechniony i jest wykorzystywany przez ok. 80% przedsiębiorstw [Benchmarking 2010], a także urzędy administracji. Jego idea uczenia się od innych, a następnie innowacyjnego wykorzystywania tej wiedzy we własnej organizacji, sprawdza się lepiej niż kopiowanie rozwiązań konkurencji. Wobec rozwijającego się w Polsce trendu tworzenia stowarzyszeń grup przedsiębiorców, co sprzyja benchmarkingowi, może stać się on jedną z ważniejszych metod nabywania wiedzy przez organizacje.

Zarządzanie procesami. Jest ono związane z projektowaniem organizacji, jednak ze względu na znaczenie dla systemów zarządzania jakością wyodrębniono je jako oddzielny obszar. Zaliczono tu zarówno metody opisu procesów, jak np. wykresy kompetencyjne, diagram blokowych czy wykres Clarka, jak i narzędzia badawcze, w tym statystyczne wspomagające ich doskonalenie. Metody statystyczne swoje źródło mają w pracach A.W. Shewharta z lat 30. XX w., natomiast diagramy pochodzą z lat 60. i 70. XX w. Współcześnie na bazie tych rozwiązań proponowane są rozwiązania informatyczne. Początkowo były one wdrażane w dużych korporacjach, jednak na rynku dostępne są już aplikacje dla średnich, a nawet małych przedsiębiorstw. Aplikacje komputerowe umożliwiają łatwą analizę danych, dostarczają informacji o kosztach procesów, zapotrzebowaniu na personel i innych. Bazują one na współczesnych formach notacji (np. UML, BPMN, EPC) umożliwiających prezentację powiązań w sposób czytelny dla aplikacji komputerowych. Komputeryzacja projektowania procesów i zarzą-



Rys. 1. Klasyfikator metod zarządzania jakością według funkcji

Źródło: opracowanie własne.

dzania nimi będzie w najbliższych latach stanowiła wiodący kierunek zmian w sposobie realizacji omawianej funkcji.

Identyfikacja i analiza danych. Rozwój podejścia do jakości w XX. w. był możliwy między innymi dzięki opracowaniu narzędzi służących do gromadzenia i wstępnej analizy danych dotyczących produktów, procesów produkcyjnych, a później także innych obszarów organizacji. Stąd duża liczba tych metod i technik, które z jednej strony wykorzystują statystykę, a z drugiej obserwację i wnioskowanie przyczynowo-skutkowe. Metody te wciąż są wykorzystywane, a ich zakres zastosowania rozszerzył się na inne dziedziny zarządzania. Możliwość automatycznego uzyskiwania i wstępnego przetwarzania danych z maszyn i urządzeń podłączonych do korporacyjnych systemów informatycznych spowodowała, że nacisk w ramach omawianej funkcji przesunął się w kierunku głębszej analizy danych, poszukiwania relacji oraz przyczyn zdarzeń, a dalej wspomagania procesów decyzyjnych. W przyszłości metody te staną się częścią informatycznych systemów wspomagania decyzji.

Projektowanie i doskonalenie produktów. Produkt w tej klasyfikacji należy rozumieć szeroko, jako wyrób materialny, niematerialny, oprogramowanie czy usługę. Dlatego w ramach tej funkcji, oprócz metod związanych z wyrobami materialnymi, pojawiają się narzędzia projektowania i doskonalenia usług (SERVQUAL).

Spośród wymienionych metod najstarszą jest FMEA, która została udokumentowana już w 1949 r. [MIL-P-1629... 1949]. Początkowo wykorzystywana była na etapie projektowania produktów, jednak od lat 90. XX w. stosuje się ją również do doskonalenia procesów oraz zarządzania ryzykiem. Zastosowanie FMEA jest pracochłonne ze względu na dużą liczbę niezbędnych informacji. Jednocześnie wadami metody jest subiektywność ustaleń oraz ograniczenie tylko do identyfikacji problemów. Z tego względu musi ona być uzupełniana przez dodatkowe narzędzia, np. analizę drzewa błędów.

Koncepcja funkcji strat G. Taguchiego oraz projektowanie eksperymentów zostały opracowane w latach 50. XX w. Ze względu na dobre, choć pracochłonne, rozwiązanie problemów statystycznej analizy problemów projektowania i produkcji metody współcześnie zyskały popularność również w nowoczesnych gałęziach gospodarki (np. biotechnologia, inżynieria informatyczna) [Rao *et al.* 2008, s. 503]. Dzięki zastosowaniu zaawansowanych narzędzi informatycznych możliwe było zmniejszenie pracochłonności. Należy podkreślić, że G. Taguchi, na długo przed pojawieniem się koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jako pierwszy zwracał uwagę na straty ponoszone przez społeczeństwo w związku z niską jakością produktów.

Opracowana w 1966 r. *quality function deployment* (QFD) stanowiła narzędzie pozwalające zrozumieć japońskim inżynierom potrzeby klientów. Stanowiła

wówczas rewolucyjne podejście, stawiając wymagania klientów ponad technicznymi zdolnościami i możliwościami kadry inżynierskiej. Dopiero w latach 80. XX w. metoda rozpowszechniła się w USA i Europie. Współcześnie podejmowane są próby łączenia QFD z narzędziami gromadzenia informacji, marketingu, a także metodami wynalazczymi, np. TRIZ [Akao 1997]. Metoda ma duże znaczenie ze względu na zdolność do translacji słabo zdefiniowanych potrzeb klientów na język techniczny, niezbędny dla efektywnego projektowania.

Metoda SERVQUAL, służąca do projektowania usług z wykorzystaniem koncepcji luk postrzegania, została zaprezentowana w 1985 r. [Parasuraman, Zeithaml i Berry 1985, s. 41]. Autorzy zaproponowali w niej podejście ukierunkowane na proces świadczenia usług, a nie sam ich efekt. Stanowiło to podstawę do krytyki metody. Jednak współcześnie, wobec niekwestionowanego znaczenia podejścia procesowego, jest to postrzegane jako jej atut. Zarzucano również, że analizowane aspekty nie mają charakteru uniwersalnego, co utrudniało jej zastosowanie np. w obszarze usług publicznych. Było to przyczyną opracowania modyfikacji metody przez badaczy oraz konsultantów [Buttle 1995, s. 8 i nast.].

Wartościowanie jakości, metoda opracowana przez R. Kolmana w latach 90. XX w., pozwala oceniać produkty, opierając się na kryteriach oraz uniwersalnych aspektach oceny. Narzędzie to może być jednak stosowane szerzej do obiektywizacji procesów decyzyjnych, ponieważ spełnia wszystkie wymagania stawiane przez analizą preferencji. Metoda, podobnie jak FMEA, ma charakter identyfikacyjny i skupia się na cechach produktu, nie zaś potrzebach klienta. Należy podkreślić duże znaczenie omawianych metod dla realizacji funkcji projektowania i doskonalenia produktów.

Organizacja procesów wytwarzania. W tym obszarze występuje duża liczba metod związanych z zarządzaniem produkcją, jednak nie dla każdej z nich można wskazać na jednoznaczny związek z zarządzaniem jakością. Dlatego lista metod została ograniczona. Metody takie jak *kanban*, *just in time*, *poka yoke*, *total productive maintenance*, czy *SMED* zostały opracowane w Japonii w celu usprawnienia procesów wytwarzania przy zachowaniu najwyższych standardów jakości. Metody te, choć proste co do założeń, są nadklasą dla bardzo rozbudowanej grupy technik i rozwiązań szczegółowych wykorzystywanych w projektowaniu stanowisk pracy oraz łączeniu ich w gniazda i linie produkcyjne. Postępująca automatyzacja procesów wytwórczych wymaga precyzyjnej i głębokiej analizy parametrów urządzeń, powiązań między nimi oraz roli pracowników. Byłoby to niezmiernie trudne bez wykorzystania omawianych metod. Na ich bazie opracowano złożone systemy doskonalenia produkcji, np. system produkcyjny Toyoty czy *lean manufacturing*.

Angażowanie pracowników. Duży arsenał narzędzi opracowanych dla celów zarządzania zasobami ludzkimi wzbogacają metody związane z zarządzaniem jakością, np.: koła jakości, *quality audit meeting*, czy *hoshin kanri*, a także te

opracowane na połączeniu wielu obszarów zarządzania, np. koncepcja uprawnienia pracowników (*empowerment*). Metody związane z zarządzaniem jakością opierają się na zaangażowaniu oraz wzajemnym zaufaniu wszystkich członków organizacji. Uzyskanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników jest jednym z kluczowych czynników sukcesu programów projakościowych. W ramach realizacji tej funkcji zarysowuje się wyraźny podział kulturowy pomiędzy krajami azjatyckimi a krajami Zachodu. W tych pierwszych człowiek jest przede wszystkim członkiem społeczeństwa, podczas gdy w drugich – indywidualną osobą. Powoduje to znaczną trudność w przenoszeniu opracowanych w Japonii idei kół jakości czy *hoshin kanri*, opartych na założeniu, że cele pracowników realizowane są poprzez pracę lub wręcz oddanie dla spraw firmy. W krajach kultury zachodniej pracownicy wyraźnie oddzielają pracę od czasu wolnego i częściej oczekują wynagrodzenia za dodatkowe zaangażowanie oraz innowacyjność. W takich warunkach lepiej sprawdzają się systemy motywacyjne uwzględniające w ocenie pracowników ich projakościową orientację.

Ciągłe doskonalenie. Ciągłe doskonalenie jest istotą współczesnego podejścia do zarządzania jakością. Należy zauważyć, że niektóre spośród omawianych metod uwzględniają w swojej konstrukcji cykl ciągłego doskonalenia (PDCA). W podejściu *six sigma* stosowane jest dodatkowo podejście do doskonalenia procesów DMAIC. Ciągłemu doskonaleniu w literaturze przeciwstawiano wprowadzanie jednostkowych (tłumacząc z jęz. ang. dosłownie: nieciągłych) innowacji [Imai 1986, s. 24] i podkreślano przewagę pierwszej koncepcji. Jednak w warunkach znacznego przyspieszenia zmian w gospodarce i skrócenia cyklu życia produktów w wielu branżach sprawia, że ciągłe doskonalenie okazuje się zbyt powolnym procesem. Dlatego podejmuje się działania na rzecz powiązania, pod nazwą ciągłej innowacyjności, koncepcji uprzednio traktowanych jako sprzeczne [Cole 2001]. Przejawem tego jest zmiana funkcjonowania rynku aplikacji komputerowych poprzez udostępnianie produktów w fazie beta (tj. działających, ale niebędących ostateczną wersją aplikacji), stopniowe odchodzenie od wersjonowania produktów na rzecz ciągłych aktualizacji, tworzenie otwartych środowisk programistów rozwijających aplikacje. Klienci akceptują ten sposób rozwoju, ponieważ mają szybszy dostęp do nowych funkcji i mogą wpływać na rozwój produktu. Mimo atrakcyjności tego podejścia, należy zauważyć, że nie w każdej dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstwa możliwe jest jego zastosowanie. Dlatego równocześnie z ciągłą innowacyjnością występować będzie ciągłe doskonalenie.

Ocena funkcjonowania organizacji. Klasyfikację zamyka ważna grupa metod pozwalających na zgromadzenie informacji zwrotnych o funkcjonowaniu organizacji. Można wskazać na dwie podgrupy – metody bieżącej oceny oraz metody oceny całej organizacji. Do pierwszej grupy zaliczyć można audyt wewnętrzny,

przegląd zarządzania oraz badanie satysfakcji klientów, pracowników i innych interesariuszy, do drugiej – samoocenę organizacji według kryteriów krajowych i międzynarodowych nagród w obszarze zarządzania jakością oraz inne modele samooceny (np. zamieszczony w ISO 9004).

Wielowymiarowa ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa, jeśli jest przeprowadzona prawidłowo, stanowi ważną informację dla kierownictwa. Ocena może dążyć do przedstawienia wartości zagregowanych, np. w formie wskaźnika, lub szczegółowej opisowej analizy poszczególnych obszarów organizacji. Omawiana grupa metod wykorzystuje to drugie podejście, ponieważ pozwala ono na zrozumienie przyczyn problemów oraz powiązań pomiędzy nimi. Modele samooceny oparte na kryteriach przyznawania nagród jakości wykorzystują zestawy wskaźników oraz oceny punktowe, które jednak są jedynie podsumowaniem głębszej analizy opisowej. Nie mniej istotna jest systematyczność stosowania metod. Regularnie dostarczane informacje o funkcjonowaniu organizacji pozwalają szybko reagować na pojawiające się problemy.

Audyty wewnętrzne oraz przeglądy zarządzania są w niektórych przedsiębiorstwach traktowane tylko jako obowiązkowe działania służące utrzymaniu certyfikatu ISO 9001. Jednak wielu menedżerów zauważa, że metody te zwiększają zaangażowanie pracowników, pozwalają na rozwiązywanie problemów bliżej źródła ich powstania oraz dostarczają istotnych informacji, których nie można uzyskać, przeglądając zagregowane wskaźniki. Przedsiębiorstwa, które rozwijają swoje systemy zarządzania jakością, korzystają z modeli samooceny jako narzędzia umożliwiającego porównanie z liderami, a także śledzenie zmian wewnątrz organizacji. Należy zatem oczekiwać, że w miarę wzrostu liczby świadomie wdrażanych i rozwijanych systemów zarządzania jakością, metody te będą coraz szerzej wykorzystywane.

5. Podsumowanie

Należy podkreślić, że menedżerowie, dokonując wyboru właściwych w danej sytuacji metod zarządzania, powinni traktować je jako środek do osiągnięcia celów, a nie jako cel sam w sobie. Często bowiem przedsiębiorstwa ulegają modom na wdrażanie metod i koncepcji, które nie są później wykorzystywane i nie przekładają się na korzyści dla organizacji, przeciwnie – generują jedynie dodatkowe koszty.

W artykule zaprezentowano ramy klasyfikacji metod zarządzania oraz omówiono wybrane koncepcje klasyfikacji. Wskazano na ich przydatność dla praktyki biznesu, jak i badań teoretycznych. Zaprezentowano klasyfikację metod zarządzania jakością według pierwotnego zastosowania oraz funkcji. Omówiono

grupy metod, dokonano ich oceny oraz wskazano prawdopodobne kierunki rozwoju. Warto zauważyć, że wiele spośród wymienionych metod uwzględnia w swojej konstrukcji podejście systemowe oraz procesowe, co jest spójne ze współczesnym rozumieniem zarządzania jakością.

Literatura

- Akao Y. [1997], *QFD: Past, Present and Future, International Symposium on QFD*, materiały konferencyjne, Linköping.
- Antoszkiewicz J.D. [1997], *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa.
- Benchmarking* [2010], Bain&Company, , <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-benchmarking.aspx>.
- Buttle F. [1995], *SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda*, „European Journal of Marketing”, vol. 30, nr 1.
- Chauvet A. [1997], *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa.
- Cole R.E. [2001], *From Continuous Improvement to Continuous Innovation*, „Quality Management Journal”, vol. 8, nr 4.
- Ćwiklicki M., Obora H. [2010], *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Poltext, Warszawa.
- Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G. [2002], *Fundamentals of Total Quality Management*, Taylor&Francis, London–New York.
- Halevi G. [2001], *Handbook of Production Management Methods*, Butterworth-Heinemann.
- Imai M. [1986], *Kaizen*, McGraw-Hill, New York.
- Lisiński M. [2011], *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu [w:] Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Lucian C.E., Liviu I., Ioana M. [2010], *Six Sigma: A Metric, A Methodology and a Management System*, „Annals of Faculty of Economics”, nr 1.
- Łuczak J., Matuszak-Flejszman A. [2007], *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań.
- Martyniak Z. [1999], *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mingers J. [2003], *A Classification of the Philosophical Assumptions of Management Science Methods*, „Journal of the Operational Research Society”, nr 54.
- Oakland J.S. [2004], *Oakland on Quality Management*, Elsevier, Amsterdam.
- MIL-P-1629 – Procedures for Performing a Failure Mode Effect and Critical Analysis* [1949], Department of Defense (US).
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L.L. [1985], *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing”, vol. 49, Autumn.
- Rao R.S. et al. [2008], *The Taguchi Methodology as a Statistical Tool for Biotechnological Applications: A Critical Appraisal*, „Biotechnology Journal”, nr 3.
- Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Teczke J. [1986], *Założenia metodologiczne technik zarządzania [w:] Metodologiczne aspekty zarządzania*, Ossolineum, Wrocław.

Classification of Quality Management Methods

A catalogue of methods will help scientists studying management and decision-makers in business alike as it allows them to select and use appropriate tools. In the literature, there is no shortage of classification of quality management methods. However, they are mostly incomplete or ambiguous. This paper presents an overview of approaches to the classification of management methods and proposes two suggestions for classifying quality management methods.

Keywords: quality, quality management, classification, methods.

Tomasz Małkus

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Główne elementy metodyki oceny współpracy w outsourcingu personalnym

Streszczenie

Oczekiwania zleceniodawców w odniesieniu do wdrożenia outsourcingu personalnego mogą być znacznie zróżnicowane. Założenia dotyczące efektów współpracy z usługodawcą wpływają istotnie na schemat oceny tej współpracy. Zależnie od znaczenia outsourcingu personalnego w strategii zleceniodawcy ocena może być ukierunkowana na efekty osiągnięte bezpośrednio po podjęciu współpracy lub także na inne, osiągalne w perspektywie strategicznej. Celem artykułu jest prezentacja metodyki oceny współpracy w outsourcingu personalnym. Uwzględniono przede wszystkim charakterystykę obszaru badawczego (współpraca z wyspecjalizowanym usługodawcą), tok postępowania, przykłady kryteriów oraz charakterystykę wybranych narzędzi, które można wykorzystać w tym zakresie wraz zaleceniami wdrożeniowymi.

Słowa kluczowe: metodyka, outsourcing, ocena współpracy, organizacja współpracy.

1. Wprowadzenie

Oczekiwania zleceniodawców dotyczące wdrożenia outsourcingu personalnego mogą być znacznie zróżnicowane. Podjęcie współpracy z usługodawcą może być bowiem ukierunkowane na wyeliminowanie bieżących problemów związanych z wysokimi kosztami zatrudnienia, z niską jakością realizacji zadań przewidzianych do zlecenia lub na obustronne, długookresowe korzyści zleceniodawcy i usługodawcy osiągnięte dzięki wspólnym inwestycjom.

Założenia dotyczące oczekiwanych efektów współpracy z usługodawcą wpływają istotnie na schemat oceny tej współpracy. W przypadku potraktowania outsourcingu personalnego jako narzędzia redukcji bieżących problemów związanych m.in. z nadmiernymi kosztami zatrudnienia czy niską jakością usług szczególne znaczenie mają efekty osiągalne bezpośrednio po rozpoczęciu współpracy. Wykorzystując jednak współpracę z usługodawcą dostarczającym wykwalifikowanych pracowników jako narzędzie realizacji strategii zleceniodawcy, oprócz efektów uzyskiwanych w krótkiej perspektywie czasowej, po rozpoczęciu współpracy istotniejsze znaczenie mogą mieć korzyści związane ze wspólnymi inwestycjami i obustronnym rozwojem kooperujących jednostek. W takiej współpracy korzyści w długim okresie mogą być jednak zależne od osiągnięcia określonych efektów bezpośrednio po rozpoczęciu współpracy.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja podstawowych elementów metody oceny współpracy w outsourcingu personalnym. Uwzględniono przede wszystkim charakterystykę obszaru badawczego (współpraca z wyspecjalizowanym usługodawcą), tok postępowania, przykłady kryteriów oraz charakterystyka wybranych narzędzi, które można wykorzystać w tym zakresie.

2. Rodzaje outsourcingu

Ze względu na problematykę podjętą w niniejszym artykule zasadne wydaje się przedstawienie przykładów typologii outsourcingu, w których wyeksponowane są założenia dotyczące efektów różnych typów współpracy z usługodawcą. Przykładem typologii outsourcingu, w której zaakcentowano kryterium roli współpracy w strategii zleceniodawcy, jest propozycja D. Browna i S. Wilsona [2005]. Wykorzystując określenie poziomów outsourcingu (*outsourcing levels*), autorzy dokonali rozróżnienia outsourcingu taktycznego, strategicznego oraz uznanego za najbardziej rozwiniętą formę współpracy z usługodawcą outsourcingu transformacyjnego (*transformational outsourcing*). Takie podejście wskazuje także różnice dotyczące zaangażowania usługodawcy w działalność podstawową jako znaczącą cechą różnicującą przedstawione typy współpracy.

D. Brown i S. Wilson jako pierwszy z wyróżnionych typów przedstawili outsourcing taktyczny, który potraktowano jako narzędzie rozwiązywania problemów dotyczących przede wszystkim: niedostatecznej ilości środków inwestycyjnych, niewystarczających kompetencji decyzyjnych w realizacji rozpatrywanych zadań, funkcji, czy także procesów, braku dostępu do nowoczesnych metod i wyposażenia stosowanych w tym zakresie, czy także zbyt wysokiego stanu zatrudnienia. Zdaniem autorów, zastosowanie takiego rozwiązania w obszarze outsourcingu personalnego umożliwia realizację takich celów, jak:

- osiągnięcie oszczędności kosztów bezpośrednio po wdrożeniu outsourcingu,
- redukcja zatrudnienia,
- wyeliminowanie potrzeby inwestowania w personel na stanowiskach obejmowanych przez pracowników usługodawcy.

Wyróżnione efekty można potraktować jako zasadnicze. Warto jednak zwrócić uwagę także na inne korzyści, do których należą m.in. możliwość wykorzystania know-how posiadanego przez pracowników partnera w innych obszarach działalności niż ten, w którym zostają zatrudnieni.

Jak podkreślają D. Brown i S. Wilson, podstawę współpracy z usługodawcą w outsourcingu taktycznym stanowi odpowiednio przygotowany kontrakt (umowa), w którym szczegółowe postanowienia mają zapewnić zleceniodawcy wyższy poziom jakości zleconych usług w porównaniu z samodzielnym wykonaniem, przy niższych kosztach oraz przy mniejszym zaangażowaniu w nadzorowanie realizacji zleconych zadań.

W uzupełnieniu do przedstawionej charakterystyki outsourcingu taktycznego warto zwrócić uwagę na inną typologię, którą przedstawili w swojej pracy M.J. Power, K.C. Desouza i C. Bonfazi [2010]. Wykorzystując jako kryteria rozróżniania zakres prac powierzonych partnerowi zewnętrznemu i możliwości podejmowania przez usługodawcę decyzji mających wpływ na zleceniodawcę dokonano rozróżnienia outsourcingu indywidualnego, funkcjonalnego i kompetencyjnego [Power, Desouza i Bonfazi 2010, s. 31]. Na tym etapie rozważań, dotyczących istoty i oczekiwanych efektów różnych form współpracy z wyspecjalizowanym usługodawcą warto zwrócić uwagę zwłaszcza na cechy charakterystyczne outsourcingu indywidualnego i funkcjonalnego. Jako outsourcing indywidualny autorzy potraktowali najprostszą formę współpracy, w której zleceniodawca angażuje pracowników zewnętrznych, obsługujących pojedyncze stanowiska pracy. Za cechę wyróżniającą takiej formy outsourcingu uznano poświęcanie każdemu ze zleceniodawców tylko części swojego czasu pracy przez specjalistów usługodawcy w okresie, w którym zleceniodawca potrzebuje specjalistycznej wiedzy w niszowej dziedzinie. Jako przykład charakterystycznego obszaru wykorzystania tej formy współpracy podano utrzymanie i modyfikacje stron internetowych zleceniodawców [Power, Desouza, Bonfazi 2010, s. 32].

Zdaniem wspomnianych autorów, wyodrębniony przez nich typ outsourcingu funkcjonalnego można uznać za odpowiednik outsourcingu indywidualnego na poziomie całej jednostki organizacyjnej (działu, komórki), czy zespołu ludzi. Akcentowane korzyści tego rozwiązania pokrywają się zasadniczo z przedstawionymi wcześniej oczekiwanymi efektami outsourcingu taktycznego i dotyczą zwłaszcza oszczędności kosztów, ale także wykorzystania specjalistycznej wiedzy pracowników usługodawcy.

Kolejny rodzaj outsourcingu przedstawiony w typologii D. Browna i S. Wilsona [2005] został określony jako strategiczny. W odróżnieniu od przedstawionego wcześniej przez tych autorów typu outsourcingu taktycznego, w outsourcingu strategicznym autorzy wskazują odmienne podejście zleceniodawcy do celów i tym samym korzyści zastosowania outsourcingu. Wśród podstawowych założeń wdrażania takich rozwiązań w obszarze outsourcingu personalnego wyróżnia się przede wszystkim:

- możliwość skupienia działań kierownictwa, a także większej liczby pracowników sfery wykonawczej na realizacji funkcji w ramach działalności podstawowej zleceniodawcy,
- rozszerzenie zakresów stanowisk i związanych z tym zadań w porównaniu z outsourcingiem taktycznym,
- rezygnację z zaangażowania w nadzór realizacji zleconych działań, co ułatwia koncentrowanie wysiłków zleceniodawcy na doskonaleniu zakresów działań wykonywanych przez jego pracowników,
- zapewnienie relacji partnerskich z usługodawcami, opartych na obustronnych korzyściach.

Zakres potencjalnych korzyści stosowania takich rozwiązań jest więc w tym przypadku znacznie szerszy niż prezentowane wcześniej atuty wdrożenia outsourcingu taktycznego. Wśród podstawowych problemów związanych z dążeniem do osiągnięcia takich korzyści należy jednak zaakcentować potrzebę dokładnego określenia granic działalności podstawowej zleceniodawcy. Jednym z podstawowych zagrożeń wynikających z wdrażania outsourcingu jest bowiem powierzenie usługodawcy zadań mieszczących się w zakresie podstawowych kompetencji zleceniodawcy, co może skutkować nawet utratą własnego know-how.

Warto uzupełnić, że istotnym założeniem outsourcingu strategicznego jest również ograniczenie liczby jednostek, z którymi zleceniodawca podejmuje współpracę. Jest to jedna z cech odróżniających outsourcing strategiczny od taktycznego, w którym główny nacisk położony był na redukcję ryzyka niewykonania lub nienależytego wykonania zleconych zadań, co związane mogło być z podejmowaniem współpracy z większą liczbą jednostek świadczących usługi w tym samym zakresie. Odmienne oczekiwania wobec wyspecjalizowanych usługodawców powodują, że charakterystyczne dla outsourcingu taktycznego powiązania określane jako „dostawca – klient” okazują się niewystarczające w outsourcingu strategicznym. Pozyskanie zaangażowania pracowników jednostki zewnętrznej w doskonalenie działalności, którą wykonują wspólnie ze zleceniodawcą związane jest z zapewnieniem partnerskich relacji opartych na równym statusie współpracujących jednostek oraz na obustronnych korzyściach [Brown, Wilson 2005, s. 24].

Partnerski charakter relacji i dodatkowe korzyści dla usługodawcy związane z poprawą wyników działalności zleceniodawcy jako jeden z podstawowych warunków zastosowania outsourcingu strategicznego podkreślili także w swojej pracy C. Gay i J. Essinger [2002, s. 31]. Dokonując porównania warunków współpracy w outsourcingu taktycznym i strategicznym, autorzy zwrócili także uwagę na zasadnicze różnice dotyczące kontrolowania usługodawcy przez zleceniodawcę. Podstawowe cele outsourcingu taktycznego oraz związane z tym zasady współpracy z usługodawcą powodują, że w kontaktach z taką jednostką zleceniodawca ogranicza się przede wszystkim do przeprowadzenia kontroli wykonania zadań przez pracowników zewnętrznych w podobny sposób, jak kontroluje efekty działań własnych pracowników. Jak podkreślają C. Gay i J. Essinger, w outsourcingu strategicznym usługodawca angażuje swoje zasoby nie tylko w wykonanie zleconych usług, ale równocześnie w doskonalenie działalności zleceniodawcy, w tym również w doskonalenie sposobów realizacji zleconych zadań. Taka współpraca zmniejsza ryzyko niewykonania lub nienależytego wykonania powierzonych zadań przez pracowników zewnętrznych, ograniczając tym samym potrzebę kontroli w tym zakresie.

Trzeci spośród typów outsourcingu przedstawionych przez D. Browna i S. Wilsona [2005] został nazwany jako outsourcing transformacyjny, w którym usługodawca dokonuje radykalnego przeprojektowania sposobów realizacji zleconych zadań, współuczestnicząc także we wprowadzaniu zasadniczych usprawnień w działalności zleceniodawcy. Prezentując charakterystyczne cechy takiej formy współpracy, można również określić outsourcing transformacyjny jako zastosowanie outsourcingu dla uzyskania w krótkim czasie, stopniowych, trwałych i znaczących usprawnień w zakresie wyników całej działalności zleceniodawcy, w której uczestniczy usługodawca. Warto uzupełnić, że podkreślono zasadnicze znaczenie ludzi zaangażowanych do współpracy w osiągnięciu usprawnień.

Podstawowe założenia outsourcingu transformacyjnego można zaprezentować na podstawie opracowanych przez D. Browna i S. Wilsona [2005] oraz przez J.K. Halvey'a i B. Murphy Melby [2000] porównań założeń stosowania takich rozwiązań z założeniami outsourcingu w tradycyjnym ujęciu, którego odzwierciedleniem może być przedstawiony wcześniej outsourcing taktyczny. Zestawienie takie zostało zaprezentowane w tabeli 1.

W przedstawionych charakterystykach outsourcingu strategicznego i transformacyjnego istotne znaczenie przypisuje się kompetencjom decyzyjnym usługodawcy we współpracy ze zleceniodawcą. Wątek tych kompetencji w najbardziej rozwiniętej formie outsourcingu wyeksponowali także wspomniani wcześniej M.J. Power, K.C. Desouza i C. Bonfazi [2010]. Tę formę współpracy autorzy określili jako outsourcing kompetencyjny. Dotyczy to sytuacji, w której zleceniodawca powierza usługodawcy kontrolę przepływu wyrobów (np. towarów)

lub usług przez organizację zleceniodawcy. Podkreślono także, że outsourcing kompetencyjny inicjowany jest i realizowany na wyższym poziomie niż funkcjonalny, ponieważ wymaga wydzielenia różnych funkcji. M.J. Power, K.C. Desouza i C. Bonfazi [2010, s. 32] zwrócili uwagę na zaufanie do usługodawcy z uwagi na wpływ błędnych decyzji podejmowanych przez usługodawcę na działalność przedsiębiorstwa – zleceniodawcy.

Tabela 1. Porównanie głównych cech outsourcingu taktycznego i outsourcingu transformacyjnego

Outsourcing taktyczny	Outsourcing transformacyjny
Skupianie uwagi na korzyściach uzyskanych dzięki powierzeniu wykonania zadań usługodawcy	Skupianie uwagi na wynikach działalności zleceniodawcy, w której uczestniczy usługodawca
Podstawowym celem jest redukcja kosztów realizacji zleconych zadań	Podstawowym celem jest zwiększanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa – zleceniodawcy
podział ryzyka inwestycyjnego pomiędzy zleceniodawcę inwestycyjnego i usługodawcę	Podział ryzyka dotyczącego realizacji założeń strategicznych działalności, w której uczestniczy usługodawca
Rola usługodawcy polega na wykonywaniu zleconych działań pomocniczych, dostosowując się do dotychczasowych rozwiązań w zakresie procesów realizowanych przez zleceniodawcę	Rola usługodawcy polega na współpracy ze zleceniodawcą w przeprojektowaniu jego działalności zgodnie z celami strategicznymi zleceniodawcy
Koncentrowanie wysiłków usługodawcy na zapewnieniu uzgodnionego poziomu jakości zleconych działań	Skupianie wysiłków usługodawcy na permanentnym doskonaleniu sposobów realizacji zleconych działań
Łatwość określenia oczekiwanego przez zleceniodawcę poziomu osiągnięć usługodawcy w zakresie realizacji zleconych usług	Określenie oczekiwanego przez zleceniodawcę poziomu jakości zadań realizowanych przez usługodawcę utrudnione (trudności z rozdzieleniem działań usługodawcy i zleceniodawcy)
Uzyskanie dodatkowego kapitału dzięki wyeliminowaniu wybranych usług pomocniczych z działalności zleceniodawcy i sprzedaży zasobów wykorzystywanych dotychczas w tym zakresie	Optymalizacja kosztów działalności oraz zastosowanie reengineeringu jako podstawowe czynniki ułatwiające permanentne zwiększanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa – zleceniodawcy
Zmiany usługodawcy w warunkach rozbieżności pomiędzy jego osiągnięciami a oczekiwaniami zleceniodawcy	Zmiana usługodawcy utrudniona w związku z koniecznością dostosowania działalności i wyposażenia usługodawcy do zleceniodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Brown, Wilson 2005, s. 24; Halvey Murphy i Melby 2000].

Z punktu widzenia zdolności do realizacji celów wyróżnionych wcześniej jako charakterystyczne dla różnych typów outsourcingu, zwłaszcza na początku współpracy szczególne znaczenie odgrywają regulacje ujęte w umowie pomiędzy

zleceniodawcą i usługodawcą. Stanowią one bowiem podstawę ukształtowania relacji pomiędzy wspomnianymi, współpracującymi jednostkami.

3. Ramowy tok postępowania w metodyce oceny współpracy w outsourcingu personalnym

Proces oceny outsourcingu personalnego rozpoczyna się od przygotowania postępowania badawczego, w którym sformułowany jest jego ogólny cel. Może on zostać określony jako sprawdzenie zgodności wyników współpracy z usługodawcą z oczekiwaniami w tym zakresie, odzwierciedlonymi w przyjętych celach wdrożenia outsourcingu. Powinny jednak zostać uwzględnione w tym zakresie także przyczyny oraz sugerowane sposoby wyeliminowania stwierdzonych rozbieżności. Oprócz badania wyników działalności zleceniodawcy uwzględnia się także wpływ zmian dostosowawczych do outsourcingu wprowadzonych u zleceniodawcy na jego działalność oraz charakter relacji z usługodawcą. Opracowane na tej podstawie cele szczegółowe powinny uwzględniać podstawowe założenia oceny w postaci kolejnych etapów postępowania badawczego. Uwzględniając w tym przypadku podejścia przedstawione w pracach W. Jakóbca [1987], Z. Martyniaka [1999] oraz w pracy pod red. A. Stabryły i J. Trzcienieckiego [*Doskonalenie struktury...* 1988] wśród celów szczegółowych oceny outsourcingu personalnego, które odzwierciedlają również kolejne etapy oceny wyróżnić można:

- dostosowanie rodzajów badanych wyników w poszczególnych zakresach działalności, zależnie od zastosowanego typu outsourcingu i terminu badania,
- rozpoznanie aktualnego stanu określonych uprzednio cech reprezentujących wyniki podjęcia współpracy z usługodawcą w takich zakresach działalności, jak organizacja współpracy i stan kompetencji usługodawcy,
- określenie wartości wzorcowych badanych wyników, uzależnionych od celów wdrożenia outsourcingu, ale także na podstawie wartości innych wskaźników, przyjmowanych powszechnie jako wzorcowe lub jako akceptowalne w pewnych zakresach,
- identyfikacja odchyłeń (pozytywnych i negatywnych) osiągnięć od przyjętych celów, w tym zwłaszcza wyznaczonych w zakresie gospodarowania zasobami ludzkimi, ale także celów działania przedsiębiorstwa jako całości,
- ocena wpływu odchyłeń stanu osiągnięć w porównaniu z założeniami w tym zakresie przyjętymi w planach na efekty działalności przedsiębiorstwa oraz na związane z tym wyniki ekonomiczno-finansowe,
- wyjaśnienie genezy zidentyfikowanych rozbieżności i określenie przyczyn ich wystąpienia, dotyczące zarówno organizacji współpracy, jak również realizacji poszczególnych zadań, które wykonywane są przez pracowników usługodawcy.

Tabela 2. Typy oceny wyników wdrożenia outsourcingu personalnego

Typ oceny	Charakterystyka
Ocena bieżąca	<ul style="list-style-type: none"> – przeprowadzana okresowo, od rozpoczęcia współpracy z usługodawcą – wykorzystuje się przede wszystkim mierniki ujęte w części umowy określonej jako SLA (<i>Service Level Agreement</i>, czego odpowiednikiem w języku polskim może być gwarancja jakości świadczonych usług), założenia tzw. planów awaryjnych (dotyczących warunków utrudniających lub uniemożliwiających realizację zadań przez usługodawcę, jak np. klęski żywiołowe) – istotną rolę odgrywają również wskaźniki poziomu kosztów utrzymania pracowników zleceniodawcy – w przypadku stwierdzenia odchyłeń od założeń ujętych zwłaszcza w SLA przyczyny powinny być identyfikowane w zakresach: kompetencji pracowników usługodawcy, przekazu informacji, w zakresie dostosowania stanowisk pracy, metod realizacji zadań, narzędzi wspomagania przekazu informacji (postanowienia dotyczące tych zagadnień powinny być uwzględnione w umowie)
Ocena strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> – realizowana w warunkach stosowania outsourcingu personalnego jako elementu strategii zleceniodawcy – polega na sprawdzeniu, czy osiągnięte wyniki są zgodne z założeniami dotyczącymi długookresowych korzyści wdrożenia outsourcingu personalnego – powinna obejmować zwłaszcza wyniki w obszarach zaangażowania usługodawcy w doskonalenie działalności zleceniodawcy – powinna także uwzględniać badanie umiejętności nabywanych przez usługodawcę, których sprawdzenie w krótkim okresie współpracy jest utrudnione – w perspektywie strategicznej powinny także poddać ocenie postanowienia z usługodawcą – uzyskane informacje umożliwiają ograniczanie kosztów transakcyjnych zwłaszcza poprzez wyeliminowanie dotychczasowych błędów postanowień w nowych umowach, zawieranych z innymi usługodawcami i zarazem ułatwiają opracowanie odpowiedniego zestawu kryteriów doboru usługodawców

Źródło: opracowanie własne.

Warto dodać, że przedstawione cele mogą zostać wykorzystane zarówno w badaniu funkcjonowania przedsiębiorstwa zleceniodawcy jako całości, jak również w ocenie jego działalności w wybranych zakresach, w których zaangażowano pracowników usługodawcy. Pomimo że ostatni z wyróżnionych celów wskazuje na zastosowanie wyników oceny zwłaszcza w usprawnianiu współpracy, to jednak powinna zostać także uwzględniona możliwość wycofania się z wprowadzonych zmian. Dotyczy to jednak przede wszystkim sytuacji, w której pozyskany usługodawca nie spełnia oczekiwań zleceniodawcy, a nawiązanie harmonijnej i długookresowej współpracy z innymi jednostkami okazuje się niemożliwe, gdy koszty transakcyjne związane z utrzymywaniem takiego stanu rzeczy w długim okresie mogą być wyższe niż poziom nakładów na przywrócenie stanu działalności przed zmianami.

Uwzględniając akcentowany dotychczas wpływ outsourcingu personalnego na efekty działania przedsiębiorstwa zleceniodawcy oraz charakterystykę wyników współpracy w outsourcingu (zróżnicowany okres potrzebny na osiągnięcie różnych rodzajów efektów współpracy) należy zróżnicować rodzaje oceny w zależności od wybranego okresu, w którym prowadzone są badania. Krótka charakterystyka wyróżnionych typów oceny oraz zakresów badań w obydwu przypadkach została przedstawiona w tabeli 2. W uzupełnieniu należy dodać, że wyniki, które potraktowano jako strategiczne wpływają na ukształtowanie strategii przedsiębiorstwa i często wyrażane są w sposób jakościowy. Ocena ich wpływu możliwa jest dopiero po dostosowaniu organizacji do zmian wprowadzonych przez outsourcing. Biorąc pod uwagę warunki działania polskich przedsiębiorstw, wyniki takie ujawniają się w okresie od 2 do 5 lat. Są one związane z procesem uczenia się organizacji i determinują plany strategiczne [Stabryła 2000].

W badaniu wyników osiągniętych w następstwie wprowadzenia zmian związanych z podjęciem współpracy w outsourcingu konieczne jest także uwzględnienie charakterystyki umowy pomiędzy zleceniodawcą a usługodawcą. W ocenie bieżącej dokonuje się wstępnej oceny umowy. Uwzględnia się w tym przypadku przede wszystkim ukształtowanie postanowień tej umowy w badaniu przyczyn zakłóceń współpracy. W długim okresie przedmiotem zainteresowania jest przede wszystkim wypełnianie postanowień w umowie przez obydwie strony, przyczyny ewentualnego niewykonania lub nienależytego wykonania tych postanowień, a także skuteczność ujętych w umowie i zastosowanych kar za niedostosowanie się do warunków umowy.

4. Kryteria oceny postanowień umowy dotyczących organizacji współpracy

Przystępując do identyfikacji i opisu propozycji kryteriów, które powinny zostać wykorzystane w ocenie współpracy z usługodawcą warto rozróżnić kryteria, które związane są z organizacją i przebiegiem tej współpracy oraz inne, które dotyczą osiągania założonych efektów tej współpracy. W pierwszej z wymienionych grup istotne znaczenie odgrywają kryteria dotyczące oceny ukształtowania relacji z usługodawcą. Istotne znaczenie ma więc uwzględnienie w tej ocenie umowy zawartej z usługodawcą, zarówno ze względu na rozpoznanie możliwości usługodawcy, rozkład zakresów uprawnień i odpowiedzialności pomiędzy strony umowy oraz zrozumienie postanowień tej umowy przez reprezentantów jednostek rozpoczynających współpracę.

Uwzględniając potrzeby informacyjne dotyczące ukształtowania warunków współpracy i nastawienia stron wobec tych warunków, ocena wstępna umowy

powinna uwzględniać zwłaszcza kompletność zapisów dotyczących zobowiązań i uprawnień stron (z punktu widzenia oczekiwań zleceniodawcy), zrozumienie uregulowań przez strony, symetrię świadczeń, zapisy dotyczące sankcji za niewywiązanie się stron z przyjętych zobowiązań, narzędzia motywacji dla stron w celu wyzwolenia inicjatywy i zaangażowania na rzecz poprawy warunków współpracy, a także warunki wprowadzania zmian w umowie, w związku z prawdopodobieństwem zmian wewnętrznych i zewnętrznych warunków współpracy. Propozycje kryteriów oceny wstępnej umowy w outsourcingu personalnym przedstawione zostały w tabeli 3.

Tabela 3. Kryteria oceny wstępnej umowy z usługodawcą w outsourcingu personalnym

Kryterium	Opis zastosowania	Charakterystyka
Zrozumiałość sformułowań w umowie przez strony	– kryterium powinno być stosowane przed rozpoczęciem współpracy, polega na uzyskaniu odpowiedzi na zapytania skierowane do reprezentantów zleceniodawcy i usługodawcy w obecności obydwu stron, dotyczące treści poszczególnych postanowień w umowie – kryterium to można zastosować przed ostatecznym zawarciem (podpisaniem) umowy	– kryterium to pozwala ocenić sposób sformułowania i zakres przedmiotowy postanowień w umowie – zrozumiałość postanowień w umowie zmniejsza prawdopodobieństwo zachowania stron podczas współpracy niezgodnego w przyjętymi uregulowaniami
Symetria świadczeń w umowie	– sprawdzenie wiedzy stron o rodzajach i wielkościach korzyści uzyskiwanych ze współpracy w odpowiedzi na przyjęte zobowiązania i ryzyko – sprawdzenie zgody stron na działalność na podstawie zapisów umowy dotyczące obustronnych zobowiązań, uprawnień i ryzyka	– kryterium, które dotyczy zobowiązań i uprawnień stron we współpracy – brak symetrii świadczeń (nadmierne obciążenie zobowiązaniami jednej ze stron) może skutkować zakłóceniami we współpracy, w związku z dążeniem strony poszkodowanej do przywrócenia symetrii
Występowanie zapisów dotyczących sankcji za niewywiązanie się z przyjętych zobowiązań (dotyczy obydwu stron)	sprawdzenie występowania w umowie zapisów we wskazanym zakresie sprawdzenie możliwości zastosowania uwzględnionych regulacji do egzekwowania pełnego zakresu zobowiązań przyjętych przez drugą stronę	– kryterium to stanowi podstawę egzekwowania własnych roszczeń przez strony – zapisy w tym zakresie wyjaśniają możliwości uzyskiwania odszkodowań za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków umowy

cd. tabeli 3

Kryterium	Opis zastosowania	Charakterystyka
Uwzględnienie w umowie motywatorów dotyczących np. korzyści za usprawnianie działań zlecniodawcy przez usługodawcę	ustalenie czy występują w umowie uregulowań dotyczących zasad zaangażowania usługodawcy w doskonalenie działalności zlecniodawcy i korzyści dla tej jednostki, wskazania stanowisk (osób) odpowiedzialnych za taką inicjatywę	– kryterium, które wpływa na motywację usługodawcy do działań na rzecz usprawniania działalności zlecniodawcy
Warunki wprowadzania zmian w umowie	– sprawdzenie występowania regulacji szczegółowych dotyczących planów awaryjnych, zapisów o możliwości renegotjowania warunków umowy w wyszczególnionych przypadkach itd. (ograniczony dostęp do informacji) – dotyczy również sprawdzenia, czy wyszczególnione zostały stanowiska (osoby) odpowiedzialne za zgłaszanie i przyjmowanie potrzeby zmian, terminy zgłoszeń, odpowiedzi i przedziały czasu na wdrożenie zmian	– kryterium, które odzwierciedla zdolność wykorzystywania umowy w zmieniających się warunkach działania (zmiany czynników ekonomicznych, popytu), czy także obowiązywania umowy w sytuacjach kryzysowych (klęski żywiołowe, utrudnienia działalności usługodawcy) – wykorzystanie kryterium wiąże się z założeniem niekompletności umów

Źródło: opracowanie własne.

Jako podstawę do określenia kryteriów, które umożliwią ocenę postanowień umowy z usługodawcą w perspektywie strategicznej można wykorzystać charakterystykę kontraktu przedstawioną przede wszystkim w pracach P. Bendor-Samuela [1997] i [2001], C. Gaya i J. Essingera [2002], J. Yallofa i C. Morgana [2003], ale także w pracach M. Corbetta [2004] oraz D. Browna i S. Wilsona [2005]. W każdej z wyróżnionych prac autorzy zwracają uwagę przede wszystkim na zakresy i zrozumienie postanowień, które powinny uwzględniać przewidziane zobowiązania i uprawnienia stron. Zwłaszcza C. Gay i J. Essinger zwracają uwagę, że zawarta umowa (kontrakt) jest podstawowym narzędziem kontroli ryzyka. Uregulowania powinny tym samym uwzględniać możliwość wystąpienia warunków działania, których prawdopodobieństwo uznano za niewielkie [Gay, Essinger 2002, s. 109]. Brak uwzględnienia tych warunków może prowadzić do czasochłonnego rozwiązywania konfliktów lub nawet do rozwiązania umowy. Propozycje kryteriów, które można wykorzystać w ocenie strategicznej umowy przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Kryteria oceny strategicznej umowy w outsourcingu personalnym

Nazwa kryterium	Sposób zastosowania	Interpretacja
Skuteczność przewidzianych w umowie środków zachęty dla usługodawcy	Ustalenie przypadków wykorzystania ujętych w umowie środków zachęty dla usługodawcy (także uwzględnienie powtarzalności stosowania środków zachęty), każdy przejaw wykorzystania takich bodźców traktowany jest jako wyraz zaangażowania usługodawcy we współpracę	Zastosowanie takiego kryterium związane jest z dążeniem do zapewnienia jakości zleconych usług na poziomie oczekiwanym przez zleceniodawcę oraz z dążeniem do zaangażowania usługodawcy w usprawnianie współpracy
Konieczność ingerencji sądów w rozstrzygnięciu sporów pomiędzy zleceniodawcą i usługodawcą	Określenie przypadków rozstrzygnięcia sporów za pośrednictwem sądów w toku współpracy, warunki zaangażowania sądów do rozstrzygnięcia sporów określone są w umowie, ale ingerencja sądu często wiąże się z rozwiązaniem umowy	Kryterium, którego zastosowanie określa zdolność współpracujących jednostek do samodzielnego rozstrzygnięcia sporów, kryterium umożliwia także uzyskanie informacji o skali konfliktów we współpracy
Skuteczność zastosowanych sankcji za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków umowy	Ustalenie wpływu zastosowania określonych rodzajów sankcji na redukcję lub całkowite wyeliminowanie uchybień, dla których takie sankcje przewidziano (określenie powtarzalności stosowania sankcji)	Zastosowanie takiego kryterium związane jest z przewidzianym zazwyczaj w umowie zróżnicowaniem sankcji za odmienne uchybienia we współpracy, poszczególne rodzaje sankcji przypisane są do odmiennych rodzajów uchybień popełnionych w realizacji warunków współpracy

Źródło: opracowanie własne.

5. Kryteria oceny kompetencji usługodawcy

Rozważając kwestię ukształtowania relacji z usługodawcą, należy zauważyć, że z punktu widzenia zleceniodawcy celem głównym jest wprawdzie zapewnienie sobie odpowiedniej liczby pracowników o określonych kwalifikacjach, ale z drugiej zleceniodawca powinien również zabezpieczyć się przed nadmiernym uzależnieniem od jednego usługodawcy. Powinien tym samym dążyć do nawiązania kontaktu i zawarcia wstępnego porozumienia z kilkoma usługodawcami, aby ograniczyć ryzyko uzależnienia od jednego usługodawcy, który w warunkach utrudnień związanych ze zmianą jednostki udostępniającej pracowników może

dążyć do realizacji własnych celów, nawet za cenę pozbawiania zleceniodawcy niektórych, oczekiwanych przez niego korzyści. W każdym przypadku jednak możliwość zawarcia porozumień z usługodawcami uzależniona jest od stanu rozwoju rynku usług w wymaganym zakresie. Przykłady kryteriów, które mogą zostać wykorzystane w ocenie bieżącej kompetencji usługodawcy, z którym podjęta została współpraca, ujęto w tabeli 5.

Tabela 5. Propozycje kryteriów oceny bieżącej kompetencji usługodawcy w outsourcingu personalnym

Kryterium	Opis zastosowania	Interpretacja
Potwierdzenie rynkowej rzetelności usługodawców	Sprawdzenie posiadania przez usługodawcę aktualnych rekomendacji wydanych przez innych zleceniodawców	Rekomendacje stanowią potwierdzenie rzetelności, w trakcie współpracy są zazwyczaj wydawane okresowo
Pokrycie zapotrzebowania zleceniodawcy na ustalone umiejętności przez pracowników zewnętrznych	Porównanie zakresów i rodzajów umiejętności pracownika zewnętrznego z wymaganiami na konkretnym stanowisku	Zapotrzebowanie na umiejętności na określonym stanowisku powinno zostać w pełni zabezpieczone, okresowo oceniane, a zobowiązania do uzupełnienia braków są zależnie od zobowiązań stron
Zgodność działań pracowników usługodawcy z aktualnymi oczekiwaniami i potrzebami zleceniodawcy	Określenie stopnia spełnienia oczekiwań zleceniodawcy w zakresie uzgodnionych w umowie zobowiązań podjętych przez usługodawcę	Zobowiązania usługodawcy wobec zleceniodawcy powinny być wyszczególnione w umowie i zostać w pełni zrealizowane przez usługodawcę, zleceniodawca może odstąpić od roszczeń dotyczących wykonania zobowiązań przez usługodawcę, powinno to być jednak ujęte w umowie

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że z punktu widzenia oceny bieżącej działalności usługodawcy w outsourcingu personalnym podstawowe znaczenie ma gwarancja jakości świadczonych usług SLA. Uwzględnia ona bowiem rodzaje zadań zleconych usługodawcy, opis warunków ich wykonania oraz kryteria, za pomocą których oceniani są pracownicy usługodawcy wykonujący powierzone zadania.

Obok kryteriów wyróżnionych w tabeli 5 warto zwrócić uwagę także na kilka innych przykładów, które związane są przede wszystkim z wykorzystaniem outsourcingu personalnego jako elementu strategii zleceniodawcy. Zgodnie z porządkiem przyjętym w części dotyczącej charakterystyki kryteriów, które można zastosować w ocenie bieżącej outsourcingu personalnego także dla potrzeb oceny

strategicznej zostaną zaprezentowane odpowiednie kryteria. Propozycje takich kryteriów zostały przedstawione w tabeli 6.

Tabela 6. Propozycje kryteriów oceny strategicznej kompetencji usługodawcy w outsourcingu personalnym

Kryterium	Opis zastosowania	Interpretacja
Udział usługodawcy w inwestycjach zleceniodawcy	Określenie zasad podziału zaangażowania i korzyści pomiędzy usługodawcę i zleceniodawcę, w nowych przedsięwzięciach zleceniodawcy, na podstawie zapisów w umowie	Udział zleceniodawcy i usługodawcy we wspólnych inwestycjach zapewnia obustronne zaangażowanie w rozwój współpracujących jednostek, skala zaangażowania zależy od wielkości udziału
Aktywność usługodawcy w zakresie wprowadzania usprawnień działalności zleceniodawcy	Określa się liczbę wdrożeń usprawnień w działalności zleceniodawcy inicjowanych przez usługodawcę w ustalonym okresie	Wdrożenia usprawnień proponowanych przez usługodawcę potwierdzają zaangażowanie usługodawcy we współpracę, aktywność taka może być także traktowana jako przejaw dążenia usługodawcy do zapewnienia długiego okresu kooperacji
Dostosowanie usługodawcy do zmian zapotrzebowania ze strony zleceniodawcy	Określenie w ustalonym okresie liczby przypadków niedostosowania się usługodawcy w wymaganym terminie do zmian zapotrzebowania na jego usługi, zgłoszonych zgodnie z postanowieniami w umowie przez zleceniodawcę	Określa zdolność usługodawcy do dostosowania się do zmian zapotrzebowania na jego usługi ze strony zleceniodawcy, zobowiązanie usługodawcy do redukcji lub zwiększenia zaangażowania jego pracowników u zleceniodawcy powinno zostać ujęte w umowie, pożądana jest pełna elastyczność usługodawcy

Źródło: opracowanie własne.

6. Wybrane narzędzia oceny współpracy w outsourcingu personalnym

Z punktu widzenia oceny realizacji usług oraz rozliczeń z usługodawcą szczególne znaczenie mają postanowienia umowy mieszczące się w części, która dotyczy gwarancji jakości świadczonych usług (SLA). Do głównych zagadnień, które powinny zostać uwzględnione w gwarancji jakości świadczonych usług, zaliczyć można:

- sposoby wykonania poszczególnych zleconych zadań,
- terminy wykonania poszczególnych rodzajów zadań,

- zakres odpowiedzialności usługodawcy za niedotrzymanie uzgodnień co do jakości oraz terminów realizacji,
- mierniki wykorzystywane w ocenie zgodności jakości usług z przyjętymi postanowieniami,
- dopuszczalne odchylenia wartości mierników,
- zasady zgłaszania reklamacji (ze wskazaniem osób kompetentnych w obydwu współpracujących jednostkach),
- terminy realizacji reklamacji,
- formy rekompensaty za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zleconych zadań (także warunki ich stosowania).

Ujęte w tej części umowy zagadnienia stanowią podstawę porównań efektów uzyskiwanych w realizacji usług (we współpracy) w poszczególnych okresach.

Uwzględniając potrzebę oceny umowy, ze względu na możliwość wpływu jej zapisów na zaangażowanie stron (zwłaszcza usługodawcy) w doskonalenie warunków współpracy, ale też w doskonalenie działalności zleceniodawcy, szczególne znaczenie mają uregulowania wpływające na partnerski charakter podejmowanej współpracy i motywujące usługodawcę do zaangażowania się. Wśród przykładów postanowień, które traktuje się jako bodźce dla usługodawcy wyróżnić można:

- udział w korzyściach uzyskanych przez zleceniodawcę, dzięki wdrożeniu usprawnienia,
- uwzględnienie możliwości rozszerzenia zakresów zleconych usług, w warunkach spełniania przez usługodawcę oczekiwań zleceniodawcy,
- uwzględnienie zapisu o uzależnieniu możliwości przedłużenia umowy na kolejny okres w warunkach aktywności usługodawcy na rzecz usprawnień współpracy i działalności zleceniodawcy,
- uwzględnienie w umowie zapisu o zmianach udziałów usługodawców w liczbie zleconych usług, odpowiednio do miejsca każdej z tych jednostek w rankingu aktywności na rzecz doskonalenia warunków współpracy (dotyczy to sytuacji, w której zleceniodawca współpracuje z kilkoma usługodawcami, realizującymi powierzone zadania w tym samym zakresie).

Przedmiotem oceny powinna być zrozumiałość tych uregulowań oraz ich kompletność w zakresie obowiązków i uprawnień stron, a także obowiązków i uprawnień reprezentantów interesów obydwu stron odpowiedzialnych za wdrażanie zmian we współpracy.

Ze względu na ocenę kompetencji usługodawcy istotne znaczenie ma arkusz oceny jego pracowników, stosowany przez zleceniodawcę także do rozliczeń z usługodawcą. Treść arkusza oceny powinna zostać uzgodniona z usługodawcą przed zawarciem umowy, ponieważ odzwierciedla ona oczekiwania zleceniodawcy dotyczące umiejętności oraz osiągnięć pracowników. Powinna być także szcze-

gółowo opisana w gwarancji jakości świadczonych usług. Należy podkreślić, że zagadnienia w takim arkuszu powinny być w zasadniczej części zbieżne z rozwiązaniami stosowanymi w tym zakresie do oceny własnych pracowników przez zleceniodawcę. Wspomniany arkusz oceny może zawierać następujące zagadnienia:

- metryczka – imię i nazwisko, nazwa jednostki organizacyjnej, zajmowane stanowisko, okres dotychczasowej pracy dla tego zleceniodawcy,
 - posiadana wiedza i kompetencje – w tym stan posiadanej wiedzy i umiejętność wykorzystania tej wiedzy na zajmowanym stanowisku,
 - sprawność działania – samodzielność w wykonywaniu pracy oraz w podejmowaniu decyzji, umiejętność realizacji powierzonych zadań w sytuacjach trudnych (stresowych), nastawienie wobec wykonywanych zadań (zaangażowanie), podejmowanie działań z własnej inicjatywy (po uzgodnieniu tego z przełożonym),
 - jakość wykonywanych zadań – staranność, terminowość, wydajność, tempo pracy, kreatywność w doskonaleniu sposobów wykonania zadań,
 - ocena współpracy z przełożonymi – stosunek do otrzymywanych poleceń, dyspozycyjność, zdyscyplinowanie,
 - ocena cech osobowych oraz związanych z tym relacji ze współpracownikami
- identyfikowanie się z miejscem pracy, rolą pełnioną w grupie, zespole, umiejętności współpracy zespołowej, komunikatywność, zaangażowanie w pomocy współpracownikom,
- wnioski bezpośredniego przełożonego dotyczące osoby ocenianej – dotyczy przełożonego w stanowiska zajmowanego u zleceniodawcy,
 - uwagi ocenianego – mogą one dotyczyć sposobów przeprowadzania oceny, wykorzystywanych kryteriów wyników oceny itp.

Wyróżnione zagadnienia, które powinny być uwzględnione w ocenie pracowników usługodawcy, zostały uznane za najistotniejsze z punktu widzenia problematyki podjętej w niniejszym pkt artykułu.

Na podstawie wyników oceny pracowników sporządzany jest protokół oceny, z którym zapoznają się: kierownik jednostki organizacyjnej angażującej ocenianego pracownika zewnętrznego, koordynator współpracy ze strony zleceniodawcy, osoba odpowiedzialna za tę współpracę ze strony usługodawcy, a także kierownik jednostki organizacyjnej odpowiedzialny za doskonalenie umiejętności pracowników u usługodawcy.

Uwzględniając potrzeby całościowej oceny działalności usługodawcy na rzecz zleceniodawcy, duże znaczenie mogą mieć sporządzane okresowo sprawozdania z wykonania zleconych usług. Informacje, które powinny być ujęte w tym sprawozdaniu są przedstawione w gwarancji jakości świadczonych usług SLA. W szczególności zawartość takich sprawozdań powinna obejmować przede wszystkim:

- wskazanie okresu, którego dotyczy sprawozdanie,
- wykaz zleconych rodzajów zadań,

- wyszczególnienie pracowników usługodawcy odpowiedzialnych za wykonanie poszczególnych rodzajów zadań,
- wykaz czasu, który w rozpatrywanym okresie pracownicy usługodawcy przeznaczycy na wykonanie zleconych zadań (jeżeli rozliczeń dokonuje się na podstawie czasu przeznaczanego na wykonanie zadań dla zleceniodawcy),
- liczba powtórzeń zleconych zadań (jeżeli rozliczeń dokonuje się na podstawie liczby zadań wykonanych każdorazowo),
- przerwy w realizacji zadań, które nie są ujęte w harmonogramie pracy, ze wskazaniem przyczyn wystąpienia tych przerw,
- uwagi pracowników usługodawcy dotyczące utrudnień w wykonaniu zleconych zadań (związanych z utrudnieniami w komunikacji z pracownikami zleceniodawcy, z niewłaściwym stanem narzędzi, wyposażenia, będącego własnością zleceniodawcy).

Dokument zawierający przedstawione powyżej informacje zostaje przekazany przez usługodawcę koordynatorowi współpracy u zleceniodawcy, następnie kierownikowi jednostki, w której zaangażowani są pracownicy usługodawcy lub bezpośrednio temu kierownikowi. Jeżeli kierownik nie wnosi zastrzeżeń dotyczących informacji ujętych w sprawozdaniu, zatwierdza dokument i przekazuje odpowiednie informacje do jednostki zajmującej się rozliczeniami z kontrahentami. Jednostka ta dokonuje wypłaty kwot należnych usługodawcy.

W warunkach zgłoszenia zastrzeżeń dotyczących informacji w sprawozdaniu usługodawcy zgłaszanych przez kierownika jednostki, w której zaangażowani są pracownicy usługodawcy postępowanie dotyczące rozliczenia zobowiązań wobec usługodawcy przebiega nieco inaczej. Postępowanie to powinno zostać szczegółowo określone w umowie. Najczęściej jednak bezsporna kwota należna usługodawcy powinna zostać wypłacona.

Zarówno w ocenie organizacji współpracy, jak również w ocenie kompetencji usługodawcy można wykorzystać kwestionariusz, który określany jest jako lista pytań dotyczących jednego lub większej liczby tematów, uporządkowana merytorycznie i graficznie. Kwestionariusz zawiera odpowiedzi przedstawicieli zleceniodawcy i usługodawcy, a udział badacza w wypełnianiu kwestionariusza umożliwia natychmiastowe wyjaśnianie wątpliwości dotyczących treści pytań lub sposobów sformułowania niektórych odpowiedzi.

7. Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiono główne elementy metodyki oceny współpracy w outsourcingu personalnym. Główny nacisk został położony na jej uniwersalność, tzn. niezależność od zakresów i rodzajów zleconych usług oraz od

dotychczasowego okresu współpracy z usługodawcą. Biorąc pod uwagę zakresy przyjętych kryteriów w ocenie bieżącej i strategicznej współpracy z usługodawcą, należy indywidualnie dostosować wykorzystany zestaw wskaźników, z uwzględnieniem przede wszystkim takich czynników, jak:

- zakresy zleconych usług,
- dotychczasowy okres współpracy (związany z możliwością przeprowadzenia oceny strategicznej),
- warunki podjęcia współpracy z usługodawcą (rezygnacja z samodzielnej realizacji zadań, podjęcie współpracy z usługodawcą w wyniku rozwoju przedsiębiorstwa, rozpoczęcie działalności przedsiębiorstwa z założeniem zlecenia usług).

Przedstawione warunki należy potraktować jako podstawowe z punktu widzenia dostosowania zakresów wyróżnionych kryteriów oraz doboru metod oceny i analizy wyników wdrożenia outsourcingu.

Zakresy zleconych usług są zasadniczym czynnikiem, od którego zależy dobór kryteriów oceny, zarówno tych, które przeznaczone są do wykorzystania w ocenie bieżącej, jak również innych, stosowanych w ocenie strategicznej. W zakresie oceny kompetencji usługodawcy można jednak przyjąć, że o ile kwestie dostosowania zakresów, rodzajów i jakości świadczonych usług do oczekiwań zleceniodawcy są brane pod uwagę zarówno w ocenie bieżącej, jak również strategicznej, o tyle np. zaangażowanie usługodawcy w doskonalenie działalności zleceniodawcy i warunków współpracy może być przedmiotem oceny przede wszystkim w warunkach długookresowej, partnerskiej współpracy z usługodawcą, opartej na obustronnych korzyściach.

Od rodzajów przyjętych kryteriów oceny uzależnione są także metody gromadzenia danych dotyczących wyników i analizowania tych danych. Z punktu widzenia całościowej oceny organizacji współpracy (w krótkim i długim okresie), a tym samym działalności obydwu stron na podstawie uregulowań w umowie do gromadzenia danych i informacji szczególnie przydatny wydaje się opisany wcześniej kwestionariusz. W określaniu przyczyn ewentualnych problemów w organizacji współpracy użyteczne są w tym przypadku umowa oraz jej część dotycząca gwarancji jakości świadczonych usług. Kwestionariusz taki może być użyty także do całościowej oceny kompetencji usługodawcy, zwłaszcza w perspektywie strategicznej. W ocenie bieżącej wspomnianych kompetencji użyteczne są arkusze oceny pracowników oraz sprawozdania z wykonania zleconych zadań. Warto zaznaczyć, że informacji o przyczynach ewentualnych niedoskonałości wyników wykonania zleconych zadań można poszukiwać w arkuszach oceny pracowników, ale także w części umowy dotyczącej gwarancji jakości świadczonych usług.

Literatura

- Anderson M.C. [1997], *Measurement a Primer in Measuring Outsourcing Results*, „National Productivity Review”, vol. 17, nr 1.
- Bendor-Samuel P. [2001], *Seven Mistakes Buyers Must Avoid When in an Outsourcing Relationship*, „Supplier Selection & Management Report”, vol. 1, nr 8.
- Brown D., Wilson S. [2005], *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Corbett M. [2004], *The Outsourcing Revolution. Why It Makes Sense and How to Do It Right*, Dearborn Trade Publishing, A Kaplan Professional Company, Chicago.
- Doskonalenie struktury organizacyjnej*, red. A. Stabryła i J. Trzcieniecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988.
- Gay Ch.L., Essinger J. [2002], *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Halvey J.K., Murphy Melby B. [2000], *Business Process Outsourcing. Process, Strategies and Contract*, John Wiley & Sons Inc., New York–Singapore.
- Jakóbiec W.W. [1987], *Metodyka diagnozy organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Lynch C.F. [2000], *Managing the Outsourcing Relationship*, Supply Chain Management, vol. 4, nr 4.
- Martyniak Z. [1999], *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Power M.J., Desouza K., Bonfazi C. [2012], *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes Ltd, Warszawa.
- Stabryła A. [2000], *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Yallop J., Morgan C. [2003], *Beyond Performance Standards: How to Get the Most Your Outsourcing Relationship*, Benefits Quarterly, Third Quarter.

The Main Factors in a Methodology for Evaluating Cooperation with Service Providers in HR Outsourcing

The expectations of organisations implementing HR outsourcing can differ significantly. Assumptions about the expected results of cooperation with a service provider substantially affect the assessment of the cooperation scheme. Depending on the importance of HR outsourcing in the strategy, assessment may be focused on the results achieved immediately after cooperation, but also in a longer strategic perspective. The purpose of this article is to present a methodology for evaluating cooperation in HR outsourcing. It considers the characteristics of the research area (cooperation with a specialised service provider), a course of conduct, examples of criteria and characteristics of selected tools that can be used in this field, including recommendations for their implementation.

Keywords: methodology, outsourcing, evaluation of cooperation results, organization of cooperation.

Andrzej Kozina
Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Analiza preferencji interesariuszy negocjacji w zarządzaniu projektami

Streszczenie

Celem artykułu jest zarówno przedstawienie zasad metodycznych analizy preferencji interesariuszy projektu w kontekście planowania negocjacji, jak i wskazanie możliwości praktycznego wykorzystania tych zasad dla przykładowego projektu. Po pierwsze, omówiono problem analizy interesariuszy negocjacji w zarządzaniu projektami. Po drugie, przedstawiono ogólne zasady metodyczne tej analizy i opisano specyficzny model analizy preferencji interesariuszy oparty na wielokryterialnej teorii podejmowania decyzji. Po trzecie, zamieszczono prezentację empiryczną, obejmującą analizę preferencji interesariuszy projektu z zakresu technologii informacyjnej.

Słowa kluczowe: negocjacje w zarządzaniu projektami, interesariusze projektu, analiza interesariuszy, analiza preferencji interesariuszy.

1. Wprowadzenie

Jednym z najważniejszych problemów wymagających rozwiązania w procesie planowania negocjacji w zarządzaniu projektem jest dokonanie pełnej i obiektywnej identyfikacji i analizy preferencji (wymagań) jego interesariuszy. Jest ona niezbędna do sprecyzowania takich warunków realizacji projektu, które w odpowiednim stopniu będą uwzględniać preferencje, a co za tym idzie zapewniać efektywne wykonanie zadań w ramach projektu.

Celem artykułu jest zarówno przedstawienie zasad metodycznych analizy preferencji interesariuszy projektu w kontekście planowania negocjacji, jak i wskazanie możliwości praktycznego wykorzystania tych zasad w odniesieniu do przykładowego projektu. Najpierw omówione będą kwestie analizy interesariuszy negocjacji w zarządzaniu projektami, a następnie ogólne zasady metodyczne tej analizy oraz charakterystyka specyficznego modelu analizy preferencji interesariuszy, opartego na wielokryterialnej teorii podejmowania decyzji. Na końcu zamieszczono prezentację empiryczną, obejmującą analizę preferencji interesariuszy projektu informatycznego.

2. Problem analizy interesariuszy negocjacji w zarządzaniu projektami

Najpierw należy sprecyzować pojęcie interesariusza (grupy interesu) w sensie ogólnym oraz w zastosowaniu do zarządzania projektami. W literaturze przedmiotu można wyodrębnić dwa sposoby interpretacji tego pojęcia [Freeman i Reed 1983]:

– szerszy, zaliczający do grona interesariuszy każdego, kto może wpływać na organizację lub znajduje się pod jej wpływem, w jakikolwiek sposób jest zaangażowany w jej interesy lub zgłasza wobec niej jakieś żądania. Są to więc „grupy lub jednostki, które mogą wpływać na organizację lub podlegać jej oddziaływaniu” [Freeman 1984, s. 21], „bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów” [Stoner, Freeman i Gilbert 1997, s. 80].

– węższy, zakładający, że firma nie może zaspokajać oczekiwań wszystkich interesariuszy, powinna więc skoncentrować się na realizacji celów ograniczonej ich grupy, mających realny wpływ na jej działanie i oczekujących z tego tytułu korzyści. „Poszczególne grupy interesów posiadają różne możliwości oddziaływania na firmę, dlatego stanowić mogą dla niej poważne zagrożenie, albo nie mieć dla niej żadnego znaczenia. W nowszych definicjach grup interesów akcentuje się nie tylko zgłaszanie żądań względem przedsiębiorstwa, ale również możliwość ich egzekucji” [Leksykon... 2004, s. 151–152]. K. Obłój stwierdza [2007, s. 217]: „strategiczni partnerzy spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją „stawkę” w działaniu firmy, w jej decyzjach i ich efektach, po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację”.

Interesariuszy dzieli się zwykle na dwie grupy: wewnętrznych (w firmie): właścicieli (dominujących udziałowców lub akcjonariuszy, radę nadzorczą), menedżerów, pracowników oraz zewnętrznych (w otoczeniu): dostawców i kooperantów, inwestorów i partnerów w innych formach współpracy, odbiorców (klientów),

konkurentów, instytucje finansowe (banki, wierzycieli), związki zawodowe, władze państwowe i samorządowe (lokalne), instytucje edukacyjne i społeczne, grupy nacisku itp.

W zarządzaniu projektami interesariuszami jako potencjalnymi stronami (uczestnikami) negocjacji są wszelkie osoby, grupy lub organizacje, które są związane z jego realizacją, tj. bezpośrednio zaangażowane w projekt lub w których interesie może być pozytywne lub negatywne wpływanie na jego realizację i efekty. Kluczowi interesariusze projektu, tworzący jego specyficzne środowisko [Kozina 2009], to:

1) organizacja realizująca (macierzysta) – firma, której pracownicy są bezpośrednio zatrudnieni lub współdziałają przy pracach projektowych, realizując cele adekwatne do zamierzeń firmy oraz przy wykorzystaniu przydzielonych zasobów (zarząd, czy przełożony z firmy macierzystej jako wewnętrzny klient projektu);

2) klient (zleceniodawca zewnętrzny) – organizacja lub osoba, która zleca realizację projektu i jest jego użytkownikiem, odbiorcą jego wytworów;

3) kierownik (kierownictwo) projektu (menedżer, koordynator projektu lub grupa zarządzająca, czy koordynująca) odpowiedzialny za zarządzanie projektem (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie w zespole). Mogą być także powoływani liderzy projektów cząstkowych;

4) zespół projektowy, odpowiedzialny za jego realizację, powołany spośród pracowników firmy i (lub) pochodzących z zewnątrz, czyli wykonawcy projektu;

5) ewentualnie powołane dodatkowo zespoły:

– merytoryczny, wspomagający zespół projektowy poprzez fachowe doradztwo,

– monitorujący (kontrolny), bieżąco nadzorujący realizację projektu;

6) menedżerowie funkcjonalni w firmie macierzystej, kontrolujący zasoby i nadzorujący członków zespołu w jednostkach macierzystych przed i po jego powołaniu;

7) szefowie innych projektów realizowanych w danej organizacji, powiązanych ze sobą i wymagających koordynacji w ramach przedsięwzięć o szerszym zakresie;

8) pracownicy funkcjonalni (sztabowi) wspomagający zespół projektowy w realizacji zadań, tj. pełniący role ekspertów wewnętrznych;

9) zewnętrzni dostawcy zasobów niezbędnych do realizacji projektu, w tym:

– inne firmy delegujące pracowników lub zasoby ludzkie z rynku pracy,

– sponsorzy, banki, inwestorzy, dostarczający środków finansowych,

– dostawcy środków rzeczowych (usług, materiałów i wyposażenia),

– konsultanci i eksperci zapewniający specjalistyczną informację i wiedzę.

W najszerszym ujęciu może występować także wielu specyficznych interesariuszy projektu luźniej z nim powiązanych, takich, jak np.: władze lokalne, stowarzyszenia, partie, rządy. Spełnianie oczekiwań tych grup interesów może być

trudne z powodu rozbieżnych czy zupełnie odmiennych celów, co często prowadzi do konfliktów¹.

Identyfikacja różnych grup interesu (interesariuszy), które należy uwzględnić przy rozwiązywaniu konkretnego problemu w danym obszarze działalności firmy poprzez negocjacje jest jednym z kluczowych działań realizowanych w fazie planowania negocjacji. Grupy te, stanowiące elementy otoczenia kontraktowego negocjacji, mogą w różnym stopniu i w różny sposób wpływać na daną sytuację negocjacyjną, a co za tym idzie stanowić potencjalne strony negocjacji. Celem tego etapu jest wskazanie właściwego (właściwych) partnera (partnerów) negocjacji.

„Strony negocjacji mogą wydawać się oczywiste i czasami rzeczywiście tak jest. Niemniej jednak często zdarza się, zwłaszcza w przypadku negocjacji nominalnie dwustronnych, że są już w nie zaangażowani inni, nierzucający się w oczy gracze. Czasami do negocjacji nieoczekiwanie włączają się inne strony i nadają im nieprzewidywany bieg. Czasem zaangażowanie innych stron w negocjacje przez nas prowadzone może przynieść nam korzyści. Ważne jest, by ze spokojem zidentyfikować czynne i potencjalne strony negocjacji, a następnie zastanowić się, czy udział innych stron dałby nam jakieś korzyści”². Identyfikacja interesariuszy jest niezbędna także za względu na skuteczność procesu wdrażania porozumienia. Jeżeli nie uda się wziąć ich pod uwagę w dostatecznym stopniu i odpowiednio wcześniej, spowoduje to straty czasu w procesie wdrożenia. W procesie negocjacji trzeba więc ciągle rozważać kwestię interesariuszy, odpowiadając na pytania w rodzaju: czyja aproba jest konieczna, z kim należy współdziałać, kto może wpływać na realizację porozumienia itp. [Ertel 2004]. W przeciwnym wypadku wdrożenie porozumienia może być trudne albo wręcz niemożliwe.

Błędem jest zatem pominięcie pozornie nieistotnych, a faktycznie znaczących grup interesu, gdyż spowoduje to utrudnienia w działaniu, a nawet uniemożliwi realizację założonych przedsięwzięć. Niewłaściwe jest również potraktowanie jako partnerów negocjacji tych grup interesu, które nie powinny być uwzględnione. Spowoduje to marnotrawstwo czasu i innych środków, a także utratę lepszych możliwości (potencjalnych korzyści).

Analiza interesariuszy jest niezbędnym działaniem w fazie planowania projektu, celem zapewnienia odpowiednich warunków i zasobów do jego realizacji [Elias, Cavana i Jackson 2002, McManus i Schlumberger 2002]. Jest również przydatna w kontekście negocjacji pomiędzy liczącymi się grupami interesów. Ze względu na cele zarządzania projektem logiczne jest rozpatrywanie pozostałych interesariuszy jako partnerów kierownictwa zespołu projektowego. Liczba

¹ Obszerne omówienie negocjacji w zarządzaniu projektami zawiera opracowanie [Kozina 2009].

² Problem ten został omówiony w pracach: [Edmunds i Wollenberg 2001, Ertel 2004, Sebenius 2004, Tenbrunsel i in. 1999].

podmiotów zaangażowanych w ewentualne negocjacje, ich zadania, zakres i zasady udziału itp. zależy od specyfiki konkretnego projektu, tj. jego celów, stopnia złożoności, zakresu itp. Zespół projektowy (ściślej: jego kierownictwo) musi zatem zidentyfikować interesariuszy, określić ich potrzeby i oczekiwania (uświadomione i nieuświadomione wymagania).

3. Zasady metodyczne analizy interesariuszy negocjacji w zarządzaniu projektami

W celu rozwiązania podjętego w artykule problemu można wykorzystać ogólną metodę analizy interesariuszy (partnerów, udziałowców, kibiców), której podstawę teoretyczną metody stanowi „teoria interesariuszy” wykorzystywana głównie na gruncie zarządzania strategicznego [Freeman 1984], a także w ramach teorii nadzoru nad przedsiębiorstwem, ściślej – społecznego modelu firmy jako przeciwieństwa modelu finansowego, służącego akcjonariuszom (właścicielom) [Freeman i Reed 1983, *Nadzór...* 1999, s. 35–43]. Teoria ta „powstaje wraz z przyjęciem założenia, że wartości stanowią niezbędny i immanentny element działalności gospodarczej” [Freeman, Wicks i Parmar 2004]. Jej główne założenia [Jones i Wicks 1999]:

- firma pozostaje w relacjach z wieloma interesariuszami, którzy wywierają wpływ na jej decyzje i zarazem pozostają pod ich wpływem,
- teoria ta koncentruje się na naturze relacji, z uwzględnieniem zarówno procesów, jak i efektów działań dla firmy i jej interesariuszy,
- interesy wszystkich grup posiadających umocowanie mają istotną wartość; z założenia żadna grupa interesów nie może zdominować innych,
- omawiana teoria koncentruje się na podejmowaniu decyzji menedżerskich.

W ramach omawianej teorii wyjaśnia się i analizuje oczekiwania i zachowania interesariuszy, relacje pomiędzy nimi i w stosunku do firmy, kierunki i możliwości ich wpływu na zmiany celów firmy, jej funkcjonowanie i efektywność itp.

Omawiana metoda stanowi jedno z typowych narzędzi badania otoczenia ogólnego w analizie strategicznej, umożliwiając ustalenie i ocenę strategicznych partnerów firmy [Lisiński 2004, s. 80–88; Johnson i Scholes 1999; Obłój 2007, s. 217 i nast.]. Celem jej jest dokonanie identyfikacji oraz analizy (oceny) rodzaju i zakresu (siły) oddziaływania (wpływu) różnego rodzaju grup interesu na kształtowanie strategii działania firmy, a szerzej – na jej organizację i funkcjonowanie. Zmierza ona do poznania tych grup i określenia charakteru relacji, jakie zachodzą między nimi a firmą oraz do zidentyfikowania instrumentów czy decyzji, poprzez które oddziałują i zamierzają oddziaływać na organizację. Może być przydatna do określenia celów organizacji, w odniesieniu do niej samej i jej poszczególnych

partnerów, a także posłużyć do generowania i oceny opcji strategicznych [Lisiński 2004, s. 87–88]. Zakres analizy jest ściśle związany z przyjętą interpretacją pojęcia interesariuszy i określeniem istoty relacji pomiędzy nimi a rozważaną organizacją.

Metoda analizy interesariuszy obejmuje następujące etapy, a w ich ramach poszczególne fazy [Lisiński 2004, s. 80–88].

- 1) określenie interesariuszy organizacji:
 - wybór interesariuszy,
 - ustalenie hierarchii ważności interesariuszy;
- 2) określenie relacji między interesariuszami a organizacją:
 - określenie oczekiwań interesariuszy i organizacji,
 - ustalenie celów interesariuszy,
 - identyfikacja treści i formy interakcji;
- 3) synteza ustaleń (wnioski):
 - ocena wpływu interesariuszy na organizację,
 - ustalenie kierunków dalszych działań.

Przyjmuje się tutaj (zwłaszcza aby ustalić hierarchię ważności partnerów) – odmienny od tradycyjnego (z analizy strategicznej) – podział otoczenia organizacji, tj. z punktu widzenia siły wpływu partnerów na [Lisiński 2004, s. 81]:

1) bliższe (podstawowe) – partnerzy mają dużą siłę; znajdują się tutaj najbardziej typowi, aktywni partnerzy: dostawcy, odbiorcy, konkurenci, związki zawodowe, lokalne instytucje finansowe, polityczne, społeczne, czy informacyjne,

2) dalsze (drugorzędne) – siłę partnerów uznawana jest za mało istotną; identyfikacja tego rodzaju partnerów jest o wiele trudniejsza, gdyż są amorficzni, wysyłają słabe sygnały o swoich potrzebach oraz wielu z nich jest ukrytych – interesują ich tylko wybrane aspekty działania organizacji [Obłój 2007, s. 218–219].

W ramach omawianej metody stosuje się wiele narzędzi (zasad i technik) szczegółowych, w tym zwłaszcza umożliwiających dokonanie identyfikacji i oceny wpływu interesariuszy na firmę, głównie mapę interesariuszy [Freeman 1984] i macierz M. Johnsona i K. Scholesa [1999, s. 216], a także macierz relacji między strategicznymi partnerami organizacji [Obłój 2007, s. 224–225]. Proponuje się także instrumenty dostosowane do specyfiki zarządzania projektami, np. metodę analizy interesariuszy w projektach badawczo-rozwojowych [Elias, Cavana i Jackson 2002], uwzględniającą trzy poziomy rozważań: racjonalny, procesowy i transakcyjny [Freeman 1984], czy analizę wpływu wartości interesariuszy na zarządzanie projektem [McManus i Schlumberger 2002].

Przy stosowaniu rozważanej metody jako narzędzia identyfikacji negocjacji w firmie, uwzględniając także zarządzanie projektami, niezbędne jest wzięcie pod uwagę wielu wskazań, wynikających z aktualnych uwarunkowań działania przedsiębiorstw. Informacje o interesariuszach powinny być na bieżąco wery-

fikowane i aktualizowane. Ich charakterystyka powinna być bardzo precyzyjna i obiektywna, uwzględniająca wszystkie ich cechy (ich stany, wartości), nawet pozornie mniej przydatne (istotne). Analiza powinna obejmować także wszelkie obecne i potencjalne związki między nimi (zwłaszcza dla celów negocjacji wielostronnych i tworzenia koalicji) oraz musi mieć charakter dynamiczny – należy brać pod uwagę zarówno aktualnych, jak i potencjalnych interesariuszy, a nawet hipotetycznych, czy pożądaných (modelowych), prognozując ich zachowania. Należy brać pod uwagę (w analogicznym zakresie) także firmę jako obecnego lub potencjalnego interesariusza innych podmiotów, zwłaszcza pod kątem realizacji własnych celów i sposobu postrzegania przez partnerów („dualny” problem analizy). Wszystkie dane na temat interesariuszy i rezultaty ich analiz powinny być gromadzone, przetwarzane i rozpowszechniane we współdziałaniu wszystkich jednostek firmy, w formie swoistej bazy danych (wiedzy) o jej partnerach.

4. Model wielokryterialnej analizy preferencji interesariuszy projektu

Celem rozwiązania problemu rozważanego w artykule można zastosować model „wielokryterialnej analizy preferencji w negocjacjach warunków realizacji projektów” (*Multi-criteria Preference Analysis Requirements Negotiation*), zaproponowany w opracowaniu [In i Olson 2004]. Model ten (oparty na koncepcji negocjacji „wygrana–wygrana”) ułatwia współpracę i stymuluje wzajemne zaufanie interesariuszy oraz wspomaga ich w zakresie oceny i uzgadniania alternatywnych rozwiązań adekwatnych do wymagań projektu. Analiza preferencji w tym modelu służy do ustalenia kryteriów, na podstawie których interesariusze oceniają alternatywne rozwiązania. Stosuje się tutaj wielokryterialną teorię podejmowania decyzji, która zakłada, że racjonalnie działający decydent posiada funkcję preferencji (użyteczności) postaci:

$$V_j = \sum_{i=1}^k w_i \cdot s_{ij}, \quad (1)$$

gdzie k – liczba kryteriów, a j oznacza rozpatrywany wariant. Zmienna w_i wyraża wagę (relatywne znaczenie) i -tego kryterium, a wielkość s_{ij} odzwierciedla względną wartość (użyteczność) alternatywy j ze względu na kryterium i .

Rozważany model obejmuje scharakteryzowane poniżej etapy.

1. Identyfikacja warunków wygranej, tzn. pomyślnego zakończenia negocjacji przez każdego z interesariuszy, umożliwiającą sprecyzowanie idealnych charakterystyk projektu, tzn. pozwalających spełnić oczekiwania interesariuszy w jak największym stopniu. Najpierw jednak należy zdefiniować samych interesariuszy.

2. Rozpoznanie problemów i ewentualnych konfliktów interesów (na podstawie specyficznych warunków wygranej), zarówno bezpośrednich, jak i potencjalnych. Pierwsze wynikają wprost ze sformułowanych wymagań, drugie mogą zaistnieć w trakcie realizacji projektu.

3. Analiza wariantów rozwiązania konfliktów. Należy określić listę alternatyw eksponujących warunki wygranej preferowane przez każdego z interesariuszy, uwzględniając (równoważąc) równocześnie potrzeby wszystkich grup interesu.

4. Ustalenie zbioru obiektywnych kryteriów oceny, odzwierciedlających preferencje interesariuszy stanowiących przesłanki dalszej oceny. Jest to zatem początek procesu wyznaczenia funkcji preferencji.

5. Ocena rozważanych wariantów (alternatyw) rozwiązań (określonych w etapie trzecim) na podstawie przyjętych kryteriów (zdefiniowane w etapie czwartym), przez każdego z interesariuszy z osobna, tj. na podstawie jego indywidualnych (subiektywnych) preferencji. Do wyznaczenia wartości ocen służą następujące metody: ocena bezpośrednia, funkcja liniowa lub nieliniowa, progresywna skala geometryczna.

6. Określenie subiektywnych (relatywnych) wag poszczególnych kryteriów przez każdego z interesariuszy. Stosuje się różne metody, odzwierciedlające różne interpretacje wag, np. bezpośrednią ocenę subiektywną, metodę SMART, technikę porównań parami, postępu geometrycznego.

7. Rangowanie wariantów. W efekcie realizacji poprzednich etapów uzyskuje się wystarczające dane dla określenia preferencji wariantów przez interesariuszy. Jeżeli te preferencje są zgodne, proces decyzyjny kończy się w punkcie „jednomyślności grupowej”. Ewentualne dalsze uzgodnienia można prowadzić kilkoma sposobami: „demokratycznymi” – decyduje większość (głosowanie) lub stosuje się średnią (arytmetyczną lub geometryczną) iloczynów wag i wartości lub „autokratycznymi” – rozstrzyga interesariusz posiadający odpowiednie kompetencje decyzyjne. Niektórzy mogą chcieć zrewidować wybrane rozwiązanie, celem pełniejszego zaspokojenia swoich indywidualnych preferencji. Zgodnie z ideą negocjacji „wygrana-wygrana” powinno się uzyskać aprobatę wszystkich interesariuszy. Korzyści z analizy są większe jeśli uda się zidentyfikować powody rozbieżności rang.

8. Końcowa analiza porozumienia dla uzyskania zbieżności opinii wszystkich interesariuszy odnośnie do rozwiązania satysfakcjonującego ich preferencje.

Reasumując, przedstawiona metoda pozwala na opracowanie takiej koncepcji projektu, która będzie w jak największym stopniu adekwatna do preferencji jego interesariuszy, tzn. będzie spełniać warunki jego realizacji określone na podstawie analizy tych preferencji oraz wynegocjowane przez interesariuszy [McManus i Schlumberger 2002, Sebenius 2006].

5. Analiza preferencji interesariuszy projektu inwestycyjnego (prezentacja empiryczna)

Syntetyczna charakterystyka firmy

Unique Computer Solutions SA (UCS) to firma komputerowa, która powstała w 1992 r. z minimalnym kapitałem założycielskim (jej obecna wartość rynkowa jest wielokrotnie większa)³. Jej akcjonariuszami większościowymi (ok. 75% majątku) są dwaj inwestorzy prywatni będący zarazem prezesem i wiceprezesem zarządu. Mieści się w jednym z dużych miast. Posiada filie w pięciu mniejszych miejscowościach i kilkadziesiąt sklepów firmowych na terenie Polski. Ogółem zatrudnia ponad 3500 osób. Wielkość jej obrotów wynosi ok. 6 mln zł rocznie. Posiada ok. 12% udziału na naszym rynku.

Zakres działalności firmy obejmuje produkcję i sprzedaż komputerów oraz urządzeń peryferyjnych i akcesoriów. Dostarcza także oprogramowanie, zarówno uniwersalne, jak i specjalistyczne, w tym wiele oryginalnych pakietów, a zwłaszcza system informacyjny zarządzania *ManagerPro 2000*, wdrożony w kilkudziesięciu instytucjach. Oferuje także sprzęt i programy innych firm z branży IT, m.in. *Intel*, *Southgate*, *Seikosha*, *Lexmark*, *Creative*. Obsługuje głównie odbiorców krajowych. Ma pozytywne opinie u klientów, głównie ze względu na kompleksowość i terminowość dostaw oraz wysoką jakość produktów i usług. Wdrożyła standardy jakości serii ISO 9000. Wielokrotnie zajmowała czołowe pozycje w rankingach branżowych oraz otrzymała liczne nagrody i wyróżnienia, m.in. godło „Teraz Polska”.

Jeśli chodzi o organizację UCS SA w zakresie (będącej przedmiotem rozważań) działalności projektowej, to występuje struktura fraktalna. Umożliwia ona pełne i szybkie dostosowywanie się do zmian na rynku i ułatwia koncentrację na specyficznych potrzebach użytkowników. W strukturze tej wyodrębniono dwojakiego rodzaju jednostki organizacyjne. Po pierwsze – bezpośredniej obsługi działalności podstawowej, tj. trzy działy realizujące typowe funkcje w zakresie tworzenia systemów informacyjnych, tzn. przedprojektowe prace analityczne – identyfikacja i uporządkowanie obecnego systemu, zasadnicze prace projektowe – stworzenie koncepcji proponowanego systemu oraz opracowywanie szczegółowych programów (modułów funkcjonalnych). Po drugie, występują jednostki wykonawcze w formie zespołów projektowych, tworzących oprogramowanie dla użytkowników. Ich struktura wewnętrzna to fraktal organizacji bezpośredniej obsługi, gdyż ich członkami są projektanci (szefowie zespołów), analitycy i programiści, w ilości i specjalizacji adekwatnych do zakresu danego projektu.

³ Nazwa prezentowanej firmy jest fikcyjna, natomiast wszystkie dane na jej temat – autentyczne.

Opis badanego projektu

Przedmiotem dalszych rozważań jest projekt zrealizowany przez USC SA na zlecenie dużej firmy przemysłu maszynowego. Projekt obejmował rozpoznanie potrzeb informacyjnych klienta, adaptację (do tych potrzeb) i wdrożenie systemu informacyjnego zarządzania *ManagerPro 2000* oraz przeszkolenie bezpośrednich użytkowników. Wykonawcą projektu był zespół złożony z siedmiu specjalistów (utworzony zgodnie z omówionymi zasadami). Zlecenie uwzględniało także dostawę sprzętu komputerowego i urządzeń peryferyjnych w ilości i o parametrach adekwatnych do wymagań projektowanego systemu (prace te zrealizował drugi zespół, zajmujący się sprzedażą).

Analiza preferencji interesariuszy badanego projektu

Poniżej omówiono etapy modelu, scharakteryzowanego w poprzednim punkcie, w zastosowaniu do rozważanego projektu, ze zmianami oddającymi jego specyfikę [In i Olson 2004], wykorzystując także koncepcję macierzy wag dla interesariuszy projektu [Hosseini i Brenner 1992].

Z tymi dwoma interesariuszami dokonano koordynacji odpowiednich działań w czasie, niezbędnej dla dotrzymania terminów w harmonogramie realizacji projektu.

Tabela 1. Warunki wygranej dla interesariuszy projektu

Interesariusze		Warunki wygranej
Zleceniodawca	[U] Bezpośredni użytkownik (kierownicy oraz specjaliści z firmy zlecającej)	U1 Formaty i układ dokumentów adekwatne do potrzeb użytkowników
		U2 Dostępność systemu z dowolnej lokalizacji (komputera) w firmie
		U3 Bieżące komunikaty o stanie (zawartości i działaniu) systemu
		U4 Stosowanie automatycznych indeksów pełnotekstowych
		U5 Powiadamianie o dostępnych opcjach uaktualnienia systemu
		U6 Automatyczne i bezpośrednie odnośniki do powoływanych tekstów
		U7 Znajomość menedżera plików wystarczająca do użytkowania systemu
		U8 Szybkie i pełne odpowiedzi na zapytania i uwagi użytkowników
	[M] Klient - zarząd firmy zlecającej opracowanie systemu	M1 Ogólny koszt projektu nie może przekroczyć ustalonej kwoty
		M2 Projekt musi być ukończony w okresie roku
		M3 Analiza możliwości zakupu gotowego systemu (zamiast projektu)
		M4 Dostępność ekspertów celem przeglądu i aktualizacji systemu
		M5 Rejestrowanie indywidualnego korzystania z systemu
		M6 Możliwość ochrony zawartości i kontroli dostępu przez kierowników
M7 Zablokowanie dostępu dla nieautoryzowanych użytkowników		

cd. tabeli 1

Interesariusze		Warunki wygranej
Zleceniobiorca	[P] Menedżer projektu (wraz z zespołem zadaniowym)	P1 Maksymalna zgodność zakresu systemu z potrzebami użytkowników
		P2 Efektywna koordynacja działań i komunikacja w zespole
		P3 Ciągłe zaangażowanie użytkowników w proces projektowania
		P4 Cotygodniowa ocena postępów realizacji projektu
		P5 Wystarczające środki do bieżącego wsparcia systemu
		P6 Szybkie i bezpieczne administrowanie dokumentami
		P7 Elastyczne hierarchizowanie dokumentów, adekwatnie do zawartości
		P8 Zapewnienie pełnej i wielokierunkowej komunikacji użytkowników
	[S] Projektant systemu (nadzorujący działanie zespołu projektowego)	S1 Stosowanie znanych (popularnych) i dostępnych rozwiązań i aplikacji
		S2 Maksymalna prostota stosowanych rozwiązań projektowych
		S3 Wystarczająca ilość czasu na realizację projektu
		S4 „Przyjazny” dla użytkownika układ strony i rozmieszczenie danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [In i Olson 2004].

Etap pierwszy. Określenie warunków wygranej. Po wstępnej analizie sytuacji negocjacyjnej ustalono, że występuje czterech istotnych interesariuszy analizowanego projektu, którzy przy użyciu metody burzy mózgów zidentyfikowali swoje warunki wygranej (tabela 1). Dotyczą one zarówno systemu, będącego przedmiotem projektowania, jak i sposobu realizacji projektu. Do mniej istotnych grup interesu zaliczono zespół tworzący równoległe projekt systemu informacyjnego dla innego klienta i firmę informatyczną dostarczającą niektóre moduły systemu.

Tabela 2. Konflikty pomiędzy wymaganiami interesariuszy projektu

Konflikty bezpośrednie	Konflikty potencjalne		
	Funkcji (jakości)	Czasu	Kosztów
U1–S2	–	U1–M2	U1–M1
U2–M6	U2–M7, U2–P6	U2–M2	U2–M1
–	U3–P6	U3–M2	U3–M1
–	U8–S2	U8–M2	U8–M1
M2–S3	–	–	–
–	M3–S3	–	–
M4–P6	–	M4–M2	M1–M4
M7–P8	–	M2–M7	M1–M7
–	–	–	M1–P2
P3–S3	P3–S2	–	M1–P3
P4–S3	P4–S2	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie [In i Olson 2004].

Etap drugi. Rozpoznanie problemów i ewentualnych konfliktów. Zestawiono je w tabeli 2. Większość spośród nich dotyczy rozbieżności pomiędzy wymaganiami co do zakresu funkcjonalnego systemu a budżetami czasu i kosztów realizacji projektu. Warunki wygranej określone przez klienta są wewnętrznie sprzeczne.

Etap trzeci. Analiza wariantów rozwiązania konfliktów. Zostały one ujęte w tabeli 3, przy czym przy ich formułowaniu brano pod uwagę różnorodne kategorie potrzeb interesariuszy projektu, możliwe do uwzględnienia w projekcie oraz wdrożenia w praktyce.

Tabela 3. Warianty rozwiązania konfliktów pomiędzy interesariuszami projektu

Warianty	Opis wariantów
A1: Maximum funkcjonalności	Wzbogacenie systemu wyjściowego <i>ManagerPro 2000</i> poprzez znaczne rozszerzenie zakresu funkcjonalnego, adekwatnie do potrzeb odbiorcy, co spowodowałoby poniesienie dodatkowych kosztów (wzrost o około 5%) i prawdopodobne wydłużenie czasu realizacji projektu o miesiąc
A2: Prostota i bezpieczeństwo	Wdrożenie prostszej (bazowej) wersji systemu oraz dodatkowych zabezpieczeń dla ochrony posiadanych danych, bez dodatkowych nakładów i dotrzymując przyjętego terminu realizacji projektu
A3: Wariant pośredni (pomiędzy A1 i A2)	Rozwiązanie uwzględniające spełnienie najważniejszych wymagań funkcjonalnych oraz przestrzeganie standardowych warunków bezpieczeństwa, spełniając założone wymagania czasowe i kosztowe
A4: Zaawansowanie technologiczne	Gruntowne przeprojektowanie istniejącego systemu. Wdrożenie najnowocześniejszych rozwiązań, zapewniających niezbędny zakres funkcjonalny i bezpieczeństwo, przy jednoczesnym przekroczeniu założonego poziomu kosztów o ok. 30% i wydłużeniu czasu realizacji projektu do półtora roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie [In i Olson 2004].

Etap czwarty. Ustalenie zbioru obiektywnych kryteriów oceny, odzwierciedlających preferencje interesariuszy. Kryteria te zestawiono w tabeli 4.

Etap piąty. Ocena rozważanych wariantów rozwiązań A1–A4 na podstawie przyjętych kryteriów K1–K4, przez każdego z interesariuszy (tabela 5). Do wyznaczenia wartości ocen zastosowano progresywną skalę geometryczną, tzn. najwyższa ocena (dla najlepszego z czterech wariantów) ma wartość 1.00, kolejna (dla najlepszego z trzech wariantów) – 0.50, analogicznie (dla pozostałych wariantów): 0.25 i 0.12 [In i Olson 2004].

Etap szósty. Określenie subiektywnych (relatywnych) wag poszczególnych kryteriów przez każdego interesariusza (tabela 6). Zastosowano w tym celu metodę SMART [Doran 1981], tzn. przyjęto, że wartość 1 przypisuje się do najmniej istotnego kryterium, a wartości stanowiące wielokrotność tej wartości (2, 3, 4 itd.) kolejnym (ważniejszym) kryterium. Wagi standaryzowane (sumujące

się do jedności) uzyskuje się poprzez zsumowanie wartości wag względnych oraz podzielenie każdej z nich przez otrzymaną sumę. W rozważanym przypadku, tj. dla czterech kryteriów otrzymano następujące wartości wag: 0,1; 0,2; 0,3; 0,4.

Tabela 4. Kryteria oceny wariantów rozwiązań

Kryteria oceny	Warunki wygranej dotyczące kryteriów
K1: Funkcjonalność systemu (adekwatność zakresu do potrzeb, w tym jakość rozwiązań i bezpieczeństwo systemu)	U1, U2, U3, U4, U5, U6, U7, U8, M5, M6, M7, P1, P6, P7, P8, S4
K2: Proces realizacji projektu (sprawność działań, ich koordynacji oraz komunikacji i współpracy w zespole)	M3, M4, P2, P3, P4, P6, S1, S2
K3: Harmonogram realizacji projektu (budżet czasu)	M2, S3
K4: Koszt realizacji projektu (pracy zespołu i samego systemu)	M1, P5

Źródło: opracowanie własne na podstawie [In i Olson 2004].

Tabela 5. Indywidualne wartości ocen wariantów rozwiązań przez interesariuszy

Kryteria oceny	Warianty rozwiązań	Wartości ocen dla poszczególnych interesariuszy			
		U	M	P	S
K1	A1	1,00	0,50	0,50	0,25
	A2	0,25	1,00	0,12	0,12
	A3	0,50	0,25	1,00	1,00
	A4	0,12	0,12	0,25	0,50
K2	A1	0,50	0,25	0,25	1,00
	A2	0,12	1,00	1,00	0,12
	A3	1,00	0,50	0,50	0,25
	A4	0,25	0,12	0,12	0,50
K3	A1	1,00	1,00	1,00	1,00
	A2	0,25	0,12	0,12	0,12
	A3	0,12	0,50	0,50	0,25
	A4	0,50	0,25	0,25	0,50
K4	A1	0,25	0,50	1,00	0,25
	A2	0,12	0,25	0,12	0,12
	A3	1,00	0,12	0,50	0,50
	A4	0,50	1,00	0,25	1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hosseini i Brenner 1992, In i Olson 2004].

Tabela 6. Subiektywne wartości wag kryteriów w ocenie interesariuszy

Interesariusze	Kryteria			
	K1	K2	K3	K4
U	0,4	0,1	0,3	0,2
M	0,4	0,1	0,2	0,3
P	0,3	0,4	0,2	0,1
S	0,4	0,3	0,1	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hosseini i Brenner 1992, In i Olson 2004].

Etap siódmy. Rangowanie wariantów. Wartości ocen indywidualnych zestawione w tabeli 7 stanowią iloczyny wag każdego z kryteriów (wartości z odpowiednich wierszy tabeli 6) przez wartości ocen rozważanych alternatyw ze względu na dane kryterium (wartości z właściwych kolumn tabeli 5). Zastosowano zatem formułę (1). Otrzymane wartości posłużyły do ustalenia rang wariantów (w nawiasach).

Tabela 7. Rezultaty rangowania wariantów przez interesariuszy

Warianty rozwiązań	Oceny indywidualne interesariuszy [rangi]				Oceny zagregowane [rangi]	
	U	M	P	S	Suma	Średnia arytmetyczna
A1	0,80 [1]	0,58 [2]	0,55 [2]	0,55 [3]	2,48 [1]	1,01 [1]
A2	0,21 [4]	0,60 [1]	0,47 [3]	0,12 [4]	1,40 [4]	0,35 [4]
A3	0,54 [2]	0,29 [3]	0,65 [1]	0,61 [1]	2,09 [2]	0,52 [2]
A4	0,33 [3]	0,41 [3]	0,21 [4]	0,60 [2]	1,55 [3]	0,39 [3]

Źródło: opracowanie własne na podstawie [In i Olson 2004].

Stosując zasadę „demokratyczną”, wybrano wariant A1, czyli opracowanie i wdrożenie koncepcji systemu znacznie rozszerzającego bazową wersję *ManagerPro 2000* o funkcje wymagane przez bezpośredniego użytkownika, czyli najważniejszego interesariusza ze względu na eksploatację systemu. Jak można zauważyć jego rangi indywidualne są identyczne, jak zagregowane. Różnice rang wynikają z odmienności stosowanych kryteriów, decydujących o przydatności danego rozwiązania. Ponieważ kluczowym interesariuszem jest klient, tj. zarząd firmy, podejmujący decyzję o zleceniu opracowania systemu, należy uwzględnić jego preferencje, dotyczące zwłaszcza wymaganego bezpieczeństwa systemu.

Etap ósmy. Końcowa analiza porozumienia dla uzyskania zbieżności opinii wszystkich interesariuszy odnośnie do rozwiązania satysfakcjonującego ich preferencje. Przedstawiciele UCS SA uzgodnili ze zleceniodawcą, że będzie opar-

cowywany i wdrażany wariant A1, ale z rozszerzonym modułem zabezpieczenia danych. W zamian za to zleceniodawca zgodził się na poniesienie dodatkowych kosztów (wzrost o ok. 10%) i wydłużenie czasu realizacji projektu o 2 miesiące, co było niezbędne ze względu na konieczność poszerzenia zakresu funkcjonalnego i podniesienia bezpieczeństwa systemu. Następnie strony przystąpiły do negocjacji na temat szczegółowych kwestii kontraktu.

6. Podsumowanie

Rezultaty zrealizowanych prac badawczych, przedstawione w artykule (zgodnie ze sformułowaniem na wstępie celem) dotyczą metodologicznych aspektów analizy przednegocjacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania projektami. Przedstawiona koncepcja metodyczna analizy preferencji interesariuszy jako wstępnego etapu procesu planowania negocjacji może stanowić użyteczne narzędzie identyfikacji i analizy praktycznych przypadków negocjacyjnych, w szczególności w zarządzaniu projektami. Uniwersalność i kompleksowość (wielowymiarowość) przyjętej koncepcji metodycznej czyni ją także adekwatną do innego rodzaju negocjacji prowadzonych w firmie. Podobne uwagi można odnieść do wybranego modelu szczegółowego analizy preferencji interesariuszy, pomyślnie zweryfikowanego w praktyce.

Z drugiej jednak strony przedstawiona koncepcja wymaga uszczegółowienia i udoskonalenia (w ramach dalszych badań autora), głównie pod kątem wzbogacenia szczegółowych narzędzi metodycznych (zasad i metod), zwłaszcza o charakterze ilościowym. Chodzi przede wszystkim o stworzenie użytkowych procedur i technik identyfikacji celów i preferencji interesariuszy oraz analizy związków między nimi. Wymagana jest także dalsza empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji, w badaniach porównawczych, dotyczących różnorodnych negocjacji w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Doran G.T. [1981], *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*, „Management Review”, vol. 70, nr 11.
- Edmunds D., Wollenberg E. [2001], *A Strategic Approach to Multistakeholder Negotiations*, „Development and Change”, vol. 32, nr 2.
- Elias A.A., Cavana R.Y., Jackson L.S. [2002], *Stakeholder Analysis for R&D Project Management*, „R&D Management”, vol. 32, nr 4.
- Ertel D. [2004], *Getting Past YES. Negotiation as if Implementation Mattered*, „Harvard Business Review”, November.
- Freeman R.E. [1984], *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

- Freeman R.E., Reed D.J. [1983], *Stakeholders and Shareholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review”, vol. XXV, nr 2.
- Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. [2004], *Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited*, „Organization Science”, vol. 15, nr 3.
- Hosseini J.C., Brenner S.N. [1992], *The Stakeholder Theory of the Firm: A Methodology to Generate Value Matrix Weights*, „Business Ethics Quarterly”, vol. 2, nr 2.
- In H.P., Olson D. [2004], *Requirements Negotiation Using Multi-Criteria Preference Analysis*, „Journal Of Universal Computer Science”, vol. 10, nr 4.
- Johnson G., Scholes K. [1999], *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, Prentice Hall, London.
- Jones T.M., Wicks A.C. [1999], *Convergent Stakeholder Theory*, „Academy of Management Review”, vol. 24, nr 2.
- Kozina A. [2009], *Negocjacje w zarządzaniu projektami [w:] Determinanty rozwoju gospodarczego. Aspekty mikro- i makroekonomiczne, t. 2: Zarządzanie rozwojem organizacji*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie” 2009, nr 2(13).
- Leksykon zarządzania* [2004], Difin, Warszawa.
- Lisiński M. [2004], *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
- McManus J., Schlumberger S. [2002], *The Influence of Stakeholder Values on Project Management*, „Management Services”, vol. 46, nr 6.
- Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego* [1999], red. S. Rudolf, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Obłój K. [2007], *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Sebenius J.K. [2004], *Mapping Backward: Negotiating in the Right Sequence*, „Harvard Business Review”, June.
- Sebenius J.K. [2006], *Negotiation Design for Large, Multistakeholder Projects [w:] Negotiation*, „Harvard Business Review”, April.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. [1997], *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Tenbrunsel A.E., Wade-Benzoni K.A., Moag J., Bazerman M.H. [1999], *The Negotiation Matching Process: Relationships and Partner Selection*, „Organizational Behavior & Human Decision Processes”, vol. 80, nr 3.

The Analysis of Stakeholder Preferences in Project Management Negotiations

The objective of the paper is to present methodological principles used in analysing stakeholder preferences in the context of negotiations planning and to discuss the practical application of those principles in a particular project. The analysis of stakeholder negotiations in project management is first discussed. This is followed by a discussion of general methodological rules of such analysis along with a specific model for analysing stakeholder preferences, based on multi-criteria decision making theory. An empirical presentation of stakeholder preference analysis for an IT project concludes the paper.

Keywords: negotiations within project management, project stakeholders, stakeholders' analysis, stakeholders' preferences analysis.