

Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Krakowie

# Zeszyty Naukowe

Cracow Review  
of Economics  
and Management

Nr 3 (939)

Kraków 2015

#### 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 Pocięcha* (Polska)

#### Komitet Redakcyjny

*Janusz Czekaj*, *Jerzy Kornaś*, *Ryszard Kowalski* (sekretarz), *Barbara Pawełek*,  
*Aleksy Pocztowski* (redaktor naczelny), *Krystyna Przybylska*, *Tadeusz Sikora*,  
*Grzegorz Strupczewski* (sekretarz), *Wanda Sułkowska*, *Krzysztof Woźniak* (sekretarz)

#### Redaktor statystyczny

*Paweł Ulman*

#### Redaktorzy Wydawnictwa

*Janina Ziarkowska*, *Seth Stevens* (streszczenia w j. angielskim)

#### 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](http://www.ceeol.com), a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych  
i pokrewnych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015

ISSN 1898-6447

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Publikacja jest dostępna w bazie CEEOL ([www.ceeol.com](http://www.ceeol.com))  
oraz w czytelni on-line [ibuk.pl](http://www.ibuk.pl) ([www.ibuk.pl](http://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](mailto:wydaw@uek.krakow.pl)  
[www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl)

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

Objętość 11,0 ark. wyd.  
Zam. 49/2015

# Spis treści

Marek Ćwiklicki	
<b>Zastosowanie analizy wartości w monitorowaniu kontraktowanych usług społecznych .....</b>	<b>5</b>
Marek Rawski	
<b>Wykorzystanie metody refleksji strategicznej do oceny możliwości zmian potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa .....</b>	<b>21</b>
Krzysztof Woźniak	
<b>Pomiar sprawności działania w zwinnych metodykach projektowania oprogramowania .....</b>	<b>35</b>
Beata Barczak	
<b>Budowanie wartości w sieciach organizacyjnych .....</b>	<b>51</b>
Małgorzata Tyrańska	
<b>Metodyka projektowania systemu motywowania pracowników .....</b>	<b>67</b>
Renata Winkler, Michał Chmielecki	
<b>Komunikacja a dzielenie się wiedzą w projektowych zespołach międzykulturowych .....</b>	<b>87</b>
Paweł Łukasik	
<b>Wykorzystanie metod komunikacji w uczeniu tradycyjnym i empirycznym .....</b>	<b>101</b>
Andrzej Kozina	
<b>Organizowanie zespołu negocjacyjnego .....</b>	<b>119</b>
Joanna Sobuła	
<b>Wykorzystanie public relations w kształtowaniu wizerunku biura nieruchomości .....</b>	<b>139</b>

Joanna Dziadkowiec, Paulina Podmokła

<b>Rola jakości w budowaniu relacji z klientami na rynku usług ciepłowniczych .....</b>	<b>149</b>
---	------------

Urszula Balon, Milena Sikora

<b>Rola standardów IFS i BRC w ocenie dostawców przez sieci handlowe .....</b>	<b>167</b>
--	------------

*Marek Ćwiklicki*

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Zastosowanie analizy wartości w monitorowaniu kontraktowanych usług społecznych

## Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wniosków z badań nad zastosowaniem koncepcji analizy wartości do monitorowania kontraktowanych usług społecznych. Bazując na produktach projektu pn. „PI NAWIKUS – innowacyjna metoda monitoringu kontraktowanych usług społecznych”, dokonano prezentacji wstępnej wersji metody, uwzględniającej wartość jako kategorię integrującą kwestie jakościowe i efektywnościowe (ekonomiczne) i będącą podstawą do oceny łącznej tych dwóch wymiarów. Opis rozwiązania wzbogacono o przykłady interpretacji indeksu wartości jako zagregowanej miary. Artykuł kończy próba oceny zastosowanego podejścia i rekomendacja dalszych badań w obszarze outsourcingu usług społecznych.

**Słowa kluczowe:** analiza wartości, monitoring, kontraktowanie, usługi społeczne.

## 1. Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest rezultatem badań przeprowadzonych w ramach projektu pn. „PI NAWIKUS – innowacyjna metoda monitoringu kontraktowanych usług społecznych”<sup>1</sup>. Głównym celem opracowania jest prezentacja rozwią-

---

<sup>1</sup> Projekt „PI NAWIKUS – innowacyjna metoda monitoringu kontraktowanych usług społecznych” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu

zania bazującego na analizie wartości na potrzeby oceny jakości i efektywności zleczanych usług społecznych organizacjom pozarządowym przez jednostki samorządu terytorialnego. Stanowi ono rezultat prób stworzenia syntetycznego podejścia do monitorowania usług społecznych, a w szerszym wymiarze – usług publicznych.

## 2. Zarys problematyki pomiaru efektywności i jakości kontraktowanych usług społecznych

Prezentowane rozwiązanie opierające się na analizie wartości wynika z diagnozy sytuacji w zakresie stosowanych metod pomiaru efektywności i jakości kontraktowanych usług społecznych organizacjom pozarządowym (NGO) przez jednostki samorządu terytorialnego (JST) w Polsce. Outsourcing usług publicznych do NGO jest wyrazem ich współpracy z JST, co zapisano m.in. w art. 5. Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. nr 96, poz. 873 z późn. zm.). Tworzone programy współpracy zgodnie z ust. 4 art. 5 powinny zawierać także sposób oceny realizacji programu. Z przeprowadzonej w 2012 r. analizy wybranych programów współpracy z NGO wynika, że monitorowanie ogranicza się do oceny *ex post* w formie kontroli<sup>2</sup>, która polega na ogół na sprawdzeniu w miejscu wykonywania projektu realizacji harmonogramu, zakresu rzeczowo-finansowego i składanych sprawozdań. Próby badania efektywności takich programów polegają na zestawieniu danych ilościowych, takich jak: liczba organizacji pozarządowych i innych podmiotów uczestniczących w programach, liczba osób zaangażowanych w programie, liczba adresatów działań publicznych, wysokość przeznaczonych środków finansowych przez JST, wysokość przeznaczonych środków finansowych przez organizacje pozarządowe. Przykładowo w gminie miejskiej Kraków w sprawozdaniach z realizacji programu współpracy zawarte są syntetyczne zestawienia porównawcze względem poprzedniego roku dotyczące: wysokości środków przeznaczonych na realizację programu,

---

Społecznego (nr umowy UDA-POKL.05.04.02-00-E05/11-00). Jego przedmiotem jest ocena efektywności kontraktowania usług społecznych przez jednostki samorządu terytorialnego oraz porównanie efektywności i jakości realizowanych usług w ramach opieki nad osobami starszymi realizowanych przez publiczne i niepubliczne jednostki. Projekt jest realizowany przez Fundację Gospodarki i Administracji Publicznej (Lider) i Gminę Miejską Kraków (Partner). Metodę NAWIKUS opracował zespół pod kierownictwem autora w składzie: Adam Gałeczki, Magdalena Jelonek, Anna Pawlina. Więcej informacji na temat projektu znaleźć można na stronie <http://fundacja.e-gap.pl/nawikus/>.

<sup>2</sup> Badania dotyczyły urzędów miast w: Koźenicach, Giżycku, Poznaniu, Wrocławiu, Sosnowcu, Katowicach, Krakowie.

liczby zgłoszonych wniosków, liczby dotowanych projektów konkursowych, liczby przeprowadzonych kontroli.

Dokonując próby oceny dotychczas stosowanych praktyk, zwraca uwagę podejście efektywnościowe, które jest wyrażone miarami typu: wydatek na jednego beneficjenta, z elementami efektywności społecznej, np. liczba osób objęta wsparciem. Dostrzec można brak wyraźnego ujęcia jakości usług, co powoduje, że informacja zwrotna od końcowych klientów, czyli odbiorców usług, nie jest dostarczana. W konsekwencji organizacje pozarządowe, chcąc doskonalić swoje działania, jeśli nie mają własnych mechanizmów badania satysfakcji klientów, nie mają podstawy do podejmowania działań usprawniających. W szerszym kontekście nieujednolicone sposoby postępowania uniemożliwiają zastosowanie porównań i identyfikacji najlepszych praktyk. W uzupełnieniu powyższej analizy należy zwrócić uwagę na zagraniczne i krajowe doświadczenia w obszarze badania efektywności i jakości usług społecznych.

Krajowe próby doskonalenia jakości przedstawia R. Szarfenberg [2011]. Kwestia jakości jest też poruszona w projektach „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” realizowany przez WRZOS [Pauli i Włoch 2012] oraz metodzie PRI w wersji 1 i 2. W PRI wśród kryteriów rozwoju instytucjonalnego jednym z kryteriów oceny były „Usługi społeczne” [Katalog narzędzi... 2011].

Międzynarodowe podejścia w ocenie efektywności i jakości odnoszą się zarówno do tradycyjnych ujęć wywodzących się z TQM, takich jak: normy ISO 9000, CAF, AA 1000 itp., jak również do rozwiązań dedykowanych usługom społecznym. W tym zakresie wyróżnia się dwa podejścia, na które wskazali także S. Mazur i A. Wodecka-Hyjek [2013]:

– *Territorial Quality Standards* opracowane w ramach projektu „*Territorial Quality Standards in Social Services of General Interests*” (2008–2010), w których uwzględnia się jakość w odniesieniu do interesariuszy [*Territorial Quality Standards...* 2010],

– *European Quality in Social Services* (EQUASS) ukierunkowany na użytkownika końcowego [*Common Quality Framework...* 2010]<sup>3</sup>.

W światowych najlepszych praktykach uwzględnia się zatem nie tylko usługodawców, ale przede wszystkim usługobiorców, którzy dla zlecającego usługę podmiotom zewnętrznym są odbiorcami końcowymi. W zależności od podejścia klasyfikacyjnego dana metoda zaliczana jest do rozwiązań służących poprawie efektywności lub jakości [*Comparing Proving...* 2009], co świadczy o braku ujednoliconego podejścia badawczego także wśród międzynarodowych organizacji zajmujących się omawianą tematyką.

---

<sup>3</sup> Jest to najczęściej powoływane ujęcie standardów jakości świadczenia usług publicznych.

Podane powyżej przyczyny zdecydowały o podjęciu prób nad opracowaniem Narzędzia Analizy Wartości Kontraktowych Usług Społecznych (NAWIKUS), które może stać się odpowiedzią na brak jednoczesnego uwzględnienia dwóch wymiarów: efektywności ekonomicznej i społecznej kontraktowanych usług przez NGO. Ta cecha sprawia, że metoda NAWIKUS nawiązuje do analizy wartości (*Value Analysis/Value Engineering*). Należy dodać, że metoda została pozytywnie oceniona w wyniku zewnętrznej ewaluacji przeprowadzonej po pilotażu i testowaniu [Otręba-Szklarczyk, Strzebońska i Worek 2014].

W swych założeniach NAWIKUS ma umożliwiać kompleksowe monitorowanie efektywności i jakości realizowanej usługi oraz wspomagać JST w efektywnym zarządzaniu usługami. Dla NGO narzędzie umożliwi ocenę swojego potencjału pod kątem wzrostu wartości z danej usługi, a użytkownikom usługi udostępni mechanizm ujednoliconej oceny jakości. Dzięki zastosowaniu kryteriów ilościowych i jakościowych będzie można dokonywać porównań i prowadzić pogłębione studia benchmarkingowe między podmiotami wykonującymi zlecane usługi. Uzyskana informacja pozwoli podejmować działania doskonalące zarówno po stronie urzędów, jak i NGO, w tym także badania efektywności społecznej i ekonomicznej zmiany formy realizacji usług na kontraktowanie. W celu ułatwienia przesyłu informacji i wspomaganie podejmowania działań korygujących narzędziu towarzyszy system informatyczny udostępniający rozwiązania typu *data mining*.

### 3. Efektywność a wartość – analiza pojęciowa

Do dalszych rozważań przydatna będzie prezentacja pojęć efektywności i wartości. Takie studium, nawet w skróconej formie, jest niezbędne, aby móc prawidłowo pod względem terminologicznym określać granice znaczeniowe i warunki ich stosowania.

Termin „efektywność” jest obecnie różnorodnie interpretowany zarówno w potocznym języku, jak i literaturze przedmiotu i z tego powodu wymaga szczególnego potraktowania. Klasyczna, słownikowa definicja efektywności przedstawia ją jako relację efektów do nakładów lub dokładniej w przypadku efektywności ekonomicznej jako „rezultat działalności gospodarczej określaną przez relację uzyskanego efektu do nakładu danego czynnika produkcji lub zespołu tych czynników” [Nowy Leksykon PWN, 1998, s. 424]. Z takim ujęciem (ekonomicznym) można się zetknąć najczęściej, jednak występujące inne znaczenia wywodzące się z prakseologii (ekonomiczność, sprawność, skuteczność, produktywność, rentowność, a także wydajność [Szpaderski 2005, s. 43–53]) powodują, że zakres tego pojęcia ulega rozszerzeniu. Ta wielowymiarowość jest najbardziej



widoczna przy próbach zdefiniowania efektywności organizacyjnej, co wykazał między innymi B. Ziębicki [2012].

Problemy interpretacyjne są wywołane głównie z niedookreśleniem dwóch elementów: efektów i nakładów. W przypadku interpretacji ekonomicznej przyjmuje się, że mają one formę pieniężną (monetarną). W pozostałych stosuje się subiektywną kwantyfikację, której przykładem może być wykładnia efektywnego działania, zaproponowana przez T. Pszczołowskiego [1977, s. 11], jako takiego, które daje pozytywnie oceniane wyniki. Pierwszy składnik efektywności (efekty) rozumie się także jako otrzymane wyniki bądź rezultaty. Drugi natomiast (nakłady) oznacza wykorzystane zasoby, w tym także finansowe.

Na powyżej przedstawione różnice definicyjne wpływ ma także tłumaczenie angielskich wyrazów *efficiency* i *effectiveness*. Usankcjonowana w standardach ISO 9001 definicja słowa *efficiency* to relacja pomiędzy osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami (pkt 3.2.15 Normy) [PN-EN ISO 9000:2006, s. 31], a *effectiveness* rozumie się jako skuteczność, czyli stopień w jakim planowane działania są realizowane, a planowane wyniki osiągnięte (pkt 3.2.1 Normy) [Pszczołowski 1977, s. 29]. W konsekwencji znaczenie terminu „efektywność” może ulegać zmianie w zależności od przyjętej interpretacji i tłumaczeń.

Drugie z pojęć, wartość, jest kluczowe dla metody analizy wartości (*value analysis, value engineering*) opracowanej w latach 40. XX w. przez Lawrence’a D. Milesa (1904–1985). D. Miles definiował tę metodę jako „zorganizowane działanie mające na celu efektywną identyfikację niepotrzebnych kosztów” [Miles 1989, s. 3]. Celem jej stosowania jest osiągnięcie najniższego kosztu spełnienia wymaganych funkcji. Jak zauważył Z. Martyniak [1987, s. 202], podstawą analizy wartości jest pojęcie systemu, ponieważ umożliwia to wyjaśnienie relacji (interakcji) danego systemu z otoczeniem zewnętrznym. Na tym tle pojawia się znaczenie funkcji: „Każdy system tworzony jest w celu zaspokojenia określonych potrzeb środowiska zewnętrznego przez spełnianie tych potrzeb wynikających z funkcji” [Martyniak 1987].

Podobnie zatem jak przy efektywności mamy do czynienia z dwoma parametrami: funkcjami i kosztami. Przez funkcje lub funkcjonalność rozumie się zdolność do zaspokojenia określonych potrzeb użytkowników produktu lub usługi. Natomiast odniesienie się wprost do kosztów sprawia, że definicja wartości nabiera cech interpretacji ekonomicznej. Istotne i jednocześnie charakterystyczne dla analizy wartości jest traktowanie kosztów w ujęciu systemowym, tj. jako tzw. kosztów łącznych obejmujących zarówno koszty własne (organizacji), jak i koszty ponoszone przez otoczenie systemu [Martyniak 1987, s. 203–204]. Dzięki przyjęciu systemowego podejścia możliwe jest dostrzeżenie i wyeliminowanie sytuacji, w których obniżenie kosztów własnych prowadzi do wzrostu kosztów przez klienta.

Na podstawie przeprowadzonej analizy należy stwierdzić, że wartość nawiązuje do pojęcia efektywności poprzez następujące cechy:

- koszt realizacji funkcji w znaczeniu zasobów finansowych (efektywność ekonomiczna),
- stopień spełnienia funkcji w formie efektu, a jego ocena ma charakter subiektywny i wyrażona jest przez satysfakcję klientów.

Jednocześnie należy podkreślić, że bezpośrednie przeniesienie znaczeń między efektem a stopniem spełnienia funkcji oraz nakładem a kosztem, wymaga pewnej ostrożności. Względną porównywalność tych pojęć należy traktować w sposób umowny, ponieważ każde z tych określeń niesie ze sobą określone konsekwencje. Do podstawowych z nich należą:

- efekt jest szerszą kategorią pojęciową i ma charakter dokonany, natomiast funkcja w analizie wartości ogranicza się do opisu przeznaczonego, zamierzonego, a zatem do niedokonanego działania,
- przekształcenie funkcji w formę stopnia jej spełnienia pozwala odnieść się do satysfakcji klienta w celu umożliwienia jej pomiaru za pomocą narzędzi jakościowych,
- systemowe ujęcie kosztów pozwala na szerszą interpretację zasobów niż w przypadku klasycznie definiowanej efektywności.

Wartość jest zdeterminowana z jednej strony funkcjonalnością, czyli zdolnością do zaspokojenia określonych potrzeb użytkowników, a z drugiej – kosztem funkcji. Ze względu na analizę wartości przedmiot badania (np. produkt, usługa czy informacja) ma tym większą wartość, im lepiej zaspokajają potrzeby użytkowników, a przy określonym ich poziomie odznacza się równocześnie najniższym kosztem. Do tego niezbędne jest ustalenie wszystkich funkcji, jakie spełnia dany przedmiot badania i składające się nań elementy, ponieważ od tego zależy działanie mające na celu zmniejszenie kosztów wytwarzania (realizacji). Przyjęcie założenia dostarczania usług zgodnych z oczekiwaniami społeczności, a zatem o odpowiednim standardzie, przy odpowiedniej cenie jest wyrazem zapewnienia odpowiedniej efektywności systemu wydatkowania środków publicznych.

#### **4. Analiza wartości jako podstawa metodyczna NAWIKUS**

Podstawą formułowania łącznej oceny w odniesieniu do jakości i efektywności kontraktowanej usługi społecznej jest syntetyczny miernik – indeks wartości ( $I_w$ ). Składa się on z agregowania wielkości i kierunku zmian poszczególnych wskaźników jakościowych i efektywnościowych. Ogólną strukturę  $I_w$  przedstawia wzór (1), a definicje wskaźników stosowanych w metodzie NAWIKUS zawierają tabele 1 i 2.

$$I_w \cong \frac{J_1(\cdot) + J_2(\cdot) + \dots + J_5(\cdot)}{E_1(\cdot) + E_2(\cdot) + \dots + E_5(\cdot)}, \quad (1)$$

gdzie:

$E_i$  –  $i$ -ty wskaźnik efektywności kosztowej,

$J_j$  –  $j$ -ty wskaźnik jakości,

$(\cdot)$  – zmiana wskaźnika.

Tabela 1. Definicje mierników jakości w metodzie NAWIKUS

Miernik	Definicja
J1. Zadowolenie klientów	Liczba osób, które deklarują, że chciałyby dalej korzystać z usług w stosunku do liczby przebadanych osób
J2. Poprawa zadowolenia klientów	Wzrost liczby osób deklarujących, że są zadowolone z usług w trakcie dwóch kolejnych badań
J3. Chęć dalszego korzystania z usług	Liczba osób, które deklarują, że chciałyby dalej korzystać z usług, w stosunku do liczby przebadanych osób
J4. Chęć polecenia usługi innym osobom	Liczba osób, które poleciłyby znajomemu lub członkowi rodziny usługi w stosunku do liczby przebadanych osób
J5. Brak rekomendacji zmian sformułowane przez osoby korzystające z usług	Liczba uczestników usługi, którzy deklarują, że nie należy niczego zmieniać w usłudze, w stosunku do liczby przebadanych osób

Źródło: opracowano na podstawie: [Finalna wersja metody... 2014, s. 64–65].

W metodzie NAWIKUS założono możliwość zmian wag dla poszczególnych wskaźników, co umożliwi dostosowanie metody do oczekiwań JST i NGO. Taki zapis indeksu wartości przedstawia wzór 2.

$$I_w \cong \frac{w_{j1}J_1 + w_{j2}J_2 + \dots + w_{jn}J_n}{w_{E1}E_1 + w_{E2}E_2 + \dots + w_{Em}E_m}, \quad (2)$$

gdzie:

$w_{Ei}$  –  $i$ -ta waga dla wskaźnika efektywności kosztowej  $E_1 - E_m$ ,

$w_{Jj}$  –  $j$ -ta waga dla wskaźnika jakości  $J_1 - J_n$ .

Zestawienie dwóch wymiarów jest możliwe poprzez ujednoczenie oceny charakteru zmiany. Dla sformułowanych na potrzeby metody NAWIKUS mierników jakościowych przyjęto interpretację zmian wartości wyniku (tabela 3) i analogicznie dla mierników efektywnościowych w tabeli 4. Weryfikacja ilościowa i procentowa skal nastąpi podczas testu produktu finalnego. Szczególną uwagę należy zwrócić na te miary, w których oczekiwany jest wzrost lub utrzymanie *status quo*. Mniejsza wartość świadczy o pogorszeniu sytuacji w obszarze danego standardu, co może wpłynąć na jego niespełnienie, a w konsekwencji na obniżenie wartości usługi. Duże odchylenia od przyjętego standardu, poziomu

jakości i efektywności świadczą o niestabilności procesu. Analizując trend, można z wyprzedzeniem przedsięwziąć działania korygujące.

Tabela 2. Definicje mierników efektywnościowych w metodzie NAWIKUS

Miernik	Definicja
E1. Skuteczność działań	Wskaźnik ustalany na podstawie liczby osób korzystających z usługi w porównaniu z zaplanowaną liczbą miejsc
E2. Efektywność kosztowa	Wskaźnik ustalany na podstawie kosztów ponoszonych w związku z realizowaną usługą w odniesieniu do średniomiesięcznej liczby osób starszych korzystających z danej usługi
E3. Udział środków własnych w realizowanym działaniu	Wskaźnik ustalany na podstawie wartości środków finansowych przekazywanych przez organizację pozarządową na realizację zadania w stosunku do całości zakontraktowanych środków finansowych
E4. Efektywność zatrudnienia personelu	Stopień zorientowania organizacji na efektywne wydatkowanie środków znajdujące odzwierciedlenie w liczbie personelu zaangażowanego w świadczenie usługi
E5. Postęp finansowy realizacji usługi	Stopień wydatkowania budżetu zakontraktowanej usługi wskazujący na postęp realizacji zaplanowanych działań oraz sprawność organizacji w rozliczaniu planowanych wydatków

Źródło: opracowano na podstawie: [Finalna wersja metody... 2014, s. 66–68].

Dopuszcza się występowanie odchyień od przyjętych poziomów, jednakże tylko przejściowo. Na koniec okresu sprawozdawczego powinno otrzymać się wartość ustaloną w umowie (oczekiwanie minimalne) lub jej wzrost (oczekiwanie optymalne). Dla każdego wskaźnika proponuje się stworzenie osobnej karty kontrolnej wzorowanych na kartach kontrolnych Shewharta.

Przyjęcie analogicznego stopniowania zmiany (kolumna 1 w tabeli 3 i 4) pozwala na ujednoczenie punktacji. Sposób oceny zmian zaprezentowano w tabeli 5.

Powyżej przedstawiona charakterystyka indeksu wartości pozwala na zaprezentowanie przykładów zastosowań i, co ważniejsze, sformułowania wniosków doskonalących świadczenie usług społecznych. Ukazano w nich dwa sposoby interpretacji wyników w ujęciu porównawczym, najprostszej wersji analizy wartości i w ujęciu agregatowym, posługując się rozbudowanym indeksem wartości.

Tabela 3. Parametry zmian mierników jakościowych

Charakter zmiany	Zadowolenie klientów		Poprawa zadowolenia		Chęć dalszego korzystania z usług		Chęć polecenia ośrodka		Brak rekomendacji zmiany funkcjonowania ośrodka	
	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10
Bardzo negatywna	(-∞; -15 pp)	(-∞; -15 pp)	(-∞; -15 pp)	(-∞; -15 pp)	(-∞; -15 pp)	(-∞; -15 pp)	(-∞; -15 pp)	(-∞; -15 pp)	(-∞; -15 pp)	(-∞; -15 pp)
Średnio negatywna	(-14,9 pp; -10 pp)	(-14,9 pp; -10 pp)	(-14,9 pp; -10 pp)	(-14,9 pp; -10 pp)	(-14,9 pp; -10 pp)	(-14,9 pp; -10 pp)	(-14,9 pp; -10 pp)	(-14,9 pp; -10 pp)	(-14,9 pp; -10 pp)	(-14,9 pp; -10 pp)
M mało negatywna	(-9,9 pp; -5 pp)	(-9,9 pp; -5 pp)	(-9,9 pp; -5 pp)	(-9,9 pp; -5 pp)	(-9,9 pp; -5 pp)	(-9,9 pp; -5 pp)	(-9,9 pp; -5 pp)	(-9,9 pp; -5 pp)	(-9,9 pp; -5 pp)	(-9,9 pp; -5 pp)
Neutralna <sup>a</sup>	(-4,9 pp; +4,9 pp)	(-4,9 pp; +4,9 pp)	(-4,9 pp; +4,9 pp)	(-4,9 pp; +4,9 pp)	(-4,9 pp; +4,9 pp)	(-4,9 pp; +4,9 pp)	(-4,9 pp; +4,9 pp)	(-4,9 pp; +4,9 pp)	(-4,9 pp; +4,9 pp)	(-4,9 pp; +4,9 pp)
Pozytywna <sup>a</sup>	(+5 pp; +9,9 pp)	(+5 pp; +9,9 pp)	(+5 pp; +9,9 pp)	(+5 pp; +9,9 pp)	(+5 pp; +9,9 pp)	(+5 pp; +9,9 pp)	(+5 pp; +9,9 pp)	(+5 pp; +9,9 pp)	(+5 pp; +9,9 pp)	(+5 pp; +9,9 pp)
Średnio pozytywna <sup>a</sup>	(+10 pp; +14,9 pp)	(+10 pp; +14,9 pp)	(+10 pp; +14,9 pp)	(+10 pp; +14,9 pp)	(+10 pp; +14,9 pp)	(+10 pp; +14,9 pp)	(+10 pp; +14,9 pp)	(+10 pp; +14,9 pp)	(+10 pp; +14,9 pp)	(+10 pp; +14,9 pp)
Bardzo pozytywna <sup>a</sup>	(+15 pp; +∞)	(+15 pp; +∞)	(+15 pp; +∞)	(+15 pp; +∞)	(+15 pp; +∞)	(+15 pp; +∞)	(+15 pp; +∞)	(+15 pp; +∞)	(+15 pp; +∞)	(+15 pp; +∞)

Objaśnienia: pp – punkty procentowe; <sup>a</sup> jeżeli wskaźnik w poprzednim okresie badania uzyskał wartość optymalną (min. 0,9) to, mimo że nie odnotowano wzrostu wskaźnika, podmioty otrzymują ocenę bardzo dobrą.

Źródło: opracowano na podstawie: [Finalna wersja metody... 2014, s. 23].

Tabela 4. Parametry zmian mierników efektywnościowych

Charakter zmiany	Skuteczność działań	Efektywność kosztowa	Udział środków własnych	Efektywność zatrudnieniowa	Postęp finansowy
	E1	E2	E3	E4	E5
Bardzo negatywna	(-∞; -0,15 pp )	(+15%; +∞)	(-∞; -10%)	(-3,0; -∞)	(+15%; +∞)
Średnio negatywna	(-0,14 pp; -0,10 pp)	(+10%; +14%)	(-9,0%; -5,0%)	(-2,0; -2,9)	(+10%; +14%)
Miało negatywna	(-0,09 pp; -0,05 pp)	(+5%; +9%)	(-4,9; -2,5%)	(-1,0; -1,9)	(+5%; +9%)
Neutralna	(-0,04 pp; 0,00 pp)	(-4%; +4%)	(-2,4%; +2,4%)	(-0,9; +0,9)	(-4%; +4%)
Pozytywna	0	(-9%; -5%)	(+2,5%; +4,9%)	(+1,0; +1,9)	(-9%; -5%.)
Średnio pozytywna	0	(-14%; -10%)	(+5,0%; +9,0%)	(+2,0; +2,9)	(-14%; -10%)
Bardzo pozytywna	0	(-∞; -15%)	(+10%; +∞)	(+3,0; +∞)	(-∞; -15%)

Objaśnienia jak do tabeli 3.

Źródło: opracowano na podstawie: [Finalna wersja metody... 2014, s. 23].

Tabela 5. Charakter zmiany mierników, ich ocena i zalecenia działań

Charakter zmiany	Ocena zmiany	Zalecenia
Bardzo negatywna	-3	Bezwzględne podjęcie natychmiastowych działań naprawczych
Średnio negatywna	-2	Podjęcie działań naprawczych
Mało negatywna	-1	Obserwacja wskaźnika przy kolejnym badaniu
Neutralna	0	Kontynuować działania
Mało pozytywna	+1	Kontynuować działania
Średnio pozytywna	+2	Kontynuować działania
Bardzo pozytywna	+3	Kontynuować działania

Źródło: [Finalna wersja metody... 2014, s. 23].

## 5. Przykłady interpretacji indeksu wartości kontraktowanych usług społecznych\*

### Przykład 1

W niniejszym przykładzie przyjęto, że dane dla kalkulacji dwóch mierników J1 i E5 zostały uzyskane w półrocznym okresie (tabela 6).

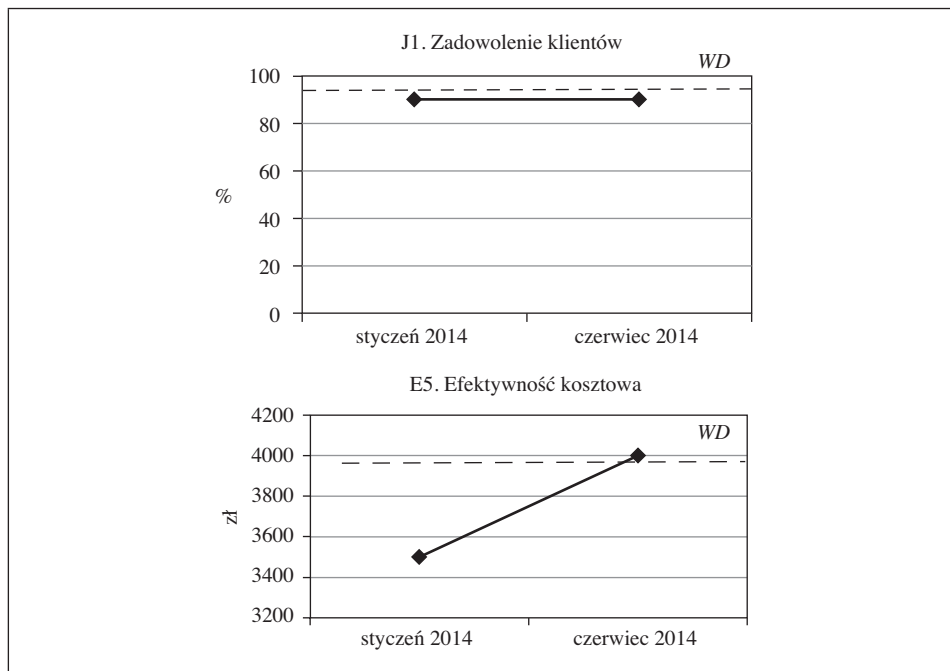
Tabela 6. Przykładowe wartości mierników jakości i efektywności

	Dane	1.2014	6.2014
D1	Liczba klientów	20	20
D4	Średniomiesięczny koszt usługi	70 000	80 000
J1	Liczba klientów wysoce zadowolona	18	18
	Wskaźniki	-	-
J1	Satysfakcja klientów (J1/D1)	90%	90%
E5	Efektywność kosztowa (D4/D1)	150	175

Źródło: [Finalna wersja metody... 2014, s. 25].

Otrzymane wyniki obliczeń wskaźników J1 i E5 umożliwiają ich prezentację w formie graficznej (rys. 1).

\* Przykłady pochodzą z pracy: [Finalna wersja metody... 2014, s. 25–26].



WD – wartość docelowa, linia centralna, wskazująca wielkość wynikającą z przyjętych wartości docelowych wskaźników

Rys. 1. Graficzna prezentacja zmian mierników jakości i efektywności

Źródło: opracowano na podstawie: [Finalna wersja metody... 2014, s. 25].

### Interpretacja 1 – analiza porównawcza

Wartość wskaźnika zadowolenia klienta w badanym okresie wyrażona w uproszczeniu liczbą osób bardzo zadowolonych do ogółu klientów NGO nie uległa zmianie, natomiast wskaźnik efektywności kosztowej, wyliczony jako iloraz kosztów realizacji usługi i liczby klientów, wzrósł. Posługując się oceną zmian mierników jakościowych w tabeli 3 i 4, można zauważyć, że:

- brak zmiany zadowolenia jest neutralny,
- pogorszenie efektywności kosztowej jest średnio negatywne.

Na podstawie interpretacji oceny zmian zamieszczonej w tabeli 5 indeks wartości przedstawia się następująco:

$$I_w = \frac{0}{-3}.$$

Ponieważ ideą jest utrzymanie równowagi między jakością a efektywnością, to ogólna wartość świadczenia usługi uległa pogorszeniu. Zestawiając zmiany



tych dwóch wymiarów, można sformułować wniosek o konieczności podjęcia działań zmierzających do zmniejszenia kosztów lub wzrostu jakości, aby utrzymać wartość na pierwotnym poziomie. Ponieważ efektywność kosztowa przekroczyła akceptowalny limit, to w pierwszej kolejności należy dążyć do poprawy tej wielkości.

### Przykład 2

W niniejszym przykładzie założono, że uzyskano wyniki pomiaru dla dwóch mierników jakości ( $J_i$  i  $J_j$ ) i efektywności ( $E_i$  i  $E_j$ ), które w przełożeniu ze względu na charakter zmiany zapisano tak, jak w tabeli 7.

Tabela 7. Przykładowa ocena zmian w miernikach jakości i efektywności

Miernik	Charakter zmiany	Ocena zmiany
$J_i$	Bez zmian	0
$J_j$	Mało negatywna	-1
$E_i$	Mało negatywna	-1
$E_j$	Bardzo negatywna	-3

Źródło: [Finalna wersja metody... 2014, s. 26].

### Interpretacja 2 – wartość jako miara agregatowa

Aby móc sformułować odpowiednie wnioski, należy dokonać obliczenia wartości jako miary agregatowej:

$$I_w = \frac{\bar{x}([0] + [-1])}{\bar{x}([-1] + [-3])} = \frac{-0,5}{-2}.$$

Zastosowanie średniej arytmetycznej pozwala na sprawdzenie oceny zmiany. Posługując się zapisami w tabeli 5, można powiedzieć, że w tym przypadku: ogólna jakość zmieniła się „mało negatywnie”, a efektywność ekonomiczna – „średnio negatywnie”. Na tej podstawie można sformułować wniosek o konieczności podjęcia działań naprawczych w odniesieniu do efektywności.

## 6. Strategie zwiększania wartości

Przedstawione przykłady wskazują na konieczność podjęcia działań korygujących. Jak łatwo zauważyć, oznacza to balansowanie między optymalnymi kosztami świadczenia usług a wyznaczonymi standardami jakości tych usług. W zależności od zmian w tych dwóch parametrach otrzymuje się zasadniczo trzy scenariusze.

Obserwacja wzrostu kosztu przy niezmienionej jakości oznacza, że należy dokonać redukcji kosztów wytwarzania usługi. Utrzymanie standardów jakościowych świadczonych usług przy zmniejszonym koszcie powoduje, że wartość będzie wyższa. Trzeba jednak podkreślić, że jeśli przy obniżce kosztów pogorszy się jakość, czyli pomimo że zachowa się proporcję między jakością a efektywnością, to sytuacja taka będzie niekorzystna. Oznacza bowiem, że oczekiwany standard usługi nie będzie zapewniony.

W sytuacji utrzymania efektywności kosztowej, a pogarszającej się jakości, wartość można podnieść tylko poprawę jakości. Należy przyjąć, że oferowanie usługi o określonym standardzie poniżej pewnego kosztu nie jest ekonomicznie uzasadnione.

Ostatni, trzeci scenariusz działań wiąże się ze wzrostem wartości przy jednoczesnej poprawie jakości i obniżce kosztów. Jednakże jeśli poziom kosztu nie może ulec obniżeniu, jak i poziom jakości świadczenia usługi zagwarantowany jest standardem, to w praktyce można zrealizować dwie wskazane strategie. W podobnym kontekście, bo w odniesieniu do usług opiekuńczych, B.M. Davies i P.R. Drake [2007] zasugerowali dwa rozwiązania: zwiększenie ekonomii skali (mniejszy koszt jednostkowy) i wzrost efektywności poprzez zastosowanie technologii informatycznej<sup>4</sup>.

## 7. Zakończenie

Metoda NAWIKUS i jej element w formie analizy wartości umożliwia dokonanie oceny kontraktowanej usługi zarówno z perspektywy jakości, jak i efektywności. Jako zasadnicza część produktu finalnego ma służyć JST kontraktujących usługi społeczne, jak i realizatorom usług NGO.

Wbudowane wagi w indeks wartości kontraktowanej usługi umożliwiają dostosowywanie jego szczegółów do specyfiki danej usługi w zależności od potrzeb i oczekiwań osób stosujących metodę. Ze względu na otwartą formułę indeksu, do którego można dodawać nowe wskaźniki o charakterze jakościowym i efektywnościowym, organizacje zamierzające zastosować proponowane podejście mogą dokonywać odpowiednich modyfikacji.

Niniejsze wyniki badań mają pewne ograniczenia. Podstawowym jest skoncentrowanie się na obszarze usług społecznych przeznaczonych dla osób starszych. Nieodpowiednie ważenie kryteriów może prowadzić do pułapki suboptymalizacji danego wymiaru monitorowania. Z tego względu zaleca się odpowiednią kalibrację metody i przygotowanie merytoryczne użytkowników NAWIKUSa.

---

<sup>4</sup> Szerszy opis tych strategii w kontekście Best Value dokonali M. Ćwiklicki, A. Wodecka-Hyjek [2013].

Kolejną barierą jest krótki okres stosowania metody. W rezultacie nie można w pełni ocenić skuteczności prezentowanego narzędzia. Wskazano na to także w raporcie z ewaluacji zewnętrznej, zauważając, że „pełne oddziaływanie tego produktu [PI NAWIKUS] może być widoczne dopiero w średnim i dłuższym okresie, nie bezpośrednio po jego zakończeniu” [Otręba-Szklarczyk, Strzebońska i Worek 2014, s. 6]. W cytowanym opracowaniu podkreślano także, że „Dla zapewnienia skutecznego i efektywnego działania produktu nieodzowne jest wprowadzenie przez JST obowiązku używania metody monitorowania procesu kontraktowania usług społecznych dla osób starszych przez NGO, któremu zlecono wykonanie usługi” [Otręba-Szklarczyk, Strzebońska i Worek 2014, s. 10].

Podjmując próbę wskazania dalszych kierunków badań, należy mieć na uwadze dobór odpowiednich mierników i ich wag w zależności od oczekiwań JST i NGO. Dodatkowo w zależności od interpretacji jakości i efektywności możliwe jest zastosowanie innego zbioru wskaźników. W takich sytuacjach należy jednak pamiętać o istocie analizy wartości, którą charakteryzuje uwzględnienie jakości i efektywności. Przytoczone przykłady powinny umożliwić zrozumienie istoty zastosowania analizy wartości do monitorowania kontraktowanych usług publicznych.

## Literatura

- Common Quality Framework for Social Services of General Interest* [2010], EC, Brussels, 21 June 2010 <http://www.epr.eu/images/EPR/documents/projects/prometheus/CQF%20for%20SSGI%20-%20FINAL%20VERSION.pdf> (dostęp: 15.06.2014).
- Comparing Proving & Improving Approaches* [2009], New Economics Foundation, 2nd ed.
- Ćwiklicki M., Wodecka-Hyjek A. [2013], *Best Value – angielska metoda doskonalenia usług publicznych*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 1(23), <http://dx.doi.org/10.7366/1898352912304>.
- Davies B.M., Drake P.R. [2007], *Strategies for Achieving Best Value in Commissioned Home Care*, „International Journal of Public Sector Management”, vol. 20, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1108/09513550710740616>.
- Finalna wersja metody monitorowania kontraktowanych usług społecznych dla osób starszych* [2014], red. M. Ćwiklicki, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków, [http://fundacja.e-gap.pl/nawikus/PF/Finalna\\_wersja\\_metody\\_NAWIKUS.pdf](http://fundacja.e-gap.pl/nawikus/PF/Finalna_wersja_metody_NAWIKUS.pdf) (dostęp: 5.02.2014).
- Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym* [2011], red. M. Zawicki, MSAP UEK, Kraków.
- Martyniak Z. [1987], *Organizatoryka*, PWN, Warszawa.
- Mazur S., Wodecka-Hyjek A. [2013], *Przegląd praktyk w zakresie kontraktowania usług na rzecz osób starszych*. Raport z badań, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków, <http://fundacja.e-gap.pl/nawikus/wp-content/uploads/2013/03/>

- Wzorcowe\_praktyki\_kontraktowania\_i\_monitorowania\_US\_Raport\_2013.pdf (dostęp: 14.06.2014).
- Miles D. [1989], *Techniques of Value Analysis and Engineering*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York.
- Nowy Leksykon PWN [1998], PWN, Warszawa.
- Otręba-Szklarczyk A., Strzebońska A., Worek B. [2014], *Ewaluacja zewnętrzna produktu finalnego projektu innowacyjnego testującego „PI NAWIKUS – innowacyjna metoda monitoringu kontraktowanych usług społecznych, załącznik nr 17 do opisu produktu finalnego*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej w Krakowie, Kraków 2014, [http://fundacja.e-gap.pl/nawikus/wp-content/uploads/2013/06/17\\_Raport\\_z\\_ewaluacji\\_zewnetrznej.pdf](http://fundacja.e-gap.pl/nawikus/wp-content/uploads/2013/06/17_Raport_z_ewaluacji_zewnetrznej.pdf) (dostęp: 5.02.2014).
- Pauli J., Włoch A. [2012], *Podręcznik instruktażowy Standardy usług*, Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych, Warszawa, [http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/PODRECZNIK\\_SU\\_wydrukowany.pdf](http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/PODRECZNIK_SU_wydrukowany.pdf) (dostęp: 15.06.2014).
- PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia* [2006], PKN, Warszawa.
- Pszczółowski T. [1977], *Celowość, skuteczność, efektywność*, „Prakseologia”, nr 3(63).
- Szarfenberg R. [2011], *Kryteria ewaluacji pomocy społecznej* [w:] *Różne wymiary skuteczności w pomocy społecznej*, red. A. Hryniewicka, IRSS, Warszawa.
- Szpaderski A. [2005], *Problemy efektywności działań w teorii organizacji i zarządzania i sugestie ich rozwiązywania w duchu prakseologii* [w:] *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, red. J. Michniak, AON, Warszawa.
- Territorial Quality Standards in Social Services of General Interest (TQA in SSGI)* [2010], REVES, Warszawa.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2010 r., nr 234, poz. 1536 z późn. zm.).
- Ziębicki B. [2012], *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

## Applying Value Analysis for Social Services Contract Monitoring

The objective of this article is to present the conclusions of studies on the use of the concept of value analysis to monitor contracted social services. Based on the products that came out of the project entitled “PI NAWIKUS - an innovative method of monitoring contracted social services”, a preliminary version of the method is discussed. The main feature of the NAWIKUS project – value analysis which integrates quality and effectiveness issues – is explained. The description of the solution is enriched with examples of the interpretation of Index Value as an aggregate measure. The article concludes with an attempt to assess the approach and a recommendation for further research in the area of social services outsourcing.

**Keywords:** value analysis, monitoring, contracting, social services.

*Marek Rawski*

Katedra Marketingu

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Wykorzystanie metody refleksji strategicznej do oceny możliwości zmian potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa

## Streszczenie

Celem artykułu jest pokazanie, że cechy i własności metody refleksji strategicznej (a ściślej trzeciego jej etapu) pozwalają efektywnie określić możliwości kształtowania elementów potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa w zależności od oczekiwań formułowanych przez interesariuszy. Uwzględniono oceny czterech grup podmiotów: właścicieli udziałów lub akcji, klientów, pracowników i dostawców. Zweryfikowano zaprezentowane tezy, przedstawiając fragment analizy dla realnego przypadku – przedsiębiorstwa z branży spożywczej, prowadzącego działalność na terenie Polski.

**Słowa kluczowe:** metoda refleksji strategicznej, konkurencyjność przedsiębiorstw, potencjał konkurencyjności, metodyka badania konkurencyjności.

## 1. Wprowadzenie

Konkurencyjność przedsiębiorstw zależnie od przyjętych kryteriów jest różnie określana. Na użytek niniejszego opracowania konkurencyjność przedsiębiorstwa rozumiana jest jako jego zdolność do skutecznego, korzystnego i ekonomicznego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji [Stankiewicz 2022, s. 36]. Niniejsze rozważania ograniczone zostaną do konkurencji operacyjnej, rozu-

mianej jako konkretne techniczne umiejętności, które są istotne ze względu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa na określonym rynku [Faulkner i Bowman 1996]. Jest to konkurencyjność w przedziale oceny dotyczącym „wnętrza” danego przedsiębiorstwa.

Do oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa szczególnie ważne są oceny czterech grup podmiotów: właścicieli udziałów lub akcji, klientów, pracowników, niektórych dostawców [Stankiewicz 2002, s. 44]. Każda z tych grup ocenia działalność przedsiębiorstwa, stosując kryteria odpowiadające ich interesom. Porównanie rezultatów faktycznie osiągniętych z oczekiwanymi przez poszczególne grupy podmiotów jest podstawą do oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Te poziomy mogą być różne dla poszczególnych podmiotów. Ich rozpoznanie jest istotne z punktu widzenia określenia możliwości zwiększania poziomu konkurencyjności, tj. modyfikowania własnego strategicznego potencjału konkurencyjności. Wydaje się, że wykorzystanie metody refleksji strategicznej umożliwi efektywne wykonanie tego zadania.

Celem publikacji jest pokazanie, że cechy i własności metody refleksji strategicznej (a ściślej trzeciego jej etapu) pozwalają efektywnie określić możliwości kształtowania elementów strategicznego potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w zależności od oczekiwań formułowanych przez podmioty oceniające, tj. określić, czy charakter i sposób oddziaływania podmiotów realizujących swoje oczekiwania są w stanie umocnić (osłabić) elementy strategicznego potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Właściwe rozważania zostaną poprzedzone krótką charakterystyką wybranych etapów stosowania metody refleksji strategicznej, co pozwoli ukazać korzyści, jakie tą metodą można uzyskać, rozwiązując postawiony problem, a także ułatwi wskazanie niezbędnych modyfikacji wyjściowej procedury, koniecznych do rozwiązania postawionego problemu.

## 2. Istota metody refleksji strategicznej

Stosowanie metody wymaga realizacji następujących etapów [Martyniak 1996, s. 35–37]:

- analizy otoczenia przedsiębiorstwa kończącej się sporządzeniem listy szans i zagrożeń,
- analizy potencjału przedsiębiorstwa kończącej się sporządzeniem listy jego silnych i słabych stron,
- badania synergii w układzie: potencjał (charakteryzowanego silnymi i słabymi stronami) – otoczenie (charakteryzowanego szansami i zagrożeniami),
- identyfikacji możliwych strategii rozumianych jako każda decyzja wywołująca działania zmierzające do modyfikacji relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem,

- wyboru strategii poprzez badanie koherencji z celami,
- przełożenia strategii na zbiór działań,
- tworzenia planu operacyjnego.

Szerzej scharakteryzowany zostanie trzeci etap, ponieważ procedura (po modyfikacjach) realizowana w jego ramach, może zostać wykorzystana do oceny możliwości kształtowania relacji przedsiębiorstwa z elementami jego otoczenia, a także dwa pierwsze etapy przygotowujące do realizacji etapu trzeciego<sup>1</sup>.

Proces analizy metodą refleksji strategicznej należy rozpocząć od analizy otoczenia przedsiębiorstwa. Należy wskazać istotne elementy w otoczeniu dalszym i bliższym przedsiębiorstwa, co daje podstawę do sformułowania wykazu szans i zagrożeń.

Następnie należy dokonać analizy potencjału przedsiębiorstwa, traktując go szeroko, dostrzegając między innymi: potencjał kadrowy, potencjał finansowy, wyposażenie, strukturę organizacyjną, metody i procedury działania, wynalazki i licencje, a więc potencjał konieczny do realizacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Efektem analizy jest sporządzenie wykazu silnych i słabych stron.

Trzeci etap metody refleksji strategicznej to badanie synergii w układzie: potencjał – otoczenie. Uwzględnia się 10–12 elementów otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa i analizuje, wykorzystując jako pomocnicze narzędzie macierz – tablicę krzyżową (tabela 1).

Etap ten wymaga m.in. ustalenia, które elementy mają charakter niezależny, a które zależny (wpływ „czego” na „co” bada się). Jest to istotny krok warunkujący poprawność dalszych etapów, jak i interpretację oraz wnioskowanie.

Tabela 1. Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał – otoczenie

Wyszczególnienie			Otoczenie											
			szanse					zagrożenia						
			1	2	3	...	k	1	2	3	...	m		
Potencjał	silne strony	1												
		2												
		...												
		n												
	słabe strony	1												
		2												
		...												
		l												

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Martyniak 1990, s. 4–7].

<sup>1</sup> Charakteryzując istotę trzeciego etapu metody refleksji strategicznej, autor wykorzystał fragmenty swojej publikacji: [Kowalkowski i in. 2010, s. 127–147].

Wyniki badania zapisuje się w tabeli 1 za pomocą różnych formuł wynikających głównie z celów badania. Jedną z propozycji zaleca, by ocenę relacji zapisywać znakami jakościowymi odpowiadającymi jednemu z trzech stanów: synergii pozytywnej (dodatniej) – wpływ pozytywny czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak +); synergii negatywnej (ujemnej) – wpływ negatywny czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak –); braku synergii (stan neutralny) – brak wpływu czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak 0), co oznacza, że kojarzone elementy nie pozostają w żadnym związku merytorycznym. Dodatkowo wpływ pozytywny i negatywny stopniuje się, wykorzystując dwa poziomy jakościowe (silniejszy i słabszy). To rozstrzygnięcie odzwierciedlane jest większymi bądź mniejszymi znakami graficznymi [Martyniak 1997, s. 161–170].

Według innej propozycji należy zastosować system zero-jedynkowy. W przypadku stwierdzenia występowania interakcji pomiędzy szansą/zagrożeniem a silną/słabą stroną (interakcji pomiędzy zmienną niezależną a zmienną zależną), to na przecięciu odpowiedniego wiersza i kolumny macierzy krzyżowej (tabela 1) wpisuje się cyfrę „1”, w przypadku braku związku – cyfrę „0”. Następnie należy dodać liczbę interakcji w wierszach i kolumnach macierzy, a tak ustaloną sumę przemnożyć przez wagi ustalone dla poszczególnych elementów. Obliczone iloczyny (waga razy liczba interakcji) porównuje się, co pozwala określić, które elementy wpływające mają największą siłę oddziaływania oraz które z elementów są najbardziej wrażliwe na ich ewentualny wpływ. W ostatnim etapie postępowania sumuje się wszystkie interakcje oraz iloczyny wag i liczb interakcji [Obłój 1998, s. 192–203].

Do wartościowania zbudowanych relacji autor proponuje wprowadzić oceny punktowe. Generalnie modyfikacja zasadza się na wprowadzeniu odmiennego punktu wyjścia przy badaniu synergii, co między innymi przejawia się w rozszerzeniu liczby pytań o sytuacje obecnie nierozważane, a mogące zaistnieć (np. słaba strona potencjału może przyczynić się do urzeczywistnienia szansy), jak i na wprowadzeniu ocen punktowych (opartych na skali przedziałowej) do wartościowania różnych przypadków możliwych do zaistnienia. Oceny punktowe pozwalają na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania [Rawski 2002a, s. 14–18].

Pierwszy krok postępowania, najważniejszy i najtrudniejszy, polega na „zapełnieniu” całej macierzy ocenami punktowymi. Tworzy się wszystkie możliwe relacje przez konfrontowanie kolejno poszczególnych elementów potencjału (tak silnych, jak i słabych stron) z kolejnymi elementami otoczenia (tak szansami, jak i zagrożeniami), względnie odwrotnie, w zależności od tego, które elementy zostały przyjęte za zmienną niezależną. Relacje należy ocenić ze względu na przedsięwzięcie.



Każdej relacji można przypisać jedną z trzech ocen wartościujących (ocena jakościowa):

- stan obojętności (neutralności),
- synergia dodatnia, a więc sytuacja korzystna dla przedsiębiorstwa,
- synergia ujemna, a więc sytuacja niekorzystna dla przedsiębiorstwa.

Wyróżnione „stany jakościowe” należy wycenić przez przypisanie im ocen punktowych. Spośród wielu możliwych rozwiązań, najefektywniejsze wydaje się wykorzystanie domkniętego przedziału liczb całkowitych  $(-2; +2)$ . Co najmniej dwa argumenty przemawiają za takim rozwiązaniem:

- duża czytelność i łatwość posługiwania się taką skalą. Punkty dodatnie wskazują na synergię dodatnią, punkty ujemne – na synergię ujemną, a liczba „0” – na neutralność (obojętność),
- używanie proponowanej skali minimalizuje subiektywizm wystawianych ocen. Intensywność postrzegania zjawiska (synergia dodatnia czy ujemna) można opisać dwoma stanami, np. bardzo silny (2), silny (1). Wykorzystywanie w procesie wyceny metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji w tym względzie.

Dalsze etapy postępowania mają wspólny mianownik: „manipulowanie” zestawionymi w macierzy liczbami. Takich „zabiegów” na liczbach może być wiele (w zależności od celów analizy). Poniżej zostaną zasygnalizowane dwa najważniejsze [Rawski 2002b, s. 17–25].

1. Należy zsumować wszystkie oceny punktowe znajdujące się w macierzy. Uzyskana informacja wskazuje na „stan” całego potencjału na tle otoczenia, w którym chce się (musi się) go wykorzystać, względnie odwrotnie, możliwości modyfikowania potencjału uwzględniając zidentyfikowane otoczenie w zależności od tego czy potencjał, czy otoczenie jest traktowane jako zmienna niezależna. Gdy suma jest dużą liczbą dodatnią, przykładowo można stwierdzić, że potencjał (traktowany jako zmienna niezależna) jako całość jest predysponowany do tego, aby za jego pomocą zrealizować przedsięwzięcie (które było podstawą prowadzonej analizy) w otoczeniu tak postrzeganym. Gdy suma jest dużą liczbą ujemną, można stwierdzić, że potencjał jako całość jest niepredysponowany do tego, aby za jego pomocą w rozpoznanym otoczeniu podjąć się realizacji rozważanego przedsięwzięcia. Słabość powyższej interpretacji tkwi w niejednoznacznych słowach „duża liczba”. Obecnie nie istnieją obiektywne procedury pozwalające weryfikować istotność znaku plus czy minus. Kwestia jest ważna, ponieważ rodzi różne konsekwencje praktyczne. Inny bowiem zestaw działań taktycznych i operacyjnych należy podjąć w sytuacji, gdy traktuje się znak „+” za istotny (wyrażna „przewaga” potencjału nad otoczeniem), a inny, gdy znak „+” jest nieistotny (neutralność potencjału względem otoczenia). Rozstrzygając subiektywnie powyższą kwestię, można szukać pomocy w analizie wskaźnika

„dobroci”, relatywizującego (np. dzieleniem) obliczoną sumę macierzy z maksymalną (minimalną w przypadku, gdy suma jest ujemna) wartością, jaką suma może osiągnąć. Tę maksymalną sumę wylicza się przy założeniu, że każda relacja została oceniona maksymalnie korzystnie, tj. na +2. Obliczony iloraz (można go wyrazić w %) wskazuje „dobroć” uzyskanego wyniku w stosunku do bezwzględnie najlepszego. Licząc wskaźnik „dobroci”, należy uwzględnić w obliczeniach jedynie elementy ujawniające synergę.

2. Należy ustalić rozkłady brzegowe, sumując oceny punktowe tak w wierszach, jak i kolumnach macierzy. Wiedza uzyskana drogą analizy rozkładów brzegowych stanowić powinna podstawę budowania taktycznych i operacyjnych działań. Stosować należy takie taktyczne i operacyjne działania, które bazują na tych elementach, dla których uzyskano duże liczby dodatnie. Unikać należy takich taktycznych i operacyjnych działań, które bazowałyby na tych elementach, dla których uzyskano duże liczby ujemne.

### **3. Badanie relacji potencjału konkurencyjności z oczekiwaniami grup oceniających**

Realizacja trzeciego etapu stosowania metody refleksji strategicznej wymaga w pierwszej kolejności zdefiniowania zmiennych, które będą analizowane, tak reprezentujących otoczenie, jak i potencjał. Zmienne reprezentujące „potencjał” w rozważanej sytuacji to wybrane elementy strategicznego potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (ich stan w danym okresie, względnie stan prognozowany). Zmienne reprezentujące „otoczenie” to oczekiwania (aktualne, względnie prognozowane), formułowane przez poszczególne grupy oceniające, dotyczące zaspokojenia swoich potrzeb względem przedsiębiorstwa.

Każda z grup oceniających, pozostając z przedsiębiorstwem w określonych interakcjach, stosuje odmienne kryteria oceny działalności przedsiębiorstwa i odmienne co do treści oczekiwania. Właściciele interesuje głównie dochód, jaki mogą osiągnąć z tytułu posiadania akcji (udziałów) przedsiębiorstwa. Dochód pochodzi ze wzrostu cen akcji i z otrzymanych dywidend [Rappaport 1999, s. 15], a ich źródłem jest generowana przez przedsiębiorstwo wartość dodana.

Klienta w sposób szczególny interesuje wartość oferty przedsiębiorstwa. Można ją określić jako różnicę pomiędzy sumą postrzeganych korzyści użytkowych i emocjonalnych z nabycia produktu firmy do całkowitych wydatków (przewidywanych) z tytułu posiadania tego produktu.

Pracownicy są głównie zainteresowani warunkami pracy i płacy, a więc pewnością trwałego zatrudnienia, formami zatrudnienia, wysokością i formami wynagradzania, warunkami środowiska pracy tak materialnymi, jak i niematerial-

nymi, warunkami realizacji swoich potrzeb, aspiracji czy rozwoju [Ackoff 1993, s. 7–9].

Dostawcy główni, tj. powiązani z przedsiębiorstwem umowami wieloletnimi są zainteresowani skalą jego działania i wzrostem tej skali. Zapewnia to bowiem względna pewność zaopatrzenia (nawet jego wzrost) na przedmiot dostawy, a więc zbyt oferowanych produktów własnych. O wzroście skali działania może świadczyć np. wzrost udziału w rynku [Stankiewicz 2002, s. 42].

Dążąc do zwiększenia konkurencyjności, przedsiębiorstwo powinno odpowiednio wykorzystywać posiadane zasoby. Zasobem można nazwać wszystko to, co pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa i może wpływać na jego funkcjonowanie. Natomiast potencjałem konkurencyjności można określić te zasoby, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować w procesie budowania, utrzymania czy umacniania swojej konkurencyjności, a więc do tworzenia wartości oczekiwanych przez głównych interesariuszy.

Zasoby wchodzące w skład potencjału konkurencyjności można rozpatrywać z wielu punktów widzenia i w wielu przekrojach. Można wyróżnić cztery kategorie zasobów [Barney 1997, s. 143–144]:

- kapitał finansowy (różnorodne zasoby pieniężne, np. kapitał założycielski, kredyty bankowe),
- kapitał fizyczny (np. stosowane techniki i technologie, maszyny, budynki, surowce sieci informatyczne),
- kapitał ludzki (np. pracownicy i ich wiedza, doświadczenie, wzajemne relacje),
- kapitał organizacyjny (np. proces planowania, koordynacji, kultura, reputacja, relacje wewnątrzgrupowe).

Według innego kryterium, całość zasobów przedsiębiorstwa można podzielić na dwie grupy: zasoby materialne i zasoby niematerialne. W ramach zasobów materialnych wyróżnia się: rzeczowy majątek trwały (np. grunty własne, budynki, maszyny i aparaturę, środki transportu), finanse (np. udziały i akcje, papiery wartościowe, pożyczki i kredyty), zapasy (np. materiały i surowce, produkcję w toku). W ramach zasobów niematerialnych wyróżnia się: kompetencje (np. wiedzę, doświadczenie, zdolności), relacje (np. stosunki między pracownikami, z dostawcami, z klientami, z mass mediami), systemy funkcjonalne (np. zarządzanie wiedzą, motywacji, szkoleń, informacji), postawy (np. nastawienie do innowacji czy zmian, skłonność do współpracy, wartości i normy), możliwości (np. dostępność do zasobów, układ władzy w przedsiębiorstwie).

Najwartościowsze wydaje się uporządkowanie poszczególnych elementów zasobu przedsiębiorstwa w układzie funkcji. Potencjał konkurencyjności powinien być systemem złożonym z podsystemów, z których każdy spełnia określone funkcje, przyczyniając się do osiągnięcia celu całego systemu. Te podsystemy

to sfery funkcjonalno-zasobowe. W zależności od stopnia agregacji, potencjał konkurencyjności można grupować w różne sfery. Najczęściej wyróżnia się sferę: działalności badawczo-rozwojowej, produkcji, zarządzania jakością, logistyki zaopatrzeniowej, marketingu, finansów, zatrudnienia, organizacji i zarządzania, ogólną. Każda sfera składa się z elementarnych składników potencjału konkurencyjności<sup>2</sup>. Przykładowo sferę marketingu między innymi tworzą: budżet na działalność marketingową, możliwości w zakresie kształtowania cen, gęstość i zasięg dostępnej sieci dystrybucji, gęstość i zasięg obsługi posprzedażowej, zdolność do integracji stosowanych instrumentów, znajomość sytuacji na rynkach, znajomość potrzeb i preferencji klientów, wiedza, doświadczenie i zdolności kadr zarządzających działalnością marketingową, stopień informatyzacji działań marketingowych. Dla każdego przedsiębiorstwa zestaw składników jest odmienny, determinowany swoistymi uwarunkowaniami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W tabeli 2 przedstawiono w ujęciu modelowym zestaw zmiennych mogących być przedmiotem analizy reprezentujących potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz główne grupy oceniające przedsiębiorstwo. Tak może wyglądać realizacja etapu „zerowego” będącego przygotowaniem do właściwej analizy metodą refleksji strategicznej.

Ważną kwestią jest zbudowanie szczegółowej listy będącej wykazem czynników zasługujących na miano strategicznych składników potencjału konkurencyjności dla poszczególnych sfer funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa. Nie można zbudować powszechnie obowiązującej listy czynników. To konkretne uwarunkowania czasoprzestrzenne funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwalają na jej skompletowanie i dla poszczególnych przedsiębiorstw będą one odmiennie wyglądały.

Jak już wspomniano, możliwe są dwie sytuacje:

– gdyby przyjąć za niezależne podmioty oceniające, a zależne elementy potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, należałoby rozważyć, czy charakter i sposób oddziaływania podmiotów związany z realizacją oczekiwań sprzyja umocnieniu (rozwojowi) elementów potencjału konkurencyjności (czy elementy potencjału konkurencyjności są wrażliwe na wpływ oczekiwań podmiotów oceniających),

– gdyby przyjąć za niezależne elementy potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, a zależne podmioty oceniające (z ich oczekiwaniami), należałoby rozważyć, czy elementy potencjału konkurencyjności pozwalają realizować oczekiwania wyrażone przez podmioty oceniające.

---

<sup>2</sup> Obszerny zestaw elementarnych składników potencjału konkurencyjności można znaleźć np. w: [Stankiewicz 2002, s. 119–124].

Oba kierunki analizy są wartościowe. Realizacja celu postawionego w opracowaniu łączy się z pierwszą sytuacją<sup>3</sup>. Spojrzenie przez pryzmat oczekiwań różnych podmiotów oceniających pozwoli na określenie możliwości kształtowania poszczególnych elementów potencjału konkurencyjności.

Tabela 2. Tablica do badania relacji zachodzących między podmiotami oceniającymi przedsiębiorstwo a jego potencjałem konkurencyjności

Wyszczególnienie		Podmioty oceniające przedsiębiorstwo					Suma brzegowa
		właściciele	klienci	pracownicy	dostawcy	.....	
Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa	działalność badawczo-rozwojowa						
	produkcja						
	zarządzanie jakością						
	logistyka zaopatrzenia						
	marketing						
	finanse						
	zatrudnienie						
	organizacja i zarządzanie						
.....							
Suma brzegowa							Suma ocen w tablicy

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 zestawiono przykładowe elementy opisujące wybrane obszary funkcjonalno-zasobowe oraz zestaw oczekiwań wybranych grup oceniających. W rozważanym przypadku suma wszystkich ocen (tabela 3) wynosi +31 punktów (wskaźnik dobroci ponad 27%). Ta informacja pozwala na konstatację, że rozważany zestaw oczekiwań dwóch podmiotów oceniających jest w stanie wzmocnić analizowane elementy potencjału konkurencyjności firmy. Schodząc na niższy poziom analizy, można dostrzec zróżnicowanie i podobieństwa uzyskanych wyników. Oczekiwania klientów (+16; 31%)<sup>4</sup> z niewiele większą siłą są w stanie wzmocnić rozważane łącznie elementy potencjału konkurencyjności firmy niż oczekiwania dostawców (+15; 21%). Jeśli chodzi o oczekiwania klientów,

<sup>3</sup> Metodykę postępowania wraz z sposobem interpretowania uzyskanych wyników dla drugiego przypadku można znaleźć w: [Rawski 2012, s. 143–159].

<sup>4</sup> W nawiasie kolejno jest podana suma punktów i wartość wskaźnika dobroci.

Tabela 3. Tablica do badania wpływu potencjału konkurencyjności pracowników i klientów (fragment dla wybranych elementów)<sup>a</sup>

Wyszczególnienie	Podmioty oceniające										
	klienci					dostawcy					
	dobra jakość produktu	zauranie do firmy	przeżyta komunikacja	dogodne warunki zakupu	suma	dfugolnie umowy	duza skala dzialania	stabilna skala dzialania	dogodne warunki płatności	suma	ogółem
Dobry stan parku maszynowego	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	+1	+1
Nowoczesna technologia	+1	0	0	0	+1	+1	+1	-1	+1	+2	+3
Wzrost poziomu automatyzacji	+1	+1	0	-1	+1	+1	+1	-1	+1	+2	+3
Elastyczność parku maszynowego	+1	+1	+1	+1	+4	+1	+1	+1	+1	+4	+8
Wysoka kultura techniczna pracowników	0	0	0	0	0	0	+1	0	0	+1	+1
Suma	+3	+2	+1	0	+6	+4	+4	-1	+3	+10	+16
Dobra znajomość potrzeb klientów	0	-1	-1	0	-2	0	-1	0	0	-1	-3
Znajomość konkurentów	+1	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	-2	-2
Stosowanie elastycznej polityki cenowej	+2	+1	+1	+1	+5	+1	+1	-1	+1	+2	+7
Posiadanie sieci przedstawicieli handlowych	0	+1	+1	+1	+3	+1	+1	0	+1	+3	+6
Możliwość kształtowania produktu	+2	+1	+1	0	+4	+1	+1	0	+1	+3	+7
Zdolność prognozowania zmian na rynku	0	-1	+1	0	0	0	-1	-1	0	-2	-2
Informatyzyacja działań marketingowych	0	-1	0	+1	0	+1	+1	0	0	+2	+2
Suma	+5	-1	+3	+3	+10	+3	+1	-2	+3	+5	+15
Ogółem	+8	+1	+4	+3	+16	+7	+5	-3	+6	+15	+31

<sup>a</sup> oceny w tabeli dotyczą sytuacji realnie funkcjonującego przedsiębiorstwa działającego na rynku spożywczym w Polsce. Charakter i poziom ocen wynika z informacji uzyskanych w przedsiębiorstwie. Dla czytelnika nie wszystkie oceny mogą być oczywiste, ponieważ nie przedstawiono „tła” szczegółowych uwarunkowań kształtowania się rozważanych zmiennych.

Źródło opracowanie własne.

to istotnie silniej są w stanie wzmocnić elementy potencjału konkurencyjności sfery marketingu (+10; 28%) niż elementy sfery produkcji (+6; 38%). Jeśli chodzi o dostawców, sytuacja jest odwrotna. Oczekiwania dostawców są w stanie istotnie silniej wzmocnić elementy sfery produkcji (+10; 36%) niż sfery marketingu (+51; 21%).

Rozważając łącznie oczekiwania obu podmiotów oceniających, można stwierdzić, że z podobną intensywnością mogą wpływać na wzmocnienie elementów potencjału konkurencyjności sfery produkcji (+16; 36%), jak i elementów sfery marketingu (+15; 21%). Oczekiwania łącznie obu podmiotów są szczególnie predysponowane do wzmocnienia w sferze produkcji elastyczności parku maszynowego (+8; 50%), a najslabiej do wzmocnienia stanu parku maszynowego i kultury technicznej pracowników. Statystycznie tak samo mogą wpływać na wskazane elementy potencjału konkurencyjności sfery produkcji dostawcy, jak i klienci. Jeśli chodzi o sferę marketingu, oczekiwania łącznie obu podmiotów oceniających w sposób szczególny mogą wpływać na wzmocnienie stosowania elastycznej polityki cenowej (+7; 43%) oraz możliwości kształtowania produktu (+7; 50%). Statystycznie tak samo na wskazane elementy mogą wpływać dostawcy, jak i klienci. Oczekiwania łącznie obu podmiotów oceniających mogą osłabić (statystycznie tak samo każdy z podmiotów) takie elementy potencjału konkurencyjności firmy z sfery marketingu, jak: znajomość potrzeb klientów (-3; 50%), znajomość konkurentów i zdolność prognozowania zmian rynku (-2; 25%).

Wpływ poszczególnych oczekiwań podmiotów oceniających na możliwość kształtowania elementów potencjału konkurencyjności firmy jest zróżnicowany. Jeśli chodzi o dostawców, to na wzmocnienie rozważanych elementów potencjału konkurencyjności firmy mają oczekiwania dotyczące długoletnich umów (+7; 39%) i dogodne warunki płatności (+6; 50%). Oczekiwania związane ze stabilnością skali działania mogą istotnie osłabić rozważane elementy potencjału konkurencyjności (-3; 30%). Jeśli chodzi o klientów, to na wzmocnienie rozważanych elementów potencjału konkurencyjności mają oczekiwania dotyczące dobrej jakości produktu (+8; 66%). Statystycznie takie same możliwości kształtowania, przez wskazane elementy oczekiwań, mają elementy potencjału sfery produkcji, jak i marketingu.

#### 4. Podsumowanie

Uwzględniając przedstawione cechy i własności metody refleksji strategicznej, można ją wykorzystać do analizy aktualnego (prognozowanego) stanu relacji występujących pomiędzy oczekiwaniami podmiotów oceniających a elementami potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Konieczna modyfikacja orygi-

nalnej metodyki, aby móc ją wykorzystać do realizacji oceny wspomnianych relacji, polega na:

- uwzględnieniu istotnych dla przedsiębiorstwa elementów potencjału konkurencyjnego,

- uwzględnieniu istotnych oczekiwań podmiotów oceniających, takich jak: właściciele, pracownicy, klienci, dostawcy.

Wartość prowadzonej oceny relacji metodą refleksji strategicznej pomiędzy elementami potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa a oczekiwaniami podmiotów oceniających polega także na tym, że można ją prowadzić w obu kierunkach: można rozważać czy charakter i sposób oddziaływania podmiotów związany z realizacją oczekiwań sprzyja umocnieniu (rozwojowi) elementów potencjału konkurencyjności, a także czy elementy potencjału konkurencyjności pozwalają realizować oczekiwania wyrażone przez podmioty oceniające.

Analizę można prowadzić na różnych poziomach zagregowania. Można prowadzić analizę jednocześnie dla wszystkich elementów potencjału konkurencyjności i oczekiwań wszystkich podmiotów oceniających, a w granicy można prowadzić analizę tylko dla elementów potencjału konkurencyjności wybranej sfery funkcjonalno-zasobowej i oczekiwań jednego, wybranego, podmiotu oceniającego.

## Literatura

- Ackoff R.L. [1993], *Zarządzanie w małych dawkach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barney J.B. [1997], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York.
- Faulkner D., Bowman C. [1996], *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Kowałkowski A., Krzyżanowska M., Moszoro M., Rawski M. [2010] *Menedżer w organizacji – postrzeganie konkurencji oraz refleksja strategiczna*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.
- Martyniak Z. [1990], *Metoda refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 4–6.
- Martyniak Z. [1996], *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.
- Martyniak Z. [1997], *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.
- Obłój K. [1988], *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Rappaport A. [1999], *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa.
- Rawski M. [2002a], *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7.
- Rawski M. [2002b], *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*, „*Przegląd Organizacji*”, nr 3.



- Rawski M. [2012], *Proces oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa metodą refleksji strategicznej* [w:] *Studia ekonomiczne regionu łódzkiego. Konkurencja, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna w rozwoju współczesnych organizacji*, PTE, Odział w Łodzi, Łódź.
- Stankiewicz M.J. [2002], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.

### **Assessing the Possibility of Changes in a Company's Competitive Potential Using the Strategic Reflection Method**

The purpose of the paper is to show that the characteristics and properties of strategic reflection method (its third stage, to be precise) effectively identify potential opportunities to develop competitive business components according to the expectations formulated by stakeholders. Four groups are assessed: the owners of shares, customers, employees and suppliers. The paper's theses are examined, presenting a fragment analysis for the real case of companies from the food industry that are active on the Polish market.

**Keywords:** strategic reflection method, competitive potential, enterprise competitiveness, methodics of research of competitiveness.



*Krzysztof Woźniak*

Katedra Procesu Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Pomiar sprawności działania w zwinnych metodykach projektowania oprogramowania\*

## Streszczenie

W artykule przedstawiono teoretyczno-metodologiczne rozważania dotyczące sprawności działania zespołów programistów realizujących projekty z wykorzystaniem zwinnych (*agile*) metodyk projektowania złożonych systemów informatycznych. Metodyki te we współczesnej literaturze informatycznej opisywane są jako uniwersalne rozwiązanie wszelkich problemów organizacyjnych, przed którymi stoją kierownicy dużych zespołów pracujących nad złożonymi projektami informatycznymi.

Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, w jakim zakresie zwinne metodyki tworzenia oprogramowania spełniają przesłanki klasycznej metodologicznej sprawności działania. Stawiana jest teza, że nawet w przypadku ich stosowania, należy podejmować próby operacjonalizacji podstawowych parametrów opisujących sprawność i efektywność działania zespołów programistów. Umożliwi to kierownikom podejmowanie skutecznych decyzji, opierających się na faktach, a nie na przypuszczeniach i przecuciach.

**Słowa kluczowe:** sprawność, pomiar, projekty informatyczne, podejmowanie decyzji.

---

\* Niniejszy artykuł przygotowano w ramach projektu badawczego. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.

## 1. Wprowadzenie

Rozważania w niniejszym artykule dotyczą stosowania zwinnych (*agile*) metod i technik przy realizacji złożonych projektów informatycznych. Mają one charakter teoretyczno-metodologiczny i stanowią próbę odniesienia klasycznej dla nauki organizacji i zarządzania problematyki sprawności działania do zasadniczo odmiennego podejścia do procesu pracy stosowanego współcześnie przez zespoły programistów. Metodyki zwinne przedstawiane są w literaturze dotyczącej zarządzania projektami informatycznymi jako uniwersalne rozwiązanie wszelkich problemów, przed którymi stoją twórcy oprogramowania. Należy w związku z tym odpowiedzieć na pytanie, w jakim zakresie zwinne metodyki tworzenia oprogramowania spełniają przesłanki klasycznej metodologicznej sprawności działania oraz w jaki sposób można dokonać pomiaru sprawności programistów wykorzystujących je w codziennej pracy.

## 2. Charakterystyka zwinnych metodyk tworzenia oprogramowania

Metodyki zwinne, zwane także prowizorycznymi lub elastycznymi, stanowią zestaw praktyk i technik szczegółowych charakterystycznych dla dziedziny realizacji złożonych projektów informatycznych. Ich powstanie było poprzedzone wystąpieniem wielu problemów w projektach realizowanych z wykorzystaniem klasycznych metodyk zarządzania. Najczęściej pojawiały się one w trakcie realizacji przedsięwzięć o szerokim zakresie prac (dotyczących realizacji znacznej liczby tzw. funkcjonalności oprogramowania) i wymagających twórczego rozwiązywania problemów trudnych do przewidzenia na etapie planowania projektu. Dynamiczny rozwój zastosowań zwinnych metodyk zarządzania projektami rozpoczął się w 2001 r., od powstania Manifesto for Agile Software Development stanowiącego wizję zmiany w podejściu do tworzenia oprogramowania. Dokument ten był reakcją środowiska informatyków na wady klasycznego podejścia do zarządzania projektami, nastawionego na formalizację, jasno sprecyzowane cele i budżety, sztywno przypisane zadania i zakresy odpowiedzialności. Treść manifestu zwinnego tworzenia oprogramowania formułuje najważniejsze zalecenia metodologiczne dla projektów informatycznych [*Manifest...* 2013]: „wytwarzając oprogramowanie i pomagając innym w tym zakresie, odkrywamy lepsze sposoby wykonywania tej pracy. W wyniku tych doświadczeń przedkładamy:

- ludzi i interakcje ponad procesy i narzędzia,
- działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację,
- współpracę z klientem ponad formalne ustalenia,

– reagowanie na zmiany ponad podążanie za planem.

Doceniamy to, co wymieniono wyżej po prawej stronie, jednak bardziej cenimy to, co znajduje się po lewej”.

Z treści manifestu wynika, że chociaż jego twórcy doceniają tradycyjne strukturyzowane podejście do projektowania systemów informatycznych (procesy, dokumentację, formalizację, planowanie), to większy nacisk kładą na ludzi, praktyczny rezultat, współpracę oraz elastyczne reagowanie na zmiany wymagań klienta, zakresu i specyfikacji projektu. Zasadnicze cele i zasady, na jakich opierają się zwinne metodyki tworzenia oprogramowania to:

- elastyczność i adaptacyjność projektowania względem dynamicznie zmieniających się potrzeb i oczekiwań klienta (tj. zwinność),
- tworzenie wartościowych i innowacyjnych rozwiązań zarówno dla firmy, jak i klientów na każdym etapie projektowania,
- zmniejszanie kosztów dzięki skróceniu czasu wytwarzania,
- koncentracja na członkach zespołu projektowego powodująca wzrost motywacji wśród pracowników i zmniejszenie stresu,
- ścisła współpraca z klientem, częste bezpośrednie kontakty,
- proste procedury i samoorganizujące się zespoły,
- satysfakcja klienta osiągnięta dzięki szybkiemu i regularnemu dostarczaniu wartościowego produktu,
- minimalizacja ryzyka niepowodzenia projektu.

Do najbardziej znanych zwinnych metodyk tworzenia oprogramowania można zaliczyć opisane w dalszej części tekstu: metodykę *extreme programming*, metodykę SCRUM oraz Feature Driven Development.

*Extreme programming* to jedna z częściej stosowanych zwinnych metodyk projektowania i realizacji systemów informatycznych. Najlepiej sprawdza się w sytuacjach, gdy kierownictwo przedsiębiorstwa i klienci nie mają do końca sprecyzowanych oczekiwań wobec finalnego produktu informatycznego i chcą uczestniczyć w procesie tworzenia, zmieniając swoje wymagania w trakcie powstawania systemu. Projekt realizowany z wykorzystaniem tej metodyki nie posiada precyzyjnego planu i sztywno zdefiniowanego celu. Składa się na niego nieprzerwany ciąg zmian w specyfikacji, testowania różnych prototypów, dostosowywania do zmieniających się wymagań klienta. Z tych powodów często określa się tę metodykę mianem twórczego bałaganu.

W metodyce SCRUM prace zespołu projektowego zorganizowane są wokół przygotowanego przez zleceniodawcę zestawu funkcjonalności, jakie musi spełniać gotowy produkt (system informatyczny). Praca podzielona jest na wiele ok. 30-dniowych przedziałów – segmentów – czasowych (*sprints*), których wynikiem jest fragment systemu realizujący jakąś użyteczną dla klienta funkcję.

W sytuacji, gdy zrealizowane zostaną wszystkie ustalone funkcjonalności (moduły systemu), zleceniodawca ma możliwość rozszerzenia prac o dodatkowe moduły.

W pierwszej kolejności realizowane są funkcjonalności o najwyższym priorytecie, mające największy wpływ na wartość zarówno dla klienta (użytkownika systemu), jak i wynik finansowy. Czas realizacji poszczególnych zadań szacowany jest na bieżąco i następnie grupowane są one w segmenty będące podprojektami całego przedsięwzięcia [Schwaber 2002, s. 99–112].

Zespół projektowy jest odpowiedzialny za samoorganizację i wykonanie poszczególnych zadań w określonym czasie. Kierownik zespołu (tzw. mistrz scruma) organizuje codzienne spotkania, jednak jego rola polega głównie na motywowaniu i inspirowaniu zespołu do efektywnej pracy oraz podsumowaniu rezultatów osiągniętych poprzedniego dnia. Każdy segment projektu kończy się spotkaniem podsumowującym (*Sprint Review Meeting*), na którym prezentowany jest finalny rezultat pracy zespołu nad danym segmentem systemu informatycznego.

Metodyka Feature Driven Development (FDD) zakłada maksymalne uproszczenie realizacji złożonych projektów informatycznych poprzez wydzielenie z ogólnej specyfikacji tworzonego systemu informatycznego cech cząstkowych (funkcjonalności, *features*) i skupienie wysiłków zespołu programistów na realizacji poszczególnych części systemu. Narastający proces realizacji złożonego systemu sprzyja osiągnięciu dobrych rezultatów, gdyż każda zrealizowana funkcjonalność systemu (cel cząstkowy) stanowi dodatkowy czynnik motywujący dla zespołu programistów. Podstawowe założenia metodyki FDD to [Highsmith 2002, s. 151]:

- realizowanie złożonych systemów informatycznych wymaga skalowalnego i elastycznego procesu opisanego w czytelnych procedurach,
- dobrze zdefiniowane procesy realizowane są w sposób nawykowy, dzięki czemu członkowie zespołu projektowego mogą skupić się na kluczowych działaniach,
- najlepsze rezultaty osiąga się dzięki krótkim cyklom działań, nastawionym na wcześniej zdefiniowane cechy i funkcjonalności systemu,
- z punktu widzenia kierowników metodologia jest uosobieniem prostoty, gdyż składa się z pięciu procesów: stworzenia modelu ogólnego (10% czasu projektu), budowy listy cech/funkcjonalności (4%), planowania funkcjonalności (2%), projektowania oraz realizacji funkcjonalności (77%).

Metodyki zwinne dzięki zwiększeniu elastyczności i ograniczeniu biurokracji umożliwiają szybkie osiąganie głównych celów projektów informatycznych (uzyskanie oprogramowania realizującego użyteczną funkcję). Trudno jest jednak je zastosować w realizacji projektów innego typu (np. budowlanych). Głównym obszarem ich stosowania są projekty wymagające znacznego twórczego zaangażowania wysoko wykwalifikowanych pracowników, wysokiego poziomu zespołowej interakcji oraz projekty, dla których nie określono precyzyjnie celów oraz

wymagań w odniesieniu do ostatecznego rezultatu i dla których wymagania te zmieniają się w trakcie realizacji prac projektowych i wdrożeniowych.

### **3. Model oceny sprawności działania w realizacji złożonych systemów informatycznych**

Sprawność działania stanowi zagadnienie rozpatrywane w wielu różnych aspektach. Jest ono często definiowane jako zdolność osiągania określonych przez człowieka celów (zamierzeń) poprzez świadome lub częściowo świadome zachowanie się. Sprawca działania, dzięki swojemu postępowaniu, nie tylko przyczynia się do osiągnięcia pożądaných skutków i jest tego świadom, ale wcześniej podjął decyzję, że będzie daną czynność wykonywał. Działający ukierunkowuje się na cel i w związku z tym jego zachowanie ma charakter dowolny, gdyż mógł podjąć inną decyzję (np. o niewykonaniu działania lub wykonaniu innego działania). Uwzględniając powyższe założenia, analityczny model działania osób realizujących projekty informatyczne powinien obejmować:

1) sprawcę działania – projektanta, programistę, analityka systemowego, autora dokumentacji, testera itp. W sensie prakseologicznym zawsze sprawcą działania jest człowiek, maszyny bowiem nie działają, ale funkcjonują. Osoby realizujące projekty informatyczne zorganizowane są najczęściej w zespoły, których praca jest splotem działań wszystkich zaangażowanych pracowników. Sprawność prac zespołowych jest warunkowana sprawnością działań poszczególnych ich członków oraz sposobem zorganizowania pracy zespołowej;

2) cel działania – rozumiany jako wewnętrzny lub częściej zewnętrzny impuls skłaniający sprawcę do działania. Celem działania jest stan rzeczy, który będąc pod jakimś względem cenny (pożądany) dla działającego wyznacza kierunek i strukturę działania. Działanie zmierza do uzyskania lub utrzymania zamierzonego przez sprawcę stanu. Precyzyjne określenie celu działania jest konieczne, ale nie zawsze w pełni możliwe. Podstawowe kategorie celów działań wynikają z podstawowych ich rodzajów [Kieżun 1977]: dotyczą czasu, tj. są zależne od okresu, w jakim przewiduje się wykonanie działania, odnoszą się do doniosłości (cenneści) rezultatu działania dla organizacji;

3) wynik działania – stanowi skutek, rezultat zamierzony lub niezamierzony (strata, niepowodzenie), wyrób lub wytwór. W realizacji złożonych systemów informatycznych wynikiem działania są wszelkie elementy składające się na ten system, w szczególności oprogramowanie, ale także struktury baz danych, opisy procesów przetwarzania, projekty interfejsu użytkownika, dokumentacja. Znajomość zamierzonego wyniku działania ma duże znaczenie praktyczne przy planowaniu prac, jak i w trakcie ich realizacji. Jeśli wartość finansowa wyniku działania przewyższa

jego koszty, to można stwierdzić, że działanie jest korzystne. Jeśli wartość wyniku jest mniejsza od kosztów, to działanie powoduje stratę netto. Należy zwrócić uwagę, że dla projektów informatycznych wycena wartości wyniku działania zarówno przed, jak i po jego realizacji może być problematyczna;

4) środki i metody – czyli sposoby wykorzystane do osiągnięcia wyniku działania. Środki działania w znaczeniu prakseologicznym często interpretowane są jako cele pośrednie. Rzeczy, którymi sprawcy posługują się w swoim działaniu, nazywa się zasobami materialnymi. Zasoby niezbędne do realizacji działania można udostępnić sprawcom w różnym zakresie i w różnej kolejności. Dobór sprawców, zasobów, środków działania (celów pośrednich) oraz kolejności działań to inaczej sposób lub metoda działania. Istota rozważań prakseologicznych polega na określeniu takiego sposobu działania, który w sposób optymalny przyczyni się do osiągnięcia zakładanych rezultatów;

5) warunki – czyli czasowe i przestrzenne okoliczności działania. Istotny wpływ mają tutaj także zagadnienia związane z kontekstem działania oraz wpływem czynników zewnętrznych względem sprawcy. W przypadku projektów informatycznych do warunków działania można zaliczyć lokalizację, możliwość pracy zdalnej, dostęp do szybkich łącz internetowych, możliwość elastycznego dopasowania czasu pracy do specyficznych potrzeb pracownika;

6) aparaturę – tj. wszelkie narzędzia, maszyny oraz urządzenia techniczne wykorzystane do osiągnięcia celu działania. W przypadku projektów informatycznych aparatura obejmuje komputery oraz środki łączności wraz z całą infrastrukturą pozwalającą na zapewnienie bezpieczeństwa tworzonych kodów (zabezpieczenie przed usunięciem, nieautoryzowanym dostępem, modyfikacją);

7) materiał – zasób, tworzywo, surowiec przetwarzany przez sprawcę z wykorzystaniem aparatury i za pomocą środków i metod, celem osiągnięcia wyniku działania. W przypadku projektów informatycznych mamy do czynienia ze specyficznym materiałem, którym jest informacja zapisana nie tylko w postaci oprogramowania, ale także dokumentacji systemowej, specyfikacji wymagań użytkowych, raportach z testów oprogramowania. Specyfika projektów informatycznych wynika z tego, że najczęściej nie dotyczą przetwarzania zasobów materialnych, ich rezultatem również jest produkt niematerialny (kwestia kosztu nośnika, na którym zapisane jest wynikowe oprogramowanie, jest pomijana z uwagi na stosunkowo niewielką wartość);

8) uzasadnienie działania – racjonalne uzasadnienie przyczyn podjęcia działania oraz intencje sprawcy. Ten element prakseologicznego modelu działania programistów nie zawiera specyficznych dla tej dziedziny cech. Większość sprawców, działa z pobudek ekonomicznych, chociaż można zwrócić uwagę na dużą popularność tzw. modelu *open source*, w którym programiści pracują, nie pobierając wynagrodzenia.



Konstrukcja analitycznego modelu oceny sprawności programistów wymaga określenia podstawowych cech wartościujących działanie, w szczególności w zakresie specyficznych dla tej dziedziny działalności. Kryteriami ogólnymi wykorzystywanymi do wartościowania sprawności działania są najczęściej skuteczność, korzystność, ekonomiczność, wydajność, racjonalność. Działanie, które w niniejszym modelu analitycznym oceniane jest jako sprawne, powinno wykazywać pewne minimalne zakładane poziomy przyjętych wyżej cech (kryteriów wartościujących).

Podobne do opisywanego wyżej analityczne ujęcie sprawności działań prezentuje T. Kotarbiński, według którego sprawnością jest efektywność, wydajność, ale także skuteczność oraz jakość. Zgodnie z tym ujęciem, działa się tym sprawniej, im działanie to bliższe jest posiadania w sobie wszystkich walorów dobrej roboty, i to w jak najwyższym wymiarze [Kotarbiński 1982, s. 117]. Walorami dobrej roboty w przypadku projektowania złożonych systemów informatycznych jest przede wszystkim zestaw cech powstałego systemu informatycznego, które powinny być w jak największym stopniu zbieżne z wymaganiami klienta zamawiającego ten system.

Analogiczne ujęcie zagadnienia sprawności prezentuje J. Zieleniewski [1976, s. 305], wskazując, że sprawność rzeczywista ma miejsce, gdy działanie i jego rezultaty odpowiadają właściwym w danej sytuacji kryteriom sprawności. Z tej definicji wynika, że każdorazowo kryteria oceny sprawności działania powinny być dopasowane do specyfiki danej dziedziny oraz potrzeb informacyjnych i decyzyjnych kierownictwa.

Skuteczność określa stopień realizacji założonego celu działania. Miara ta jest stopniowalna, tj. działanie może być: w pełni skuteczne (zamierzony cel został w pełni osiągnięty), częściowo skuteczne (cel nie został w pełni osiągnięty), nieskuteczne (cel nie został osiągnięty), bezskuteczne (działanie pozostaje w sferze zamiaru), obojętne (działanie nie związane z celem), przeciwnie skuteczne (działanie oddaliło osiągnięcie zamierzonego celu).

Korzystność odnosi się do różnicy pomiędzy wynikiem użytecznym ( $W$ ) a kosztami działania ( $K$ ). Działanie może być korzystne ( $W > K$ ), obojętne ( $W = K$ ) oraz niekorzystne ( $W < K$ ). Wykorzystanie miary korzystności wymaga wartościowego ujęcia ekonomicznego wyniku działania oraz jego kosztów, co często jest trudne lub niemożliwe w przypadku złożonych projektów informatycznych lub działań obarczonych znacznym ryzykiem niepowodzenia.

Dokładność działania oznacza stopień zgodności zrealizowanego produktu do wcześniej zaplanowanego wzoru. W przypadku realizacji złożonych systemów informatycznych dokładność może odnosić się zarówno do wyników przetwarzania danych w zrealizowanym systemie, jak i zgodności funkcjonalnej systemu z jego specyfikacją wynikającą z analizy wymagań klienta.

Prostota jest to przeciwieństwo zawiłości i działania złożonego. Według T. Kotarbińskiego [1982], sposób działania jest prostszy, jeśli składa się na niego mniej czynności i jeśli te czynności są łatwiejsze do wykonania i jasno ze sobą powiązane. Cecha ta ma szczególne znaczenie w przypadku projektów informatycznych, w których każdy kolejny poziom złożoności wielokrotnie zwiększa ryzyko wystąpienia błędów w oprogramowaniu i utrudnia ich usunięcie. Zawiły kod programu komputerowego uniemożliwia także współpracę w zespołach programistów, gdy nie mogą oni zrozumieć kodu stworzonego przez swoich kolegów.

Niezawodność jest cechą odnoszącą się do funkcjonowania rezultatu działania i zgodnie z jego przeznaczeniem. Pokrewnym terminem jest także solidność produktu wytworzonego. Należy stwierdzić, że niezawodność systemu informatycznego stworzonego przez programistę stanowi z reguły najważniejszy element wymagań klientów wobec takiego systemu. Niezawodność i solidność mogą także odnosić się do podmiotu działającego i charakteryzować wykonawców działania. Solidny i niezawodny wykonawca, to ktoś na kim można polegać, zarówno jeżeli chodzi o terminowość zrealizowanych prac, jak i ich funkcjonalny rezultat.

Racjonalność stanowi uniwersalne ujęcie sprawności działania. Dotyczy nie tylko sposobu lub rezultatu działania, ale także całego procesu czynności składającego się na działanie w sensie rzeczowym i metodologicznym. Działanie jest sprawne w znaczeniu metodologicznym, gdy podmiot działania w granicach posiadanej wiedzy i możliwości przewidywania skutków swoich działań uczynił wszystko, aby maksymalizować ich wynik. Sprawność rzeczywista może być mniejsza na skutek nieprzewidzianych okoliczności lub działania siły wyższej.

Specyfika pracy programistów, a w szczególności jej twórczy charakter wymaga zmodyfikowanego podejścia do oceny sprawności wykonywanych przez nich działań. Działaniem jest bowiem nie tylko świadome poruszanie mięśniami (pisanie na klawiaturze), lecz także myślenie o tym jak rozwiązać konkretny problem z nim związany. Sprawne myślenie może wpływać pozytywnie na podejmowane przez działającego decyzje prowadzące do osiągnięcia zakładanych rezultatów. Proces podejmowania decyzji poprzedza podjęcie działania i jest związany z wieloma procesami mentalnymi, które także należy uznać za działanie, dlatego także im można przypisać cechę sprawności.

Do przykładowych procesów myślowych będących wyrazem twórczego działania można zaliczyć:

- opracowanie sposobów klasyfikacji i identyfikacji procesów,
- opracowanie udoskonaleń organizacyjnych i technicznych, które pozwalają dokładniej poznać badane produkty i procesy,
- tworzenie i rozwój baz danych i baz wiedzy,
- zaprojektowanie czegoś, co nie było dotychczas znane jako wytwór człowieka, czyli innowacja w sensie podstawowym,

- uczynienie mierzalnym czegoś dotychczas niemierzalnego, doskonalenie narzędzi pomiarowych,
- sformułowanie ogólnych praw dotyczących pewnego stanu rzeczywistości, budowa teorii naukowych,
- wykrycie nieznanych faktów i zależności empirycznych, stawianie i weryfikacja hipotez,
- zrozumienie tego, co nie było dotychczas zrozumiałe, analiza i wyjaśnianie zjawisk zachodzących w środowisku.

Praca twórcza, namysł, zastanawianie się itp. stanowią niezwykle złożony obszar analizy. Konsekwencją tego jest trudność w ocenie sprawności pracy twórczej przez kierowników zlecających wykonanie tej pracy. Jej efekty można oceniać po zakończeniu zaplanowanych etapów i przedstawieniu przez wykonawcę (sprawcę działania) rezultatów. Ekonomiczne rezultaty pracy twórczej, tj. przychody i zyski z wdrożenia jej efektów, są często odległe w czasie od zakończenia samego działania. Na obecną chwilę nie da się w pełni analizować samego procesu pracy twórczej, który zachodzi w mózgu działającego człowieka. Problem ten nie występuje dla prac manualnych czy zmechanizowanych, gdzie poszczególne etapy procesu pracy mogą być zaobserwowane, zmierzone i poddane analizie.

#### **4. Kryteria sprawności działania w zwinnych metodykach projektowania systemów informatycznych**

Ocena sprawności zrealizowanych i zaplanowanych do realizacji działań ze względu na różnorodne kryteria jest obecnie jednym z najważniejszych zadań kierownika w każdej organizacji. Decyduje ona o efektywności podejmowanych decyzji kadrowych i rezultatach osiągniętych przez zespoły pracownicze.

Sprawność może oznaczać stopień realizacji danego celu lub, jeżeli miernik osiągnięcia celu nie jest stopniowalny, będzie miała charakter binarny (tzn. cel został osiągnięty lub nie). W przypadku projektów informatycznych trudno jest jednakże precyzyjnie określić jeden cel. Często projekt obejmuje wiązkę celów związanych z różnymi funkcjonalnościami systemu realizowanymi na potrzeby zleceniodawcy projektu.

Cele działania podlegają hierarchizacji. Można wyróżnić cele główne, pośrednie i podrzędne. Właściwe określenie priorytetów (celów głównych) i ich podział na cele cząstkowe (pośrednie) pozwala na osiąganie większej sprawności w działaniu jednostek oraz całych zespołów pracowniczych. Cele mogą być określane indywidualnie oraz dla całych zespołów. W przypadku celów zespołowych mogą one być im narzucane przez kierownictwo i system zarządzania organizacją, ale także mogą być wynikiem spontanicznych działań i przemyśleń członków zespołu. Należy

podkreślić zasadniczą rolę wcześniejszego sformułowania odpowiednich celów dla osiągnięcia sukcesu zarówno jednostek, jak i całych organizacji.

Cele, które nie zostały wyraźnie sformułowane, są niejasne, wieloznaczne, często nie zostały zapisane lub określone w sposób dający się zmierzyć, nie spełniają swojej roli motywacyjnej i utrudniają osiąganie wysokiego poziomu sprawności działania. W przypadku projektów informatycznych realizowanych z wykorzystaniem zwinnych metodyk jednoznaczne formułowanie celów może być utrudnione. Wynika to z braku jednoznacznego zdefiniowania projektu i funkcjonalności ostatecznego produktu programistycznego. Można przyjąć, że w hierarchicznym ujęciu najistotniejszy jest cel ekonomiczny firmy realizującej zlecenie na potrzeby klienta, ale trudno jest ten cel przełożyć na konkretne cele poszczególnych programistów i zespołów.

Jeżeli w organizacji występują działania, których wyniki nie mogą być skwantyfikowane, ocena odbywa się na podstawie ich opisu i porównania do działań wykonywanych przez innych pracowników wykonujących podobne funkcje. Ocenę pracy zespołów i jednostek w firmach informatycznych przeprowadza się na podstawie różnorodnych kryteriów, takich jak np.: poziom zaangażowania w prace zespołowe, wysiłek intelektualny, stopień odpowiedzialności za wynik ostateczny, jakość kodu, poziom wykształcenia, doświadczenie zawodowe, umiejętność rozwiązywania problemów, odporność na stres, poziom samoorganizacji, ilość błędów w kodzie.

Jednym z głównych kryteriów oceny sprawności pracy jest ekonomiczność działania. Działanie jest ekonomiczne, jeżeli stosunek wyniku użytecznego do kosztu poniesionego na realizację tego działania jest większy od jedności. Działanie jest obojętne ze względu na ekonomiczność, jeżeli stosunek ten jest równy jedności, działanie jest nieekonomiczne, jeżeli stosunek ten jest mniejszy niż jedność. Miarą ekonomiczności działania jest więc stosunek pomiędzy nakładem i rezultatem, a nie wartość bezwzględna rezultatu [Zieleniewski 1976, s. 230].

W przypadku projektów informatycznych realizowanych z wykorzystaniem metodyk zwinnych niejednokrotnie trudno jest odnieść nakład pracy (i koszt tej pracy) do konkretnego rezultatu. Często kod powstający w ramach jednego projektu jest wykorzystywany w innym projekcie, niejednokrotnie także realizowane są funkcjonalności, które nie znajdują zastosowania w finalnym systemie informatycznym. Tradycyjny rachunek ekonomiczny traktowałby takie wydatki jako koszty nieekonomiczne, jednakże często umiejętności i doświadczenie, które programiści zdobywają w trakcie takiej pracy procentują w przyszłości i przyczyniają się do lepszej pracy przy innych projektach.

Innym kryterium oceny sprawności jest skuteczność pracowników. Skuteczność nie zawsze jest warunkiem pozytywnej oceny pracy – pozytywny wynik pomiaru sprawności mogą bowiem spowodować „pozytywne niespodzianki” mogące towarzyszyć działaniom nieskutecznym. Mimo to w takich przypadkach

działania nieskuteczne mogą być korzystne i ekonomiczne, należą jednak do wyjątków. W typowych więc przypadkach odpowiednio wysoki stopień skuteczności jest warunkiem korzystności i ekonomiczności działań. Kryterium skuteczności ma szczególnie istotne znaczenie w przypadku zwinnych metodyk tworzenia oprogramowania. Skuteczność, tj. osiągnięcie użytecznego funkcjonalnego kodu programu, jest nadrzędnym celem sformułowanym w manifeście zwinnego oprogramowania. Mniejsze znaczenie ma tutaj dobra organizacja pracy i precyzyjna dokumentacja, często także występują „pozytywne niespodzianki”, gdy powstaje kod i funkcjonalność, która nie była zaplanowana, ale spełnia potrzeby klienta zamawiającego produkt informatyczny.

Jedną z metod ograniczania niepożądanych strat związanych z działaniami jest dobre zorganizowanie pracy i zastosowanie metod i narzędzi wspomagających wykonywane zadania. Metody te mają mniejsze znaczenie w zwinnych metodykach tworzenia oprogramowania, gdzie większy nacisk kierowany jest na dostosowanie się do zmian. Praca dobrze zorganizowana charakteryzuje się następującymi cechami [Pszczołowski 1982, s. 112–113]:

- działanie poprzedza ustalenie wyraźnego i ściśle określonego celu działania,
- wykonany został szczegółowy i dokładny przegląd wszystkich warunków i środków, za pomocą których wyznaczony cel może być osiągnięty,
- utworzony został dokładny plan działań zmierzających do celu, przy zastosowaniu najbardziej odpowiednich środków w najlepszych warunkach,
- plan został skrupulatnie zrealizowany, bez odkładania istotnych działań na później,
- skontrolowano osiągnięte wyniki przez porównanie ich z zamierzonym celem, wyciągnięto wnioski z poszczególnych etapów i wprowadzono poprawki dotyczące celu, warunków, środków, planu działania, jego realizacji i kontroli.

Mimo że wymienione wyżej cechy dobrze zorganizowanego działania znajdują się w opozycji do głównych założeń metodyk zwinnego tworzenia oprogramowania, to kierownicy chcący podnosić sprawność działań zespołów programistów powinni rozważyć chociażby częściowe ich wdrożenie do praktyki. Sprawność działania jest jednym z wielu istotnych zagadnień będących w obszarze zainteresowań każdego kierownika.

## 5. Pomiar sprawności działania programistów

Pomiar jest podstawowym instrumentem pozyskiwania informacji wykorzystywanej przez kierowników do podejmowania decyzji, jednakże w praktyce przedsiębiorstw (jak również innych organizacji) unikają oni ilościowego ujęcia wielu badanych przez siebie zjawisk. Mierzenie badanych zjawisk i procesów, od czasów prekursora metody indukcyjnej F. Bacona [1955], stanowi podstawową metodę

pozyskiwania prawdziwej wiedzy o świecie. W swojej koncepcji odszedł on od dominującego wcześniej wśród filozofów założenia, że wiedza o świecie jest absolutną, niezależną od badacza prawdą, zaś jego zadaniem jest jej odkrycie drogą logicznego myślenia, poprzez wyjście od uznanego za niepodważalne zestawu aksjomatów. F. Bacon uważał, że rolą badacza jest pozyskiwanie jak największej liczby danych, rejestracja obserwacji i wyników eksperymentów, a następnie na ich podstawie dochodzenie do wniosków w zakresie zasad i praw rządzących zachodzącymi w naturze zjawiskami.

W dziedzinie organizacji i zarządzania zalecenia empiryzmu w zaczęły się upowszechniać pod koniec XIX w. Staje się to widoczne w pracach A. Smitha [2007] i F.W. Taylora [1965], którego obecnie uznajemy za twórcę koncepcji naukowego zarządzania. Od czasów F.W. Taylora rozwój metod i narzędzi w dziedzinie badań naukowych (w szczególności w dziedzinie nauk przyrodniczych: fizyce, biologii itp.) postępował bardzo szybko. Współczesny poziom rozwoju technologii jest w dużej części efektem rozwoju nauki oraz zastosowania jej dokonań w praktyce.

Można wysunąć twierdzenie, że zaawansowanie współczesnych organizacji, wyrażające się m.in. wzrostem produktywności, wydajności pracy i efektywności działania, jest efektem rozwoju metod i technik, które po raz pierwszy zostały systematycznie opisane w pracach A. Smitha i F.W. Taylora. Dla praktyki zarządzania kluczowe znaczenie miał i ma nadal pomiar efektywności działania oraz identyfikacja wszelkich zjawisk i czynników mogących mieć na tę efektywność wpływ. Począwszy od ustalenia optymalnej wielkości łopat używanych przez robotników w badaniach F.W. Taylora po analizę wpływu oświetlenia na wydajność pracowników w klasycznych już badaniach E. Mayo [1945] zawsze zasadnicze znaczenie dla badacza miało ustalenie poprzez obserwację i pomiary ilościowych poziomów charakteryzujących interesujące go zjawiska. W praktyce działania wielu współczesnych organizacji dostrzegalny jest ciągły rozwój różnorodnych narzędzi pomiarowych, metod i technik rejestracji oraz analizy danych.

Kwantyfikacji i ocenie sprawności powinny podlegać jedynie działania kluczowe dla organizacji. Są to działania wywierające największy wpływ na osiągnięte przez nią efekty ekonomiczne oraz zdolność do rozwoju. Sprawna realizacja tych działań stanowi często tzw. kluczowy czynnik sukcesu organizacji, gdyż w istotny sposób wpływa na osiągnięte przez nią cele. Działania te należy zidentyfikować poprzez przeprowadzenie procedury badawczej polegającej na zebraniu i rejestracji pochodzących z różnorodnych źródeł (wywiadów, dokumentacji, obserwacji procesu) informacji dotyczących realizowanych procesów wytwórczych i procesów zarządzania. W trakcie badań wykorzystuje się różnorodne metody i techniki identyfikacji, metody analizy z obszaru badań organizatorskich oraz doskonalenia systemów zarządzania.

W przypadku projektów informatycznych realizowanych z wykorzystaniem elastycznych metodologii tworzenia oprogramowania do kluczowych działań należy zaliczyć:

- tworzenie specyfikacji funkcjonalnej modułów,
- budowanie specyfikacji interfejsu użytkownika,
- projektowanie struktur baz danych,
- kodowanie – programowanie,
- testowanie oprogramowania,
- tworzenie dokumentacji użytkownika i in.

Poszczególne zadania realizowane są przez wykwalifikowanych specjalistów, jednakże w przypadku metodyk zwinnych występuje szczególny nacisk na etap programowania. Często struktury baz danych i elementy interfejsu użytkownika są dodawane lub modyfikowane przez programistę w trakcie kodowania i zachodzi wtedy konieczność aktualizacji dokumentacji projektowej *ex post*. W przypadku dużych zespołów programistów może to powodować problemy polegające na błędach uniemożliwiających integrację i poprawne działanie modułów oprogramowania utworzonych z wykorzystaniem różnych struktur danych.

Stanowisko programisty jest typowym stanowiskiem obecnym w przedsiębiorstwach tworzących złożone systemy informatyczne. Główną funkcją pracownika jest programowanie, utrzymanie aktualności dokumentacji, testowanie i współpraca przy tworzeniu kodu złożonego systemu informatycznego. Zasadnicze kompetencje programisty związane są ze znajomością jednego lub więcej języków programowania pozwalających rozwiązywać zadane problemy algorytmiczne. Podstawowe zadania pracownika na tym stanowisku to interpretacja założeń projektowych zdefiniowanych przez analityków systemu i udokumentowanych w specyfikacji funkcjonalnej systemu i projekcie struktur baz danych, napisanie działającego kodu programu w zadanym języku programowania (stosowanych w danym przedsiębiorstwie), testy działania programu, testy integracji programu, tj. współpracy programu z innymi modułami systemu lub bibliotekami kodu, analiza i ocena jakości wyników generowanych przez napisany program.

Tabela 1. Przykładowe kryteria oceny sprawności na stanowisku programisty

Wyszczególnienie	Wartość normatywna
Liczba efektywnych linii kodu stworzonych przez programistę	2000 linii tygodniowo
Średni czas identyfikacji i usunięcia błędu w kodzie systemu	2,5 h
Liczba testów systemu związanych z korygowaniem błędu w kodzie	10 tygodniowo
Średni czas realizacji jednego modułu funkcjonalnego	5 dni
Liczba aktualizacji dokumentacji systemowej tworzonego oprogramowania	8 miesięcznie

Źródło: opracowanie własne.

O sprawności pracownika na tym stanowisku decyduje jakość napisanego kodu, szybkość rozwiązywania stawianych przed nim problemów programistycznych, liczba wykonanych przebiegów testowych, liczba błędów i poprawek w napisanym kodzie. Przykładowe wskaźniki pomiaru sprawności pracownika na tym stanowisku przedstawiono w tabeli 1.

Interpretując przedstawione w tabeli 1 mierniki sprawności działania, kierownik może wskazać kierunki doskonalenia dla programistów realizującego te działania. Należy jednak pamiętać, że pewne ich wartości mogą być związane z czynnikami niezależnymi od pracowników. Przykładowo czas identyfikacji i usunięcia błędu w kodzie może być uzależniony od stopnia złożoności błędu i powiązania błędu z algorytmami realizowanymi w innych modułach systemu, stworzonych przez innego programistę. Pracownicy o wyższych kwalifikacjach będą otrzymywać do wykonania moduły o wyższym poziomie złożoności i przez to narażeni będą na większą liczbę potencjalnych błędów, dłuższy też będzie czas niezbędny do ich realizacji. Podobnie niejednoznaczny przy interpretacji wskaźnikiem będzie liczba linii kodu, która w dużym stopniu uzależniona jest od zastosowanego języka programowania oraz stosowanego przez programistę stylu tworzenia programu (dobry programista potrafi rozwiązać dany problem za pomocą mniejszej liczby operacji, tj. krótszego kodu). Mimo wskazanych trudności w interpretacji, kwantyfikacja przedstawionych powyżej mierników sprawności pozwala na dokonywanie porównań pomiędzy programistami oraz porównań w czasie, dzięki czemu można zidentyfikować trendy i kierunki zmian w sprawności ich działań oraz odpowiednio wcześniej zareagować na zmiany niekorzystne. Dzięki temu kierownicy mogą podejmować efektywne decyzje personalne przekładające się na skuteczność całego zespołu programistów zatrudnionych do realizacji złożonego systemu informatycznego.

## 6. Podsumowanie

Wzrost wymagań stawianych przed firmami informatycznymi przez klientów i innych interesariuszy powoduje, że zwiększenie sprawności działania zespołów programistów staje się imperatywem dla podejmowania wszelkich działań kierowniczych. Na sprawność działania jednostek i zespołów w różnym stopniu wpływają: struktura organizacyjna, stosowane narzędzia motywacji i kontroli, stosowana metodyka zarządzania projektami, kompetencje kierownictwa i pracowników, ergonomiczne uwarunkowania stanowiska pracy i strategia firmy. Identyfikacja czynników mających największy wpływ na sprawność wymaga stałego monitorowania efektów pracy, co wiąże się z koniecznością jej kwantyfikacji. Konieczność ilościowego ujęcia sprawności pracy dodatkowo wzmaga



też fakt wykorzystania mierników sprawności do porównań zarówno pomiędzy pracownikami, ale też zespołami lub całymimi organizacjami. Porównania te są następnie podstawą podejmowania strategicznych decyzji rozwojowych we wszystkich obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Zasadniczym błędem, popełnianym przez kierowników jest przyjęcie założenia, że jeżeli jakieś zjawisko trudno jest zmierzyć, to najlepiej zignorować jego istnienie (z reguły uznaje się go jako czynnik niewywierający istotnego wpływu wynik pomiaru). Założenie to może prowadzić jednakże do błędnych decyzji, podejmowanych na podstawie niepełnej informacji o procesach zachodzących w przedsiębiorstwie. Słuszna wydaje się w związku z tym teza, że nawet w przypadku stosowania zwinnych metodologii realizacji projektów informatycznych, należy podejmować próby operacjonalizacji podstawowych parametrów opisujących sprawność i efektywność działania zespołów programistów. Umożliwi to kierownikom podejmowanie skutecznych decyzji opierających się na faktach, a nie przypuszczeniach i przeczeniach.

## Literatura

- Bacon F. [1955], *Novum Organum*, PWN, Warszawa.
- Highsmith J. [2002], *Agile Software Development Ecosystems*, Addison Wesley, Indianapolis.
- Kieżun W. [1977], *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa.
- Kotarbiński T. [1982], *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.
- Manifest zwinnego tworzenia oprogramowania*, <http://agilemanifesto.org/iso/pl/> (dostęp: 14.07.2013).
- Mayo E. [1945], *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Pszczółowski T. [1978], *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Gdańsk.
- Schwaber K. [2004], *Agile Project Management with Scrum*, Microsoft Press, Washington.
- Smith A. [2007], *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. I i II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Taylor F.W. [1967], *The Principles of Scientific Management*, W.W. Norton & Company, Inc., New York.
- Zieleniewski J. [1976], *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

## Measuring Efficiency in Agile Software Design Methodologies

The paper presents theoretical and methodological considerations in matters of efficiency in software project development teams which use agile methodologies. In the contemporary literature, those methodologies are described as a universal solution to

all organisational problems faced by managers of large teams working on complex IT projects.

This article attempts to answer the question of the extent to which agile software development methodologies fulfill the conditions of the classical methodological efficiency. I suggest that even when using agile design methodology, managers should attempt to operationalise the basic parameters describing the efficiency and effectiveness of the team. This will allow them to make effective decisions based on facts, not assumptions and hunches.

**Keywords:** efficiency, performance measurement, IT projects, decision-making.

*Beata Barczak*

Katedra Procesu Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Budowanie wartości w sieciach organizacyjnych\*

## Streszczenie

Uczestnictwo w sieci oraz umiejętność efektywnego wykorzystania informacji i wiedzy, która się w niej znajduje, jest źródłem wartości. Przyjmując za punkt wyjścia powyższe założenie, w artykule przedstawiono problem tworzenia wartości w sieciach organizacyjnych. Omówiono pojęcie wartości ze względu na ocenę efektywności sieci, mechanizmy i czynniki tworzenia wartości w sieciach organizacyjnych. Zwrócono również uwagę na zagadnienie synergii w sieciach organizacyjnych oraz na znaczenie procesów zarządzania wiedzą i uczenia się dla tworzenia wartości w sieciach.

**Słowa kluczowe:** wartość, sieci, efekt synergii, efektywność sieci, zarządzanie wiedzą i procesy uczenia się.

## 1. Wprowadzenie

Uczestnictwo w sieci oraz umiejętność efektywnego wykorzystania informacji i wiedzy, która się w niej znajduje, jest źródłem wartości. Żadna organizacja nie ma takich zasobów, aby samodzielnie zaspokoić potrzeby klientów. Organizacja sieciowa stwarza możliwości pozyskania zasobów, łączenia ich w synergiczne

---

\* Artykuł powstał w ramach projektu *Model oceny efektywności sieci biznesowych*. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/11/B/HS4/01030.

całości, co umożliwi osiągnięcie celów do tej pory będących poza zasięgiem jednej organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia tworzenia wartości w sieciach organizacyjnych. Przedstawiono pojęcie wartości ze względu na ocenę efektywności sieci, mechanizmy i czynniki tworzenia wartości w sieciach organizacyjnych. Zwrócono również uwagę na kwestie synergii w sieciach organizacyjnych oraz znaczenie procesów zarządzania wiedzą i uczenia się dla tworzenia wartości w sieciach.

## 2. Wartość jako kryterium oceny efektywności sieci

Ocena efektywności organizacji sieciowych powinna być oparta na miarach/kryteriach efektywności odnoszących się do osiągania celów organizacji w ogóle, w ramach spójnego systemu efektywności. Wytyczne dla idealnego systemu efektywności obejmują między innymi imperatyw stosowania uniwersalnych miar efektywności organizacji. Oznacza to, że te same miary powinny być stosowane wszędzie i dotyczyć tych samych elementów, ponieważ miary uniwersalne mogą być sumowane oddolnie i rozkładane na czynniki pierwsze odgórnie, a efektywność może być wówczas porównywana w obrębie wewnątrzorganizacyjnym [Dyduch 2006, s. 93]. Taką uniwersalną miarą efektywności jest wartość przedsiębiorstwa, co znajduje potwierdzenie w rozwijanych koncepcjach teoretycznych użytecznych do poszukiwań kryteriów efektywności we współczesnych organizacjach.

W ogólnym rozumieniu przyjmuje się, że wartość to cecha lub zespół cech właściwych osobie lub rzeczy stanowiących o jej walorach, cennych dla ludzi, mogących zaspokoić ich potrzeby. Można zatem mówić o różnych kategoriach wartości, np. ekonomicznej, majątkowej, intelektualnej, użytkowej czy rynkowej. Rozważając kwestie związane z wartością współczesnego przedsiębiorstwa, warto zauważyć, że wartość firmy jest postrzegana zarówno przez pryzmat oceny klientów, akcjonariuszy i otoczenia rynkowego, jak też opinii menedżerów oraz pracowników przedsiębiorstwa.

Ciekawą definicję pojęcia wartości proponują A.W. Brandenburger i H.W. Stuart [Brandenburger i Stuart 1996, s. 5–24]. Wychodząc z klasycznego łańcucha: dostawca – producent – odbiorca, wprowadzają oni pojęcie kosztu utraconych możliwości dostawcy z tytułu zaakceptowania ceny odbiorcy. Akceptacja tej ceny jako odpowiedniego kontraktu sprawia, że dostawca nie będzie mógł realizować innych kontraktów, które mogłyby okazać się bardziej intratne. Stąd całkowita wartość dodana transakcji może być określona jako różnica między ceną, którą odbiorca jest skłonny zapłacić, a kosztami utraconych możliwości dostawcy. W łańcuchu wartości naturalne jest dążenie każdego z uczestników łańcucha do

przechwycenia możliwie największej części tej wartości. Jeśli wszyscy partnerzy łańcucha wartości oddziałują na siebie z jednakową siłą, to każdy z nich powinien uzyskać dla siebie taką część wartości tworzonej przez cały łańcuch, która jest proporcjonalna do wnoszonej przez niego wartości dodanej<sup>1</sup>.

Dla problematyki efektywności organizacji sieciowych najbardziej użytecznym modelem teoretycznym jest model sieci wartości, ponieważ akcentowane są w nim procesy tworzenia wartości. Sieci wartości są tworzone przez przedsiębiorstwa, które chcą wspólnie z innymi podmiotami dostarczać produkty lub oferować usługi, zwiększając swoją efektywność oraz możliwości realizacji określonej strategii rynkowej prowadzącej do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Sieci wartości różnią się od kooperacji podmiotów opartej na specjalizacji, ponieważ relacje w sieci wartości budowane są coraz częściej z wykorzystaniem przepływu informacji, a nie towaru. Realizowane są wspólne projekty nowych produktów i usług. Wymiana w sieci obejmuje informacje reprezentujące potencjalnych nabywców, warunki potencjalnych transakcji, potencjalne produkty oraz informacje związane z logistyką odpowiadającą zgłaszanemu popytowi. Dostępna w elektronicznych kanałach komunikacji informacja sama staje się towarem i źródłem wartości oraz kluczowym składnikiem tworzonej wartości [Łobejko 2010, s. 139].

Budowa przewagi konkurencyjnej sieci przedsiębiorstw w modelu sieci wartości polega na poszukiwaniu odpowiedniej konfiguracji działań tworzących wartość dla klientów oraz najbardziej efektywnej struktury regulacji i powiązań między tymi działaniami. Mechanizmem koordynacji w sieci wartości może być rynek, hierarchia (przedsiębiorstwo) lub pośrednie struktury regulacji (np. porozumienia o współpracy, alianse). Działania tworzące wartość dla klientów mogą być prowadzone dzięki wykorzystaniu wiązki ludzkich, materialnych i niematerialnych zasobów będących w posiadaniu różnych podmiotów, z których każdy może uczestniczyć w więcej niż jednej sieci wartości. Zgodnie z modelem sieci wartości, uczestnikami sieci są zarówno podmioty reprezentujące podaż (projektują, wytwarzają i dostarczają ofertę wartości dla klienta finalnego, starają się, by była ona zgodna z oczekiwaniami takiego klienta), jak i podmioty reprezentujące popyt (klient finalny występuje jako współtwórca dostarczanej mu wartości). Każdy z uczestników sieci stara się przechwycić wypracowany przez sieć przyrost wartości. Jeżeli każdy z uczestników sieci odnosi korzyści netto (tzn. każdy z uczestników partycypuje w przyroście korzyści netto całej sieci), to sieć jest

---

<sup>1</sup> Kategoria wartości dodanej jest określona jako różnica pomiędzy wielkością nakładów poniesionych przy zakupie materiałów niezbędnych do wytworzenia przez przedsiębiorstwo określonych dóbr i/lub usług, a uzyskanym przychodem z tytułu ich sprzedaży. Wartość dodana w znaczeniu ogólnym określa przyrost wartości w czasie w wyniku zamierzonych procesów oraz mierzy poziom spełnienia oczekiwań strony, która je formułowała. Wartość dodana jest konstrukcją wielowymiarową i zdefiniowaną stroną, do której się odnosi

efektywna w rozumieniu Pareta. Jednakże oprócz sytuacji, w której przyrost korzyści netto dla całej sieci jest przechwytywany przez każdego z uczestników tej sieci, występują sytuacje nierównomiernego udziału poszczególnych uczestników sieci w przyroście korzyści tej sieci. W skrajnych przypadkach istnieje nawet możliwość pojawienia się strat uczestników sieci, na przykład w perspektywie krótkookresowej, co może być związane z dostosowaniem modelu biznesu danego uczestnika do wymagań stawianych przez sieć (uczenie się uczestnika) [Rupik 2008, s. 65].

W procesie podziału zatem (przechwytywania/zawłaszczania) wartości w sieci wartości uczestniczy klient finalny (czasem współtworzący ofertę wartości) i poszczególni uczestnicy sieci. Uważa się, że możliwości przechwytywania przez przedsiębiorstwo wartości wytworzonej przez sieć wzrastają, gdy przedsiębiorstwo dysponuje zasobami i kompetencjami umożliwiającymi prowadzenie działań szczególnie istotnych z uwagi na wartość postrzeganą przez finalnych klientów. Identyfikowanie takich działań jest punktem wyjścia do poszukiwania odpowiedniej konfiguracji procesów w sieci wartości (czy w sieci procesów).

W organizacjach sieciowych podkreśla się znaczenie wzajemnego zaufania między uczestnikami sieci. W przypadku relacji między organizacjami wzajemne zaufanie na wczesnych etapach współpracy jest raczej skoncentrowane na konkretnych wynikach. Strony ufają, że każda z nich wywiąże się ze swoich zobowiązań dotyczących wyników oraz że żadna ze stron nie nadużyje uprzywilejowanego dostępu do wspólnych zasobów i relacji. Podstawą zaufania między organizacjami są ponadto kalkulacja i wzajemność, dlatego dla poszczególnych uczestników sieci szansa budowania wspólnego potencjału w ramach sieci, skutkującego przyrostem wartości dla całej sieci, może być bodźcem do budowania zaufania w dłuższej perspektywie [Hagel i Brown 2006, s. 129–130].

### 3. Mechanizmy tworzenia wartości w sieciach organizacyjnych

Na wartość, która powstaje w sieci, oddziałuje wiele czynników. Tabela 1 przedstawia podział takich czynników w przekroju trzech grup: czynników organizacyjnych, marketingowych i finansowych. Trafne ich określenie oraz określenie stopnia ich ważności niejednokrotnie pozwala udzielić odpowiedzi na pytanie, gdzie tkwi potencjał w tworzeniu wartości, na przykład czy jest to kwestia stylu zarządzania przedsiębiorstwem, zasobów, silnej marki, czy umiejętności.

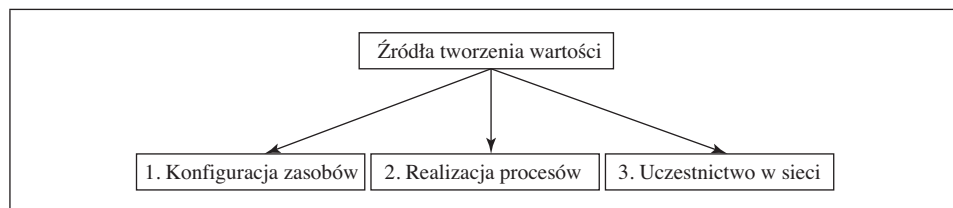
Celem odpowiedzi na pytanie, czym jest sieć wartości, należałoby bliżej określić, jak powstaje wartość w sieci, i dlaczego sieć kojarzona jest z dodatkową wartością dla jego podmiotów (interesariuszy). W praktyce nie ma jednego mechanizmu tworzenia wartości, który wyjaśnia skąd i dlaczego powstaje wartość. Do

celów przedstawienia tego problemu wyróżnia się trzy źródła tworzenia wartości (rys. 1).

Tabela 1. Czynniki wpływające na tworzenie wartości w sieciach organizacyjnych

Finansowe	Marketingowe	Organizacyjne
Możliwość pozyskania finansowania przez sieć Inwestycje sieci Wzrost sprzedaży Poziom ryzyka Poziom przepływów gotówkowych	Marka sieci Lojalność klientów Strategiczne relacje z innymi podmiotami Dobór rynków Przewaga różnicująca Wiedza marketingowa	Sposób zaprojektowania sieci Umiejętności i zasoby sieci Motywacje podmiotów w sieci Charakter współpracy między podmiotami sieci System zarządzania siecią

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Doyle 2003].



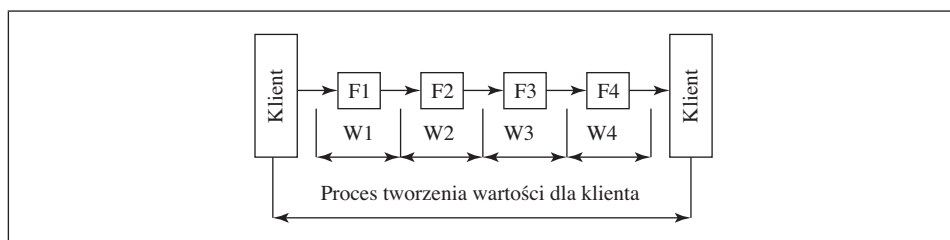
Rys. 1. Źródła tworzenia wartości

Źródło: opracowanie własne.

Na organizację lub grupę organizacji (sieć) można spojrzeć jak na zbiór zasobów – materialnych lub niematerialnych – będących w jej dyspozycji. Taki sposób widzenia organizacji jest charakterystyczny dla tzw. podejścia zasobowego [Mathews 2002]. Podejście zasobowe wyjaśnia jeden ze sposobów tworzenia wartości. Jego pierwszym i podstawowym założeniem jest przekonanie, że zasoby i umiejętności, które są rzadkie, trwałe, niedoskonale mobilne i trudne do imitacji, umożliwiają uzyskanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Drugim zasadniczym założeniem podejścia zasobowego jest teza o różnorodności (heterogeniczności) organizacji pod względem kontrolowanych przez nią zasobów i umiejętności. Każda organizacja może posiadać unikatowe zasoby materialne i niematerialne oraz możliwości. W podejściu zasobowym dokonuje się także rozróżnienia między zasobami, umiejętnościami i kompetencjami. Podkreśla się tu również znaczenie zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych zasobów. Wykorzystanie zewnętrznych zasobów jest szczególnie istotne w odniesieniu do zasobów niematerialnych, takich jak informacja i wiedza.

W podejściu zasobowym przyjęto, że punktem wyjścia do wytworzenia wartości są unikatowe, trudne do skopiowania zasoby i umiejętności. Jednak sam

fakt posiadania zasobów i umiejętności nie decyduje jeszcze o możliwościach maksymalizacji wartości dla podmiotów sieci. Realizacja procesów to kolejny mechanizm powstawania wartości w sieci. Biorąc pod uwagę tworzenie wartości, należy podkreślić, że proces, w szczególnym przypadku łańcuch wartości, jest to zbiór celowo dobranych i skonfigurowanych zasobów, które wykorzystane w sekwencji realizowanych działań dają efekt w postaci wartości dla interesariusza. Wartość zatem tworzy się w sekwencji kolejno następujących działań (faz), z których każde podwyższa wartość dobra (usługi) poprzez generowanie wartości dodanej. Każda z faz tak rozumianego procesu tworzy dodatkowy rodzaj użyteczności. Na rys. 2 pokazano zasadę tworzenia wartości poprzez sekwencyjne jej dodawanie w poszczególnych fazach łańcucha wartości. Z przedstawionego schematu wynika, że łańcuch wartości jest nie tylko zbiorem faz, czynności, działań czy subprocesów, ale również zbiorem wartości dodanych.



Objaśnienie: F1, ... , Fn – kolejne fazy procesu, W1, ... , Wn – wartości dodane na poszczególnych etapach procesu

Rys. 2. Mechanizm tworzenia wartości poprzez realizację łańcucha wartości

Źródło: [Tworzenie wartości... 2012, s. 23].

Sieć jest w pewnym sensie „rozszerzeniem” łańcucha wartości i naturalną konsekwencją stopnia ich złożoności. Realizacja złożonych łańcuchów wartości opiera się nie tylko na analizie i diagnozie zależności przyczynowo-skutkowych, ale również sieciowych, jakie występują między wszystkimi współuczestnikami złożonych procesów.

Gdy zwiększają się fizyczne rozmiary sieci, jej użytkownik otrzymuje dodatkową korzyść w postaci szerszego dostępu do nowych zasobów, umiejętności, wiedzy czy technologii. Są to bezpośrednie korzyści z sieci, które pojawiają się jako rezultat jej fizycznego rozwoju, co powoduje wzrost liczby użytkowników, a w konsekwencji wzrost wartości sieci. Pojedynczej organizacji coraz trudniej jest rozwinąć zasoby i możliwości potrzebne do utrzymania swojej pozycji. Pozyskanie takiej wiedzy (szczególnie ukrytej) poprzez mechanizm rynkowy może być nieskuteczne, ponieważ może ona powstać dopiero w połączeniu z podmiotami,



które rozumieją specyficzne problemy. Ponadto wiedza w procesie jej tworzenia może być ukryta i „związana” w sieci ścisłych relacji.

Sieć jako skupisko podmiotów umożliwia szeroki dostęp do zasobów i umiejętności, które znajdują się nie tylko w konkretnym podmiocie, ale również w innych, do których istnieje bezpośredni lub pośredni dostęp. Pozwala to na bardziej elastyczne dysponowanie zasobami i budowanie kluczowych kompetencji, zdobywanie przewagi konkurencyjnej i wytworzenie wartości dodanej dla uczestników sieci. Jednakże nie tylko dostęp do zasobów i ich konfiguracja decydują o kreowanej w sieci wartości. Realizowany w sieci łańcuch wartości jest dodatkowym źródłem wartości, na którą składają się podmioty realizujące poszczególne jego fazy. Jednocześnie dana sieć jest rodzajem sieci wartości. Jej uczestnicy korzystają z dodatkowych źródeł wartości, jakie tkwią w istocie sieci: dostęp do innych uczestników sieci, ich wiedzy, wykorzystanie synergii w realizacji wspólnych przedsięwzięć itp. Sieciowe powiązania organizacji mogą zatem potencjalnie bardziej efektywnie tworzyć wartość niż w przypadku prostych, indywidualnych procesów pracy [*Tworzenie wartości...* 2012, s. 24].

#### **4. Synergia jako czynnik tworzenia wartości w sieciach organizacyjnych**

Jednym z podstawowych czynników, które decydują o specyfice sieci, ze względu na wartość, jest efekt synergii. Synergia jest zjawiskiem występującym w wielu dziedzinach życia i nauki polegającym na tym, że współdziałające elementy dają wypadkowy wynik pod jakimś względem większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy czynnik z osobna. Przez efekt synergiczny można zatem rozumieć różnicę między łącznym efektem działania zbioru współpracujących elementów a sumą efektów jednostkowych, jakie mogłyby osiągnąć te elementy pojedynczo, nie wchodząc we współdziałanie [Krzyżanowski 1994]<sup>2</sup>. H. Piekarczyk przez synergię rozumie współdziałanie, kooperację czynników. W znaczeniu uniwersalnym zjawisko to polega na zespoleniu określonych czynników (warunków, przyczyn), mających zdolność wywoływania efektów złożonych, które są różne pod względem przedmiotowym (jakościowym, ilościowym)

---

<sup>2</sup> Przytoczone pojęcie rozumiane jest jako współdziałanie, wzajemne potęgowanie kilku części jakiejś całości, w wyniku czego całość zyskuje większą wartość niż łączna wartość pojedynczych części. Zdarza się jednak, że wspólne oddziaływanie elementów przynosi efekt niekorzystny. Takie zjawisko, odwrotne do synergii, nazywane jest dyssynergią lub efektem dyssynergicznym. H. Piekarczyk i A. Stabryła [1990, s. 99–110], wyróżniają: (1) dodatni (pozytywny) efekt synergii – jeśli następuje wzrost efektywności działania, (2) ujemny (negatywny) efekt synergii – jeśli wystąpi spadek efektywności działania, (3) obojętny (brak efektu) przepływach pieniężnych współpracujących jednostek.

oraz wartościowane wyżej od sumy efektów bazowych, powstających w sposób oddzielny i niezależny [Piekarz 1988, s. 12]. Można stwierdzić, że synergia w sieci występuje wówczas, gdy organizacje należące do sieci, które ze sobą współpracują, są bardziej skuteczne niż gdyby działały oddzielnie. Wykorzystanie efektu synergii to poszukiwanie takiej konfiguracji elementów (m.in. organizacje, realizowane funkcje, zasoby), która zapewni lepszą realizację procesów przez poszczególne organizacje.

Określenie efektu synergicznego wymaga istnienia bazy porównawczej – płaszczyzny lub punktu odniesienia, które służyłyby nie tylko wykazaniu efektów synergetycznych, ale pozwalałyby również na zrelatywizowanie ich wielkości [Suszyński 1992, s. 18]. Płaszczyzną porównania są efekty, jakie mogą zostać osiągnięte w sposób niezależny, a więc poza związkami kooperacyjnymi. Efekty te (nazywane bazowymi) są charakterystyczne dla tzw. składników bazowych: stanowią one układy odniesienia danego systemu [Piekarz 1988, s. 7]. Porównania synergetyczne są relacjami różnicowymi, w których jeden człon jest reprezentowany przez zbiór działań związanych z obsługą kontrahenta realizowanych na przygotowanych wspólnie warunkach współdziałania (kooperacja pozytywna), drugi zaś – przez układ odniesienia.

Warunkami porównań synergetycznych są [Piekarz 1991, s. 31]:

- realność opracowania i wykorzystania projektowanych wariantów wyróżnionych niehierarchicznych typów organizacji wymiany przedsiębiorstwa z partnerami zewnętrznymi,

- podobieństwo celów i funkcji porównywanych rozwiązań określone w sposób aprioryczny lub aposterioryczny,

- istnienie specyfiki poszczególnych rozwiązań (pod względem ilościowym lub jakościowym), przy równoczesnym założeniu dostatecznego stopnia podobieństwa między nimi.

Na podstawie wzorów na obliczenie różnych postaci „efektu organizacyjnego” zaproponowanych przez H. Piekarz [1991, s. 38], A. Wójcik-Karpacz [2012, s. 161] opracowała wzór na ustalenie całkowitej postaci efektu różnicowego synergii międzyorganizacyjnej (wzór 1 i 2).

Osiągnięty efekt międzyorganizacyjny jest oceniany wyżej od efektu bazowego.

Efekt międzyorganizacyjny (postać zasadnicza)

$$Q > B. \quad (1)$$

Efekt międzyorganizacyjny (postać różnicowa)

$$\Psi = (Q - B) > 0, \quad (2)$$

gdzie:

$Q$  – efekt międzyorganizacyjny działania zbiorowego całkowity, dotyczący rozwiązania systemowego<sup>3</sup>,

$B$  – efekt bazowy, tj. efekt międzyorganizacyjny działania indywidualnego całkowity,

$\Psi$  – efekt różnicowy synergii międzyorganizacyjnej całkowity.

Warunki porównań „niehierarchicznych” typów organizacji wymiany są następujące [Wójcik-Karpacz 2012, s. 161]:

– efekt międzyorganizacyjny i efekt bazowy są mierzone przy zastosowaniu określonej skali odpowiedniej dla wybranego kryterium porównywalności, a różnice między nimi można ustalać na podstawie działań arytmetycznych [Piekarz 1991, s. 38],

– korzyści z obniżki kosztów są ustalane od momentu nawiązania więzi z danym partnerem zewnętrznym do chwili przeprowadzenia badania,

– istnieje identyczny wolumen wymiany produktów.

Ilościowy sens efektów różnicowych wyraża się w zmienności tych samych cech rodzajowych. Różnice ilościowe i jakościowe występują zarówno w zakresie efektów właściwych dla rozwiązań systemowych, jak i między nimi a efektem bazowym, które są obecne w obydwu porównywalnych typach wymiany produktów lub usług.

Tworzenie sieci współpracy i podejmowanie wspólnych działań wielu podmiotów ma sens jedynie wówczas, gdy uzyskują one w ten sposób określoną wartość dodaną i efekty synergiczne. W dobrze funkcjonującej sieci, którą tworzą firmy, organizacje biznesowe, organy samorządowe, uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe powstaje nadwyżka korzyści wynikająca z kooperacji, wymiany doświadczeń i wiedzy, częstych (także bezpośrednich, osobistych) kontaktów. W sieci z biegiem czasu kształtuje się system nie tylko o charakterze ekonomiczno-gospodarczym (np. wspólne finansowanie projektów), ale także społecznym, który sprzyja innowacyjności, pobudza kreatywność, pomaga opracowywać i wdrażać nowatorskie rozwiązania. Efekt synergiczny sieci organizacyjnej polega przede wszystkim na [Kazimierski 2011, s. 31]:

– dyfuzji know-how oraz rotacji kadr w ramach sieci,

– zwiększeniu produktywności w ramach sieci poprzez skupienie zasobów,

– otwartości na innowacje i zdolności ich absorpcji,

– przyciąganiu nowych zasobów i przedsiębiorstw.

Efekt synergii występuje jednak w określonych warunkach – nie pojawia się tylko dlatego, że kilka, kilkanaście czy nawet kilkadziesiąt podmiotów postano-

---

<sup>3</sup> Symbolowi  $Q$  można nadawać dwojakie znaczenie. Może on określać zarówno efekt międzyorganizacyjny, jak i stan dysfunkcjonalności współdziałania (dotyczy ujemnej relacji we wzorze). Relacje dodatnie wskazują na zorganizowanie systemu kooperacyjnego, ujemne natomiast – na niesprawność współdziałania przedsiębiorstw [Piekarz 1986, s. 38].

wiło założyć sieć. Potencjał sieci trzeba wyzwolić. Można wskazać następujące warunki wyzwolenia efektu synergicznego w sieci:

- gotowość wszystkich uczestników sieci do nawiązania współpracy. Gotowość ta nie może wyrażać się jedynie w sferze deklaracji, musi być poparta wzajemnym zaufaniem. Szczególna rola przypada tutaj animatorowi sieci, który powinien rozpoznać potencjalne obszary współpracy, określić potrzeby i oczekiwania uczestników sieci oraz zbadać ich gotowość do kooperacji. Przekonanie zrzeszonych firm do korzyści płynących z efektu synergii jest jednym z najtrudniejszych wyzwań dla każdego animatora sieci. Przedsiębiorcy muszą zrozumieć, że warto podejmować działania, w których jest możliwość uzyskiwania efektu wyższego od tego, który leży w zasięgu pojedynczej firmy. Jednak aby osiągnąć tego rodzaju efekty, trzeba wykazać się rzeczywistą chęcią współpracy i konsekwencją;

- zaufanie społeczne (kapitał społeczny). Rozwinięte otoczenie społeczne sprzyja atmosferze zaufania w kontaktach międzyludzkich, w tym szczególnie gospodarczych. Ogranicza to w znaczny sposób ryzyko, co jest istotne zwłaszcza dla niewielkich firm, o małych zasobach kapitałowych oraz słabej sile nacisku na partnerów. Redukcja ryzyka pozwala ograniczyć koszty zarządzania nim;

- przekroczenie przez sieć masy krytycznej – chodzi zarówno o aspekty liczbowe, jak i jakościowe powiązania gospodarczego. Osiągając pewien ciężar gatunkowy – poprzez liczbę organizacji, ale także ich renomę, prestiż, posiadane zaplecze intelektualne (kadrowe) i materialne (np. technologiczne, organizacyjne) – sieć zwiększa swój potencjał i w konsekwencji staje się nośnikiem wyspecjalizowanych zasobów: wiedzy i informacji, kadr, instytucji, zaplecza rozwojowego.

Tabela 2. Obszary współpracy w sieciach organizacyjnych generujące efekt synergiczny

Obszary współpracy	Wyszczególnienie
Powiązania instytucjonalno-organizacyjne w ramach sieci	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opracowanie standardów komunikacji wewnątrz sieci</li> <li>– stworzenie płaszczyzny wymiany informacji między członkami sieci</li> <li>– stworzenie mechanizmów dotyczących planowania i organizacji spotkań roboczych</li> <li>– stworzenie wspólnej bazy informacji o członkach sieci</li> </ul>
Wymiana doświadczeń i transfer wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizowanie seminariów i warsztatów</li> <li>– współpraca z ośrodkami B + R</li> <li>– stworzenie wspólnych zespołów eksperckich/grup roboczych do opracowywania konkretnych projektów</li> <li>– prowadzenie działań analitycznych</li> </ul>
Wspólna reprezentacja członków sieci na rynku	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wspólne ofertowanie</li> <li>– wspólna promocja i marketing</li> <li>– wykreowanie marki sieci</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter\\_95608.asp](http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95608.asp) (dostęp: 10.12.2014).

Wymienione elementy są niezbędne do rozwoju sieci, a tym samym osiągnięcia efektu synergii. Niemniej jednak elementy te należy traktować jako punkt wyjścia, swoisty fundament, na którym należy realizować przemyślany program współpracy obejmujący trzy zasadnicze obszary (tabela 2).

Podjęcie współpracy w wymienionych obszarach pozwala wykorzystać zasoby poszczególnych podmiotów wchodzących w skład struktury sieciowej, a jednocześnie umożliwia wzrost ich potencjału. Przy poważnym potraktowaniu zasad kooperacji nastąpi efekt synergii, czyli kumulowanie się korzyści z uczestnictwa w sieci. Poszczególni członkowie, angażując swoje zasoby, w zamian osiągną zysk (wartość dodaną) w postaci dostępu do *know-how*, nowych informacji, obniżenia kosztów (np. poprzez utworzenie wspólnej grupy zakupowej), opanowania nowych umiejętności, optymalizacji metod działania itp.

## **5. Wpływ zarządzania wiedzą i procesów uczenia się na budowanie wartości w sieciach organizacyjnych**

Organizacja, aby była w pełni konkurencyjna na globalnym i lokalnym rynku, powinna spełniać następujące warunki:

- posiadać i absorbować odpowiednią wiedzę,
- umieć posiadaną wiedzę wykorzystać.

Zasoby wiedzy są zatem szczególną kategorią zasobów organizacji sieciowej. Stanowią one sumę wiedzy pojedynczych podmiotów (ogniów) oraz tzw. wiedzę wspólną całej sieci powstającą w wyniku dyfuzji wiedzy pomiędzy elementami sieci. Ze względu na zarządzanie jest istotne, że wiedza stanowi zasób specyficzny, który nie podlega tym samym regułom co czynniki wytwórcze. W szczególności chodzi o następujące cechy wiedzy [Jarugowa i Fijałkowska 2002, s. 23]:

- niewyczerpalność – wiedza w przeciwieństwie do innych zasobów nie wyczerpuje się, a wręcz odwrotnie: wraz ze wzrostem częstości używania rosną zasoby wiedzy,
- symultaniczność – możliwość jednoczesnego wykorzystywania wiedzy w tym samym czasie w różnych obszarach organizacji,
- nieliniowość – relatywnie mały zasób wiedzy, właściwie wykorzystanej przez organizację, może wywołać wielkie zmiany i odwrotnie – duży zasób wiedzy źle użytej może nie wywołać żadnych skutków,
- dominujący charakter – od wykorzystania wiedzy zależy przyszłość organizacji, to na wiedzy opiera się przewaga konkurencyjna wielu przedsiębiorstw,
- niematerialność – wiedza jest nieuchwytna, nie można jej w prosty sposób ująć w ramy i przedstawić za pomocą tradycyjnych miar rachunkowych.

W omawianym kontekście można mówić o tzw. sieciach wiedzy jako formie współpracy między dwoma lub więcej podmiotami w sieci (ewentualnie podmiotami spoza sieci), która ma na celu efektywne wytworzenie wartości przez wykorzystanie wiedzy tkwiącej w różnych miejscach sieci. Sieci wiedzy za główne cele stawiają sobie wytworzenie, wykorzystanie i dyfuzję nowej wiedzy [Möller i Svahn 2002].

Postępująca specjalizacja w wielu dziedzinach funkcjonowania sieci przyczynia się do wzrostu różnorodności zasobów, co z kolei poszerza potencjał wykorzystania zasobów i wiedzy przez inne podmioty sieci. Taki proces wymaga uczenia się, które zakłada istnienie procesu interakcji, w którym podmioty uczą się wzajemnie wykorzystywać swoje zasoby i kompetencje; efektem jest powstanie nowej wiedzy.

Proces interaktywnego uczenia się w sieci polega na uzewnętrznianiu się części wiedzy indywidualnej. Rezultatem tego procesu jest powstawanie nowej wiedzy, która się uzewnętrznia i jest transferowana pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Łączy się ona z indywidualną wiedzą innych i w ten sposób rozszerza.

Identyfikując zasoby wiedzy w organizacji sieciowej, ważny jest ich podział na dwie kategorie, czyli wyróżnienie podmiotów sieci (interesariuszy) jako zasobu oraz zasobów strukturalnych [Dowbor 2012, s. 97].

Pierwsza z tych kategorii stanowi bezpośrednie źródło wiedzy, związanej z konkretnymi osobami lub grupami osób. Interesariusze ci posiadają wiedzę, która może być uzewnętrzniona poprzez istniejące relacje, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, stając się wspólną wiedzą sieci. Relacje zewnętrzne obejmują wszelkie formy relacji z interesariuszami (np. relacje z klientami, kooperantami, ze społecznością lokalną). Relacje wewnętrzne dostarczają wiedzy w postaci kompetencji, zaangażowania, motywacji, lojalności, wykształcenia, zdolności do rozwiązywania problemów itp.

Z kolei strukturalne zasoby wiedzy stanowią wypracowane procedury, praktyki działania, stosowane zasady, system wartości sieci, które determinowane są infrastrukturą fizyczną. Infrastruktura fizyczna (w szczególności struktura organizacyjna) ma podstawowe znaczenie z uwagi na tworzenie nowej wiedzy i jej upowszechnianie. Zasoby strukturalne stwarzają warunki, w których wiedza interesariuszy może być ukierunkowana i wykorzystana do realizacji łańcucha wartości.

Zasób wiedzy, jaki występuje w sieci, musi być przedmiotem skutecznego zarządzania. Zarządzanie wiedzą mimo wielu definicji można w uproszczeniu scharakteryzować jako system pomocy przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania lepszych decyzji i osiągnięcia przewagi nad konkurencją. Cechą charakterystyczną w zarządzaniu wiedzą jest to, że może ona dotyczyć zarówno zarządzania informacją, jak i zarzą-

dzania ludźmi, ich rozwojem czy też procesami odnoszącymi się do gromadzenia i udostępniania danych. Proces zarządzania wiedzą sprowadza się do realizacji następujących faz [Dowbor 2012, s. 97]:

- 1) pozyskiwanie wiedzy niezbędnej dla uczestników sieci poprzez:
  - doskonalenie i rozwijanie (pozyskiwanie) zasobów kadrowych (źródłem wiedzy jest sieć jako całość),
  - kupowanie informacji i umiejętności od wyspecjalizowanych firm (wiedza zewnętrzna);
- 2) dzielenie się wiedzą:
  - wewnątrz sieci,
  - sieci z otoczeniem;
- 3) przekształcanie wiedzy w decyzje.

Z perspektywy zarządzania zasobami wiedzy w sieci zasadne wydaje się klasyfikowanie wiedzy ze względu na poziomy jej występowania (tabela 3).

Tabela. 3. Klasyfikacja wiedzy ze względu na poziomy występowania

Rodzaje wiedzy w sieci	Opis
Wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego	Dotyczy ogólnej relacji pomiędzy uczestnikami sieci lub relacji sieci z otoczeniem. Tego rodzaju wiedza może mieć wpływ na podstawowe decyzje o funkcjonowaniu pojedynczego podmiotu. Dzięki takiej wiedzy identyfikujemy szanse i zagrożenia np. rozwoju jakiejś branży. Wiedza na poziomie całego systemu ekonomicznego pozwala określić ogólne trendy występujące w gospodarce lub danym sektorze.
Wiedza na poziomie organizacji	Stanowi to, co pojedynczy podmiot wie jako całość i w jaki sposób potrafi to wykorzystać. Poziom wiedzy organizacyjnej może być bardzo wysoki, ale niewykorzystywany w sposób dający wymierne efekty ekonomiczne. Ten rodzaj wiedzy jest głównym czynnikiem rozwoju poszczególnych uczestników sieci.
Wiedza na poziomie zespołu	Ten rodzaj wiedzy zawiera się w grupie współpracujących ze sobą osób, również spoza pojedynczego podmiotu. Jest on bardzo istotny ze względu na powstawanie nowej wiedzy i uczenia się podmiotów i jednostek.
Wiedza na poziomie jednostki	U źródeł powstawania wiedzy jest człowiek, którego wiedza i mądrość są podstawą budowy wszystkich systemów zarządzania wiedzą. Jednostka posiada i przetwarza wiedzę, robiąc z niej użytek.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sveiby 2005].

Niezbędna wiedza jest coraz bardziej złożona, a jej źródła – mocno rozproszone. Aby funkcjonować w takich warunkach, organizacja musi zwiększyć nie tylko swoje zdolności absorpcyjne (tzn. możliwości zidentyfikowania, przetwarzania i wykorzystania istniejącej wiedzy), ale również zdolności rozwijania i zarządzania współpracą tak, by zastosować również nową wiedzę.

W praktyce można wyróżnić dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości poprzez polepszenie przepływów wiedzy (tab.4) [Sveiby, 2005].

Tabela 4. Oddziaływanie wiedzy na tworzenie wartości w klastrze

Przepływy wiedzy	Oddziaływanie wiedzy a struktura klastra
<ul style="list-style-type: none"> <li>– pomiędzy jednostkami</li> <li>– od jednostek do struktury zewnętrznej</li> <li>– od struktury zewnętrznej do jednostek</li> <li>– od jednostek do struktury wewnętrznej</li> <li>– od struktury wewnętrznej do jednostek</li> <li>– w zakresie struktury zewnętrznej</li> <li>– od wewnętrznej do zewnętrznej struktury</li> <li>– od zewnętrznej do wewnętrznej struktury</li> <li>– w jednostkach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– podmioty w ramach klastra</li> <li>– od podmiotów klastra do podmiotów poza klaster</li> <li>– spoza klastra do jego podmiotów</li> <li>– od podmiotów klastrowych do klastra</li> <li>– od klastra do jego podmiotów</li> <li>– wiedza poza klastrem</li> <li>– od klastra do podmiotów poza klastrem</li> <li>– z otoczenia poza klastrem do klastra</li> <li>– w podmiotach klastrowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sveiby 2005].

Odwołując się w tym miejscu do pojęcia dynamiki sieci, można stwierdzić, że im intensywniejsze przepływy wiedzy tym większa jej dynamika oraz spodziewane pozytywne efekty sieci wartości. Aby można było maksymalnie wykorzystać wymienione powyżej zasoby wiedzy tkwiące w różnych miejscach sieci wartości (jak również poza jej granicami), konieczne jest podejście całościowe do zarządzania wiedzą. To, w jakim stopniu wiedza przyczynia się do wzrostu wartości tworzonej w sieci, uwarunkowane jest wieloma działaniami osób zarządzających, m.in. motywacją do dzielenia się wiedzą, umiejętnym wykorzystaniem relacji z innymi podmiotami (osobami, np. klientami) czy efektywnymi rozwiązaniami informatycznymi.

## 6. Podsumowanie

Konieczność generowania wartości powinna być podstawową przesłanką działalności każdego koordynatora, menedżera czy animatora sieci organizacyjnej. Żadna organizacja nie przetrwa długo bez podstaw realnej współpracy, zaufania i wkładu pracy swoich członków. Istnieje wiele sposobów budowania wartości w sieci. Warto przede wszystkim podkreślić, że sieć organizacyjna powinna być czymś więcej niż sumą pojedynczych podmiotów, generując pakiet korzyści zawierający nie tylko możliwość nawiązywania kontaktów biznesowych, dostęp do wiedzy i możliwości inwestycyjnych, zwiększenie siły rynkowej i możliwości negocjacyjnych grupy przedsiębiorstw, ale także szansę na realizację projektów



i przedsięwzięć, których żaden z pojedynczych członków sieci nie mógłby samodzielnie podjąć.

Głównym zadaniem dla zarządzających siecią jest także stymulowanie przepływu wiedzy pomiędzy różnymi podmiotami. Polepszenie przepływu sprzyja rozprzestrzenianiu się wiedzy. Stymulowanie chęci dzielenia się wiedzą wpływa na poziom innowacyjności, podniesienie reputacji sieci na zewnątrz. Ponadto korzystanie z wiedzy podmiotów zewnętrznych jest wzbogaceniem własnych rozwiązań, źródłem doskonalenia rozwiązań zarządczych i organizacyjnych [Dowbor 2012, s. 98].

## Literatura

- Brandenburger A.W., Stuart H.W. [1996], *Value based Business Strategies*, „Journal of Economics and Management Strategy”, vol. 5 , <http://dx.doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x>.
- Dowbor W. [2012], *Znaczenie zarządzania wiedzą w klastrach wartości* [w:] *Tworzenie wartości w klastrze*, red. M. Frankowska, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Doyle P. [2003], *Marketing wartości*. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Dyduch W. [2006], *Problematyka pomiaru efektywności organizacji* [w:] *Zarządzanie. Kierunki badań*, red. D. Kisperska-Moroń, II Forum Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice.
- Hagel III J., Brown J.S. [2006], *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpraca i specjalizacją*, Wydawnictwo One Press, Gliwice.
- Jarugowa A., Fijałkowska J. [2002], *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk.
- Kaźmierski J. [2011], *Klasy jako źródło efektów synergicznych i instrument zarządzania regionalnego*, Acta Universitatis Lodzinsis, Oeconomica, nr 251.
- Krzyżanowski L. [1994], *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Łobejko S. [2010], *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Mathews J.A. [2002], *A Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics*. „Journal of Evolutionary Economics”, nr 106.
- Möller K. Svahn S. [2002], *Role of Knowledge in the Value Creation in Business Nets*, [www.cbm.net/papers](http://www.cbm.net/papers).
- Piekarz H. [1986], *Synergia w strukturze organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 234.
- Piekarz H. [1988], *Efekt złożony jako podstawa pomiaru stopnia zorganizowania*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 278.
- Piekarz H. [1991], *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 102.
- Piekarz H., Stabryła A. [1990], *Podstawy techniki ustalania efektu organizacyjnego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 323.

- Rupik K. [2008], *Efektywność planowania marketingowego w organizacjach sieciowych*, „Badania Operacyjne i Decyzje”, nr 3.
- Suszyński C. [1992], *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Sveiby K.E. [2005], *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, E-mentor, nr 2.
- Tworzenie wartości w klastrze* [2012], red. M. Frankowska, PARP, Warszawa.
- Wójcik-Karpacz A. [2012], *Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych*, „Nauki o Zarządzaniu Management Sciences”, nr 1(10).

### **Building Organisational Network Value**

Participation in a network and the ability to effectively use information and knowledge is a source of value. Taking this assumption as its starting point, the article presents the problem of creating value in organisational networks. It discusses the concept of value from the point of view of network efficiency, and the mechanisms and factors of value creation in organisational networks. It also looks at the problem of synergies in organisational networks and the importance of knowledge management processes and learning for value creation networks.

**Keywords:** value, networks, synergy effect, network efficiency, knowledge management and learning processes.

*Małgorzata Tyrańska*

Katedra Procesu Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Metodyka projektowania systemu motywowania pracowników\*

## Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie własnej koncepcji projektowania systemu motywowania pracowników. System motywowania pracowników jest rozumiany jako uporządkowany zbiór czynników wzajemnie ze sobą powiązanych, tworzących całość mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do zachowań użytecznych względem celów przedsiębiorstwa. Zatem prawidłowo zaprojektowany system motywacyjny zwiększa skuteczność pracy kadry menedżerskiej.

Poszczególne części artykułu podporządkowane zostały ogólnej procedurze badawczej, której specyfika wyraża się w tym, że podstawowe znaczenie dla usprawnienia systemu motywowania pracowników ma analiza dotychczasowego rozwiązania, następnie prognozowanie zmian i poszukiwanie nowego skutecznego systemu motywowania pracowników.

**Słowa kluczowe:** system motywowania pracowników, analiza systemu motywowania pracowników, projektowanie systemu motywowania pracowników, metody analizy systemu motywowania pracowników, metody projektowania systemu motywowania pracowników.

## 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie własnej koncepcji projektowania systemu motywowania pracowników. System motywowania pracowników jest rozumiany

---

\* Artykuł został przygotowany w ramach projektu badawczego, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.

jako uporządkowany zbiór czynników wzajemnie ze sobą powiązanych, tworzących całość mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do zachowań użytecznych do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Zatem prawidłowo zaprojektowany system motywacyjny zwiększa skuteczność pracy kadry menedżerskiej.

W artykule skupiono uwagę na kwestiach projektowania systemu motywowania pracowników. Przez projektowanie rozumie się merytoryczny i twórczy rodzaj działalności człowieka, który stanowi preparację koncepcyjną i pragmatyczną (odniesioną do metodologii) dla funkcji wykonawczych [Stabryła 2006, s. 215]. Podstawowym celem projektowania jest wzrost sprawności już istniejącego systemu lub opracowanie nowego systemu. Wskazane cele projektowania implikują podejścia do realizacji tego procesu [Stabryła i Trzcieniecki 1980, s. 5]. Projektowanie systemu motywowania pracowników jest przykładem projektowania organizatorskiego, wynikiem którego może być podniesienie sprawności istniejącego w organizacji systemu motywowania pracowników (projektowanie usprawniające) lub opracowanie nowego systemu motywacyjnego (projektowanie bazowe). W artykule przyjęto podejście usprawniające do realizacji procesu projektowania systemu motywowania pracowników.

Poszczególne części artykułu podporządkowane zostały ogólnej procedurze badawczej, której specyfika wyraża się w tym, że podstawowe znaczenie dla usprawnienia systemu motywowania pracowników ma analiza dotychczasowego rozwiązania, następnie prognozowanie zmian i poszukiwanie nowego skutecznego systemu motywowania pracowników. Zatem w ramach proponowanej metodyki systemu motywowania pracowników wyróżniono fazy, takie jak: analiza dotychczasowego systemu motywacyjnego, tworzenie idealnego modelu systemu motywacyjnego, opracowanie aplikacyjnego modelu systemu motywacyjnego, implementacja projektu systemu motywacyjnego do praktyki przedsiębiorstwa, monitorowanie funkcjonowania systemu motywacyjnego<sup>1</sup>.

## 2. Analiza dotychczasowego systemu motywacyjnego

Faza analizy dotychczasowego systemu motywacyjnego ma na celu ustalić występowanie nieprawidłowości w badanym systemie motywacyjnym. Nie można projektować racjonalnych zmian, zmierzających do usprawnienia konstrukcji i funkcjonowania istniejącego systemu motywacyjnego bez wnikliwych, poprze-

---

<sup>1</sup> Proponowana metodyka projektowania systemu motywowania pracowników została przygotowana na podstawie koncepcji opracowanych w: [Stabryła 1997, Armstrong 2000, Kozioł 2002, Masłyk-Musiał 2003, Borkowska 2006, Pochtowski 2007, Kopertyńska 2008, Sekuła 2008, Vaitkuvienė, Balvočiūtė i Stoškus 2010].

dzających badań diagnostycznych. Analiza systemu motywacyjnego może być przeprowadzona na poziomie całego przedsiębiorstwa, wybranych jednostek lub komórek organizacyjnych, określonych grup pracowniczych, stanowisk pracy lub poszczególnych pracowników. Analiza systemu motywacyjnego może dotyczyć wielu obszarów tematycznych oraz punktów odniesienia. W praktyce przeprowadzenie badań całościowych nie zawsze jest uzasadnione, dlatego typowa analiza systemu motywacyjnego powinna uwzględniać:

- analizę regulaminowych zasad motywowania pracowników w kontekście ich zgodności ze strategią przedsiębiorstwa, przepisami prawa pracy, kulturą organizacyjną,

- badanie skuteczności stosowanych narzędzi motywacyjnych na tle takich wielkości ekonomicznych, jak: koszty pracy, wydajność pracy, przychody ze sprzedaży, zysk oraz ocenę kształtowania się tych relacji,

- badanie opinii pracowników w przekroju różnych grup zawodowych na temat skuteczności stosowanych w przedsiębiorstwie zasad i narzędzi motywacyjnych,

- porównanie stosowanych narzędzi motywacyjnych z rozwiązaniami stosowanymi w przedsiębiorstwach konkurencyjnych w przekroju wybranych stanowisk organizacyjnych.

Realizacja wskazanych zadań badawczych wymaga zastosowania odpowiednich metod (tabela 1).

### *Metody analizy zasad motywowania pracowników*

Analiza systemu motywacyjnego wymaga zgromadzenia informacji o zasadach stosowanych w tym zakresie w przedsiębiorstwie. Identyfikację zasad motywowania pracowników zapewnia metoda analizy dokumentacji przedsiębiorstwa [*Podstawy zarządzania informacją* 2012, s. 103–104]. Analiza dokumentacji jest formą opracowania informacji dostępnych w publikowanych źródłach. Poszukując informacji o obowiązujących w przedsiębiorstwie zasadach motywowania pracowników, należy przeprowadzić analizę następujących dokumentów: zakładowych układów zbiorowych pracy, regulaminów wynagradzania, regulaminów premiovania, regulaminów organizacyjnych, regulaminów pracy, dokumentacji płacowej, finansowej i kadrowej przedsiębiorstwa.

Uzupełnieniem przeprowadzonej analizy dokumentacji mogą być wywiady z kadrami zarządzającą przedsiębiorstwem. Celem wywiadów jest zbadanie opinii, sądów rozmówcy na określony temat. W zależności od liczby respondentów objętych badaniem stosuje się podział wywiadów na indywidualne i grupowe. Z kolei ze względu na formę zadawanych pytań wyróżnia się wywiady nieustrukturyzowane z pytaniami otwartymi i wywiady ustrukturyzowane z pytaniami zamkniętymi [*Podstawy zarządzania informacją* 2012, s. 105]. W trakcie wywiadu można uzyskać od kadry zarządzającej szczegółowe wyjaśnienia dotyczące przyczyn

stosowania przyjętych w przedsiębiorstwie zasad motywowania pracowników oraz ustalić jej opinie na temat skuteczności tych zasad.

Tabela 1. Klasyfikacja metod analizy systemu motywacyjnego

Metody analizy zasad motywowania pracowników	Metody analizy preferencji pracowników
Analiza dokumentacji Wywiady z kadrą zarządzającą Listy kontrolne	Metoda J.M. Bluma i R. Russa Test apercepcji tematycznej H.A. Murraya ( <i>Thematic Apperception Test – TAT</i> ) Kwestionariusz poziomu satysfakcji ( <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> ) Metoda D.A. Nadlera i E.E. Lawlera Spirala Archimedesesa Metoda WEST Technika określania subiektywnych odczuć klimatu organizacyjnego Technika określania poziomu autonomii zespołu Lista kontrolna do oceny uciążliwości pracy na stanowiskach sfery administracyjnej
Wskaźnikowa metoda analizy użyteczności systemu motywacyjnego	Metody analizy rozwiązań konkurencyjnych
Wskaźniki analizy kosztów pracy Wskaźniki analizy wydajności pracy Wskaźniki analizy rozwoju pracowników Wskaźniki analizy ruchliwości pracowników	Rynkowe przeglądy wynagrodzeń Benchmarking

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stabryła 1997, Mikuła i Potocki 1998, McClelland i Burnham 2003, McClelland i Boyatzis 1982, Gros 2003, Mikuła 2001, Węgrzyn 2007, Sekuła 2008, *Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów* 2012, Armstrong 2000, Poels 2000].

Przeprowadzone analizy dokumentacji i wywiady z kadrą zarządzającą stanowią podstawę do wypełniania list kontrolnych. Przyjmując, że podstawowymi czynnikami motywacyjnymi są systemy: wynagradzania, oceniania, rozwoju zawodowego pracowników poniżej przedstawiono przykład listy kontrolnej do analizy systemu motywacyjnego (tabela 2)<sup>2</sup>. Lista ta ma postać spisu

<sup>2</sup> Z kolei L. Vaitkuviene, R. Balvočiūtė i S. Stoškus, analizując systemy motywacyjne zastosowane w przedsiębiorstwach litewskim i szwedzkim, badali przy użyciu kwestionariusza ankiety trzy grupy czynników kształtujących motywację pracowników, a mianowicie czynniki ekonomiczne, prawne, kadrowe. Analiza czynników ekonomicznych prowadziła do oceny satysfakcji finansowej pracowników, poprzez ustalenie zgodności pomiędzy wysokością wynagrodzeń a trudnością i efektywnością wykonywanej pracy, identyfikacji występowania dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych oraz premii za szczególne osiągnięcia w pracy.

zadań badawczych oraz pytań kontrolnych, które porządkują proces identyfikacji stosowanych zasad motywowania pracowników. Uzyskane za pomocą listy kontrolnej informacje mogą służyć celom porównawczym, co jest właściwe dla badań diagnostycznych.

Tabela. 2. Przykład listy kontrolnej do analizy systemu motywacyjnego

Syntetyczne zadania badawcze	Analityczne zadania badawcze
Zasady kształtowania wynagrodzeń	<p>1.1. Badanie zgodności celów polityki płac z celami organizacji: – jakie czynniki firma bierze pod uwagę przy ustalaniu polityki płac? – czy planuje się na każdy rok podwyżki ogółem i/lub w rozbi- ciu na podwyżki inflacyjne i motywacyjne? – czy prowadzi się analizy i podejmuje działania dotyczące ograniczenia wypłat z tytułu niemotywacyjnych składników wynagrodzeń (np. za przestoje, dodatki stażowe i funkcyjne, świadczenia)? – czy planuje się wynagrodzenia (środki finansowe na płace, wzrost płac i jakich okresów dotyczy planowanie: roczne, wieloletnie)?</p> <p>1.2. Czy bada się relacje wysokości wynagrodzeń pomiędzy stanowiskami pracy?</p> <p>1.3. Czy analizowana jest struktura rodzajowa i ilościowa wynagrodzenia w przekroju różnych grup pracowniczych?</p> <p>1.4. Czy ustalone są kryteria premiowania w przekroju róż- nych grup pracowniczych?</p>
Zasady oceniania pracowników	<p>2.1. Czy występuje zgodność pomiędzy celami oceny a celami firmy?</p> <p>2.2. Czy kryteria oceny pracy uwzględniają specyfikę różnych grup pracowniczych?</p> <p>2.3. Czy metody oceny pracy zostały dobrane zgodnie ze spe- cyfiką różnych grup pracowniczych?</p> <p>2.4. Czy wyniki oceny pracy stanowią podstawę podejmowania decyzji personalnych?</p> <p>2.5. Jaka jest częstotliwość przeprowadzania oceny pracy?</p>

Analiza czynników prawnych pozwoliła ustalić, czy pracownicy w firmie korzystają z takich udogodnień, jak: przerwy na obiad, urlopy, czy mają zapewnione bezpieczne warunki pracy i ochronę zdrowia, co zagwarantowane jest przepisami prawa pracy i zapisami w umowach o pracę. Analiza czynników kadrowych pozwalała zidentyfikować warunki pracy w firmie, stosowane zasady oceny pracowników, relacje międzyludzkie w firmie, system szkolenia pracowników i możliwość rozwoju kariery oraz partycypację w zarządzaniu firmą [Vaitkuviene, Balvočiūtė i Stoškus 2010, s. 103].

cd. tabeli 2

Syntetyczne zadania badawcze	Analityczne zadania badawcze
Zasady rozwoju zawodowego pracowników	<p>3.1. Badanie zgodności strategii rozwoju pracowników z celami firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– czy w firmie istnieje zbiór sukcesorów?</li> <li>– czy opracowuje się ścieżki awansu?</li> <li>– czy bierze się pod uwagę sugestie pracowników w opracowywaniu planu karier?</li> <li>– jakie rodzaje awansu firma oferuje: pionowe, poziome, poziomo – pionowe?</li> <li>– czy firma planuje rozwój zawodowy i awanse?</li> <li>– czy jest opracowana procedura planowania, nadzoru i kontroli w zakresie rozwoju zawodowego i awansów?</li> <li>– czy stosuje się korekty ścieżek awansów oraz planów rozwoju zawodowego i jakie są tego przyczyny?</li> <li>– czy stosowane są wewnętrzne formy szkolenia pracowników?</li> <li>– czy stosowane są zewnętrzne formy szkolenia pracowników?</li> <li>– czy firma korzysta z usług doradców personalnych?</li> </ul>
Zasady administrowania systemem motywacyjnym	<p>4.1. Czy dokumentacja kadrowa jest kompletna?</p> <p>4.2. Czy dokumentacja kadrowa jest aktualna?</p> <p>4.3. Czy podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności między podmiotami zarządzającymi zasobami ludzkimi w firmie jest jasno określony?</p> <p>4.4. Czy zostały ustalone procedury uruchamiania narzędzi motywacyjnych?</p>

Źródło: opracowanie własne.

### Metody analizy preferencji pracowników

Głównym celem zastosowania metod analizy preferencji pracowników jest ustalenie opinii pracowników na temat skuteczności stosowanych w przedsiębiorstwie zasad motywowania. Podstawowym instrumentem tych metod jest kwestionariusz pytań, który w wybranych przypadkach uzupełniony jest o ilustracje prezentujące oceniane przez pracowników sytuacje. Metody te umożliwiają pozyskanie danych z większej próbki badawczej, czyli od wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

Metoda J.M. Bluma i R. Russa służy do określenia hierarchii wartości wybranych motywów, którymi kierują się pracownicy, podejmując i wykonując pracę. Wśród tych motywów pracownicy oceniają: treść wykonywanej pracy, pewność zatrudnienia, nastawienie do nich kadry menedżerskiej, długość dnia pracy, możliwości awansu [Mikuła i Potocki 1998, s. 124–126].

Z kolei test apercpcji tematycznej (*Thematic Apperception Test – TAT*) autorstwa H.A. Murraya, stosowany m.in. przez D.C. McClellanda, umożliwia



rozpoznanie u badanych dominacji jednej z trzech potrzeb: osiągnięć, afiliacji i władzy [McClelland i Burnham 2003, s. 117–126; McClelland i Boyatzis 1982, s. 737–743]. Test TAT obejmuje kilka obrazów przedstawiających w różnych układach jednego człowieka lub grupę ludzi. Badanemu stawia się zadanie opisu przedstawionej ilustracji. Zakłada się, że badany przenosi swoje potrzeby do opisu przedstawionego mu obrazu [Gros 2003, s. 97]. Diagnoza wskazanych potrzeb daje możliwość doboru odpowiednich narzędzi motywacyjnych, niekoniecznie o charakterze materialnym.

W celu rozpoznania poziomu satysfakcji osiąganego przez zatrudnionych pracowników można zastosować kwestionariusz poziomu satysfakcji (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*). W szczególności kwestionariusz informuje o poziomie satysfakcji z oddziaływania na pracownika takich czynników motywacyjnych, jak: płace i inne świadczenia, postawa przełożonego (udzielającego zawodowej pomocy), możliwości awansu, współpracownicy (wykazujący przywiązanie i szacunek), wykonywana praca (opisywana jako atrakcyjna i rozwojowa). Otrzymane wyniki stanowią informację dla kadry menedżerskiej na temat czynników determinujących postawy pracowników i mogą zostać wykorzystane do dokonania zmian w systemie motywacyjnym [Gros 2003, s. 119].

Ważnym czynnikiem motywacyjnym jest atmosfera pracy w przedsiębiorstwie – klimat organizacyjny. Klimat organizacyjny stanowi wypadkową subiektywnych odczuć pracowników na temat wpływu na nich różnych czynników organizacyjnych, sytuacji finansowej firmy, zachowań współpracowników i kierownictwa. Pośrednio klimat organizacyjny może być kształtowany przez otoczenie zewnętrzne, poprzez oceny dokonywane wobec przedsiębiorstwa przez pracowników innych firm i klientów, opinię kolegów i rodziny. W celu kompleksowej oceny atmosfery pracy w przedsiębiorstwie zastosować można technikę określania subiektywnych odczuć klimatu organizacyjnego. Zgromadzone za jej pomocą informacje pozwalają ustalić charakter panujących relacji w trzech podstawowych płaszczyznach: przełożony – pracownik, pracownik – przełożony, pracownik – pracownik [Mikuła 2001, s. 116–118].

Jednym z czynników motywacyjnych jest partycypacja pracowników w zarządzaniu. Przejawem wdrażania idei partycypacji do przedsiębiorstwa jest system grup autonomicznych. W celu doskonalenia funkcjonowania tego systemu, a mianowicie rozszerzania zakresu autonomii grup i polepszania warunków współpracy współdziałających zespołów można posłużyć się techniką określania poziomu autonomii zespołu [Mikuła 2001, s. 116–118]. Technika pozwala ustalić próby ingerencji kierownictwa w uprawnienia grup i ograniczanie ich samodzielności.

Czynnikiem kształtującym motywację pracowników są także warunki pracy. Do badania uciążliwości wynikających z materialnego środowiska pracy użyć można listę kontrolną do oceny uciążliwości pracy na stanowiskach sfery admi-

nistracyjnej (z pominięciem stanowisk kierowniczych). Na podstawie analizy zebranych informacji można wysunąć wnioski dotyczące stopnia i rodzaju występującego zjawiska dehumanizacji [Mikuła i Potocki 1998, s. 114].

Analizę funkcjonowania systemu motywacyjnego uzupełnić można o ustalenie opinii pracowników na temat efektywności stosowanego systemu motywacyjnego przy zastosowaniu metody D.A. Nadlera i E.E. Lawlera. W szczególności metoda pozwala ocenić poziom zaspokojenia wybranych oczekiwań pracowników, a także określić czynniki dehumanizacyjne występujące w systemie motywacyjnym [Mikuła 2001, s. 105–111].

Z kolei metoda spirali Archimedesesa polega na graficznej prezentacji opinii ankietowanych pracowników na temat istotności 16 narzędzi motywacyjnych. Wśród tych motywatorów pracownicy oceniają: poziom płacy, szansę na awans, pewność zatrudnienia, atmosferę w zespole, możliwość uzyskania nagród i premii, możliwość podnoszenia kwalifikacji, partycypację w zarządzaniu, elastyczny czas pracy, możliwość dodatkowego zarobku, dobre warunki pracy, rozwój firmy, traktowanie ludzi, świadczenia socjalne w firmie, samodzielność w pracy, organizację pracy, możliwość uzyskania doświadczenia [Węgrzyn 2007, s. 87–94].

Metoda zaś WEST pozwala ocenić skuteczność wybranych instrumentów motywacyjnych w kontekście realizacji procesów utrzymania i rozwoju pracowników oraz efektywności ich pracy [Sekuła 2008, s. 237].

Rozpoznanie preferencji i opinii pracowników staje się podstawą do projektowania zindywidualizowanych rozwiązań wariantowych w zakresie struktury systemu motywacyjnego.

#### *Wskaźnikowa metoda analizy użyteczności systemu motywacyjnego*

Wskaźniki są sposobem uogólniania dużej liczby danych ekonomicznych i porównywania uzyskanych wyników. Wskaźniki wyrażają w jednej liczbie wynik porównania dwóch lub więcej mierzalnych zjawisk gospodarczych [Zarzecki 1997, s. 7]. Oprócz najczęściej stosowanych, klasycznych wskaźników finansowych występują specyficzne wskaźniki odpowiednie do analizy systemu motywacyjnego dotyczące wynagrodzeń, rozwoju potencjału pracy, wydajności i kosztów pracy. Uwzględnienie w analizie systemu motywacyjnego wskaźników zawartych w tabeli 3 pozwoli na ocenę związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy stosowanymi narzędziami motywacyjnymi a efektami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Analiza zebranych za pomocą zastosowanych wskaźników informacji może być prezentowana na wykresach, diagramach lub w formie tabelarycznej. Pozwoli to na porównanie dynamiki pokazywanych wartości liczbowych w przekroju wyróżnionych grup pracowniczych w przedsiębiorstwie.

Tabela 3. Wybrane wskaźniki oceny użyteczności systemu motywacyjnego

Wyszczególnienie
Przeciętne wynagrodzenie pracownika
Relacja kosztów wynagrodzeń do całkowitego kosztu własnego wyrażonego w procentach
Relacja kosztów wynagrodzeń do całkowitych kosztów pracy wyrażonego w procentach
Relacja pozostałych kosztów pracy do całkowitego kosztu pracy wyrażonego w procentach
Relacja kosztów wynagrodzeń do pozostałych kosztów pracy
Relacja wartości produkcji sprzedanej netto do całkowitych kosztów pracy
Relacja kosztów pracy do kosztów własnych
Jako relacja zysku (wyniku finansowego) do wynagrodzeń osobowych i bezosobowych wyrażona w procentach
Relacja wartości produkcji sprzedanej netto do ogólnej liczby pracowników na koniec danego okresu
Sprzedaż na jednego zatrudnionego
Zysk przypadający na jednego zatrudnionego
Koszty szkolenia przypadające na jednego zatrudnionego
Koszty szkolenia poniesione na jeden dzień szkolenia pracowników
Relacja dni szkolenia do liczby szkolonych pracowników
Relacja liczba szkolonych do łącznego zatrudnienia
Udział pracowników objętych różnymi formami doskonalenia potencjału pracy w ogóle zatrudnionych
Nakłady na rozwój potencjału pracy na zatrudnionego lub grupę
Udział nakładów na rozwój potencjału pracy w kosztach pracy
Liczba planowanych awansów w podziale na poziome i pionowe
Liczba zrealizowanych awansów w podziale na poziome i pionowe
Wskaźniki dynamiki awansów w poszczególnych latach badanego okresu
Liczba osób które spełniły wymagania do awansów i awansowały/nieawansowały
Relacja rzeczywistych do planowanych awansów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stabryła 1997, s. 203; Sekuła 1997, s. 113].

### Metody analizy rozwiązań konkurencyjnych

Opracowując nowy model systemu motywacyjnego, warto również ustalić, jakie rozwiązania w zakresie motywowania pracowników stosują firmy konkurencyjne. W identyfikacji rozwiązań konkurencyjnych pomocne są: rynkowe przeglądy wynagrodzeń oraz *benchmarking*. Metody te umożliwiają dobór takich czynników motywacyjnych, które będą zapobiegać odpływowi z przedsiębiorstwa cennych pracowników. Zastosowanie metod wymaga zapewnienia porównywalności stanowisk pracy objętych analizą. Stosuje się w tym celu opisy stanowisk pracy, wartościowanie pracy i opisy kompetencji [*Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów* 2012, s. 262]. Na podstawie rynkowego przeglądu wynagrodzeń przedsiębiorstwo może ustalić swoją pozycję na rynku oraz zdecydować, w jakim kierunku zamierza zmienić prowadzoną politykę wynagradzania [Armstrong 2000, s. 532–533]. Dane z analizy stawek rynkowych mogą

zostać wykorzystane do ustalania poziomu płacy dla pojedynczych stanowisk pracy [Poels 2000, s. 193–208].

Wynikiem przeprowadzonej analizy systemu motywacyjnego jest ustalenie odpowiedzi na następujące pytania: czy system motywacyjny zapewnia odpowiednie narzędzia motywacyjne, skłaniające pracowników do realizacji strategii przedsiębiorstwa? czy stosowane narzędzia motywacyjne powiązane są z efektami osiąganymi przez przedsiębiorstwo, zasadami polityki kadrowej oraz organizacją pracy? które narzędzia motywacyjne są właściwe, które z nich należy pozostawić, a które zmienić? jakie należy podjąć działania celem usunięcia wad systemu motywacyjnego? jaki jest koszt związany z usuwaniem wad systemu motywacyjnego i na jakie korzyści można liczyć po wprowadzeniu zmian? czy system motywacyjny uwzględnia specyfikę pracy różnych grup zawodowych w przedsiębiorstwie? czy przy kształtowaniu systemu motywacyjnego uwzględniono uwarunkowania prawne, ekonomiczne, techniczne oraz społeczno-kulturowe funkcjonowania przedsiębiorstwa?

Na podstawie wyników przeprowadzonej analizy systemu motywacyjnego można przystąpić do projektowania nowego rozwiązania.

### **3. Tworzenie idealnego modelu systemu motywacyjnego**

Model idealny systemu motywacyjnego to model wzorcowy, który formułowany jest na podstawie najlepszych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników abstrahujących od dotychczas istniejących w przedsiębiorstwie oraz od jego potencjału ekonomicznego i organizacyjnego. Proces tworzenia idealnego modelu motywacyjnego wspomagają metody heurystyczne. Metody te służą do kreowania nowych zasad i sposobów w zakresie motywowania pracowników. W warunkach kryzysu ekonomicznego, przy ograniczonych możliwościach stosowania motywacyjnych bodźców materialnych, bardzo ważne dla przedsiębiorstwa staje się twórcze korzystanie z pozafinansowych narzędzi motywacyjnych, z uwzględnieniem potrzeb pracowników. Badania wykazują, że pracowników równie skutecznie jak wynagrodzenie motywują czynniki natury psychologicznej, bodźce niematerialne, takie jak: pochwała, uznanie, okazywanie szacunku, relacje międzyludzkie, możliwość rozwoju, partycypacja w zarządzaniu [Nelson 1999, s. 26–31; Herpen, Praag i Cools 2005, s. 327; Vaitkuvienė, Balvočiūtė i Stoškus 2010, s. 107].

Proponowanym kierunkiem poszukiwania wzorcowych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników jest zastosowanie zasady indywidualizacji. Za stosowaniem zasady indywidualizacji w tworzeniu systemu motywacyjnego, w szczególności dla kadry menedżerskiej centrów odpowiedzialności, a pośrednio pracowników tych centrów opowiada się J. Nesterak [2002, s. 520–532].

E. Masłyk-Musiał również przychyliła się do indywidualizacji czynników motywacyjnych, stwierdzając, że formy wynagrodzeń powinny być urozmaicone, aby zaspokoić zróżnicowane potrzeby pracowników [Masłyk-Musiał 2003, s. 227, Vaitkuvienė, Balvočiūtė i Stoškus 2010, s. 97–101]. Skuteczne motywowanie musi uwzględniać nie tylko cele przedsiębiorstwa i ich hierarchię, ale także potrzeby i oczekiwania pracowników. Jednostronna orientacja – tylko na potrzeby firmy – może być przyczyną niepowodzenia wdrażania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie [Kuc i Moczyłowska 2009, s. 107].

Z jednej strony, indywidualizacja systemów motywowania pracowników uwzględniająca specyfikę pracy prowadzi do zwiększenia zadowolenia oraz efektywności pracy poszczególnych osób i przyczynia się w ten sposób do zwiększenia skuteczności stosowanych czynników motywacyjnych. Z drugiej strony, stosowanie tej zasady powoduje wzrost pracochłonności związany z projektowaniem i stosowaniem w praktyce zindywidualizowanych rozwiązań. Uwzględnienie wskazanego kierunku poszukiwania wzorcowych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników prowadzi do opracowania zindywidualizowanych programów motywowania dedykowanych różnym grupom zawodowym lub pojedynczym pracownikom przedsiębiorstwa.

#### **4. Opracowanie aplikacyjnego modelu systemu motywacyjnego**

System motywacyjny nie może być jednak tworzony w oderwaniu od określonych rozwiązań, które przyjęły się w przedsiębiorstwie i stanowią element jego kultury organizacyjnej, sprawdzają się w praktyce i są respektowane przez pracowników. Dlatego też urealnijając idealny model systemu motywacyjnego, czyli opracowując model aplikacyjny (wdrożeńowy), należy uwzględnić następujące determinanty: rodzaj prowadzonej działalności, strategię firmy, wielkość przedsiębiorstwa, kondycję ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa, preferencje pracowników, rynek pracy. Identyfikacja determinant umożliwi dostosowanie modelu systemu motywacyjnego do możliwości danego przedsiębiorstwa. Przykładowo rodzaj prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności decyduje o celach, zasadach motywowania, stosowanych narzędziach motywacyjnych, niekiedy podyktowanych przepisami branżowymi, postanowieniami zakładowych układów zbiorowych pracy.

Stosowane bodźce motywacyjne będą także zależały od rodzaju przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii. Przykłady narzędzi motywowania kierowane do różnych strategii przedstawiono w tabeli 4.

Wpływ strategii na system motywacyjny ujawnia się wówczas, gdy podstawą uruchomienia bodźców motywacyjnych wobec pracowników jest stopień realizacji

przydzielonych im zadań<sup>3</sup>. Przy czym największe powiązanie systemów motywacyjnych ze strategią firmy zapewniają systemy oceny wyników, oparte na technice zarządzania przez cele i wyniki, czy strategicznej karty wyników. Zastosowane metody oceny wyników, w powiązaniu z systemem premiowania komunikują pracownikom cele firmy, np. wzrost przychodów ze sprzedaży, wzrost udziału w rynku oraz określają ważne ze względu na realizację tych celów zachowania pracowników, np. prawidłowa obsługa klienta.

Tabela 4. Strategia przedsiębiorstwa a narzędzia motywowania pracowników

Strategia	Czynniki motywacyjne
Rozwojowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zapewnienie możliwości uczenia się i rozwijania kariery</li> <li>– opracowanie programów ustawicznego rozwoju kompetencji pracowników</li> <li>– systematyczna i kompleksowa ocena kompetencji pracowników</li> <li>– tworzenie warunków zapewniających pełne wykorzystanie kompetencji pracowników: samodzielność, praca w grupie, uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji</li> <li>– stosowanie premii za szczególne osiągnięcia, za wykonanie zadań o najwyższej jakości</li> <li>– utrzymanie konkurencyjnego poziomu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie</li> </ul>
Naprawcza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost częstotliwości ocen pracowniczych</li> <li>– stosowanie metod oceny efektywności pracy</li> <li>– uzależnienie wysokości wynagrodzeń od poziomu efektywności przedsiębiorstwa</li> </ul>
Stabilizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– intensywne szkolenia dla wybranych pracowników</li> <li>– projektowanie indywidualnych ścieżek kariery</li> <li>– przeniesienia poziome i pionowe pracowników</li> <li>– uzależnienie wysokości wynagrodzenia od osiągnięć w zakresie troski o klienta i za nowe pomysły</li> </ul>
Defensywa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ograniczenie lub likwidacja wydatków ponoszonych na szkolenia i awanse pracowników</li> <li>– zmniejszenie poziomu płacy zasadniczej</li> <li>– wstrzymanie wypłacania premii</li> <li>– ograniczenie świadczeń rzeczowych dla pracowników</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

O ostatecznym kształceniu systemu motywacyjnego decyduje także wielkość przedsiębiorstwa. W przypadku małych przedsiębiorstw stosowane są systemy motywacyjne o uproszczonej strukturze, np. obok płacy zasadniczej pojawiają się systemy premiowania uznaniowego, ponieważ stosunkowo łatwo można powiązać i ocenić wkład pracy z efektami pracy poszczególnych pracowników. W dużych

<sup>3</sup> Szerzej problem motywowania różnych grup pracowników zaangażowanych w realizację strategii omawia A. Kaleta [2013, s. 210–228].

przedsiębiorstwach pojawia się potrzeba podziału pracowników na grupy i opracowania dla każdej z nich „podsystemów motywacyjnych”, uwzględniających specyfikę pracy na określonych stanowiskach. W tabeli 5 przedstawiono przykładowe czynniki motywacyjne adresowane do różnych grup pracowniczych w przedsiębiorstwie.

Tabela 5. Czynniki motywacyjne według grup pracowniczych

Grupy pracownicze	Czynniki motywacyjne
Kadra menedżerska	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wynagrodzenie kontraktowe</li> <li>– premie regulaminowe</li> <li>– premie uznaniowe</li> <li>– kafeteria</li> <li>– dochody odroczone</li> <li>– pozapłacowe kompensaty pracy</li> <li>– system oceniania</li> <li>– świadczenie na rzecz rozwoju zasobów ludzkich</li> <li>– motywatory niematerialne</li> </ul>
Utalentowani pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wynagrodzenie zasadnicze</li> <li>– premie uznaniowe</li> <li>– kafeteria</li> <li>– pozapłacowe kompensaty pracy</li> <li>– system oceniania</li> <li>– świadczenie na rzecz rozwoju zasobów ludzkich</li> <li>– motywatory niematerialne</li> </ul>
Pracownicy marketingu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wynagrodzenie zasadnicze</li> <li>– prowizja</li> <li>– system oceniania</li> <li>– świadczenie na rzecz rozwoju zasobów ludzkich</li> <li>– motywatory niematerialne</li> </ul>
Pracownicy produkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wynagrodzenie zasadnicze</li> <li>– premia regulaminowa</li> <li>– system oceniania</li> <li>– świadczenie na rzecz rozwoju zasobów ludzkich</li> <li>– motywatory niematerialne</li> </ul>
Pracownicy administracji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wynagrodzenie zasadnicze</li> <li>– premie uznaniowe</li> <li>– system oceniania</li> <li>– świadczenie na rzecz rozwoju zasobów ludzkich</li> <li>– motywatory niematerialne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym czynnikiem, który wymaga uwzględnienia na etapie tworzenia aplikacyjnego modelu systemu motywacyjnego jest kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa decydująca o wysokości nakładów przeznaczonych na motywo-

wanie pracowników. Rozstrzyga ona, z jednej strony, o atrakcyjności stosowanych narzędzi motywacyjnych, o możliwości podejmowania działań szkoleniowych, awansowych, ustalaniu puli środków na premie i nagrody, z drugiej strony przesądza o wysokości kosztów, które z tego tytułu może ponieść w danym okresie przedsiębiorstwo analizujące zależność pomiędzy wynikiem działania a nakładami poniesionymi na jego osiągnięcie.

Tabela 6. Kryteria oceny systemu motywacyjnego

Kryterium syntetyczne	Kryteria cząstkowe
Zgodność celów systemu motywacyjnego ze strategią i specyfiką przedsiębiorstwa	1.1. Spójność celów polityki płac ze strategią przedsiębiorstwa. 1.2. Specyficzne mierniki pomiaru efektywności pracy dla różnych grup pracowników. 1.3. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z efektami pracy pracowników. 1.4. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z sytuacją ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa 1.5. Motywacyjne zasady awansu. 1.6. Atrakcyjność narzędzi motywacyjnych w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami.
Zgodność zasad motywowania pracowników z obowiązującymi przepisami prawa	2.1. Zawiera składniki gwarantowane prawem. 2.2. Prawdopodobność ustalania wysokości tych składników. 2.3. Zasady kształtowania narzędzi motywacyjnych przedstawione są w regulaminach lub układach zbiorowych pracy.
Użyteczność systemu motywacyjnego dla realizacji polityki kadrowej	3.1. Prawidłowa relacja płac między stanowiskami pracy (taryfikacja pracy). 3.2. Sposoby ustalania wysokości składników wynagrodzenia oparty na metodach wartościowania pracy, systemach oceniania pracowników. 3.3. Odpowiednie zachowania pracowników (rozwój zawodowy, atmosfera stosunki międzyludzkie, poziom absencji). 3.4. Poprawa jakości pracy. 3.5. Wzrost wydajności pracy.
Czytelność zasad motywowania pracowników	4.1. Znajomość zasad motywowania przez pracowników. 4.2. Zrozumiałość procedur stosowania narzędzi motywacyjnych.
Formalizacja systemu motywacyjnego	5.1. Przestrzeganie procedur stosowania narzędzi motywacyjnych. 5.2. Kompletność dokumentacji kadrowej. 5.3. Aktualność dokumentacji kadrowej.

Źródło: opracowanie własne.



Tworzenie skutecznego systemu motywowania pracowników powinno uwzględniać także preferencje pracowników dotyczące np. niematerialnych czynników motywacyjnych. Jedynie racjonalne połączenie czynników materialnych i niematerialnych zapewnia systemowe podejście w motywowaniu prowadzące do wzrostu satysfakcji pracowników przy jednoczesnym wzroście efektywności ich pracy.

Czynnikiem decydującym o stosowanych rozwiązaniach w zakresie motywowania pracowników jest także rynek pracy, który skłania do uwzględnienia w procesie kształtowania systemu motywowania relacji zachodzącej między popytem a podażą na daną pracę. Prowadzić to może do „przepłacania” niektórych specjalistów wbrew przyjętym w przedsiębiorstwie zasadom wynikającym z przeprowadzonego wartościowania pracy. Sposobem na rozwiązanie tego problemu mogą być szerokie przedziały płacowe w ramach poszczególnych kategorii zaszeregowania oraz utajnione wysokości wynagrodzeń.

Kilka wariantów systemów motywacyjnych oraz ich ocena, która może być przeprowadzona przy wykorzystaniu kryteriów, zostało zaproponowanych w tabeli 6. Na podstawie wyników przeprowadzonej oceny rozwiązań wariantowych następuje wybór aplikacyjnego modelu systemu motywacyjnego.

## **5. Implementacja projektu systemu motywacyjnego do praktyki przedsiębiorstwa**

Wdrożenie projektu systemu motywacyjnego do praktyki wymaga zastosowania specyficznych metod pozwalających przede wszystkim ustalić strukturę systemu wynagradzania pracowników będącego głównym i najważniejszym elementem systemu. Zasadnicze znaczenie dla realizacji funkcji projektowania zasadniczego mają metody wartościowania pracy. Wyniki wartościowania decydują bezpośrednio o zróżnicowaniu zasadniczych stawek płac, a pośrednio o wysokości składników, które ustalane są w relacji do płac zasadniczych, np. premii, dodatków stażowych, funkcyjnych. Większość metod analitycznego wartościowania pracy skupia się jedynie na ocenie trudności pracy z perspektywy statycznej, to jest opisu stanowiska pracy, nie biorąc pod uwagę indywidualnych walorów zatrudnionych na nim osób [Metody organizacji zarządzania 2007, s. 61]. Podstawową wadą podejścia statycznego jest ignorowanie faktu, że praca może być różnie wykonywana w zależności od kwalifikacji, predyspozycji, doświadczenia, postaw i motywacji pracownika. Efekty pracy mogą się różnić zarówno pod względem ilości, jak i jakości wykonania.

Sprawiedliwie wyznaczona płaca powinna odzwierciedlać nie tylko stałe czynniki trudności pracy wynikające ze specyfiki danego stanowiska, ale również efekty pracy uzależnione od indywidualnych cech pracowników. Wskazana teza

doprowadziła do powstania koncepcji wartościowania dynamicznego, które od lat 90. XX w. ewoluje w kierunku wartościowania kompetencji [*Metody organizacji zarządzania* 2007, s. 62–63]. Nowa koncepcja pozwala na ocenę zarówno indywidualnych kompetencji pracowników z perspektywy wzorców wymagań dla danego stanowiska, jak również na ocenę kompetencji z perspektywy wykonywanych funkcji. W rezultacie uzyskuje się nie tylko wycenę pracy dla danego stanowiska, ale również informacje o poprawności zakwalifikowania pracownika do odpowiedniej kategorii w układzie hierarchicznym. Przeprowadzenie takiej wyceny wymaga zdefiniowania wszystkich kompetencji właściwych dla danego stanowiska oraz funkcji realizowanych przez pracownika. Tym samym pojawia się potrzeba opracowania odpowiednich i przystosowanych do potrzeb danej organizacji metod wartościowania kompetencji.

Fazę czwartą kończy proces formalizacji nowego systemu motywacyjnego, polegający na wprowadzaniu zmian w dokumentacji płacowej, kadrowej i organizacyjnej przedsiębiorstwa regulującej stosowanie czynników motywacyjnych.

## 6. Monitorowanie funkcjonowania systemu motywacyjnego

Faza monitorowania systemu motywacyjnego polega na obserwacji jego funkcjonowania w wybranych przekrojach. Na tym etapie można zastosować zalecenia przedstawione w ramach analizy systemu motywacyjnego, a także posłużyć się zaproponowanymi kryteriami oceny systemu motywacyjnego. Za najważniejszy kierunek badań uznaje się ocenę systemu motywacyjnego prowadzoną w kontekście oceny efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz stopnia zadowolenia pracowników.

Ocena systemu motywacyjnego realizowana w kontekście oceny efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa obejmuje badanie realizacji strategii i efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa oraz efektywności kosztów pracy. Najważniejszym zadaniem analizy kosztów pracy jest dostarczenie kierownictwu niezbędnych informacji do podejmowania racjonalnych decyzji w dziedzinie gospodarowania czynnikiem ludzkim w firmie. Analizując poziom kosztów pracy, należy uwzględnić poziom poszczególnych składników tych kosztów, a mianowicie wysokość płac, kosztów szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników, przyznanych świadczeń socjalnych [Bednarski i in. 1998, s. 186].

Uzupełnieniem tych analiz może być metoda kosztów ukrytych, której celem jest wskazanie, a następnie eliminacja skutków dehumanizacji pracy. Skutki dehumanizacji pracy nie podlegają ewidencji księgowej, co ma wpływ na nazwę metody. W celu określenia skutków dehumanizacji pracy przyjmuje się pięć wskaźników: absencję w pracy, wypadkowość, fluktuację pracowników, jakość

wyrobów, wydajność pracy [Mikuła i Potocki 1998, s. 126]. Uzyskane informacje umożliwiają sformułowanie wniosków nakreślających zmiany w systemie motywacyjnym, prowadzące do wzrostu zaspokojenia określonych oczekiwań pracowników, a przez to wzrostu motywacji do pracy.

## **7. Zakończenie**

Projektowanie systemu motywowania pracowników jest procesem złożonym, w ramach którego tworzone są koncepcje systemu jako całości, jak i kształtowane jego podsystemy, np. podsystemy wynagradzania, oceniania, rozwoju dla wyodrębnionych grup zawodowych w przedsiębiorstwie. W proponowanej metodyce wyeksponowano zasadę indywidualizacji czynników motywacyjnych. Uznano, że czynniki te powinny być zróżnicowane, aby zaspokoić rozmaite potrzeby grup zawodowych w organizacji, np. kadry zarządzającej, pracowników sfery produkcji czy marketingu oraz pojedynczych pracowników.

Projektując system motywowania pracowników, należy rozpocząć od ustalenia zasad kształtowania jego centralnego podsystemu, czyli podsystemu wynagradzania pracowników. Następnie wokół tego systemu należy tworzyć pozostałe podsystemy, uwzględniając przy tym takie determinanty, jak: rodzaj prowadzonej działalności, strategia i wielkość przedsiębiorstwa, jego kondycja ekonomiczno-finansowa, preferencje pracowników oraz rynek pracy.

Współcześnie narzędziem gwarantującym powiązanie ze sobą różnych podsystemów motywowania pracowników, zapewniającym oparcie ich na tych samych zasadach realizacji, jest metoda wartościowa kompetencji pracowniczych. W efekcie jej zastosowania powstaje model kompetencyjny, który można wykorzystać do realizacji takich procesów, jak: ocenianie, wynagradzanie, szkolenie, awansowanie pracowników, stanowiących zarazem podsystemy systemu motywowania pracowników.

Przedstawiona w artykule metodyka projektowania systemu motywowania pracowników ma pewne ograniczenia, takie jak np. brak szczegółowych metodyk projektowania poszczególnych podsystemów systemu motywowania, wśród których można wymienić podsystem oceniania, rozwoju i wynagradzania pracowników. Pewnym ograniczeniem jest także uniwersalny charakter prezentowanej metodyki. Ze względu na praktykę zarządzania większe walory poznawcze zyskałoby także rozwiązanie kierowane do konkretnego przedsiębiorstwa, oparte na rozpoznaniu rzeczywistych determinant.

## Literatura

- Armstrong M. [2000], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. [2006], *Motywacja i motywowanie* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B. [1998], *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Gros U. [2003], *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Herpen M., Praag M., Cools K. [2005], *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study*, *De Economist* 2005, vol. 153, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1007/s10645-005-1990-z>.
- Kaleta A. [2013], *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. [2008], *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Kozioł L. [2002], *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Kuc B.R., Moczyłowska J.M. [2009], *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E. [2003], *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Metody organizacji i zarządzania* [2007], red. J. Czekaj, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- McClelland D.C., Boyatzis R.E. [1982], *Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management*, „*Journal of Applied Psychology*”, vol. 67, nr 6, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.737>.
- McClelland D.C., Burnham D.H. [2003], *Power Is the Great Motivator*, „*Harvard Business Review*”, vol. 81, nr 1.
- Mikuła B. [2001], *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kluczbork.
- Mikuła B., Potocki A. [1998], *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Nelson B. [1999], *The Ironies of Motivation*, „*Strategy & Leadership*”, vol. 27, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1108/eb054627>.
- Nesterak J. [2002], *System motywacyjny i kontrakty menedżerskie w controllingu* [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Zarządzanie pracą*, t. 5, red. T. Wawak, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Pocztowski A. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Podstawy zarządzania informacją* [2012], red. J. Czekaj, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Poels F. [2000], *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Sekuła Z. [1997], *Motywacyjne kształtowanie płac*, cz. I i II, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Sekuła Z. [2008], *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.
- Stabryła A. [1997], *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.

- Stabryła A. [2006], *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stabryła A., Trzcieniecki J. [1980], *Zagadnienia metodologii badania systemów zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Vaitkuvienė L., Balvočiūtė R., Stoškus S. [2010], *The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: the Case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies*, „Management of Organizations: Systematic Research”, nr 54.
- Węgrzyn B. [2007], *Projektowanie systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8.
- Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów* [2012], red. S. Borkowska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Zarzecki D. [1997], *Wykorzystanie wskaźników finansowych w ocenie przedsiębiorstwa. Podstawowe zagadnienia*, Interbook, Szczecin.

## A Methodology for Designing an Employee Motivation System

The purpose of this article is to present my own design concept for an employee motivation system. Such a system may be understood as an ordered set of interrelated factors that constitute a coherent whole. The aim of the system is to create conditions and encourage employees to use productive behaviours in regard to enterprise objectives. Accordingly, a properly designed motivation system increases management effectiveness.

Due to space limitations, the system's characteristics have been left out in favour of placing greater focus on its design. The various parts of the article were subordinated to the general examination procedure, the unique character of which is expressed in the fact that fundamental meaning for improving the employee motivation system may be found in the analysis of existing solutions, then forecasting changes and searching for a new, effective system.

**Keywords:** employee motivation system, analysis of employee motivation system, design of employee motivation system, methods of analysing employee motivation system, methods of designing employee motivation system.



*Renata Winkler*

Katedra Zachowań Organizacyjnych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Michał Chmielecki*

Katedra Marketingu i Logistyki  
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

# Komunikacja a dzielenie się wiedzą w projektowych zespołach międzykulturowych

## Streszczenie

Celem artykułu jest diagnoza szczególnie istotnych kwestii związanych z komunikacją, które posiadają wpływ na proces dzielenia się wiedzą w międzykulturowym zespole projektowym. Autorzy przeprowadzili badania jakościowe, w których wzięło udział 14 menedżerów z 9 międzynarodowych firm działających w zakresie branż: finansów, outsourcingu i IT.

**Słowa kluczowe:** międzykulturowe zespoły, zespoły projektowe, dzielenie się wiedzą, komunikacja.

## 1. Wprowadzenie

Warunki rynkowe stawiane firmom przez współczesne otoczenie wymuszają wprowadzenie zmian w zakresie organizacji struktur przedsiębiorstwa, przepływu informacji oraz sposobów zarządzania. We współczesnej praktyce gospodarczej znaczenia nabierają zespoły projektowe. To one coraz skuteczniej wykorzysty-

wane są w obrębie organizacji do realizacji wyznaczanych sobie przez nie i w ich obrębie zadań.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność w wymiarze ponadnarodowym nabiera międzykulturowego charakteru (por. [Zajac 2011, s. 43]). Poprawa jakości komunikacji należy do największych wyzwań w pracy z przedstawicielami różnych kultur, ponieważ efektywna komunikacja międzykulturowa to jeden z najważniejszych czynników przyczyniających się do sukcesu w zarządzaniu projektami międzykulturowymi.

Liczne nieporozumienia wpływające na proces dzielenia się wiedzą w zespołach projektowych są stałą częścią pracy zespołu, a pojawiają się najczęściej kiedy dochodzi do:

- różnic w stylu komunikacji,
- uwarunkowanych kulturowo różnic w interpretacji istotnych kwestii związanych z pracą w zespole,
- utrudnień w komunikacji spowodowanych różnym stopniem zaawansowania znajomości języka.

Celem artykułu jest określenie najważniejszych kwestii związanych z komunikacją i ich wpływu na dzielenie się wiedzą w międzykulturowych zespołach projektowych.

## 2. Zespoły projektowe

Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach sprzyjają rozwojowi koncepcji zarządzania projektami, której założenia są coraz częściej wykorzystywane we współczesnym zarządzaniu. W tej koncepcji szczególna rola powierzona jest zespołom projektowym, które uznaje się za kluczowy element każdego procesu zarządzania projektem. Dla powodzenia przedsięwzięcia projektowego i odpowiedniego dzielenia się wiedzą podstawowe znaczenie ma umiejętność komunikowania się. Aby realizację określonego zadania w ramach organizacji można było uznać za projekt, powinny być spełnione następujące warunki [Pietras i Szmit 2003, s. 8]:

- jednokrotność – odnosząca się do realizacji niepowtarzalnego zadania/przedsięwzięcia,
- celowość – co oznacza, że przedsięwzięcie jest wynikiem określonej strategii,
- odrębność – która wskazuje brak powiązań z podstawową, rutynową działalnością firmy,
- ograniczoność – istnienie wyznaczonego zakresu czasowego realizacji zadania,



– odrębność strukturalna – która wskazuje na wydzielenie realizacji przedsięwzięcia ze struktury firmy,

– złożoność – co oznacza konieczność podziału przedsięwzięcia na wiele zadań cząstkowych, wymagających wielu analiz, decyzji, współpracy i komunikowania się wielu specjalistów oraz zaangażowania różnorodnych zasobów.

Warunkiem realizacji projektu jest stworzenie odpowiedniego zespołu projektowego, jednoznaczne wskazanie lidera projektu oraz określenie zestawu powiązań komunikacyjnych, rozumianych jako relacje interpersonalne oraz techniczno-technologiczne. Zespół projektowy można zdefiniować jako małą grupę ludzi posiadających wzajemnie uzupełniającą się wiedzę, zebranych tymczasowo dla osiągnięcia określonego celu (realizacji konkretnych zadań lub rozwiązania określonych problemów), za który są wspólnie odpowiedzialni [Lichtarski 2008, s. 150]. Struktura zespołu projektowego z uwagi na jego charakter jest nietrwała, a sam zespół można oceniać poprzez kompetencje, wiedzę umiejętności oraz know-how [Stabryła 2006, s. 75]. Optymalny dobór członków zespołu projektowego, sprawna komunikacja wpływająca na dzielenie się wiedzą oraz umiejętne kierowanie projektem stają się istotnymi czynnikami powodzenia całego projektu.

### 3. Komunikacja w zespołach projektowych

„Komunikacja należy do tego rodzaju ludzkiej aktywności, z której wszyscy zdają sobie sprawę, ale tylko nieliczni potrafią ją zadowalająco zdefiniować” [Fiske 1999, s. 15]. Komunikacja stanowi bardzo złożoną i wielopłaszczyznową kategorię, a jej analiza wymaga przyjęcia różnych, interdyscyplinarnych założeń teoretycznych. T. Goban-Klas [1999, s. 33] zauważa, że „w istocie nie ma uniwersalnej „nauki o komunikowaniu”, lecz różne płaszczyzny i sposoby jej uprawiania”.

Praca w zespole projektowym ma charakter dynamiczny, zmienny i elastyczny. Taki rodzaj pracy wymusza odejście od klasycznego, formalnego wzorca komunikowania się. Zamiast formalnej komunikacji pionowej pomiędzy przełożonym a podwładnymi i komunikacji poziomej pomiędzy działami w zespołach projektowych powinien wytworzyć się system przekazywania informacji oparty na wzajemności i powszechności informacji. Od członków zespołu projektowego oczekuje się otwartej postawy komunikacyjnej, wyrażającej się gotowością do przekazywania uzyskanych indywidualnie informacji, które poszukiwane są przez pozostałych członków zespołu [Wasiela-Jaroszewicz 2008, s. 123–124]. Komunikacja w zespołach projektowych nie może funkcjonować na podstawie określanych przez strukturę organizacyjną sieci komunikacyjnych. W zespołach projektowych ważne jest tworzenie specyficznych kanałów komunikacyjnych. Kanały te mogą obejmować wszystkich członków zespołu lub też łączyć wybranych specjalistów

wchodzących w skład zespołu z pominięciem np. lidera projektu lub pewnej grupy członków.

#### 4. Wiedza i dzielenie się wiedzą

Wiedzę można definiować na wiele sposobów. Zgodnie z częścią zachodnich definicji pojmowana jest jako informacja w działaniu [Elliott i O'Dell 1999, s. 34] lub też jako umożliwiająca działanie informacja umieszczona w kontekście [Zack 1999, s. 46], względnie jako stan umysłu, obiekt, proces lub zespół warunków dostępu do informacji [Winkler 2011, s. 116]. A. Brooking [1999, s. 4–5] pojęciem danych określa liczby, znaki, obrazy i fakty, które są pozbawione kontekstu; termin informacja odnosi do danych, które zostały umieszczone w kontekście, a z wystąpieniem wiedzy wiąże umiejętność zastosowania informacji. Wiedza traktowana jest również jako swego rodzaju połączenie doświadczenia, wartości, informacji o kontekście oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które pozwala na stworzenie ram do oceny i włączania nowych doświadczeń i informacji [Davenport i Prusak 2000, s. 5]. Klasycznie już uznaje się, że wiedzę cechuje [Kisielnicki 2012, s. 95]:

- charakter dominujący – jest ona zasobem nadrzędnym w stosunku do innych zasobów organizacji, jak również głównym czynnikiem jej sukcesu,
- niewyczerpywalność – z upływem czasu suma wiedzy wzrasta, a nie zmniejsza się,
- niematerialność – wiedza jest nieuchwytna, trudna w pomiarze i prezentacji,
- symultaniczność występowania – ta sama wiedza może być używana jednocześnie przez wiele osób.

Ponadto wiedza charakteryzuje się takimi cechami, jak: nieliniowość, złożoność, przyswajalność, stosowalność i możliwość ochrony [Skrzypek 2002, s. 30]. Wiedzę można podzielić się ze względu na jej charakter na jawną i ukrytą lub ze względu na jej przedmiot – na rekomendowaną, relacyjną, proceduralną i aksjomatyczną. Należy zaznaczyć, że wiedza służy konkretnym pracownikom lub grupom pracowników, których role, funkcje oraz zadania, a co za tym idzie, potrzeby związane z wiedzą, mogą być bardzo odmienne.

Pozyskiwanie, przechowywanie, transfer, rozwijanie, wykorzystywanie oraz tworzenie wiedzy zaliczane są do kanonu podstawowych wymiarów zarządzania wiedzą [Desmarais i in. 2009, s. 219]. W niektórych publikacjach z zakresu zarządzania wiedzą pojęcie transferu wiedzy wymiennie stosowane jest z określeniem dzielenia się wiedzą, choć przy dokładniejszej analizie te dwie koncepcje i nie do końca pozostają tożsame. Zasadniczo pojęcie transferu odnoszone jest do dowolnego działania komunikacyjnego, w ramach którego następuje ujawnienie innym

osobom czegoś, co dana jednostka wie, podczas gdy dzielenie się wiedzą stanowi dwustronny proces interpersonalny, w ramach którego jednostki wzajemnie wymieniają się wiedzą. Ponadto dzielenie się wiedzą niejednokrotnie definiowane jest jako subproces transferu<sup>1</sup> (por.: [Majchrzak, Cooper i Neece 2004, s. 174]). Ch. Liyanage, T. Elhag, T. Ballal i Q. Li [2009, s. 125] stwierdzili, że proces transferu wiedzy bardzo często kończy się niepowodzeniem, jeżeli uczestniczące w transferze strony, z różnorodnych względów (przykładowo z uwagi na poufność, kulturowe bariery czy też obawę przed utratą przewagi konkurencyjnej) nie wykazują chęci do dzielenia się wiedzą. Warto przy tym mieć na względzie fakt, że zarządzanie wiedzą w organizacji zasadniczo obejmuje tworzenie oraz wykorzystywanie wiedzy (w tym również wiedzy, która już w obrębie jednostki gospodarczej istnieje) do realizacji celów, jakie wyznaczyła sobie organizacja. Zarządzanie wiedzą związane jest tym samym z pozyskiwaniem, gromadzeniem oraz wykorzystywaniem wiedzy tak, aby osiągnąć sukces, przewagę konkurencyjną oraz zwiększyć wartość i bogactwo organizacji. O rozwoju każdej organizacji, i co się z tym wiąże – gospodarki, decyduje posiadane przez nią i powiększane zasoby wiedzy [Chmielecki 2012, s. 100–110].

W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele modeli ukazujących, jak w organizacji wiedza jest tworzona, i w jaki sposób dokonywany jest jej transfer (por.: [Davenport i Prusak 2000, s. X–XV; Karlsen i Gottschalk 2004, s. 3–10]). W ramach dzielenia się wiedzą pojedyncze, wyizolowane informacje lub umiejętności przekształcone zostają w zasoby wiedzy służące całej organizacji lub w tym przypadku zespołowi projektowemu. Dzielenie się wiedzą może obejmować [Probst, Raum i Romhardt 2002, s. 177]:

- powielanie wiedzy, czyli przekazywanie tej samej informacji szerszej grupie pracowników. Istotne jest, aby zasoby te rozpowszechniane były natychmiast i na trwałe, tak, by zapewnić użytkownikom stały dostęp;
- dzielenie się doświadczeniami z wcześniej wykonywanych projektów oraz ich dokumentowanie;
- wymianę bieżących doświadczeń, która prowadzi do kreowania nowej wiedzy.

Transfer wiedzy pomiędzy członkami projektu czy jakimikolwiek innymi jednostkami organizacyjnymi jest kluczowym, ale także najbardziej newralgicznym obszarem zarządzania wiedzą. Stymulowanie pracowników do zachowań ukierunkowanych na dzielenie się wiedzą nie jest zadaniem trudnym, gdyż przekazywanie innym posiadanych cennych informacji nie leży w ludzkiej naturze<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Majchrzak, L.P. Cooper i O.E. Neece [2004, s. 174] uważają, że składowymi procesu transferu wiedzy jest dzielenie się wiedzą i wykorzystanie wiedzy.

<sup>2</sup> Ponadto występują bariery natury psychologicznej związane głównie z osobowością i motywacją ludzi oraz zdolnościami percepcji odbiorcy.

Czynnikiem, który znacznie utrudnia proces dzielenia się wiedzą, jest również konkurencyjność i indywidualizm pracowników, którzy często postrzegają swoją wiedzę jako źródło przewagi nad innymi. Towarzyszy im przekonanie, że posiadana przez nich wiedza stanie się dostępna dla szerszego grona osób, to nie tylko nie dostaną oni nic w zamian, ale też staną się niepotrzebni w organizacji [Grudzewski i Hejduk 2004, s. 126]. Najczęściej zatem pracownicy nie chcą przekazywać posiadanej wiedzy, gdyż są przekonani, że wiedza daje władzę, a dzielenie się nią jest związane z utratą dominującej pozycji. Istnieje również przeświadczenie, że gromadzenie wiedzy pozwala na budowanie autorytetu i silnej pozycji strategicznej. Zdarza się też, że pracownicy nie chcą korzystać z cudzych rozwiązań, gdyż uważają, że korzystając z czyjejś wiedzy przyznają się do niekompetencji. Sądzą, że w ten sposób zaciągają dług wdzięczności i ukazują swoją słabość.

Warto wspomnieć, że oprócz barier dzielenia się wiedzą występujących po stronie jednostki, istnieje wiele barier organizacyjnych, tym samym większość działań z zakresu zarządzania wiedzą (o ile nie są wspierane przez kulturę organizacyjną, która je rozpoznaje, promuje i nagradza) nie odnosi sukcesu. Interakcja, komunikacja i współpraca pomiędzy pracownikami jest niezbędna przy transferze wiedzy ukrytej, jak również przy zmianie wiedzy ukrytej w jawną oraz transformacji wiedzy z poziomu jednostki na poziom organizacyjny J.T. Karlsen i P. Gottschalk [2004, s. 3–10] uważają, że w zakresie dzielenia się wiedzą kultura jest ważnym czynnikiem, ponieważ kształtuje ona założenia dotyczące tego, jaka wiedza warta jest przekazania, jaka jest relacja pomiędzy wiedzą na poziomie jednostki a organizacji. Ponadto zdaniem K.M. Bartol i S. Abhishek [2002, s. 64–76] kształtuje ona kontekst interakcji społecznych określających, jak w konkretnych sytuacjach jednostki będą dzieliły się wiedzą, oraz kształtuje procesy, które tworzą wiedzę.

Istnieje wiele barier związanych z zarządzaniem wiedzą. Zarządzanie wiedzą często natrafia na utrudnienia spowodowane kulturą organizacyjną [DeLong i Fahey 2000, s. 113–127]. Badania Ernst&Young wskazują, że kultura organizacyjna może stanowić największą barierę dla transferu wiedzy [Watson 1998, s. 1–5]. W innym badaniu obejmującym 453 firmy ponad połowa z nich wskazała, że kultura organizacyjna była największą barierą przed sukcesem wszelkich inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą [Ruggles 1998, s. 80–89]. Podobne wnioski można wyciągnąć z raportu KPMG [*Knowledge...* 1998].

## 5. Rola komunikacji w międzykulturowych zespołach projektowych

Kultura (dokładniej: różnice kulturowe) komplikuje szeroko rozumiany proces komunikacji w zespołach projektowych. Wpływają przez to na proces i charakter dzielenia się wiedzą. Komunikacja w zespole projektowym jest procesem osadzonym w szerokim kontekście społecznym, a złożoność tego kontekstu rośnie, gdy obejmuje on więcej niż jedną kulturę. Warto jeszcze wspomnieć, że kultura narodowa determinuje kulturę organizacyjną [Przytuła 2011, s. 27].

G. Hofstede zauważa [2000, s. 38], że „każdy człowiek nosi w sobie pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który przyswaja w ciągu życia. Najwięcej chłonimy we wczesnym dzieciństwie, kiedy jesteśmy podatni na wpływy i najłatwiej się uczymy. Zmiana raz zakodowanego sposobu myślenia, odczuwania i zachowania wymaga podwójnego wysiłku: rezygnacji z czegoś, co już przyswoiliśmy, i powtórnej nauki. Jest to zawsze dużo trudniejsze niż uczenie się po raz pierwszy”. G. Hofstede przyrównuje kulturę do zaprogramowania umysłu. Komunikację międzykulturową można definiować jako „akt rozumienia i bycia rozumianym przez audytorium o innej kulturze” [Sitaram i Codgel 1976, s. 26]. Innymi słowy komunikacja międzykulturowa zachodzi wtedy, kiedy wiadomość powstała i została zakodowana w jednej kulturze, a musi zostać odkodowana w innej kulturze. W takiej sytuacji odmienne kulturowo perspektywy stwarzają przeszkody na poziomie dzielenia znaczenia symboli [Carbaugh 1994, s. 17–34]. Komunikację międzykulturową M. Lustig i J. Koester [1993, s. 58] definiują jako „symboliczny, interpretacyjny, transakcyjny i kontekstualny proces, w którym stopień odmienności pomiędzy osobami jest duży i wystarczająco ważny, by tworzyć odmienne interpretacje i oczekiwania do tego, co stanowi kompetentne zachowania i powinno być używane w procesie tworzenia wspólnych znaczeń”.

Wiedza w zespołach projektowych jest tworzona i udostępniana w interakcjach społecznych w ramach interakcji komunikacyjnych. Komunikacja warunkuje wymianę wiedzy. Komunikacja jest integralną częścią dzielenia się wiedzą, ale złożoność komunikatu ma wpływ na semantyczny efekt transferu wiedzy, przy czym, co istotne w kontekście podjętych rozważań, czynniki kulturowe mogą powiększać rozbieżność pomiędzy intencjami nadawcy a percepcją odbiorcy.

## 6. Metodyka i wyniki badań

Celem badania przeprowadzonego w styczniu 2013 r. było określenie najważniejszych kwestii związanych z komunikacją i posiadających wpływ na dzielenie

się wiedzą w zespołach projektowych. W badaniu posłużono się wywiadem swobodnym, przy czym:

– po pierwsze z badania zostały wyłączone ze względów praktycznych zmienne osobowościowe,

– po drugie z uwagi na małą próbę badawczą nie rozpatrywano kwestii związanych ze zmiennymi demograficznymi.

Tabela 1. Charakterystyka grupy respondentów

Respondent	Płeć	Staż związany ze współpracą kulturową	Narodowości, z którymi w ramach zespołu projektowego pracował respondent	Branża
1	M	6	Niemcy, USA	IT 1
2	K	8	Indie, Rumunia, Włochy, Holandia, Szwecja, Francja, Tunezja	Outsourcing 1
3	M	4	Norwegia, Niemcy, Rosja	Outsourcing 5
4	M	14	Portugalia, Niemcy, Wielka Brytania	Finanse 1
5	K	12	Portugalia, Niemcy	Finanse 1
6	K	11	Niemcy, USA, Wielka Brytania, Indie	IT 1
7	M	19	Niemcy, USA	Finanse 2
8	M	7	Wielka Brytania, Irlandia	Outsourcing 2
9	M	5	USA, Japonia	IT 2
10	K	5	Rosja, Niemcy, Holandia, Wielka Brytania, Hiszpania	Outsourcing 3
11	M	8	Niemcy, Francja	Finanse 2
12	M	9	USA, Irlandia, Chiny	IT 2
13	M	7	Irlandia, Wielka Brytania, Francja, Holandia	Outsourcing 4
14	M	11	Wielka Brytania, USA, Irlandia, Chiny	IT 2

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wzięło udział 14 menedżerów z 9 międzynarodowych firm (z których każda zatrudniała ponad 250 osób) działających w zakresie branż: finansów (2 firmy), outsourcingu (5 firm) i IT (2 firmy). Respondenci w trakcie swojej pracy byli członkami międzykulturowych zespołów projektowych liczących od czterech do dwunastu osób. Współpracowali z przedstawicielami od dwóch do siedmiu nacji. Najkrótszy staż związany ze współpracą międzykulturową wśród respondentów wynosił cztery lata, a najdłuższy prawie dwadzieścia (w tym ponad dziesięć lat pracy uczestnik badań był kierownikiem zespołu wielokulturowego).

W grupie znalazły się cztery kobiety. Z uwagi na charakter badania oraz liczebność próby zebrane dane podlegają jedynie ocenie jakościowej.

Celem badania było wyodrębnienie najważniejszych kwestii związanych z komunikacją mających wpływ na dzielenie się wiedzą w zespołach projektowych. Ze względu na przeprowadzone wywiady szczególnie istotne okazują się: 1) kontekst komunikacji, 2) sposób postrzegania konfliktu, 3) koncept zachowania twarzy, 4) ekspresyjność danej kultury, 5) ceremonialność i dystans władzy, 6) zaufanie.

*Kontekst komunikacji.* Respondenci zwrócili uwagę, że dość problematycznym aspektem związanym z komunikacją i dzieleniem się wiedzą jest kontekst komunikacyjny danej kultury. W kulturach wysoko kontekstowych (jakimi cechują się np. Chiny czy Japonia) aluzje, podteksty, gesty i przekazy pośrednie odgrywają bardzo ważną rolę. Dużą wagę przywiązuje się do mowy ciała. W kulturach wysokiego kontekstu większość informacji posiada rozległą metaforykę. Komunikacja właściwa dla kultury niskiego kontekstu (np. USA) jest wyrażana w słowach i jednoznacznych gestach, mieści się w przekazie bezpośrednim, często wzmocnianym emocjami. Cechą charakterystyczną kultur wysokiego kontekstu jest wyraźne rozróżnienie „swoich” od „obcych”. W kulturach wysoko kontekstowych znaczenia tego, co się mówi, należy doszukiwać się raczej w kontekście, w jakim słowa są używane, a nie w samych słowach. Znaczenie tego, o czym się rozmawia, a więc znaczenie samych słów, w kulturach nisko kontekstowych bywa bardziej sprecyzowane. Przekaz jest jasny, bezpośredni i ma znaczenie dosłowne. Zgromadzone dane wskazują również, że w celu eliminacji nieporozumień związanych z kontekstem komunikacyjnym często wykorzystuje się elektroniczne kanały komunikacji.

*Podjęcie do konfliktu.* Członkowie grupy projektowej wywodzący się z tej samej kultury zazwyczaj posługują się podobnym zestawem dostępnych konstruktów, oczekiwań i skryptów określających zasady interakcji wzorców ich interpretowania. W przypadku komunikacji międzykulturowej sprawa nieco się komplikuje. Odmienne wzorce percepcyjne sprawiają, że oprócz typowych konfliktów związanych z podziałem ról i zasobów pojawia się konflikt na poziomie rozumienia samego konfliktu.

*Koncept zachowania twarzy.* Kultury w odmienny sposób podchodzą do problematyki „twarzy” i „zachowania twarzy”. Niektóre kultury, takie jak np. chińska, kładą nacisk na harmonię i bezwzględnie starają się unikać zachowań, które mogłyby prowadzić do otwartej konfrontacji. Filozofia konfucjańska, która zawsze miała na uwadze drugą osobę i troskę o poprawne stosunki międzyludzkie doprowadziła do wytworzenia wzorów komunikacyjnych, które pomagają zachować twarz. Niebezpośrednia komunikacja pomaga uniknąć zażenowania z powodu odrzucenia przez inną osobę lub niezgody pomiędzy partnerami. Tym

samym przykładowo chińczycy unikają dosadnych, nieprzyjemnych wyrażen i nie odmawiają w bezpośredni sposób. Wyrażanie „nie” przybiera takie formy jak np.: „Muszę to przemyśleć...”, „Spróbuję...”, „Zrobię, co w mojej mocy...”, „Zobaczę co się da zrobić...”. Członek zespołu wywodzący się z kultury zachodniej może takiego komunikatu nie zrozumieć i potraktować go jako informację, że nadal jest jakiś problem, który trzeba rozwiązać, aby współpracownik zgodził się na daną propozycję. Jest to związane z koncepcją „yuan”, która zasadniczo odnosi się do zachowania, w którym nie wyraża się niezadowolenia. Jest to stan umysłu, w którym osoba odczuwa niezadowolenie, lecz nie ukazuje go celem zachowania twarzy. W kulturze chińskiej prośby są często ukryte, a nie otwarcie wyrażane, w imię harmonii stosunków i zachowania twarzy. Sprawia to ogromny problem zachodnim menedżerom, gdyż zawęża to wiedzę kierowników o tym, czego mogą chcieć lub potrzebować ich podwładni.

Członkowie społeczeństw indywidualistycznych dążą do zachowania własnej twarzy. Typową strategią pracy nad twarzą w kulturach indywidualistycznych jest odzyskiwanie twarzy. Jest to strategia stosowana w celu zachowania i ochrony wolności osobistej, jak również wyznaczania własnego miejsca w życiu. Kultury kolektywistyczne w pracy nad wizerunkiem stosują strategię zwaną daniem twarzy. Charakteryzuje ją troska o innych i stosuje się ją w celu obrony i poparcia potrzeby przynależności odczuwanej przez drugą osobę.

*Ekspresyjność kultur.* Ważnym elementem komunikacji, który również wpływa na dzielenie się wiedzą w zespołach projektowych, jest poziom ekspresyjności danej kultury. Założenia forsowane przez przedstawiciela kultury ekspresyjnej czasem mogą wydawać się bardziej istotne, niż są w rzeczywistości. W kulturach ekspresyjnych (np. Ameryka Łacińska) ludzie często mówią dość głośno i często przerywają sobie nawzajem. Kiedy zapada cisza, czują się nieswojo. Dystans przestrzenny między ludźmi jest niewielki, często dotykają się. Podczas rozmów strony intensywnie patrzą sobie w oczy, co świadczy o zainteresowaniu i szczerości. Gestykulacja partnerów jest bardzo ożywiona, a mimika bardzo wyrazista. Takie zachowania nie mieszczą się w „normie zachowań” akceptowanych przez przedstawicieli Niemiec, Szwecji czy Japonii. Z tego względu praca z przedstawicielami kultur ekspresyjnych osób wywodzących się z kultur o niskiej ekspresji stanowi wyzwanie. W ich opinii ciągle przerywanie w pół zdania i wylewne komentarze spowalniają tempo pracy, odciągają od meritum i osłabiają skuteczność realizacji zadań.

*Ceremonialność i dystans władzy*<sup>3</sup>. Ceremonialność w stosunkach międzyludzkich jest istotnym elementem okazywania szacunku. W kulturach ceremonialnych różnice w statusie społecznym i zawodowym są wysoko cenione.

---

<sup>3</sup> W istniejących klasyfikacjach wymiarów kultur pojęcia te są wyraźnie rozgraniczane. Opisane zostały łącznie z uwagi na ich łącznie traktowanie ze strony respondentów.



Ponadto są one większe niż w społeczeństwach egalitarnych. Charakterystycznym elementem kultur ceremonialnych i nieceremonialnych jest werbalny i niewerbalny sposób, w jaki okazuje się szacunek. Kolejnym ważnym elementem – szczególnie w kontaktach z kulturami o wysokiej ceremonialności – jest okazywanie szacunku osobom o wysokiej pozycji społecznej bardzo często poprzez używanie oficjalnych tytułów oraz oficjalny strój. W kulturach ceremonialnych niejednokrotnie podważa się kompetencje osób młodszych, z rezerwą odnosi się do ich doświadczenia. W kulturach nieceremonialnych i egalitarnych zachowania nieceremonialnego nie postrzega się jako lekceważącego. Wkrótce po poznaniu danej osoby można zwracać się do niej po imieniu, z pominięciem tytułu. W wywiadach z respondentami zgłaszane były przypadki, kiedy (w przypadku współpracy osób wywodzących się z kultur o różnym poziomie ceremonialności) jeden członków zespołu nabierał wyraźnej niechęci do kogoś ze względu na bardzo bezpośrednią komunikację, przykładowo szybkie przejście na „ty”. Powodowało to odcinanie takiej osoby z łańcucha komunikacyjnego, co prowadziło do sytuacji, w której osoba ta wiedziała mniej niż powinna lub dowiadywała się o czymś ważnym dla siebie nieco później niż powinna.

*Zaufanie.* Zaufanie jest kluczowym elementem w procesie dzielenia się wiedzą. Ma zasadniczy wpływ na otwartość komunikacji. W różnych kulturach w różny sposób buduje się zaufanie. W przypadku Niemców odbywać się to będzie w dużej mierze na podstawie rzetelnej wiedzy, faktów i terminowości, w innych kulturach wymagane będzie przeniesienie relacji poza kontekst projektu i organizacji. Kolejnym przykładem może być regularność spotkań zespołu projektowego. Regularne spotkania wykorzystywane do analizy postępów w projekcie, analizy błędów, poszukiwania lepszych rozwiązań i dzielenia się sukcesami mogą być bardziej istotne w niektórych kulturach i bez nich ciężko o zbudowanie zaufania w zespole.

## 7. Podsumowanie

Skuteczność realizacji projektów zależy w dużym stopniu od dzielenia się wiedzą w zespołach projektowych. Aby proces ten przebiegał efektywnie w ich strukturach istotnego znaczenia nabiera komunikacja, która warunkuje dyfuzję informacji, wymianę wiedzy i realizację poszczególnych etapów zadania. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród 14 menedżerów z 9 międzynarodowych firm działających w zakresie branż: finansów, outsourcingu i IT. Respondenci w trakcie swojej pracy byli członkami międzykulturowych zespołów. Z badań wynika, że do najważniejszych aspektów płaszczyzn komunikacji mających wpływ na dzielenie się wiedzą można zaliczyć kontekst

komunikacji, koncept zachowania twarzy, sposób postrzegania konfliktu, ekspresyjność danej kultury, a także ceremonialność i dystans władzy oraz zaufanie.

## Literatura

- Bartol K.M., Abhishek S. [2002], *Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems*, „Journal of Leadership and Organization Studies”, vol. 9(1).
- Brooking A. [1999], *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thompson Business Press, London.
- Carbaugh D. [1994], *Cultural Communication and Intercultural Encounters: Personhood, Strategic Actions and Emotions*, „Teoria Sociologica”, vol. II(3).
- Chmielecki M. [2012], *Cultural Barriers of Knowledge Management – A Case of Poland*, „Journal of Intercultural Management”, vol. 4(2).
- Davenport T.H., Prusak L. [2000], *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- DeLong D.W., Fahey L. [2000], *Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management*, „Academy of Management Executive”, vol. 14 (4).
- Desmarais L., Parent R., Leclerc L., Raymond L. [2009], *Knowledge Transfer between Two Geographically Distant Action Research Teams*, „Journal of Workplace Learning”, vol. 21(3).
- Elliott S., O'Dell C. [1999], *Sharing Knowledge and Best Practices*, „Health Forum Journal”, vol. 42 (3).
- Fiske J. [1999], *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław.
- Goban-Klas T. [1999], *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Kraków.
- Grudzewski M., Hejduk I. [2004], *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Hofstede G. [2000], *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Karlsen J.T., Gottschalk P. [2004], *Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects*, „Engineering Management Journal”, vol. 16(1), <http://dx.doi.org/10.1080/10429247.2004.11415233>.
- Kisielnicki J. [2012], *Technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT) jako narzędzie w modernizacji gospodarki [w:] Powiązania zewnętrzne. Modernizacja Polski*, red. M. Morawski, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Knowledge Management: Research Report* [1998], KPMG Management Consulting, London.
- Lichtarski M. [2008], *Istota i typologia zespołów zadaniowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 24(6).
- Littlejohn S.W., Foss K.A. [2004], *Theories of Human Communication*, Wadsworth Publishing, Belmont.
- Liyanage Ch., Elhag T., Ballal T., Li Q. [2009], *Knowledge Communication and Translation – A Knowledge Transfer Model*, „Journal of Knowledge Management”, nr 13(3), <http://dx.doi.org/10.1108/13673270910962914>.
- Lustig M., Koester J. [1993], *Intercultural Competence*, HarperCollins, New York.
- Majchrzak A., Cooper L.P., Neece O.E. [2004], *Knowledge Reuse for Innovation*, „Management Science”, nr 50(2), <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1030.0116>.

- Pietras P., Szmit M. [2003], *Zarządzanie projektami*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź.
- Probst G., Raum S., Romhardt K. [2002], *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Przytuła S. [2011], *Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych*, „Problemy Zarządzania”, vol 9, nr 4(34).
- Ruggles R. [1998], *The State of the Notion: Knowledge Management in Practice*, „California Management Review”, vol. 40(3), <http://dx.doi.org/10.2307/41165944>.
- Sitaram K., Cogdell R.T. [1976], *Foundations of Intercultural Communication*, Ch.E. Merrill Publications, Columbus.
- Skrzypek E. [2002], *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w warunkach globalizacji* [w:] *Kształcenie ustawiczne w warunkach globalizacji i rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, red. A. Zbierchowska, Instytut Wiedzy, Warszawa.
- Stabryła A. [2006], *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wasiela-Jaroszewicz J. [2008], *Komponenty procesu komunikacji w przedsiębiorstwie*. [w:] *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, red. S. Lachiewicz, Łódź.
- Watson S. [1998], *Getting to “aha!” Companies Use Intranets to Turn Information and Experience into Knowledge – And Gain a Competitive Edge*, „Computer World”, vol. 32(4).
- Winkler R. [2011], *Szkolenie w procesie transferu wiedzy w warunkach różnorodności kulturowej* [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Zack M.H. [1999], *Managing Codified Knowledge*, „MIT Sloan Management Review”, vol. 40(3).
- Zajac C. [2011], *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania”, t. 9, nr 4(34).

## Communication and Knowledge Sharing in Multicultural Design Teams

The purpose of this article is to analyse the process of knowledge sharing in a multicultural project team and to present aspects of communication to improve its effectiveness. We have conducted a qualitative research study involving 14 managers from nine international companies operating in the finance, outsourcing and IT sectors. The study was designed to isolate key areas of communication and its impact on knowledge sharing in project teams.

**Keywords:** cross-cultural teams, project teams, knowledge sharing, communication.



*Paweł Łukasik*

Katedra Zachowań Organizacyjnych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Wykorzystanie metod komunikacji w uczeniu tradycyjnym i empirycznym

## Streszczenie

Uczenie tradycyjne i empiryczne są podstawowymi elementami procesu organizacyjnego uczenia się. Firmy wykorzystują różne metody w ramach uczenia tradycyjnego i empirycznego. Artykuł przedstawia funkcje metod komunikacji w wykorzystaniu metod organizacyjnego uczenia się. Hipotezy zostały dowiedzione przez badania ankietowe przeprowadzone na ponad dwustu respondentach. Na końcu artykułu autor wyciąga praktyczne wnioski dotyczące roli metod komunikacji w organizacyjnym uczeniu się.

**Słowa kluczowe:** komunikacja, metody komunikacji, organizacyjne uczenie się, innowacje.

## 1. Wprowadzenie

Organizacyjne uczenie się to koncepcja powstała w latach 60. XX w. Już w 1963 r. R.M. Cyert i J.G. March zdefiniowali organizacyjne uczenie się jako „proces adaptacji do zmian w otoczeniu poprzez zmianę celów i zasad analizy otoczenia organizacji” (cyt. za: [Endlich 2001, s. 42–43]). Podobnie D.R. Schwandt i A.M. Grundlach (1992) traktują organizacyjne uczenie się jako „system działań, aktorów, symboli i procesów, które umożliwiają organizacji przekształcić informację w użyteczną wiedzę, która z kolei zwiększa zdolności adaptacyjne organizacji” [Goldman 2002, s. 25]. Nieco inne ujęcie organizacyjnego uczenia się

przedstawił E. Schein [1992] stwierdzając, że każda forma organizacyjnego uczenia się jest, z jednej strony, procesem zmian, z drugiej strony zmiana pociąga za sobą tworzenie czegoś nowego na adaptatywnym i generatywnym poziomie [Hill 2003, s. 18]. Z kolei B. Mikuła [2006, s. 48] zwrócił uwagę na to, że „organizacyjne uczenie się można uznać za proces charakteryzujący się tym, że jest procesem z udziałem informacji i wiedzy, prowadzi do zmiany zasobów wiedzy i może prowadzić do zmiany zachowań ludzi, może tworzyć zdolności adaptacyjne organizacji, doprowadzając do osiągnięcia stanu wysokiej reaktywności, a następnie proaktywności”. Oprócz wielu definicji organizacyjnego uczenia się istnieją przynajmniej trzy uznane w Polsce i na świecie koncepcje procesu organizacyjnego uczenia się: koncepcja uczenia na zasadzie pojedynczej (zmiana strategii działania dla lepszej realizacji celu) i podwójnej pętli uczenia (także zmiana celów i wartości) Ch. Argyrisa i D.A. Schöna [1996, s. 20]; cykl głębokiego uczenia P. Senge’a [Kleiner i in. 2002, s. 33], zgodnie z którym pracownicy, nabywając nowe kompetencje, zmieniają swój sposób patrzenia na przedsiębiorstwo i otoczenie, a z czasem zmieniają również swoje poglądy; koncepcja logicznego następstwa procesów organizacyjnego uczenia się B. Mikuły [2006, s. 166] zakładająca potrzebę zachowania kolejności: uczenie tradycyjne (rozwój kompetencji pracowników), uczenie empiryczne (realizacja cyklu uczenia poprzez działanie), uczenie cybernetyczne (odkrywanie nowych sposobów widzenia rzeczywistości prowadzące do tworzenia nowej wizji organizacji, eksperymentowania, projektowania a w końcu zmiany reguł działania i modeli myślowych) [Mikuła 2006, s. 161–163]. Warto zwrócić uwagę na fakt, że tylko koncepcja B. Mikuły wiąże organizacyjne uczenie się z procesem zarządzania wiedzą w podstawowym ujęciu, jakie zaproponowali G. Probst, S. Raub i K. Romhardt [2002, s. 46], czyli lokalizowania, pozyskania, rozszerzania, rozpowszechniania i wykorzystania wiedzy. Stąd też ta koncepcja obecnie przedstawia najlepsze perspektywy badawcze. W tym miejscu pojawia pytanie: jaką rolę w realizacji procesu organizacyjnego uczenia się odgrywa komunikacja? Wymaga to realizacji procesu badawczego, ustalenia celów i hipotez badawczych.

## **2. Założenia teoretyczne, cele i hipotezy badawcze**

Realizacja procesu organizacyjnego uczenia się wymaga stosowania wielu metod. B. Mikuła przedstawił kilkadziesiąt sposobów organizacyjnego uczenia się pogrupowanych względem danego subprocesu organizacyjnego uczenia się tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego oraz poziomu organizacji tzn. jednostki, grupy i całej organizacji [Mikuła 2006, s. 164]. Oprócz pracy B. Mikuły warto zwrócić uwagę na zestawienie metod sprzyjających refleksji, jakie opracował

S.G.M. Verdonshot [2006, s. 670–681]. Wyróżnił on m.in. określanie wymogów do realizowanych badań, czy poszukiwanie przełomów w produktach, technologii czy metodach zarządzania organizacją.

Ze względu na ograniczone możliwości pozyskania informacji w ramach badania ankietowego do analizy wybrano osiemnaście sposobów organizacyjnego uczenia się, z czego osiem przypadało na uczenie tradycyjne i empiryczne. W ramach uczenia tradycyjnego przebadano wykorzystanie takich metod, jak: analizowanie materiałów w ramach samokształcenia, szkolenia, budowanie zespołu pracowniczego, dzielenie się wiedzą, e-learning, natomiast w ramach badania uczenia empirycznego uwzględniono obserwację pracy innych osób, analizę uwag klientów, analizę przyczyn sukcesów i porażek, przekazywanie wymagań do realizowanych zadań.

Badanie oparto na założeniu, że każda z przedstawionych wyżej metod organizacyjnego uczenia wiąże się z wykorzystaniem przynajmniej jednej metody komunikacji, która spełnia w niej określone funkcje. Ponadto można wspomniane metody komunikacji poklasyfikować względem takich kryteriów, jak: stopień złożoności, interaktywności, cel metody komunikacji czy jej forma (interpersonalna, grupowa, organizacyjna) i następnie określić, który rodzaj metody komunikacji jest wykorzystywany najczęściej. W ramach badania zweryfikowano wykorzystanie trzydziestu siedmiu metod komunikacji, takich jak np.: rozmowy konsultacyjne, informacyjne, adaptacyjne, zebrania, odprawy, *lessons learned*, *quality audit meeting*, moderacja, komputerowe wspomaganie rozwiązywania problemów organizacyjnych, Internet, Intranet, poczta elektroniczna, fora internetowe, skrzynka pomysłów.

Badanie miało na celu analizę doboru metod komunikacji do poszczególnych metod organizacyjnego uczenia się i identyfikację funkcji metod komunikacji w realizacji metod organizacyjnego uczenia się, a w szczególności sprawdzenie czy wykorzystanie metod komunikacji w realizacji sposobów organizacyjnego uczenia się sprzyja innowacjom. Postawiono zatem następujące hipotezy badawcze:

1) w realizacji metod organizacyjnego uczenia się dominują proste metody komunikacji niewymagające większego przygotowania,

2) większość metod komunikacji wykorzystywanych w procesach organizacyjnego uczenia musi zapewniać duży poziom interakcji uczestników komunikacji, by umożliwić realizację sprzężenia zwrotnego w procesie komunikowania się,

3) w wielu sposobach organizacyjnego uczenia się wykorzystuje się metody, których celem jest rozwiązywanie problemów i metody te pełnią główną rolę w ich realizacji,

4) pod względem formy komunikacji dominują metody komunikacji interpersonalnej i grupowej,

5) metody komunikacji pełnią zróżnicowane funkcje w realizacji metod organizacyjnego uczenia się,

6) wykorzystanie metod komunikacji w realizacji metod organizacyjnego uczenia się sprzyja innowacjom,

7) w przypadku większości metod organizacyjnego uczenia się czym większa różnorodność metod komunikacji wykorzystanych w ich realizacji, tym większe wsparcie organizacyjnego uczenia.

Badanie zostało zrealizowane poprzez przygotowanie kwestionariusza ankiety i wypełnienie go przez studentów studiów zaocznych i doktoranckich, łącznie uzyskano w ten sposób 207 użytecznie wypełnionych ankiet. Dalsza część artykułu zawiera wyniki badań dotyczących sposobów organizacyjnego uczenia się typowych dla uczenia tradycyjnego i empirycznego. Jako pierwsza z metod organizacyjnego uczenia się zostanie omówiona analiza materiałów.

### **3. Częstość wykorzystania poszczególnych metod komunikacji w uczeniu tradycyjnym i empirycznym**

Do najczęściej analizowanych materiałów należą raporty, materiały zamieszczone w Intranecie, sprawozdania, pisma, instrukcje (podręczniki), fora internetowe, protokoły. Wykorzystanie metod komunikacji w niniejszej pracy analizowane będzie według takich kryteriów, jak: stopień złożoności metody, stopień interakcji, cel główny metody komunikacji, forma komunikacji. W analizie materiałów dominują metody proste o małym stopniu interakcji, których głównymi celami są pozyskanie i przekazywanie informacji. Większość respondentów analizuje materiały podczas rozmów konsultacyjnych, informacyjnych, adaptacyjnych, ocen okresowych, negocjacji. Co się tyczy metod komunikacji grupowej, to dominującą rolę odgrywają zebrania, odprawy i *lessons learned*, *quality audit meeting*, moderacja, *group/team-ware*, konferencje, doraźne i formalne zespoły zadaniowe. Jak już wspomniano, wykorzystanie metod komunikacji w niniejszej pracy analizowane będzie pod względem kryteriów stopnia złożoności i interaktywności metody komunikacji, jej podstawowej formy i celu. Pod względem form komunikacji dominuje komunikacja interpersonalna i grupowa, np.: rozmowy konsultacyjne i zebrania, wykorzystuje się zarówno metody proste (rozmowy informacyjne, adaptacyjne), jak i takie, które wymagają większego przygotowania (zebrania, *lessons learned*). W analizie materiałów dominują metody zapewniające duży poziom interakcji, umożliwiając zrozumienie i wspólną interpretację informacji, co jest istotnym elementem tradycyjnego uczenia się. Jeśli chodzi o cele osiąmane metodami komunikacji, to dominuje rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji. Wtedy to pracownicy sięgają po dodatkowe informacje.



Do metod komunikacji wykorzystywanych podczas szkoleń należą rozmowy konsultacyjne, wywiady informacyjne, zebrania, ocena okresowa, poczta elektroniczna, prezentacje, raporty, *lessons learned*, wywiady adaptacyjne, Internet, instrukcje/podręczniki, Intranet, sprawozdania, odprawy, wywiady korekcyjne, pisma, moderacja. Wykorzystuje się zarówno proste, jak i złożone metody komunikacji zwykle zapewniające duży poziom interakcji. Dominuje komunikacja interpersonalna i grupowa. Wykorzystywane są metody, których celem jest zarówno rozwiązanie problemu, pozyskanie informacji, przekazanie informacji i przekonywanie. Różnorodność metod komunikacji jest bardzo duża. Wynika to też i stąd, że szkolenia w firmach mają nie tylko formalny charakter, ale są częścią komunikacji regularnej, np. są przeprowadzane podczas zebrań.

Podczas budowania zespołu pracowniczego wykorzystuje się takie metody komunikacji, jak: rozmowy konsultacyjne, wywiady adaptacyjne, informacyjne, ocena okresowa, zebrania, *lessons learned*, wywiady korekcyjne, odprawy, rozmowy w sprawie zażaleń, poczta elektroniczna, Intranet, Internet, negocjacje, spotkania grup nieformalnych, raporty, konferencje. W budowaniu zespołu pracowniczego wykorzystuje się najczęściej metody komunikacji interpersonalnej i grupowej, a dopiero w dalszej kolejności organizacyjnej (masowej). Zwykle są to metody zapewniające duży poziom interakcji, zarówno proste, jak i wymagające większego przygotowania. Pod względem celów są to głównie metody ukierunkowane na rozwiązywanie problemów, w dalszej kolejności – metody ukierunkowane na wymianę informacji i przekonywanie, jak chociażby wywiady adaptacyjne, korekcyjne czy ocena okresowa.

W dzieleniu się wiedzą pracownicy najczęściej wykorzystują metody komunikacji interpersonalnej, jak rozmowy konsultacyjne, wywiady informacyjne i adaptacyjne. Dzielenie się wiedzą najpierw ujawnia się w okresie adaptacji, który wiąże się z koniecznością przekazania podstawowej wiedzy dotyczącej wykonywanej pracy, zasad zachowania, organizacji stanowiska pracy, a szkolenia, chociaż polegają na przekazaniu potrzebnej wiedzy, to jednak pracownicy nie są w stanie jej przyswoić w całości ani podczas wspomnianych szkoleń ani rozmów adaptacyjnych, dlatego wykorzystują rozmowy konsultacyjne i wywiady informacyjne. Druga ważna cecha, która wynika z przedstawionych danych, jest taka, że dzielenie się wiedzą przebiega częściej na zasadzie „jeden do jednego” niż na zasadzie „jeden do wielu”. Dlatego też drugorzędną rolę odgrywają zebrania, poczta elektroniczna, intranet i Internet, spotkania nieformalne, raporty, *lessons learned*, prezentacje, odprawy, ocena okresowa, rozmowy w sprawie zażaleń, instrukcje/podręczniki. Różnice między wykorzystaniem metod komunikacji wskazują również na raczej nieformalny charakter dzielenia się wiedzą, np. podczas rozmów konsultacyjnych i wywiadów informacyjnych wykorzystywanych przez połowę badanych, natomiast podczas wywiadów adaptacyjnych, rozmów w sprawie

zażaleń i ocenę okresową odpowiednio przez 44%, 24%, 23% badanych. Jeśli chodzi o dobór metod komunikacji pod względem kryteriów opisanych w tabeli 6, to dominują metody proste, zapewniające duży poziom interakcji i należące do grupy metod związanych z komunikacją interpersonalną. Jeśli chodzi o cele, jakie reprezentują metody komunikacji najczęściej wykorzystywane w dzieleniu się wiedzą, to jest to rozwiązywanie problemów, pozyskanie informacji, przekazanie informacji i przekonywanie.

W ramach e-learningu najczęściej wykorzystuje się takie metody komunikacji, jak Intranet, Internet, pocztę elektroniczną, prezentacje. Są to metody proste, niezapewniające dużego poziomu interakcji i ukierunkowane na wymianę informacji i w przypadku prezentacji polegające na przekonywaniu.

Przy uczeniu poprzez obserwację pracy innych pracowników wykorzystuje się rozmowy konsultacyjne, wywiady informacyjne, adaptacyjne, zebrania, ocenę okresową, wywiady korekcyjne, *lessons learned*, rozmowy w sprawie zażaleń, odprawy, pocztę elektroniczną, spotkania grup nieformalnych, negocjacje, moderację, Internet. Najważniejszą rolę odgrywają trzy metody: rozmowy konsultacyjne, wywiady informacyjne i adaptacyjne. Na początku pracy największą rolę odgrywają rozmowy adaptacyjne. W dalszych etapach rozwoju pracownika wywiad informacyjny i rozmowy konsultacyjne. Jest to związane z tym, że obserwacja pracy daje najlepsze efekty, gdy jest połączona konsultacją osoby trzeciej, np. przełożonego lub bardziej doświadczonego pracownika. Jeśli chodzi o komunikację grupową, to dosyć często wykorzystywane są zebrania. Wtedy zazwyczaj omawia się konkretne zachowania, ale już bez bezpośredniej obserwacji. Podobną rolę pełnią rozmowy w sprawie zażaleń, wywiady korekcyjne, odprawy, *lessons learned*. Odnosząc się do kryteriów doboru metod komunikacji do metod organizacyjnego uczenia się, należy stwierdzić, że w uczeniu poprzez obserwację pracy innych pracowników dominują metody proste, niewymagające przygotowania i zapewniające duży poziom interakcji. Jeśli chodzi o formę komunikacji, to, jak już wcześniej wspomniano, dominuje komunikacja interpersonalna. Pod względem celu metody komunikacji dominuje rozwiązywanie problemów, pozyskanie i przekazywanie informacji, w dalszej kolejności ważne jest również przekonywanie.

Do najczęściej wykorzystywanych metod komunikacji w zbieraniu i analizowaniu uwag klientów należą: wywiady informacyjne, rozmowy konsultacyjne, poczta elektroniczna, zebrania, Internet, rozmowy w sprawie zażaleń, wywiady korekcyjne, ankieta, pisma, *lessons learned*. Jeśli chodzi o kryteria doboru metod komunikacji, to dominują metody proste, zapewniające duży poziom interakcji i przede wszystkim służące pozyskaniu informacji, a w dalszej kolejności rozwiązywaniu problemów. Jeśli chodzi o formę komunikacji, to wykorzystywane są głównie metody komunikacji interpersonalnej, masowej i w końcu komunikacji grupowej.

Podczas analizy przyczyn sukcesów i porażek najczęściej wykorzystuje się rozmowy konsultacyjne, wywiady informacyjne, zebrania, ocenę okresową, wywiady korekcyjne, *lessons learned*, rozmowy w sprawie zażaleń, raporty, sprawozdania, pocztę elektroniczną, wywiady adaptacyjne. W analizie przyczyn sukcesów i porażek wykorzystuje się zarówno proste, jak i złożone metody komunikacji (choć te pierwsze wykorzystywane są częściej), dominują metody zapewniające duży poziom interakcji, a głównym ich celem jest rozwiązywanie problemów, dopiero w dalszej kolejności wykorzystywane są metody ukierunkowane na pozyskanie i przekazywanie informacji lub przekonywanie. Jeśli chodzi o formę komunikacji, dominują metody komunikacji interpersonalnej i grupowej.

Do najczęściej stosowanych metod komunikacji podczas przekazywania wymagań do realizowanych zadań należą: wywiady informacyjne, rozmowy konsultacyjne, zebrania, wywiady adaptacyjne, odprawy, ocena okresowa, poczta elektroniczna, wywiady korekcyjne. Są to metody zarówno proste, jak i złożone (choć dominują metody proste), najczęściej zapewniające duży poziom interakcji, realizujące takie cele, jak przede wszystkim pozyskanie i przekazywanie informacji, w dalszej kolejności rozwiązywanie problemów i przekonywanie. Dominują metody komunikacji interpersonalnej i grupowej.

Z powyższych rozważań można wyciągnąć wniosek, że w realizacji uczenia tradycyjnego i empirycznego (będących subprocesami procesu organizacyjnego uczenia się) dominują proste metody komunikacji zapewniające duży poziom interakcji, ukierunkowane na rozwiązywanie problemów, a pod względem formy komunikacji dominuje komunikacja interpersonalna i grupowa. Powyższe wyniki badań nie stanowią przesłanek do odrzucenia hipotez 1–4. Dalej analizie zostały poddane funkcje pełnione przez metody komunikacji w realizacji sposobów organizacyjnego uczenia się typowych dla uczenia tradycyjnego i empirycznego.

#### **4. Funkcje metod komunikacji w realizacji uczenia tradycyjnego i empirycznego**

W tabeli 1 zostały przedstawione wyniki badania funkcji metod komunikacji w analizie materiałów. Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji w analizie materiałów przyczynia się do większej motywacji pozyskiwania informacji, lepszego zrozumienia informacji, poznania różnych rodzajów informacji zawartych w materiałach, krytycznej oceny informacji zawartych w materiałach, zgłaszania propozycji usprawnień, uzupełniania analizowanych materiałów. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Choć 70% badanych respondentów uważa, że wykorzystanie metod komunikacji w analizie materiałów przekłada się na zgłaszanie propozycji usprawnień,

nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas analizy materiałów a indeksem wsparcia analizy materiałów przez metody komunikacji i uzyskano wynik  $r = 0,31$ , co przy poziomie istotności  $\alpha = 0,05$  i liczebności  $n = 181$ , nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w szkoleniach merytorycznych (tabela 2).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji podczas szkoleń przyczynia się do lepszego zrozumienia treści przekazywanych na szkoleniach, zapamiętania większej liczby informacji, pojawienia się nowych pomysłów, idei, rozwiązań, dyskusji między pracownikami, zadawania pytań w celu pozyskiwania większej liczby informacji, planowania nowych działań opartych na wiedzy pozyskanej podczas szkoleń. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 70% respondentów uczestniczących w szkoleniach wykorzystanie metod komunikacji w szkoleniach przyczynia się do pojawienia się nowych pomysłów, idei rozwiązań, a zdaniem 69% sprzyja planowaniu nowych działań opartych na wiedzy uzyskanej podczas szkoleń, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas szkoleń a indeksem wsparcia szkoleń przez metody komunikacji i uzyskano wynik  $r = 0,28$ , co przy poziomie istotności  $\alpha < 0,05$  i liczebności  $n = 147$  nie stanowi przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w budowaniu zespołu pracowniczego (tabela 3).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji podczas budowania zespołu pracowniczego przyczynia się do lepszego poznania członków zespołu, zgłaszania pomysłów usprawnień w pracy zespołu, tworzenia i zmiany zasad pracy w zespole, kształtowania przekonań pracowników, rozwiązywania konfliktów między pracownikami. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 72% badanych respondentów wykorzystanie metod komunikacji w budowaniu zespołu pracowniczego przyczynia się do zgłaszania usprawnień w pracy zespołu, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas działań mających na celu budowanie zespołu a indeksem wsparcia budowania zespołu przez metody komunikacji i uzyskano wynik  $r = 0,22$ , co przy poziomie istotności  $\alpha < 0,05$  i liczebności  $n = 143$  nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w dzieleniu się wiedzą (tabela 4).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji w dzieleniu się wiedzą przyczynia się do zwiększenia motywacji do dzielenia się wiedzą, wykorzystania wiedzy pracowników do konkretnych działań, wzboga-

Tabela 1. Funkcje metod komunikacji w analizie materiałów w ocenie badanych respondentów (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Zwiększenie motywacji do pozyskania informacji	6	9	31	45	9	54
Lepsze zrozumienie informacji	2	1	10	52	34	86
Poznanie informacji zawartych w materiałach z różnych punktów widzenia	4	7	27	40	22	62
Krytyczna ocena faktów przedstawionych w analizowanych materiałach	4	9	34	38	15	53
Zgłaszanie propozycji usprawnień	4	8	18	41	29	70
Uzupełnienie analizowanych materiałów	5	12	27	36	21	57

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Funkcje metod komunikacji podczas szkoleń w ocenie badanych respondentów (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Lepsze zrozumienie treści przekazywanych na szkoleniach	2	1	14	52	31	83
Możliwość zapamiętania większej liczby informacji	1	3	14	56	27	83
Zgłaszanie nowych pomysłów, idei, rozwiązań	1	10	18	45	25	70
Możliwość dyskusji między pracownikami	2	3	19	42	33	76
Możliwość zadawania pytań w celu pozyskiwania większej liczby informacji	1	5	20	50	23	73
Planowanie nowych działań opartych na wiedzy pozyskanej podczas szkoleń	4	6	20	44	26	69

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Funkcje metod komunikacji podczas budowania zespołu pracowniczego w ocenie badanych respondentów (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Lepsze poznanie członków zespołu	2,80	4,90	13,29	50,35	28,67	79,02
Zgłaszanie pomysłów usprawnień w pracy zespołu	4,90	2,80	20,28	44,06	27,97	72,03
Tworzenie i zmiana zasad pracy w zespole	2,10	10,49	23,08	45,45	18,88	64,34
Kształtowanie przekonań pracowników	2,10	9,79	34,27	39,86	13,99	53,85
Rozwiązywanie konfliktów między pracownikami	2,80	13,29	17,48	46,15	20,28	66,43

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Funkcje metod komunikacji w dzieleniu się wiedzą między pracownikami (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Zwiększenie motywacji do dzielenia się wiedzą	2,40	10,18	19,76	55,69	11,98	67,66
Wykorzystanie wiedzy pracowników do konkretnych działań	0,60	2,40	7,78	51,50	37,72	89,22
Wzbogacanie przekazywanej wiedzy nowymi pomysłami	0,60	4,19	15,57	53,29	26,35	79,64
Lepsze zrozumienie otrzymywanej wiedzy	0,60	1,80	18,56	56,29	22,75	79,04
Ułatwienie dostępu do różnych obszarów wiedzy	0,00	4,79	16,17	58,08	20,96	79,04

Źródło: opracowanie własne.

cania przekazywanej wiedzy nowymi pomysłami, lepszego zrozumienia otrzymanej wiedzy, ułatwienia dostępu do różnych obszarów wiedzy. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 89% badanych respondentów wykorzystanie metod komunikacji w dzieleniu się wiedzą przyczynia się do wykorzystania wiedzy pracowników do konkretnych działań, a zdaniem 80% przyczynia się do wzbogacania przekazywanej wiedzy nowymi pomysłami, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas dzielenia się wiedzą a indeksem wsparcia dzielenia się wiedzą przez metody komunikacji i uzyskano wynik  $r = 0,07$ . W tym przypadku brak związku między różnorodnością metod komunikacji a oceną komunikacyjnego wsparcia dla dzielenia się wiedzą może wynikać z dużego udziału metod komunikacji interpersonalnej w dzieleniu się wiedzą między pracownikami. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w e-learningu (tabela 5).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji w e-learningu przyczynia się do lepszego zrozumienia przekazywanych treści, zapewnia łatwy dostęp do materiałów w dowolnym miejscu i czasie, umożliwia przesyłanie dużej liczby danych, zapewnia dużą interaktywność uczestnictwa w kursie e-learningowym. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych w ramach e-learningu a indeksem wsparcia e-learningu przez metody komunikacji i uzyskano wynik  $r = 0,3$ , co przy poziomie istotności  $\alpha < 0,05$  i liczebności  $n = 55$  nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w obserwacji innych pracowników (tabela 6).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji podczas obserwacji innych pracowników przyczynia się do utrwalenia wyników obserwacji, wykrycia błędów i wzorowych zachowań w pracy innych osób, propozycji usprawnień w pracy, zrozumienia sposobu wykonania pracy, ustalenia przyczyn błędów w pracy, określenia cech pracownika sprzyjających wykonaniu zadań. Nie daje to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 78% badanych respondentów wykorzystanie metod komunikacji w obserwacji innych pracowników przyczynia się do zgłaszania propozycji usprawnień w pracy, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas obserwacji pracy innych pracowników a indeksem komunikacyjnego wsparcia uczenia poprzez obserwację pracy innych pracowników i uzyskano wynik  $r = 0,18$ , co przy poziomie istotności  $\alpha < 0,05$  i liczebności  $n = 162$  nie daje przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w zbieraniu i analizie uwag klientów (tabela 7).

Tabela 5. Funkcje metod komunikacji w e-learningu (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Ułatwiają lepsze zrozumienie przekazywanych treści	0	5	16	58	20	78
Zapewniają łatwy dostęp do materiałów w dowolnym miejscu i czasie	4	4	7	45	40	85
Umożliwiają przesyłanie dużej liczby danych	4	11	16	40	29	69
Zapewniają dużą interaktywność uczestniczenia w kursie e-learningowym	5	5	18	47	24	71

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Funkcje metod komunikacji w obserwacji innych pracowników (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Utrwalanie wyników obserwacji	2	7	22	56	14	70
Wykrywanie błędów i wzorowych zachowań w pracy innych osób	1	3	14	55	27	82
Zgłaszanie propozycji usprawnień w pracy	2	4	15	54	24	78
Zrozumienie sposobu wykonania pracy	0	2	16	54	28	81
Ustalanie przyczyn błędów w pracy	1	4	17	52	27	79
Określanie cech pracownika sprzyjających skutecznemu wykonywaniu zadań	3	6	20	49	21	70

Źródło: opracowanie własne.



Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji w zbieraniu i analizie uwag klientów przyczynia się do lepszego poznania ich potrzeb, wykrycia nieprawidłowości w obsłudze klienta, ujawnienia braków w asortymencie, produktów i usług, zmiany sposobu myślenia o kliencie i jego obsłudze, pozyskania wiedzy o produktach lub usługach konkurencji, włączenia klientów w proces tworzenia nowych produktów lub usług. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 85% badanych respondentów wykorzystanie metod komunikacji w zbieraniu i analizie uwag klientów przyczynia się do ujawnienia braków w asortymencie produktów i usług i ponieważ zdaniem 54% badanych respondentów wykorzystanie metod komunikacji w zbieraniu i analizie uwag klientów sprzyja włączeniu ich w proces tworzenia nowych produktów i usług, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas zbierania i analizowania uwag klientów a indeksem wsparcia zbierania i analizy uwag klientów przez metody komunikacji i uzyskano wynik  $r = 0,17$ , co przy poziomie istotności  $\alpha < 0,05$  i liczebności  $n = 157$  nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w analizie przyczyn sukcesów i porażek (tabela 8).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji podczas analizy przyczyn sukcesów i porażek przyczynia się do uchwycenia tego, co jest wykonywane dobrze, a co źle, znalezienia powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy uwarunkowaniami, działaniami a efektami, traktowania danej sytuacji jako zbioru powiązanych ze sobą elementów, wypowiedzenia nawet tych powodów porażki, o których kierownicy lub podwładni woleliby nie mówić, wskazania wytycznych co do działań, które będą prowadzić do unikania porażek w przyszłości i kontynuowania sukcesów. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 86% badanych wykorzystanie metod komunikacji w analizie przyczyn sukcesów i porażek prowadzi do opracowania wytycznych co do działań realizowanych w przyszłości, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas analizy sukcesów i porażek a indeksem wsparcia analizy sukcesów i porażek przez metody komunikacji i uzyskano wynik  $r = 0,24$ , co przy poziomie istotności  $\alpha < 0,05$  i liczebności  $n = 133$  nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 7. Dalej analizie poddano funkcje metod komunikacji w przekazywaniu wymogów do realizacji zadań (tabela 9).

Większość respondentów uznała, że wykorzystanie metod komunikacji podczas przekazywania wymogów do realizacji zadań przyczynia się do lepszego informowania pracowników o wymogach dotyczących realizowanych zadań stawianych przez kierownictwo, zrozumienia wymagań odnoszących się do

Tabela 7. Funkcje metod komunikacji w zbieraniu i analizie uwag klientów (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Lepsze poznanie potrzeb klientów	1	3	8	42	46	89
Wykrywanie nieprawidłowości w obsłudze klienta	3	2	6	43	46	89
Ujawnienie braków w asortymencie produktów lub usług	4	3	8	43	42	85
Zmiana sposobu myślenia o kliencie i jego obsłudze	3	8	15	49	25	74
Pozyskanie wiedzy o produktach lub usługach konkurencji	8	7	25	36	24	60
Włączenie klientów w proces tworzenia nowych produktów lub usług lub przynajmniej udoskonalanie już istniejących produktów lub usług	9	13	24	31	22	54

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Funkcje metod komunikacji w analizie przyczyn sukcesów i porażek (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Uchwylenie tego, co jest wykonywane dobrze, a co źle	2	3	2	58	35	93
Znalezienie powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy uwarunkowaniami, działaniami a efektami	3	2	23	50	22	72
Traktowanie danej sytuacji jako zbioru powiązanych ze sobą elementów	2	5	34	41	18	59
Wypowiedzenie nawet tych powodów porażki, o których kierownicy lub podwładni woleliby nie mówić	5	8	22	42	24	66
Wskazanie wytycznych co do działań, które będą prowadzić do unikania porażek w przyszłości i kontynuowania sukcesów	1	3	10	53	34	86

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Funkcje metod komunikacji w przekazywaniu wymogów dotyczących realizowanych zadań (w %)

Funkcje pełnione przez metody komunikacji	Nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Tak	Łącznie raczej tak i tak
Lepsze informowanie pracowników o wymogach dotyczących realizowanych zadań stawianych przez kierownictwo	1	3	5	55	37	92
Zrozumienie wymagań odnoszących się do realizacji zadań zgodne z intencją przełożonych	0	3	11	52	35	87
Uczestniczenie pracowników w doskonaleniu wymogów dotyczących realizowanych zadań	1	7	23	49	19	69
Zmiana zachowań rutynowych	5	10	32	41	12	53
Zmniejszenie dysproporcji pomiędzy trudnością zadań stawianych pracownikom a ilością i jakością zasobów postawionych do realizacji	4	10	24	51	11	62

Źródło: opracowanie własne.

realizacji zadań zgodnie z intencją przełożonych, uczestniczenia pracowników w doskonaleniu wymogów dotyczących realizowanych zadań, zmiany zachowań rutynowych, zmniejszenia dysproporcji pomiędzy trudnością zadań stawianych pracownikom a ilością i jakością zasobów postawionych do realizacji. Nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 5. Chociaż zdaniem 53% badanych wykorzystanie metod komunikacji w przekazywaniu wymogów do realizowanych zadań prowadzi do zmiany zachowań rutynowych, nie stanowi to przesłanek do odrzucenia hipotezy 6. Obliczono również współczynnik korelacji liniowej Pearsona między liczbą metod komunikacji wykorzystywanych podczas przekazywania wymogów do realizowanych zadań a indeksem wsparcia przekazywania wymogów do realizowanych zadań przez metody komunikacji i uzyskano wynik  $r = 0,11$ , co wskazuje na brak istotnej statystycznie zależności.

## 5. Wnioski z przeprowadzonych badań

Udowodnione wyżej hipotezy pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

1) w realizacji uczenia tradycyjnego jak i empirycznego dominują proste metody komunikacji niewymagające dużej ilości czasu i dużej wiedzy praktycznej umożliwiającej ich wykorzystanie. Wynika to najprawdopodobniej z oszczędności czasu pracy i nakładów na szkolenia w zakresie komunikacji. Należy też zwrócić uwagę na fakt, że wiele z metod komunikacji, takich jak moderacja czy *lessons learned* są jednak pewnym *novum* dla większości polskich firm;

2) w procesie uczenia dąży się do zapewnienia dużego poziomu interaktywności. To bardzo pozytywne zjawisko świadczy o kształtowaniu się kultury otwartości i wzajemnego zrozumienia, jak i nacisku na skuteczność w przekazywaniu wiedzy w wielu z badanych firm;

3) bardzo pozytywnym zjawiskiem jest częste wykorzystanie w ramach organizacyjnego uczenia się metod komunikacji ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów. Świadczy to o ukierunkowaniu organizacyjnego uczenia się na pozyskanie wiedzy bezpośrednio nadającej się do wykorzystania;

4) położenie nacisku na komunikację grupową i interpersonalną wydaje się naturalnym następstwem poprzednich wniosków, czyli konieczności zapewnienia komunikacji dwustronnej, łatwego przekazywania wiedzy i rozwiązywania problemów. Może też jednak świadczyć o niedoinwestowaniu wielu polskich firm w obszarze technologii informacyjno-komunikacyjnych;

5) metody komunikacji w realizacji sposobów organizacyjnego uczenia się pełnią bardzo zróżnicowane funkcje zależnie od tego, jakiego sposobu organiza-

cyjnego uczenia się dotyczą. Związane są ze zrozumieniem informacji i wiedzy, zapewnieniem większej aktywności ludzi, a przede wszystkim kreatywności;

6) wykorzystanie metod komunikacji w realizacji organizacyjnego uczenia się sprzyja innowacjom. Zjawisko to jest najbardziej naturalne dla uczenia cybernetycznego typowego dla procesu innowacyjnego, natomiast powyższe wyniki badań również dowodzą, że zwykłe podnoszenie kwalifikacji na szkoleniach czy w ramach dzielenia się wiedzą, albo analizy przyczyn sukcesów porażek często sprzyja innowacyjnym rozwiązaniom, które nie muszą być zarezerwowane dla firm, gdzie często tworzy się nowe projekty badawczo-rozwojowe, wydając na ten cel duże środki finansowe;

7) w większości przypadków organizacyjnego uczenia się wykorzystanie większej liczby metod komunikacji sprzyja organizacyjnemu uczeniu się. Są jednak wyjątki od tej reguły. W przypadku uczenia tradycyjnego jest to dzielenie się wiedzą między pracownikami, natomiast w przypadku uczenia empirycznego jest to przekazywanie wymogów dotyczących realizowanych zadań.

Powyższe wnioski to tylko część obszernego zagadnienia komunikacyjnego wsparcia organizacyjnego uczenia się. Równie interesujące jest komunikacyjne wsparcie uczenia cybernetycznego, wykorzystanie poszczególnych metod komunikacji lub relacje między celami organizacji a sposobami organizacyjnego uczenia się. Samo wykorzystanie metod komunikacji ze względu na swoją zmienność w czasie (jedne metody komunikacji mogą zanikać, ale ciągle pojawiają się nowe) powinno być przedmiotem badań cyklicznych przeprowadzanych co trzy, cztery lata.

## Literatura

- Argyris C., Schön D.A. [1996], *Organizational Learning II*, Addison-Wesley Publishing, Co. Inc., Massachusetts.
- Endlich N.A. [2001], *An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning*, Dissertation, The Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church – Virginia.
- Goldman L. [2002], *Strategy Formulation and Interpretation as Organizational Learning Actions: A Nonsecular Organizational Case Study*, Dissertation, The George Washington University, Washington, DC.
- Hill P.A. [2003], *Investigating the Capacity of Electric Cooperatives to Leverage Learning and the Internet for Competitive Advantage*, Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Mikuła B. [2006], *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. [2004], *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Senge P., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R.B., Senge P.M., Smith B.J. [2002], *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków.

Verdonschot S.G.M. [2006], *Methods to Enhance Reflective Behavior in Innovation Processes*, „Journal of European Industrial Training”, vol. 30, nr 9, <http://dx.doi.org/10.1108/03090590610715004>.

### **The Use of Communication Methods in Traditional and Empirical Learning**

Traditional and empirical learning are basic elements of the organisational learning process. Companies use different methods in the frame of traditional and organisational learning. The article presents communication methods functions in the use of organisational learning methods. The hypotheses have been proven by survey research done among more than two hundred respondents. At the end of the article I draw practical conclusions about the role of communication methods in organisational learning.

**Keywords:** communication, communication methods, organisational learning, innovations.

*Andrzej Kozina*

Katedra Procesu Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Organizowanie zespołu negocjacyjnego

## Streszczenie

Celem artykułu jest usystematyzowanie najważniejszych problemów związanych z organizowaniem zespołu reprezentującego przedsiębiorstwo w różnego rodzaju negocjacjach (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) oraz przedstawienie zasad (zaleceń, wskazań, reguł) rozwiązywania tych problemów. Tworzenie tego rodzaju zespołu stanowi jedno z najistotniejszych działań realizowanych w procesie planowania negocjacji w firmie. W kolejnych częściach artykułu omówiono następujące problemy dotyczące organizowania zespołu negocjacyjnego oraz zasady rozwiązywania tych problemów: 1) podjęcie decyzji o powołaniu zespołu negocjacyjnego, 2) wybór jego formy organizacyjnej, 3) określenie jego liczebności, 4) ustalenie kryteriów doboru jego członków, 5) określenie ról w zespole, 6) zlecanie zadań i ich podział pomiędzy jego członków, 7) delegowanie uprawnień decyzyjnych.

**Słowa kluczowe:** negocjacje w przedsiębiorstwie, zespół negocjacyjny, planowanie operacyjne negocjacji, organizowanie zespołu negocjacyjnego.

## 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest usystematyzowanie najważniejszych problemów związanych z organizowaniem zespołu reprezentującego przedsiębiorstwo w różnego rodzaju negocjacjach (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) oraz przedstawienie zasad (zaleceń, wskazań) rozwiązywania tych problemów. Tworzenie tego rodzaju zespołu stanowi jedno z najistotniejszych działań realizowanych

w procesie planowania negocjacji w firmie. Najogólniej proces ten (w szerokim znaczeniu) obejmuje trzy fazy: identyfikację i analizę przednegocjacyjną, ustalenie zakresu i strategii negocjacji (planowanie w ścisłym znaczeniu) oraz planowanie operacyjne negocjacji. Celem tej ostatniej jest zapewnienie odpowiednich warunków do prowadzenia negocjacji, głównie poprzez dobór właściwych reprezentantów firmy w negocjacjach.

W literaturze przedmiotu najczęściej mamy do czynienia z interpretowaniem negocjacji jako: procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów oraz procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości [Lewicki i in. 2005, s. 17 i nast.; Rządca 2003, s. 23 i nast.; Kozina 2012, s. 21–24]. Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji, czyli negocjacji jako interakcyjnego procesu podejmowania decyzji, który w fazie przygotowawczej strony realizują niezależnie od siebie (ze względu na cele). Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wybierają kryteria, mając na uwadze ich interesy i ustalają zbiór alternatyw jako część wspólną wyjściowych opcji.

Negocjacje w przedsiębiorstwie obejmują wszelkie ich rodzaje wynikające z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji, zarówno te przypadki, w których stanowi ono środowisko negocjacji, jak i te, przy których jest ich stroną. Rozważane negocjacje mogą więc być prowadzone pomiędzy wewnętrznymi grupami interesów, np. pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami, jak i pomiędzy reprezentantami firmy z interesariuszami zewnętrznymi, np. dostawcami, odbiorcami, kooperantami. Negocjacje są zatem instrumentem zarządzania firmą poprzez kształtowanie jej relacji z otoczeniem i wewnętrznymi warunków współdziałania.

Przy tworzeniu zespołu negocjacyjnego rozwiązywane są następujące problemy:

- podjęcie decyzji o powołaniu zespołu negocjacyjnego,
- wybór jego formy organizacyjnej,
- określenie jego liczebności,
- ustalenie kryteriów doboru jego członków,
- określenie ról w zespole,
- zlecenie zadań i ich podział pomiędzy jego członków,
- delegowanie uprawnień decyzyjnych.

Dodatkowym, nierozważnym tutaj zagadnieniem, związanym z doбором członków zespołu oraz określaniem ich ról i zadań, jest analiza wymaganego potencjału ich wiedzy, zdolności i umiejętności oraz cech osobowości [Kozina 2001]. Celem rozwiązywania tych problemów można wykorzystać typowe zasady zarządzania, a zwłaszcza organizacji pracy zespołów [Barrett 1994, Jaques 1992]



i rozwiązania modelowe, wynikające z doświadczeń, proponowane w literaturze, np. [Brooks i Odiorne 1984, s. 159–171; Dąbrowski 1991, s. 33–34, 62–63; Nęcki 2000, s. 189–192; Schoonmaker 1989, s. 210–234; Thompson 2001, s. 210 i nast.].

## 2. Wskazania co do powoływania zespołu negocjacyjnego

Przed stworzeniem takiego zespołu niezbędna jest wstępna analiza wymagań (merytorycznych i organizacyjnych) dotyczących negocjacji wynikających z ustaleń planistycznych co do ich zakresu, celów, strategii, kontekstu itp. oraz uzasadniających ewentualne angażowanie zespołu zamiast indywidualnego reprezentanta. Podjęcie decyzji o tworzeniu zespołu jest korzystne, gdy [Mannix 2005, Thompson 2001, s. 211; Walker i Harris 1995, s. 71–73]:

- negocjacje są złożone i wymagają zróżnicowanej wiedzy i umiejętności lub fachowego doradztwa,
- tkwi w negocjacjach duży potencjał szukania kreatywnych, integrujących rozwiązań,
- reprezentowane są zróżnicowane stanowiska i interesy,
- chce się okazać swoją siłę wobec drugiej strony, np. w negocjacjach międzynarodowych, w przypadku których występowanie zespołów jest normą,
- pragnie się dać do zrozumienia drugiej stronie, że negocjacje są traktowane bardzo poważnie, jak np. przy okazji fuzji i przejęć,
- ma się do dyspozycji osoby godne zaufania i szacunku,
- posiada się wystarczający czas do zorganizowania i koordynacji pracy zespołu.

Powoływanie reprezentantów może być mniej lub bardziej formalne, zwykle na podstawie wyboru albo mianowania – wtedy mają oni silniejszą pozycję, większą swobodę decyzji, więc mogą efektywniej działać [Brooks i Odiorne 1984, s. 167].

Istotnym utrudnieniem przy powoływaniu zespołu i ustalaniu jego składu, zadań itp. jest opieranie się na przybliżonym rozpoznaniu sytuacji, zwłaszcza pozycji partnera (np. celów, interesów, założeń). Trudno np. jednoznacznie rozstrzygnąć, czy określenie liczebności zespołu ma nastąpić przed czy po ustaleniu ról jego członków. Może to powodować zmiany ustalonego wstępnie składu zespołu po konfrontacji założeń obu stron, a nawet w trakcie negocjacji, np. wycofanie kontrowersyjnego negocjatora, zaangażowanie dodatkowego eksperta itp. [Hiltrop i Udall 1995, s. 81] lub poszerzenia zespołu, aby pokazać partnerowi, że dany etap negocjacji ma szczególne znaczenie. Niezbędne mogą być formalne uzgodnienia między stronami przed podjęciem negocjacji, co do liczebności zespołu, zasad udziału mediatora czy konsultantów itp. W praktyce wzajemne „docieranie się” reprezentantów ma miejsce przed rozpoczęciem negocjacji, w trakcie poprzedzających je spotkań, prac analitycznych czy ewentualnych szkoleń.

### 3. Zalecenia co do wyboru formy organizacyjnej zespołu

Z organizacyjnego punktu widzenia zespół odpowiedzialny za prowadzenie negocjacji przyjmuje zwykle jedną z dwóch typowych form.

1. Zespół zadaniowy (projektowy) – formalne wyodrębniony z ogólnej (całościowej) struktury firmy (sztabowo-liniowej, dywizjonalnej, sieciowej itp.), o charakterze doraźnym (czasowym), tj. do realizacji określonego przedsięwzięcia, po którego zakończeniu ulega rozwiązaniu. Forma taka, jako specyficzny projekt, doskonale nadaje się do negocjacji [Kozina 2014]. Po dokładnym sformułowaniu zadania (celów i założeń negocjacji oraz wymagań co do ich przebiegu) powołuje się kierownika zespołu negocjacyjnego, który dobiera sobie jego członków – specjalistów z wymaganych dziedzin. Zespół podlega bezpośrednio kierownictwu wyższego szczebla nadzorującego daną dziedzinę działalności, w ramach której odbywają się negocjacje, i posiada własną wewnętrzną strukturę. W zależności od zakresu i specyfiki realizowanego przedsięwzięcia może mieć formę luźnego zespołu kierowanego przez koordynatora zadania (dla prostszych negocjacji) albo zespołu zadaniowego z pełnym oddelegowaniem i podporządkowaniem jego członków kierownikowi zespołu (dla ważniejszych negocjacji), albo też zespołu kierowanego przez grupę decyzyjno-koordynacyjną (dla negocjacji o złożonym zakresie i (lub) dużym znaczeniu).

2. Zespół wirtualny – składający się z wewnętrznych specjalistów negocjacyjnych (wykonawców i liderów), pełniących różne funkcje w obrębie organizacji tradycyjnej, powołany w celu wykonania konkretnego zlecenia (procesu negocjacyjnego). Członkowie zespołu angażują w realizację tego zlecenia, przekraczającego ich tradycyjne zakresy zadań, niezbędne kompetencje kluczowe, na podstawie których są dobierani, celem optymalizacji efektów pracy zespołu (najlepsi negocjatorzy w firmie). Rozwiązanie z jednej strony zbliżone do poprzedniego, gdyż w obu przypadkach zespół ponosi pełną odpowiedzialność w ramach wyznaczonych celów związanych z przygotowaniem, realizacją i wdrożeniem przedsięwzięcia (negocjacji). Zespół wirtualny jednak różni się od zadaniowego tym, że ten pierwszy, nie będąc stałym elementem całościowej struktury organizacyjnej firmy, nie musi mieć również formalnego charakteru, lecz jest tworzony spontanicznie, niezauważalnie, działa niejako „w uśpieniu”. Jego członkowie mają zawsze formalnie określone stanowiska organizacyjne, a w ramach zakresu ich zadań mieszczą się działania związane z realizacją procesów negocjacyjnych.

Przy powoływaniu zespołu negocjacyjnego wykorzystuje się zatem typowe zasady tworzenia tego rodzaju rozwiązań strukturalnych, prezentowane w literaturze przedmiotu, nie omawiając szczegółowo ich istoty, zalet i wad [Dokona-  
*lenie struktury...* 1991, s. 20 i nast.; Nalepka i Kozina 2007, s. 85 i nast.].

To, którą z omówionych form organizacji zespołu negocjacyjnego się stosuje, rozstrzyga ranga i złożoność zakresu konkretnych negocjacji, związane zwykle z przewidywanym czasem ich prowadzenia. W przypadku negocjacji o dużym znaczeniu, strategicznych i długotrwałych, np. w zakresie aliansu strategicznego czy z kluczowym inwestorem, preferowany powinien być zespół zadaniowy, którego formalny charakter umożliwia także precyzyjne ustalenie zakresów odpowiedzialności za realizację negocjacji oraz efektywniejszy nadzór nad ich przebiegiem. Dla negocjacji rutynowych, powtarzalnych, krótkotrwałych i niewymagających ścisłego nadzoru, np. przy typowych transakcjach handlowych, czy w ramach stałych umów o współpracę, bardziej właściwy jest zespół wirtualny. W tym drugim przypadku można nawet mówić nie o projektowych, ale o procesowych zespołach negocjacyjnych ze względu na powtarzalność procesów negocjacyjnych i możliwość ich utrwalenia w postaci procedur.

#### 4. Zasady ustalania liczebności zespołu

W przypadku ustalenia liczebności zespołu trudno podać „złotą regułę”. Trzyosobowy zespół jest uważany za idealny, a z pewnością nie powinien on liczyć więcej niż pięć osób [Fowler 2001, s. 54; Brooks i Odiorne 1984, s. 168; Thompson 2001, s. 211]. Przeważnie kompletuje się składy 3–5–7-osobowe, co zapewnia kameralność warunków i sprzyja wspólnemu, twórczemu poszukiwaniu rozwiązań [Zbiegień-Maciąg 2001, s. 30]. Tylu powinno być reprezentantów, aby zabezpieczyć każdy omawiany aspekt, ale równocześnie nie powinno być ich zbyt wielu [Nęcki 2000, s. 189–190; Walker i Harris 1995, s. 71–73].

Niekiedy uważa się, że utrudnienie dla negocjatora może stanowić większa liczebność zespołu jednej ze stron. Wynika stąd „dyplomatyczne” zalecenie równej liczby reprezentantów stron [Dąbrowski 1991, s. 34]. Dobry zespół nie musi być taki sam, jak zespół drugiej strony. Liczba nie zapewnia bezpieczeństwa, tylko zwiększa koszty. Ważne kryteria doboru stanowią także: jednoznaczność ról, sposób budowania większości i rozpiętość kierowania [Brooks i Odiorne 1984, s. 168–169].

Zwiększanie wielkości zespołu wynika z chęci wykorzystania jednej z głównych zalet pracy grupowej, tzn. możliwości osiągnięcia efektu synergicznego wiedzy i umiejętności jednostek. Wzrasta wtedy jednak prawdopodobieństwo wystąpienia jednej z najtrudniejszych do pokonania wad pracy zespołowej, jaką są problemy koordynacji jednostkowych działań, wzrastające zwykle nieproporcjonalnie do liczby osób oraz związane z tymi problemami kłopoty w porozumiewaniu się i tworzeniu klimatu zaufania. Im większy zespół, tym trudniej jest kontrolować jego szefowi poszczególne odcinki i koordynować pracę całości.

W krańcowych przypadkach może to prowadzić do większej koncentracji na tym, jak negocjator jest odbierany przez własną grupę niż na tym, jak negocjuje [Nęcki 2000, s. 190]. Ważna zatem jest możliwość zebrania masy krytycznej wiedzy bez konieczności tworzenia zbyt dużego zespołu: im większy zespół, tym trudniejsza i kosztowniejsza jest jego koordynacja [Watkins 2005, s. 181; Thompson 2001, s. 211]. Zgromadzenie zbyt dużego zespołu grozi nie tylko brakiem koordynacji między uczestnikami, ale nawet możliwością powstania różnicy zdań wewnątrz takiego zespołu w trakcie prowadzenia negocjacji [Fowler 2001, s. 54].

## 5. Kryteria doboru członków zespołu

Zasadnicze przesłanki doboru reprezentantów stanowią ich kompetencje fachowe (merytoryczne) oraz doświadczenie w zakresie samych negocjacji i specjalistycznych zagadnień będących ich przedmiotem. Należy także wziąć pod uwagę wiele czynników kształtujących sytuację negocjacyjną, w szczególności:

- specyfikę, rodzaj negocjacji, stopień złożoności i trudności ich zakresu,
- wagę (istotność) negocjowanych zagadnień i założonych celów,
- znaczenie, w tym przewidywaną wartość potencjalnej transakcji,
- narzędzia negocjacji (strategię, zasady, techniki, oferty, argumenty itd.).

Istotne znaczenie może mieć także status (pozycje, stanowiska) reprezentantów, adekwatne do zakresu odpowiedzialności i znaczenia danej sytuacji negocjacyjnej. Należy również uwzględnić różne czynniki o charakterze organizacyjnym, a zwłaszcza umiejętność pracy zespołowej i współdziałania oraz możliwość efektywnego koordynowania i kontrolowania działań jednostkowych i całego zespołu, a także kryteria związane z umiejętnością współzycia [Nęcki 2000, s. 190–191], takie jak:

– dopasowanie – wzajemny szacunek członków zespołu, jednoznacznie przypisane role i obowiązki (by każdy wiedział, za co jest odpowiedzialny), wydawanie poleceń poszczególnym członkom, a nie grupie jako całości,

– wewnętrzna równowaga – pod względem zdolności i znajomości poszczególnych zagadnień – liczne badania wskazują, że zespoły dobrze dobrane, choć o przeciętnych uzdolnieniach umysłowych, uzyskują znacznie lepsze rezultaty niż zespoły niedopasowane (niezgranych „gwiazd”),

– zaufanie do kompetencji i moralności (uczciwości) członków zespołu,

– uznanie ze strony przeciwnej (szacunek i aprobatą) – pozytywne nastawienie znacznie poprawia atmosferę i tendencję do kooperacji, ugody,

– role w zespołach – możliwość obsadzenia najczęściej występujących ról.

Ponadto przy doborze reprezentantów w negocjacjach brane są pod uwagę (przed przedstawicielami różnych kultur) czynniki indywidualne, takie jak: doświad-

czenie w prowadzeniu negocjacji, status, walory osobiste, wiek i płeć [Dąbrowski 1991, s. 58].

## 6. Reguły określania ról w zespole

Najważniejsza zasada jest taka, aby role te były jak najbardziej zgodne z predyspozycjami reprezentantów zarówno pod względem osobowości, jak i zawodu. Podstawowym kryterium określania tych ról powinny być kompetencje merytoryczne adekwatne do zakresów zadań pracowników.

Tabela 1 zawiera zestawienie ról wybranych spośród proponowanych w literaturze. Mają one ono charakter uniwersalny, tj. odnoszą się do różnego rodzaju negocjacji, i modelowy – wskazują funkcje możliwe do zrealizowania w ich trakcie. Nie należy ich jednak interpretować dosłownie, tzn. zakładać, że powinno się angażować dokładnie tyle osób, ile jest możliwych ról. Bardzo często nie jest to niezbędne, np. ze względu na ograniczony zakres merytoryczny i (lub) niski stopień trudności negocjacji, brak możliwości (np. w małej firmie). Ze względu na czasochłonność negocjacji, a więc ich koszty, konieczna może być redukcja wielkości zespołu do ludzi, których udział jest rzeczywiście niezbędny, ograniczając uczestnictwo ekspertów do ściśle określonych momentów dyskusji, zwłaszcza bez niepotrzebnego roztrząsania szczegółów technicznych [Kennedy 1998, s. 240]. Pewne funkcje mogą być realizowane łącznie przez tych samych członków zespołu (np. w zakresie obserwacji i analizy), inne nie (np. „twardego” i „miękkiego faceta”, czy kierownika z innymi rolami). Zalecane kombinacje ról to np. „twardy facet” i analityk informacji, a takie, których należy unikać, to np. kierownik z rzecznikiem [Schoonmaker 1989, s. 229–231].

Biorąc pod uwagę przedstawione typologie ról negocjacyjnych, wydaje się, że celowe jest uwzględnienie następujących spośród nich:

- przełożony (decydent, zleceniodawca) – uprawniony do podejmowania decyzji w zakresie dziedziny (obszaru, procesu, projektu, zadania itp.), w ramach której występują negocjacje jako narzędzie, w pełnym ich zakresie (zasadnicza rola),
- kierownik (szef) zespołu (główny negocjator) – steruje procesem negocjacji,
- analityk informacji – może także pełnić rolę rzecznika zespołu i (lub) protokolanta czy sekretarza (jeśli jest to niezbędne),
- obserwator procesu (analityk zachowań) – skoncentrowany na behawioralnych aspektach procesu negocjacji,
- ekspert (doradca) merytoryczny – w zakresie zagadnień rozważanych w negocjacjach (bezpośrednio związanych z ich przedmiotem i dodatkowych),
- członek zespołu – osoba niespełniająca żadnej z wymienionych ról, lecz zajmująca się wybranymi zagadnieniami merytorycznymi („szara eminencja”).

Tabela 1. Przykładowe typologie ról w zespole negocjacyjnym

Autor	Wyróżnione role
M. Watkins [2005, s. 182–183]	wewnętrzne (z firmy) i zewnętrzne (doradców)
P.J. Dąbrowski [1991, s. 62–63]	główny negocjator, decydent, ekspert merytoryczny, ekspert uwarunkowań, obserwator procesu
Z. Nęcki [2000, s. 191–192]	lider, protokolant, słuchacz, krytyk, kontroler
W.B. Jankowski i T.P. Sankowski [1995, s. 28]	lider, prowadzący rozmowy, twardy negocjator, przyjazny negocjator, ekspert-specjalista, sekretarz, inni
P. Casse [1996, s. 70 i nast.]	przewodniczący (główny negocjator), faktyczny negocjator, negocjator analityk, negocjator rozjemca, negocjator intuicyjny
A.N. Schoonmaker [1989, s. 216–228]	przełożony (zleceniodawca), kierownik, rzecznik, „twardy facet”, „sympatyczny facet”, analityk zachowań, analityk informacji, doradca specjalistyczny
A. Fowler [2001, s. 51–52]	lider, badacz źródeł, koordynator, indywidualista, analityk, detalista, wdrożeniowiec, członek drużyny, specjalista (na podstawie ról zespołowych M. Belbina [2002])

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie role mogą być spełniane przez pracowników firmy, natomiast dla doradców możliwe do realizacji są w zasadzie tylko role eksperta oraz ewentualnie analityka informacji i obserwatora. W szczególności nie powinni oni spełniać ról kierowniczych. Niektóre role mogą być też pełnione częściowo nie przez członków zespołu, ale przez pracowników sztabowych i kierowników funkcjonalnych, w szczególności w zakresie analizy i przetwarzania niezbędnych informacji oraz fachowego doradztwa, przed, w trakcie i po negocjacjach.

## 7. Zasady zlecania i podziału zadań

Celem omawianych dalej działań jest konkretyzacja wcześniejszych ustaleń, tj. sprecyzowanie zadań i uprawnień reprezentantów firmy w negocjacjach – indywidualnych lub członków zespołu (i innych pracowników zaangażowanych w negocjacje). Dla realizacji tego celu niezbędne są następujące działania organizacyjne:

- określenie i zlecenie zadań do realizacji,
- ustalenie i przydzielenie adekwatnych zakresów uprawnień i odpowiedzialności,
- opracowanie i dostarczenie (ewentualnych) instrukcji negocjacyjnych.

W efekcie realizacji tych działań (i ustaleń poprzedniego etapu) następuje merytoryczne i formalne określenie miejsca i roli zasobów ludzkich (ich alokacja) w negocjacjach.

Zakresy zadań negocjatorów i ich współpracowników ustala się, po pierwsze, biorąc pod uwagę czynności określone przez zasady sztuki negocjacji, ujęte w modelowych zestawieniach ról w zespole negocjacyjnym (tabela 2), a po drugie, z uwzględnieniem obowiązków pracowników, wynikających z zajmowania określonych stanowisk pracy w firmie i kompetencji wymaganych do realizacji ich funkcji.

Uwzględniając cechy negocjacji w firmie i ich rodzaje ze względu na częstotliwość występowania (rutynowe, powtarzalne *versus* sporadyczne, bezprecedensowe), celowe jest wyróżnienie dwóch form zlecenia zadań reprezentantom:

- czynnościowo – w sposób stały, powtarzalny, jako elementy zakresów zadań, zwykle dla negocjacji rutynowych (powtarzalnych), np. handlowca z klientem,
- sytuacyjnie, tj. poprzez doraźne zlecenia (zależnie od potrzeb), gdy mamy do czynienia ze sporadyczną czy bezprecedensową sytuacją negocjacyjną, np. w negocjacjach z inwestorem strategicznym.

W przypadku członków zespołu będących pracownikami firmy stosuje się obie formy, z przewagą pierwszej, natomiast dla ekspertów zewnętrznych – głównie drugą. Używa się także sposobów kombinowanych, tj. zleca zadania sytuacyjnie w przypadkach rutynowych, np. celem uzupełnienia o dodatkowe czynności, przy konieczności zastępstw, uzupełnienia składu zespołu o eksperta w zakresie nietypowych zadań itp., oraz przydziela (dodaje) zadania powtarzalne w negocjacjach sporadycznych, np. rutynowe obowiązki związane z reprezentowaniem firmy, typowe prace analityczne itp.

Standardową formą ustalania i zlecenia zadań, uprawnień i odpowiedzialności pracownikom firmy w negocjacjach jest zakres czynności (karta zadań), ewentualnie polecenie doraźne – dla drugiego ze sposobów ich przydzielania. Zakres ten służy formalizacji zadań. Oprócz szczegółowego wykazu obowiązków danego stanowiska określa również jego stosunki z innymi, środki będące w jego dyspozycji przy realizacji zadań i wymagane kwalifikacje [Nalepka i Kozina 2007, s. 32].

Z kolei instrukcja negocjacyjna dostarcza niezbędnych w danej sytuacji wskazań co do sposobu realizacji zadań, współpracy w zespole, dysponowania zasobami, wykorzystania informacji i środków finansowych itd. Dokładnie określa i uzasadnia, co i jak należy lub nie należy robić. Stanowi odmianę instrukcji organizacyjnej, czyli jest „opartym na logice i doświadczeniu przepisem podającym sposób realizacji określonych zadań. Porządkuje i reguluje przebieg typowych procesów i procedur działania w poszczególnych obszarach funkcjonowania firmy, w określonych sytuacjach organizacyjnych” [Nalepka i Kozina 2007, s. 35].

Przy zlecaniu stałych, powtarzalnych czynności instrukcje negocjacyjne są uszczegółowieniem kart zadań, a dla zadań niepowtarzalnych zawierają także określenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności (chyba że te są ujęte w specjalnych kartach zleceń lub umowach z ekspertami zewnętrznymi).

Tabela 2. Podział zadań w zespole negocjacyjnym ze względu na pełnione role

Rola	Zadania
Przełożony (decydent, zleceniodawca)	<p>                     Ponoszenie odpowiedzialności za osiągnięcie jak najlepszego wyniku ze względu na cele negocjacji i firmy jako całości                      Podejmowanie decyzji o rozpoczęciu negocjacji                      Wyznaczanie (powoływanie) kierownika zespołu i zatwierdzanie składu zespołu                      Delegowanie kierownikowi zadań i uprawnień decyzyjnych                      Nadzorowanie jego działań oraz przebiegu negocjacji                      Zatwierdzanie kluczowych decyzji w procesie negocjacji, zwłaszcza w zakresie istotnych ustępstw i podejmowania zobowiązań                      Formułowanie ostatecznego projektu umowy (ratyfikowanej później na wyższym szczeblu)                      Dokonywanie niezbędnych interwencji lub zaangażowania się (jeśli sytuacja tego wymaga)                      Pełnienie roli szefa zespołu w przypadku bezpośredniego udziału w negocjacjach                      Ocenianie efektywności negocjacji (ocena zewnętrzna)                 </p>
Kierownik zespołu (szef) (główny negocjator)	<p>                     Określanie celów częściowych (szczegółowych) oraz strategii i technik negocjacji                      Identyfikowanie i pozyskiwanie zasobów niezbędnych do prowadzenia negocjacji                      Określanie czasu i miejsca negocjacji                      Ustalanie składu zespołu (dobór reprezentantów)                      Wyznaczanie ról i zadań członkom zespołu                      Składanie propozycji drugiej stronie, dokonywanie ustępstw i podejmowanie zobowiązań                      Koordynowanie pracy zespołu                      Kontrolowanie przebiegu negocjacji                      Ocenianie ich efektywności (ocena wewnętrzna)                 </p>
Analityk informacji	<p>                     Organizowanie i kontrolowanie procesów komunikowania się w negocjacjach                      Przygotowywanie (pozyskiwanie, przetwarzanie, porządkownie itp.) niezbędnych danych                      Opracowywanie analiz sytuacji negocjacyjnych i założeń do planów negocjacji                      Przygotowywanie prezentacji stanowiska i ofert zespołu                      Analizowanie ofert i kontrofert oraz przyczyn i skutków ich przyjmowania (odrzućcia)                      Przygotowywanie (kontr)argumentów oraz pytań do drugiej strony i odpowiedzi na jej pytania                      Ocenianie potencjalnych korzyści i strat zespołu                      Wspomaganie kierownika, a zwłaszcza ostrzeganie go przy dochodzeniu do granicy ustępstw                      Informowanie o stanowisku i opiniach zespołu (jako jego rzecznik)                      Sporządzanie sprawozdań i protokołów z przebiegu negocjacji (jako protokolant)                 </p>



cd. tabeli 2

Rola	Zadania
Obserwator procesu (analityk zachowań)	<p>Obserwowanie zachowań uczestników negocjacji (obydwu zespołów), stosowanych technik, chwytów, ofert, argumentów pytań itp</p> <p>Dokonywanie interpretacji tych zachowań oraz wyciąganie z nich i przekazywanie wniosków</p> <p>Doradzanie i pomaganie kierownikowi i innym członkom zespołu w lepszym zrozumieniu przebiegu negocjacji</p> <p>Ocenianie skuteczności działań zespołu i wskazywanie ewentualnych korekt w zakresie zachowań i narzędzi negocjacji</p> <p>Tworzenie rzetelnego i trafnego obrazu sytuacji (nieobciążenie odpowiedzialnością za decyzje)</p>
Ekspert (doradca) merytoryczny	<p>Wspieranie zespołu poprzez dostarczanie mu fachowych porad oraz niezbędnej wiedzy specjalistycznej, dotyczącej przedmiotu negocjacji oraz pomocniczej (na temat zagadnień dodatkowych, np. finansowych, prawnych, etycznych itp.)</p> <p>Wspomaganie zespołu w doborze efektywnych narzędzi (strategii i technik) negocjacyjnych</p> <p>Pozyskiwanie, porządkowanie i dostarczanie niezbędnych danych oraz analizowanie i prognozowanie sytuacji negocjacyjnych (we współpracy z analitykiem informacji)</p> <p>Tworzenie nowych rozwiązań rozważanych problemów</p> <p>Określanie granice możliwości, a zwłaszcza potencjalnych ustępstw</p>
Członek zespołu	<p>Niespełnianie żadnej szczególnej roli, lecz zajmowanie się odpowiednimi kwestiami merytorycznymi w zakresie posiadanych kompetencji, np. technicznymi, prawnymi (po części ekspert i analityk informacji w zakresie tych zagadnień)</p>

Źródło: opracowanie własne.

Jako uszczegółowienie (uzupełnienie) omówionych narzędzi (bądź niezależnie, czy alternatywnie) stosowane są plany trwale obowiązujące, a zwłaszcza procedury oraz wytyczne i reguły. Podobnie jak wcześniej wymienione dokumenty, procedura jest elementem planu negocjacji [Walker i Harris 1995, s. 73–79], stanowi „porządek, w jakim zadania będą spełniane, jest procesem, w którym zasoby są przemieniane w rezultaty, każdy jej krok powinien zawierać: określenie tego, co ma być zrobione, wymiar czasowy (terminy początku i zakończenia), osobę (lub osoby) odpowiedzialne” [Bittel 1989, s. 89]. Opracowanie procedury wymaga więc wcześniejszego określenia zasobów. Jej zakres może być szeroki – stanowi wtedy ogólny plan negocjacji [Mastenbroek 1995, s. 97–101] lub wąski, np. ogranicza się do negocjacji formalnych [Fowler 2001, s. 66], o dużym „ciężarze gatunkowym”, np. zbiorowych [Kennedy 1998, s. 195–197]. Do jej tworzenia można stosować powszechnie znane techniki graficzne identyfikacji, analizy i projektowania procesów. Do negocjacji przydatne są zwłaszcza dwa narzędzia tego rodzaju, tj.:

– wykres Hijmansa, inaczej tablica kompetencyjna [Marzantowicz 1973]. W jego wierszach umieszcza się funkcje (działania) realizowane w negocjacjach,

Tabela 3. Wykres kompetencji dla procesu planowania negocjacji inwestycyjnych

Działania (funkcje)	Podmioty (realizatorzy)													
	PZ-D	DO	OP			DH			DF	FF		DP		
			PK	PB	PI	PO	HK	HM		HS	FK		FC	
1. Identyfikacja i analiza przednegocjacyjna														
Identyfikacja wstępna		N	K, I	I	W									
Określenie grup interesów		N	K, O	I		W								
Identyfikacja negocjacji wielostronnych i koalicji	N	K	K, I	W	I	S								
Analiza sytuacji negocjacyjnej	D	N	K		S	W	K	S	I	N	K	S	S	S
Identyfikacja związków z innymi negocjacjami		N	K, I	I		W				I			I	
2. Ustalenie zakresu i strategii negocjacji														
Oszacowanie siły przetargowej			K		S	W				I				O
Określenie problemów i celów	D	K	W	S	I	S				I		O	I	
Formułowanie wariantów rozwiązań		K, D	W	S	S		K	I	S				I	
Wybór strategii	K, D	W	S				S					S	I	O
Dobór narzędzi pomocniczych	N	D	K	I	S	W				I	I		I	

Działania (funkcje)	Podmioty (realizatorzy)												
	PZ-D	DO	OP			DH			DF	FF		DP	
			PK	PB	PI	PO	HK	HM		HS	FK		FC
3. Planowanie operacyjne negocjacji													
Tworzenie zespołu	K	W	O	O						O			O
Zlecenie zadań i uprawnień	K	W											O
Alokacja zasobów rzeczowych	N	D	K	S	W						O	I	
Szacowanie kosztów i efektów	N			I	I					I	K	S	W
Opracowywanie dokumentacji	D	N	K	S	W					I	I	K	S

Interpretacja funkcji kompetencyjnych:

W – wykonawca, odpowiedzialny za realizację zadania (jeden dla danego zadania),

S – współpracujący bezpośrednio przy realizacji zadania (gdy jest to konieczne),

I – dostarczający wykonawcy niezbędnych informacji (danych),

O – opiniujący lub konsultujący merytorycznie,

K – przekazujący wytyczne i kontrolujący (nadzorujący) bezpośrednio realizację zadania,

N – nadzorujący ogólnie wykonanie zadania (orientuje się w postępie prac),

D – podejmujący decyzję zatwierdzającą, gdy jest to konieczne (jeden dla danego zadania).

Wyjaśnienia symboli podmiotów:

PZ-D – Prezes Zarządu-Dyrektor Generalny, DP – Główny Specjalista ds. Kadrowych, DO – Dyrektor Operacyjny (Produkcji), OP – Dział Organizacji i Przygotowania Inwestycji, PK – Kierownik, PB – Szef budowy, PI – Specjalista ds. Inwestycji, PO – Specjalista ds. Organizacji Robót, DH – Dział Handlowy, HK – Kierownik, HM – Specjalista ds. Marketingu, HS – Specjalista ds. Sprzedaży, DF – Dyrektor Finansowy, FF – Dział Finansowy, FK – Kierownik, FC – Specjalista ds. Kalkulacji Robót

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Marzantowicz 1973].

a w kolumnach podmioty odpowiedzialne za ich realizację (członków zespołu negocjacyjnego i ich współpracowników). Na przecięciu wierszy i kolumn zaznacza się (symbolami) funkcje kompetencyjne tych podmiotów odzwierciedlające charakter ich udziału w realizacji zadań. Uzyskuje się w ten sposób syntetyczne i przejrzyste ujęcie miejsca i roli wszystkich pracowników zaangażowanych w negocjacje (tabela 3);

– wykres Clarka [Czekaj 1975], w którym zaznacza się kolejne działania jako fazy procedury negocjacji, realizowane przez poszczególne podmioty (ujęte w kolumnach), z określeniem powiązań pomiędzy tymi działaniami i przekazywanych informacji. Planowany przebieg negocjacji można także zilustrować za pomocą diagramu (przebiegu) procesu, który w formie graficznej przedstawia kolejne działania w procesie wraz z relacjami między nimi i zaznaczeniem ich wykonawców. Dodatkowo może obrazować: rodzaje tych działań, stany wejścia i wyjścia procesu, jego zasoby itp.

Dodatkową kwestią jest dobór bodźców motywacyjnych dla reprezentantów firmy w negocjacjach (udział ekspertów zewnętrznych jest regulowany w formie umów, określających ich wynagrodzenie). Najogólniej stosuje się dwie grupy bodźców:

– materialne – wynagrodzenie, które w zależności od formy przydziału zadań stanowi albo część wynagrodzenia zasadniczego za realizację zadań ujętych w ich formalnym zakresie, albo jednorazową zapłatę za zlecone zadanie, z uwzględnieniem ewentualnych premii, uzależnionych głównie od oceny sprawności działania i (lub) wyniku negocjacji.

– niematerialne – możliwość reprezentowania firmy, podniesienia kwalifikacji, powierzenie nowych, samodzielnych i (lub) twórczych zadań, satysfakcja z pracy w zespole, partycypacja w planowaniu negocjacji i podejmowaniu decyzji itp.

## **8. Zasady delegowania uprawnień decyzyjnych**

Zakres uprawnień dla reprezentanta lub zespołu (jego szefa) może obejmować: określanie, weryfikowanie i (lub) modyfikowanie celów negocjacji, dobór sposobów ich prowadzenia (strategii i narzędzi szczegółowych), dysponowanie różnego rodzaju zasobami, podejmowanie decyzji w zakresie poszczególnych kwestii, w tym dokonywanie zobowiązań i ustępstw, a nawet zawieranie porozumienia.

Przy ustalaniu tego zakresu należy stosować następujące zasady stworzone w ramach techniki zarządzania przez delegowanie uprawnień (kompetencji decyzyjnych), której istotą jest przekazywanie pracownikom na niższych szczeblach zarządzania części formalnej władzy i odpowiedzialności za wykonanie zadań (tutaj w negocjacjach):

- precyzyjnego i jednoznacznego określenia zakresu zadań i kompetencji,
- kompletności delegowania uprawnień niezbędnych w danej sytuacji,
- adekwatności uprawnień, tj. ich równowagi z zakresem zadań i odpowiedzialności,
- przekazywania całościowych zadań (w pełnym zakresie roli negocjacyjnej),
- trwałego przekazywania zadań tego samego rodzaju dla tych samych pracowników.
- dostosowania kompetencji do potencjału i możliwości pracowników,
- dostarczenia pełnej informacji (instrukcji) o przekazywanym zadaniu,
- zapewnienie efektywnej komunikacji zwrotnej dla konsultacji i sprawozdań,
- wspomagania w rozwiązywaniu problemów przy realizacji zadań i uprawnień [*Metody sprawnego zarządzania...* 1997, s. 173–181; DuBrin 1986, s. 255–26; Zimmewicz 1991, s. 59–65].

Przypisanie odpowiedzialności sprowadza się do tego, że wybrana osoba (zespół): musi ponosić odpowiedzialność, mieć władzę, posiadać kontrolę nad planami i zasobami, odpowiadać za rezultaty [Bittel 1989, s. 89].

Problem przydziału uprawnień w negocjacjach można rozwiązać, wykorzystując kategorie teorii agencji [Kozina 2012, s. 82–86], a w szczególności propozycję R. Fishera i W.H. Davisa [1999], którzy stwierdzili, że każdy mocodawca (przełożony wyższego szczebla) staje przed wyzwaniem, jak instruować agenta (reprezentanta firmy w negocjacjach lub szefa zespołu negocjacyjnego), aby zwiększać możliwości osiągnięcia przez niego jak najlepszych rezultatów negocjacji. Autorzy koncentrują się na wzbudzającej największe obawy kwestii uprawnień reprezentanta do podejmowania zobowiązań w imieniu mocodawcy. Standardowe pytanie, zadawane przez większość mocodawców, brzmi: „jak wiele uprawnień powinienem przekazać agentowi?”. Podejście to (nazwane „tradycyjnym”) jest bezproduktywne. Przy określeniu uprawnień występuje, z jednej strony, wiele uwarunkowań, pod wpływem których mocodawca mógłby być skłonny do przydzielenia agentowi szerokich uprawnień, np. przy transakcjach o małej stawce, dotyczących pojedynczej kwestii, w przypadku nieobecności mocodawcy lub w zakresie których oba podmioty posiadają znaczne, wspólne doświadczenia i mocodawca obdarza agenta dużym zaufaniem. Z drugiej strony występują przypadki, w których mocodawca powinien przyznać agentowi wąski zakres uprawnień, tzn. gdy jest on niedoświadczony – sytuacja i (lub) stanowisko są mu nieznanne – lub występuje znaczna rozbieżność interesów obu podmiotów.

Tradycyjne podejście do przyznawania agentowi prawa podejmowania zobowiązań stwarza problemy mocodawcy i agentowi, a nawet negocjatorowi zewnętrznemu. Prowadzi oba podmioty do przyjęcia wiążących postanowień zbyt wcześnie, tzn. bez dostatecznego wykorzystania możliwości uczenia się poprzez negocjacje. Aby uniknąć tych problemów, należy zmienić sposób podejścia, biorąc pod uwagę

Tabela 4. Charakterystyka zespołu reprezentującego firmę informatyczną w negocjacjach ze zleceniodawcą projektu

Stanowiska pracy	Role w zespole	Najważniejsze zadania	Zakres uprawnień	Forma zlecenia zadań	Zasady motywowania
Prezes Zarządu – Dyrektor Generalny	Zleceniodawca (przełożony) – nadzór bez uczestnictwa	Nadzorowanie przebiegu negocjacji. Ponośnienie ryzyka.	Redefiniowanie celów, zakresu i strategii negocjacji Ostateczne (zawierające) decyzje w zakresie porozumienia Alokacja zasobów	W ramach rutynowego zakresu obowiązków (stały przydział)	W ramach wynagrodzenia zasadniczego
Dyrektor Operacyjny	Szef zespołu (główny negocjator) oraz „sympatyczny facet”	Kierowanie – planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie działania zespołu	Podjęcie decyzji i zobowiązań oraz ustępstw przy stole negocjacyjnym Sugerowanie zmian celów i strategii Zmiany technik i scenariuszy		
Szef projektu	Zastępca szefa oraz „twardy facet”	Koordynacja pracy – pomoc dla szefa	Wnioskowanie decyzji Ocena wariantów Zmiany technik i scenariuszy		Możliwość premii za pozytywny wynik negocjacji (jej wysokość zależy od poziomu użyteczności wyniku) i dalszego reprezentowania firmy
Specjalista ds. projektowania systemów	Ekspert wewnętrzny oraz rzecznik zespołu	Wspomaganie w zakresie fachowej wiedzy, opiniowanie i konsultowanie	Badanie możliwości i ograniczeń Określanie granic ustępstw i zobowiązań	Zlecenie doraźne (przydział jednorazowy)	
Specjalista ds. organizacji pracy	Członek zespołu – analityk informacji i zachowań	Gromadzenie i analizowanie informacji: technicznych, handlowych, finansowych	Sugerowanie wariantów rozwiązań i szczegółowych narzędzi negocjacji		
Specjalista ds. sprzedaży					
Specjalista ds. kalkulacji cen					

Źródło: opracowanie własne.

dotatkowo: uczenie się i koordynację (przekazywania uprawnień w trakcie negocjacji). Bardziej użyteczne niż tradycyjne jest pytanie o zakres uprawnień reprezentanta (nazwane „alternatywnym”): „w jaki sposób należy dostosowywać zakres uprawnienia agenta do podejmowania zobowiązań podczas przebiegu negocjacji?”. Generalnie mocodawca nie powinien przyznawać agentowi uprawnień w zakresie kwestii merytorycznych na początku negocjacji oraz zwiększać stopniowo zakres tych uprawnień w procesie negocjacji, proporcjonalnie do stopnia uczenia się przez agenta (poszerzania zakresu posiadanych danych i stopnia rozpoznania sytuacji ze strategicznego i taktycznego punktu widzenia) oraz dzielenia się uzyskaną wiedzą z mocodawcą. Prawa do podejmowania zobowiązań w zakresie zawierania porozumienia powinny być przyznawane dopiero w drugiej kolejności, a na początku negocjacji agent powinien mieć możliwość kształtowania i rozwoju efektywnego procesu negocjacji. Mocodawca powinien skoncentrować się na dostarczeniu mu zestawu pisemnych instrukcji w zakresie interesów i priorytetów, określić jednoznaczne oczekiwania co do jakości i częstotliwości jego raportów oraz sformułować zasady ujawniania (lub nie) przez niego informacji.

Korzyści podejścia alternatywnego to ograniczenie lub eliminowanie większości problemów podejścia tradycyjnego. Mocodawca może kształtować działania i uprawnienia agenta, obserwując i oceniając przebieg negocjacji. Zmniejsza się obawy, że agent osiągnie niekorzystne rozwiązanie. Przez stopniowe zwiększanie jego uprawnień, mocodawca ogranicza ryzyko wynikające ze zbytniego ograniczania jego elastyczności i wiarygodności. Zachęca go to do opartego na interesach, a nie pozycyjnego, prowadzenia negocjacji, co pozwala osiągnąć lepsze rezultaty. Agent zostaje pozbawiony uprawnień, gdy jest to najbardziej odpowiednie z uwzględnieniem taktycznym, we wczesnej fazie negocjacji, tj. podczas wymiany informacji i burzy mózgów przy tworzeniu wariantów. Otrzymuje większy zakres uprawnień przy dochodzeniu do końcowego porozumienia. Negocjator zewnętrzny ma poczucie bezpieczeństwa, że negocjuje z właściwą osobą, zdolną do wiążących wypowiedzi w stosownym momencie. Prawdopodobieństwo przedstawienia przez niego dodatkowych żądań jest dużo mniejsze [Fisher i Davis 1999].

W tabeli 4 przedstawiono przykładową charakterystykę zespołu negocjacyjnego zorganizowanego zgodnie z omówionymi zasadami.

## 9. Podsumowanie

Celem artykułu było ukazanie metodologicznych aspektów planowania negocjacji w firmie. Przedstawiona propozycja organizowania zespołu negocjacyjnego jako istotnego etapu ich planowania może stanowić użyteczne narzędzie

identyfikacji i analizy praktycznych przypadków negocjacyjnych. Uniwersalność i kompleksowość przyjętej koncepcji metodycznej czyni ją adekwatną do wszelkiego rodzaju negocjacji prowadzonych w firmie. Przy organizowaniu zespołu negocjacyjnego należy stosować przedstawione rozwiązania modelowe, adaptując je do specyficznych uwarunkowań negocjacji.

Przedstawiona koncepcja jednak wymaga uszczegółowienia i udoskonalenia, głównie pod kątem wzbogacenia szczegółowych narzędzi metodycznych (zasad i metod), zwłaszcza dotyczących analizy kompetencji merytorycznych reprezentantów firmy, koordynowania działań członków zespołu w procesie negocjacji (szczególnie ustalania zakresu współpracy i form kontaktów) oraz opracowywania sposobów monitorowania tych działań i analizy ich efektów. Wymagana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych dotyczących różnorodnych negocjacji w przedsiębiorstwie.

## Literatura

- Barrett P. [1994], *Tworzenie zespołu* [w:] *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, red. D. M. Stewart, PWE, Warszawa.
- Belbin M. [2002], *Twoja rola w zespole*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk.
- Bittel L.R. [1989], *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN – McGraw-Hill Book Company, Warszawa–Londyn.
- Brooks E., Odiorne G.S. [1984], *Managing by Negotiations*, Van Nostrand Reinhold Company Inc., New York.
- Casse P. [1996], *Jak negocjować?* Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Czekaj J. [1975], *Wykres Clarka w badaniu i usprawnianiu pracy administracyjnej metodą analizy wrażliwości*, „Organizacja – Metody – Technika”, nr 7.
- Dąbrowski P.J. [1991], *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa.
- Doskonalenie struktury organizacyjnej* [1991], red. A. Stabryła, PWE, Warszawa.
- DuBrin A.J. [1986], *Essentials of Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.
- Fisher R., Davis W.H. [1999], *Authority of an Agent. When is Less Better?* [w:] *Negotiating on Behalf of Others. Advice to Lawyers, Business Executives, Sports Agents, Diplomats, Politicians and Everybody Else*, red. R.H. Mnookin, L.E. Susskind, Thousand Oaks, Sage Publications, California.
- Fowler A. [2001], *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa.
- Hiltrop J.M., Udall S. [1995], *The Essence of Negotiation*, Prentice Hall, London.
- Jankowski W.B., Sankowski T.P. [1995], *Jak negocjować*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
- Jaques D. [1992], *Learning in Groups*, Kogan Press, London.
- Kennedy G. [1998], *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa.
- Kozina A. [2001], *Potencjał sprawnego negocjatora* [w:] *Kapitał intelektualny – dylematy i wyzwania*, red. A. Pocztowski, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz.



- Kozina A. [2012], *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kozina A. [2014], *Negocjacje w przedsiębiorstwie z perspektywy zarządzania projektem*, „Modern Management Review”, vol. XIX, nr 1(21).
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W. [2005], *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Mannix E.A. [2005], *Strength in Numbers: Negotiating as a Team*, „Harvard Business Review”, May.
- Marżantowicz T. [1973], *Systemowe cechy przedmiotowej organizacji kierownictwa*, „Problemy Organizacji”, nr 4.
- Mastenbroek W. [1996], *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola* [1997], red. H. Bieniok i Zespół, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Nalepka A., Kozina A. [2007], *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Nęcki Z. [2000], *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków.
- Rządca R. [2003], *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa.
- Schoonmaker A.N. [1989], *Negotiate to Win. Gaining the Psychological End*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Thompson L.L. [2001], *The Mind and Heart of The Negotiator*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Walker M.A., Harris G.L. [1995], *Negotiations. Six Steps To Success*, Prentice Hall, New Jersey.
- Watkins M. [2005], *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Helion, Gliwice.
- Zbiegień-Maciąg L. [2001], *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Wydawnictwa AGH, Kraków.
- Zimniewicz K. [1991], *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa.

## Organising a Negotiating Team

The objective of the paper is to systematise the most important problems connected with organising a team representing a company within different types of negotiations (either internal or external ones) as well as to present the principles (recommendations, indications and rules) for solving such problems. Creating a negotiating team constitutes one of the most important activities performed within the process of negotiation planning in a company. The following problems concerning the organisation of a negotiating team are described along with the principles for solving those problems: 1) making decisions on appointing a negotiating team, 2) selecting its organisational form, 3) determining its size, 4) stating criteria for selecting members, 5) designating team roles, 6) assigning tasks and their division between team members, 7) delegating decision-making powers.

**Keywords:** negotiations in a company, negotiating team, negotiations operational planning, organising a negotiating team.



*Joanna Sobula*

Studia Doktoranckie Wydziału Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Wykorzystanie public relations w kształtowaniu wizerunku biura nieruchomości

## Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie działań z zakresu public relations, podejmowanych przez agencje nieruchomości, takich jak np. zbieranie informacji na temat danej osoby, instytucji, firmy lub innego podmiotu. Działania z zakresu public relations podejmowane są zarówno przez małe firmy lokalne, jak i duże agencje o zasięgu ogólnokrajowym głównie z wykorzystaniem procesu komunikacji, a także poprzez nawiązanie i utrzymanie odpowiednich relacji zarówno z klientami, jak i ze współpracownikami. Wielkie agencje, działające na terenie całego kraju, dysponują dużymi budżetami marketingowymi i zatrudniają dodatkowo specjalistów od public relations. Siłą małych firm jest lojalność, rzetelność oraz indywidualne podejście do każdego klienta. Z badań wynika, że tylko te firmy, które lepiej konkurują o pozyskanie nowych klientów i potrafią nawiązać z nimi trwałe i silne relacje zdobywają na rynku przewagę nad innymi i mają większe szanse na utrzymanie się na rynku.

**Słowa kluczowe:** wizerunek, public relations, klienci, pracownicy, małe biura lokalne, duże agencje.

## 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie działań z zakresu public relations podejmowanych przez działające na rynku agencje nieruchomości. Obecnie wiele firm jest otwartych na nowe kultury, nowe obyczaje, a także na nowe technologie.

Aby utrzymać swoją pozycję na danym rynku, istotne jest nie tylko pozyskanie nowych klientów, ale także zaspokajanie ich potrzeb oraz preferencji. Tylko te przedsiębiorstwa, które lepiej konkurują o pozyskanie nowych klientów, zdobywają na rynku przewagę nad innymi [*Public relations i marketing w nowoczesnym społeczeństwie* 2013].

Liczba działających agencji nieruchomości na terenie kraju jest bardzo duża. Poszczególne biura różnią się między sobą m.in. liczbą zatrudnianych pracowników, obszarem działalności oraz zakresem świadczonych usług. Na lokalnym rynku dominują głównie małe firmy, zatrudniające zazwyczaj do kilku pracowników. Prowadzą one działalność na terenie danej miejscowości lub gminy. Część spośród biur nieruchomości działających na rynku stanowią duże agencje, które posiadają placówki rozmieszczone na terenie całego kraju. Zatrudniają dużą liczbę pracowników, dysponują szeroką bazą ofert nieruchomości oraz posiadają rozległą bazę klientów zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Prowadzą działalność nie tylko na terenie całego kraju, ale także za granicą.

Działające na wielu rynkach agencje nieruchomości kładą szczególny nacisk na nawiązanie trwałych i silnych relacji z klientami. Nawiązują również relacje ze współpracownikami oraz z innymi podmiotami, które realizują daną transakcję dla klientów. Do najważniejszych z nich zalicza się m.in. prawników, geodetów, rzeczoznawców majątkowych, zarządców nieruchomości oraz deweloperów.

Współcześnie działające biura nieruchomości w wyniku wzrastających wymagań ze strony klientów w coraz większym stopniu uwzględniają ich potrzeby, pragnienia, oczekiwania i aspiracje. Do skutecznej realizacji celów strategicznych agencje nieruchomości wykorzystują różne instrumenty konkurencji zarówno z obszarów wartości materialnych (usługa), jak i niematerialnych: zaufanie, wiarygodność, bezpieczeństwo, satysfakcja, pozytywna opinia, pozytywny wizerunek, dobra reputacja oraz wysoka renoma danego przedsiębiorstwa w otoczeniu. Głównym celem stosowania działań z zakresu public relations jest budowanie i kreowanie wizerunku firmy. Dotyczy to nie tylko nowych firm, które rozpoczynają swoją działalność na rynku. Public relations jest również niezbędny w firmach, które już istnieją i prowadzą swoją działalność przez dłuższy okres. Korygowanie wizerunku jest procesem długofalowym i z reguły kosztownym, dlatego konieczne jest wypracowanie systemu spójnych działań od samego początku istnienia firmy [Dominic 1990]. Pozytywny, szeroko rozumiany wizerunek firmy i wizerunek marki, określane w skrócie nazwą firmy i marką, stanowią jeden z najważniejszych elementów jej aktywów, a także główne źródło wzrostu jej wartości. Obecnie w wyniku narastającej konkurencyjności coraz więcej agencji nieruchomości zaczęło inwestować zarówno w swój wizerunek, jak i wizerunek swojej marki [Budzyński 2002].

## 2. Działania z zakresu public relations w kształtowaniu wizerunku biura nieruchomości

Wizerunek stanowi zespół informacji na temat danej osoby, instytucji, firmy lub innego podmiotu. Bywa utożsamiany wyłącznie z wyglądem zewnętrznym. Stanowi on jeden z najważniejszych elementów wielu relacji międzyludzkich [Laermer i Princhinello 2004]. Na określony wizerunek pracownika agencji nieruchomości składają się elementy, takie jak:

- wygląd zewnętrzny – ubiór, powierzchowność, postawa ciała, sylwetka, sposób poruszania się, sposób wystawiania się, barwa głosu, tempo mówienia oraz ogólne wrażenie; wygląd stanowi jeden z najistotniejszych elementów wizerunku danego agenta, który podlega weryfikacji podczas pierwszego spotkania z klientem,

- zachowanie i maniery – regulowane przez określone normy, zasady oraz przyjęte procedury,

- umiejętności interpersonalne w zakresie nawiązywania kontaktów, a także umiejętności sprawnego komunikowania się z innymi, budowania i podtrzymywania relacji z klientami i współpracownikami,

- kompetencje zawodowe – kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie,

- dorobek zawodowy, czyli sukcesy i osiągnięcia,

- styl życia czyli jakość relacji z ludźmi (współpracownikami, najbliższymi), a także sposób spędzania wolnego czasu [Białopiotrowicz 2002].

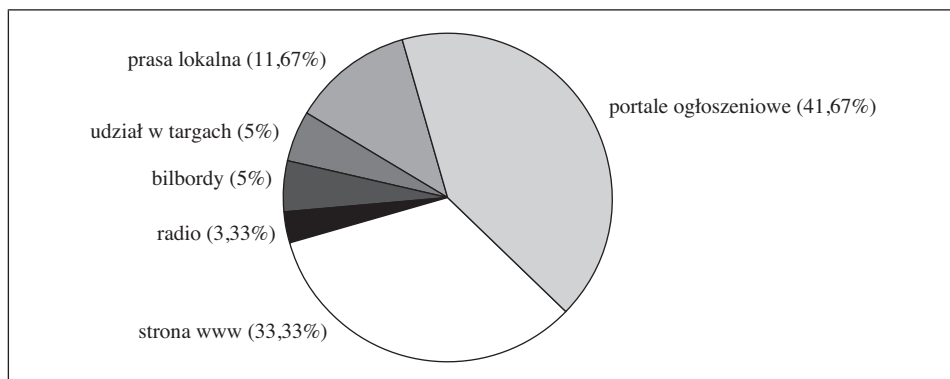
Działające na rynku agencje nieruchomości współpracują i nawiązują relacje z wieloma podmiotami (m.in. prawnikami, zarządcami nieruchomości, geodetami, rzeczoznawcami majątkowymi, inwestorami, innymi firmami współpracującymi) będącymi uczestnikami rynku nieruchomości. Najważniejsze relacje zawierane są jednak z klientami zarówno oferującymi, jak i poszukującymi danej nieruchomości. Relacje te są zróżnicowane i uzależnione od potrzeb i ich preferencji [Stachura 2007].

Pracownicy danej agencji podczas nawiązywania kontaktów, muszą wykazać się odpowiednimi umiejętnościami interpersonalnymi. W praktyce można je określić jako umiejętności efektywnego funkcjonowania i radzenia sobie w sytuacjach społecznych. Umożliwiają one z jednej strony zjednanie sobie ludzi, a z drugiej pozyskanie sympatii i wzbudzenie chęci do współpracy. Umiejętności interpersonalne stanowią jeden z najważniejszych elementów wizerunku, umożliwiając weryfikację pierwszego wrażenia.

W zawodzie pośrednika istotną rolę odgrywa również umiejętność słuchania i prowadzenia rozmów. Umiejętne prowadzenie rozmowy z klientem pozwala nie tylko na wymianę informacji, ale także na poznanie jego zamiarów, potrzeb i preferencji. Pośrednik realizujący transakcję z klientem powinien dbać o to, aby relacja ta była jak najdłuższa i najtrwalsza.

Głównym celem zarządzania wizerunkiem firmy jest osiągnięcie wysokiego stopnia lojalności wśród klientów dotychczasowych, a także pozyskanie klientów potencjalnych. Działania te powinny być związane z marketingową działalnością firmy. Pozyskanie oraz zatrzymanie klientów, którzy zapewnią danej agencji oczekiwany poziom sprzedaży, powinno być osiągnięte przede wszystkim za pomocą wysokiej jakości oferowanych usług.

Wizerunek danej agencji nieruchomości tworzony jest również poprzez działania reklamowo-promocyjne. Najważniejszym i najskuteczniejszym narzędziem promocji jest Internet. Stanowi on główne źródło informacji o posiadanych przez nią ofertach nieruchomości. Oprócz gromadzenia informacji Internet zapewnia również kontakt danego agenta z klientem zainteresowanym określonym rodzajem nieruchomości. Obecnie jest najważniejszym narzędziem pracy wielu działających biur nieruchomości [Ye i Ki 2012]. Najważniejszą formą promocji w Internecie jest reklama ofert na portalach ogłoszeniowych, do których zalicza się m.in.: gumtree, gratka, olx, otodom, oferty net, domy.pl i wiele innych. Równie istotną formą reklamy w Internecie jest reklama za pomocą własnej strony. Reklama ofert na stronie internetowej umożliwia nie tylko prezentację ofert danego biura, ale również ich wyróżnienie i pozycjonowanie w sieci. Wyróżnienie oraz pozycjonowanie ofert na danym portalu ogłoszeniowym wpływa na zwiększenie ich oglądalności wśród klientów [Małachowski 1994].



Rys. 1. Najpopularniejsze narzędzia reklamowe biur nieruchomości działających na terenie Krzeszowic

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonego wywiadu wśród biur nieruchomości działających na terenie gminy Krzeszowice największe zainteresowanie budzi reklama w Internecie (na portalach ogłoszeniowych – 41,67% i na stronie internetowej – 33,33%). Równie dużym zainteresowaniem cieszy się reklama w prasie lokalnej

– 11,67%, a najmniejszym zainteresowaniem biur nieruchomości cieszy się reklama na billboardach reklamowych (5%) oraz w radiu (3,33%).

Nawiązanie trwałych i silnych relacji pomiędzy pracownikami danej agencji, a klientami oraz rzetelne wykonywanie powierzonych obowiązków wpływa istotnie na poziom zadowolenia ze świadczonej usługi pośrednictwa. Zadowolenie klientów stanowi ważny czynnik motywujący oraz zachęca pracowników danej firmy do zwiększenia wysiłku w to, co robią. Profesjonalizm działania oraz indywidualne podejście do klienta prowadzą do osiągnięcia pożądanych efektów, takich jak:

- zdobycie większej rozpoznawalności danego biura w sieci oraz wzmocnienie szansy na dotarcie do nowych klientów i ich pozyskanie,

- spełnienie oczekiwań nabywców oraz podążanie za trendami panującymi na rynku nieruchomości poprzez zdobycie informacji o firmie od obecnych, byłych i potencjalnych klientów,

- możliwość pozycjonowania danej firmy jako specjalisty w branży nieruchomości, co ułatwi budowanie wiarygodności i zaufania wśród potencjalnych klientów [*Public relations w praktyce* 1997].

Dużą rolę w budowaniu relacji z klientami odgrywa nie tylko znajomość danego rynku nieruchomości, ale również wiedza dotycząca zachowań klientów. Wykorzystanie wiedzy na temat zachowań klientów w kontraktach handlowych powinno opierać się nie tylko na poznaniu własnego sposobu postępowania, ale także na wprowadzeniu działań, które w efekcie umożliwią panowanie nad własnymi reakcjami oraz świadome wykorzystanie technik oddziaływania na innych.

Na sposób zachowania się danego klienta (jak również na jego decyzje zakupowe) mają wpływ dwa główne czynniki: pewność siebie oraz wrażliwość. Pewność siebie określa wpływ, jaki dana osoba wywiera na innych, w celu kontrolowania sytuacji – swoich myśli, uczuć i własnego postępowania. Wrażliwość natomiast oznacza stopień, w jakim osoba wyraża na zewnątrz swoje uczucia lub emocje. Dzięki połączeniu tych dwóch czynników, można przewidzieć, w jaki sposób klienci dokonują określonych wyborów zakupowych.

W kształtowaniu i budowaniu trwałych relacji istotną rolę odgrywa proces komunikacji. Sposób komunikowania się danej agencji nieruchomości z otoczeniem, wpływa bezpośrednio lub pośrednio na jej funkcjonowanie [*Nieruchomości w Polsce...* 2008]. To, w jaki sposób dana agencja jest postrzegana przez klientów, decyduje o jej powodzeniu lub niepowodzeniu na danym rynku [Jeong i Ni 2013].

Wizerunek danej agencji nieruchomości stanowi jej najważniejszy obraz wśród klientów [*Public relations w zarządzaniu firmą* 2014]. Szczególnie dla nowo powstałych agencji zbudowanie pozytywnego wizerunku jest istotne, ponieważ klientom bardzo trudno jest wyrobić sobie zdanie o firmie, o której słyszą po raz pierwszy.

Zbudowanie pozytywnego wizerunku firmy jest również bardzo ważne ze względu na dużą konkurencję w branży nieruchomości. Obecnie na rynku jest bardzo wiele firm zajmujących się obrotem nieruchomości. Największą konkurencją dla danej firmy stanowią firmy bezpośrednio z nią rywalizujące na rynku lokalnym. Strategia walki z konkurencją na ogół wpływa negatywnie na wizerunek danej firmy nie tylko wśród klientów, ale także wśród innych agencji istniejących na rynku. Działanie danej firmy w tej sytuacji powinno polegać na współdziałaniu z innymi firmami konkurencyjnymi z danej branży (kooperacja lub podejmowanie wspólnych przedsięwzięć) lub na segmentacji rynku (podziale rynku na strefy wpływów).

Wizerunek firmy związany jest z jej wiarygodnością oraz reputacją. Wiarygodność danego biura nieruchomości określa się jako stopień zaufania, jakim darzą go podmioty zainteresowane współpracą. Wiarygodność danego biura nieruchomości jest w dużym stopniu związana z uczciwością, natomiast reputacja – z poczuciem bezpieczeństwa.

Dużą rolę w budowaniu wizerunku danej firmy zajmującej się obrotem nieruchomościami odgrywa również wyrobienie odpowiedniej i rozpoznawalnej wśród klientów marki. Podobnie jak wizerunek firmy, wizerunek marki stanowi istotny element procesu wyboru oferowanej na rynku usługi. Przyczynia się do usprawnienia procesów podejmowania decyzji przez klientów biura. Obecnie w zatłoczonym rynku spółzawodnictwo między firmami jest coraz większe. Poprzez wyrobienie odpowiedniej marki firmy powinny zabiegać o pozyskanie maksymalnej liczby klientów.

Wraz ze wzrostem siły opinii publicznej komunikowanie staje się zjawiskiem globalnym. Wzrost wymagań klientów dotyczących jakości oferowanych usług powoduje, że walka o ich pozyskanie staje się coraz ostrzejsza. Dużą rolę w budowaniu relacji odgrywa ustalenie warunków współpracy jak najkorzystniejszych z punktu widzenia danego klienta. Brak jasno sprecyzowanych warunków współpracy w zawieranej z klientem umowie pośrednictwa może przyczynić się do szybszego jej zakończenia.

Obecnie klienci korzystający z usług danej agencji oczekują nie tylko wyszukania i zaprezentowania interesującej ich oferty. Wymagają również fachowej i profesjonalnej obsługi, pomocy na każdym etapie realizowanej transakcji, a także zapewnienia poczucia bezpieczeństwa. Źle obsłużony i niezadowolony klient odejdzie i nie skorzysta już więcej z usługi tej agencji. Gdy takich niezadowolonych klientów będzie więcej, firma może wpaść również w kłopoty finansowe.

Public relations jest niezbędny nie tylko w dużych agencjach o zasięgu ogólnokrajowym, ale również w małych i średnich firmach. Często jednak małe firmy nie posiadają wystarczającej ilości środków na realizację tych działań na dużą skalę. Dlatego swój wizerunek i wizerunek swojej marki budują za pomocą



działań promocyjno-reklamowych głównie za pośrednictwem Internetu [Goban-Klas 2000].

Obecnie dużą rolę w kształtowaniu relacji z klientami odgrywa również etyka zawodowa. Klienci, decydując się na podjęcie współpracy z daną agencją nieruchomości, oczekują, że zatrudnia ona ludzi rzetelnych i godnych zaufania oraz kierujących się w swojej pracy zasadami etyki zawodowej. W sferze biznesu wyniki ekonomiczne zależą niejednokrotnie od zaufania, jakim pracownicy danej agencji zostaną obdarzeni przez klientów. Zaufanie to zależy m.in. od postrzegania danej firmy oraz liczenia się jej pracowników z interesami klientów. Działania public relations, u podstaw których leży budowa zaufania, opierają się na otwartości i prawdzie, a więc rzetelności przekazywanych informacji, a także na partnerskim traktowaniu otoczenia [Goban-Klas 2000]. Jest ona traktowana jako podstawa profesjonalizmu w public relations [Paea 2014].

### **3. Budowanie wizerunku agencji nieruchomości w kontaktach ze współpracownikami**

Do sprawnego działania danej agencji nieruchomości istotne są również dobre stosunki pomiędzy pracownikami a jej kierownictwem. Oprócz osiągnięcia odpowiedniego wynagrodzenia czynnikiem motywującym do pracy powinny być również relacje międzyludzkie, odgrywające dużą rolę w realizacji ekonomicznych celów danej firmy.

Brak lojalności pracowników danej agencji oraz ich zaangażowania w wykonywaną pracę może utrudnić jej funkcjonowanie na rynku. Utrzymanie odpowiednich kontaktów służbowych wymaga zbudowania odpowiedniego klimatu współpracy. Można to osiągnąć m.in. poprzez zbudowanie zaufania między pracownikami a pracodawcami. Zbudowanie zaufania można uznać za jeden z najważniejszych celów firmy. Jednak nie jest to czynnik wystarczający do osiągnięcia porozumienia. Istnieje wiele innych barier społecznych hamujących swobodną komunikację. Dlatego duży nacisk powinien być położony na działania public relations w celu przewyciężania tych trudności. Budowanie wizerunku w kontaktach ze współpracownikami jest niezbędne dla bardziej efektywnego działania danej agencji nieruchomości. Współpraca pomiędzy pracownikami przyspiesza proces transakcyjny oraz wpływa na jakość świadczonej usługi, dzięki czemu dana agencja może pozyskać większą liczbę nowych klientów [Pluta 2001].

## 4. Podsumowanie

Działalność agencji nieruchomości w dużej mierze skupia się na zaspokajaniu potrzeb i preferencji klientów. Dobra opinia danej firmy oraz zadowolenie klientów w istotny sposób sprzyjają w budowaniu i kształtowaniu jej pozytywnego wizerunku.

Obecnie na rynku bardzo mało agencji nieruchomości w prowadzonej przez siebie działalności wykorzystuje działania z zakresu public relations. Można do nich zaliczyć największe z nich, takie jak np.: Metrohouse, Emmerson oraz Home Broker. Są to firmy posiadające placówki rozmieszczone na terenie całego kraju. Bardzo często zatrudniają w tym celu specjalistów od public relations. Jeśli chodzi o małe firmy działające głównie na lokalnym rynku nieruchomości, to ich główną zaletą, dającą im przewagę nad dużymi agencjami, jest bardzo dobra znajomość branży oraz profesjonalne oraz indywidualne podejście do klienta. W wyniku coraz bardziej narastającej konkurencyjności małej firmie znacznie trudniej jest przebić się ze swoją ofertą do rynku. Najważniejszym i największym źródłem informacji o istniejących agencjach nieruchomości jest internet. Stanowi on również największą i ogólnodostępną bazę posiadaną przez nich ofert nieruchomości. Reklama danego biura w internecie na własnej stronie internetowej oraz na portalach ogłoszeniowych jest obecnie jedną z najważniejszych form promocji.

Również dzięki zaangażowaniu na portalach społecznościowych (takich jak np. Facebook) nie tylko duże agencje, ale również małe firmy lokalne mają możliwość dotarcia do wybranych przez siebie klientów docelowych. Odpowiednio trafne wypowiedzi na portalach mogą zwrócić uwagę wielu potencjalnych klientów i przyczynić się do wzrostu ich liczby.

Obecnie wiele działających agencji nieruchomości musi zmierzyć się z jednej strony z brakiem zaufania wobec klientów, a z drugiej strony z ich nieznanością dotyczącą m.in. regulacji i przepisów prawnych, geodezyjnych i budowlanych, kształtowania się cen nieruchomości w określonym czasie. Klienci bardzo często, chcąc zaoszczędzić pieniądze na prowizję dla biura za wykonanie usługi, podejmują się sprzedaży posiadanej nieruchomości na własną rękę. Nie zawsze jednak jest to opłacalne i może im przynieść więcej strat niż korzyści. Dlatego często, decydując się na współpracę z agentem nieruchomości, chcą powierzyć swoją sprawę komuś, kto zna się na rzeczy i do kogo będą mieć zaufanie.

Na rynku działa wiele agencji, którymi są zarówno małe firmy, jak i duże korporacje o zasięgu ogólnokrajowym. Największe agencje posiadają najwięcej ofert i dysponują największymi budżetami marketingowymi, co stanowi o ich sile. Siłą mniejszych agencji jest natomiast bardzo dobra znajomość lokalnego rynku, a także indywidualne podejście i zrozumienie potrzeb klienta. Obecnie

w wyniku dużej konkurencji wielu małym firmom jest bardzo trudno przebić się ze swoją reklamą. Internet daje duże możliwości w budowaniu zaufania istniejącym agencjom nieruchomości, a zwłaszcza takie możliwości stwarzają media społecznościowe. Jest on narzędziem umożliwiającym dotarcie do bardzo wąskich grup docelowych, np. osób szukających mieszkania lub domu w konkretnej okolicy.

Proces komunikacji pomiędzy pracownikami a klientami stanowi podstawę działań zarówno dla małych, jak i dużych agencji nieruchomości w relacjach z klientami oraz z innymi podmiotami z otoczenia, takimi jak: inwestorzy, prawnicy, geodeci, rzeczoznawcy majątkowi, zarządcy nieruchomości, deweloperzy oraz inne agencje współpracujące. Wspomaga on kształtowanie pozytywnego wizerunku, który jest niezbędny w codziennej działalności oraz wpływa na zbudowanie trwałych i silnych relacji.

## Literatura

- Białopiotrowicz G. [2010], *Psychologia sprzedaży nieruchomości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Budzyński W. [2002], *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Dominic J.R. [1990], *The Dynamic of Mass Communication*, Random House, New York.
- Goban-Klas T. [2000], *Public relations czyli promocja reputacji*, Wydawnictwo Business Press Warszawa, Warszawa.
- Jeong N.K., Ni L. [2013], *Two Types of Public Relations Problems and Integrating Formative and Evaluative Research: A Review of Research Programs within the Behavioral, Strategic Management Paradigm*, Taylor & Francois Group, Houston.
- Laermer R., Princhinello M. [2004], *Public relations*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Małachowski A. [1994], *Marketing w Internecie. Analiza, planowanie, wdrożenie, kontrola*, PWE, Warszawa.
- Nieruchomości w Polsce, Pośrednictwo i zarządzanie. Kompendium* [2008], red. W.J. Brzeski, D. Cichoń, K. Jurek i B. Rogatko, wydanie drugie uzupełnione, poszerzone i poprawione, Europejski Instytut Nieruchomości, Warszawa–Kraków.
- Palea A. [2014], *The Public Relations Professional. Elements of Identity*, Politehnica University of Timisoara, Timisoara.
- Pluta E. [2001], *Public relations, moda czy konieczność. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Twigger SA, Warszawa.
- Public relations i marketing w nowoczesnym społeczeństwie* [2013], red. M. Kaczmarczyk, Z. Widera, Międzynarodowe Centrum Badań nad Mediami i Komunikacją Społeczną, Sosnowiec–Warszawa,
- Public relations w praktyce* [1997], red. A. Gregory, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Public relations w zarządzaniu firmą* [2014], red. D. Tworzydło, T. Soliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów.

Stachura E. [2007], *Marketing na rynku nieruchomości*, PWE, Warszawa.

Ye L. i Ki E.-J. [2012], *The Status of Online Public Relations Research: An Analysis of Published Articles in 1992–2009*, Taylor & Francois Group, Houston.

### **The Use of Public Relations in Shaping the Image of a Real Estate Agency**

The purpose of this article is to present the activities undertaken by public relations agencies operating on the real estate market. Image is made up of a collection of information about a person, institution, company or other entity, and is very important in the daily operations of the office. Public relations activities are being pursued by small local companies to large agencies nationwide. They are mainly based on communication processes, as well as establishing and maintaining good relations with both clients and colleagues. Unlike small businesses, large agencies, operating throughout the country, have large marketing budgets and also employ public relations specialists. The strength of small businesses is their loyalty, reliability and individual approach to each client. Research shows that only those companies that better compete to gain new customers, with whom they can form durable and strong relationships, gain market advantage over others and are more likely to stay in business.

**Keywords:** image, public relations, customers, employees, small local offices, large agencies.

*Joanna Dziadkowiec*

Katedra Zarządzania Jakością  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Paulina Podmokła*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Rola jakości w budowaniu relacji z klientami na rynku usług ciepłowniczych

## Streszczenie

Sfera usług jest bardzo zróżnicowana, dlatego pomimo że większość organizacji stosuje podstawową zasadę zarządzania jakością, tj. zasadę orientacji na klienta, to jest ona w praktyce realizowana w różny sposób. Różnice pomiędzy przedsiębiorstwami wynikają nie tylko z rodzaju świadczonych usług, ale również są skutkiem działania w określonych warunkach zewnętrznych, które często determinują sposób realizacji polityki projakościowej. Szczególnym rodzajem usług są usługi komunalne. Celem artykułu jest analiza działań projakościowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa działające w jednym z działów gospodarki komunalnej, tj. w branży ciepłowniczej. W pierwszej części skupiono się na czynnikach zewnętrznych, które stymulują lub ograniczają rozwój branży, w drugiej natomiast przeanalizowano wybrane aspekty podejścia prokonsumenckiego na przykładzie jednego z większych przedsiębiorstw ciepłowniczych działających w Polsce.

**Słowa kluczowe:** jakość usług, satysfakcja klienta, usługi komunalne, usługi ciepłownicze.

## 1. Wprowadzenie

Sfera usług jest bardzo zróżnicowana. Na rynku realizowane są różnorodne usługi: od usług prostych, jednooperacyjnych (np. usługi naprawcze) po usługi

złożone, obejmujące wiele skomplikowanych czynności (usługi budowlane, remontowe). Indywidualne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami usługowymi również są bardzo duże, różnorodność wynika nie tylko z rodzaju świadczonej usługi, ale również z warunków, w jakich firma prowadzi swoją działalność. Dlatego pomimo że większość współczesnych organizacji utożsamia jakość swoich usług ze stopniem spełnienia wymagań klientów, w niektórych branżach dużo istotniejsze w bieżącej działalności jest spełnienie wymagań zewnętrznych, często wynikających z obowiązujących przepisów i uregulowań prawnych.

Jednym ze szczególnych rodzajów usług są usługi komunalne, których celem jest zaspokajanie potrzeb materialno-bytowych ludności. W Polsce do gospodarki komunalnej zalicza się przedsiębiorstwa zajmujące się m.in. gospodarką wodno-kanalizacyjną i ciepłą, dystrybucją paliw i energii na potrzeby gospodarstw domowych oraz gospodarką odpadami. Specyfika działalności tych organizacji wynika przed wszystkim z dwóch czynników. Pierwszym z nich jest swego rodzaju ograniczenie wolności gospodarczej polegające m.in. na urzędowym ustalaniu cen za usługi komunalne oraz na powiązaniu tych cen z czynnikami makroekonomicznymi. Brak możliwości odniesienia ceny do czynników mikroekonomicznych sprawia, że przedsiębiorstwa muszą zastosować odmienne podejście do zarządzania jakością, które polega głównie na standaryzacji oferty, niewielkiej liczbie (lub braku) oferowanych opcji dodatkowych oraz obniżaniu kosztów w taki sposób, by cena regulowana pokrywała koszty i gwarantowała zysk.

Drugim czynnikiem wpływającym na podejście przedsiębiorstw komunalnych do zarządzania jakością jest ich pozycja na rynku. W Polsce najczęściej występują one jako tzw. monopole naturalne, co oznacza, że nie muszą z reguły konkurować z innymi organizacjami oferującymi podobne usługi. Ponadto ze względu na masowy charakter oferowanych usług często mają niewielki kontakt z odbiorcą końcowym, a w bieżącej działalności często ważniejszy jest interes ogółu niż pojedynczych konsumentów.

Celem artykułu jest analiza działań projakościowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa działające w jednym z działów gospodarki komunalnej, tj. w branży ciepłowniczej. W pierwszej części skupiono się na czynnikach zewnętrznych, które stymulują lub ograniczają rozwój branży, w drugiej natomiast przeanalizowano wybrane aspekty podejścia prokonsumenckiego na przykładzie jednego z większych przedsiębiorstw ciepłowniczych działających w Polsce.

## **2. Rynek usług ciepłowniczych w Polsce**

Konsumpcja ciepła na świecie stanowi prawie połowę konsumpcji całkowitej wyprodukowanej energii finalnej na świecie, w Europie w 2011 r. udział ciepła

w konsumpcji energii ogółem wynosił ok. 37%. Polska jest jednym z liderów europejskich w dziedzinie ciepła sieciowego, w Unii Europejskiej tylko Łotwa, Dania, Litwa i Estonia mają większy odsetek obywateli korzystających z ciepła systemowego [Rynek ciepła... 2012]. Ze sposobu ogrzewania polegającego na jednoczesnym dostarczaniu ciepła oraz ciepłej wody do budynków z użyciem systemów miejskich korzysta ponad 15 mln Polaków (<http://www.cieplosystemowe.pl/>, dostęp: 19. 05.2014).

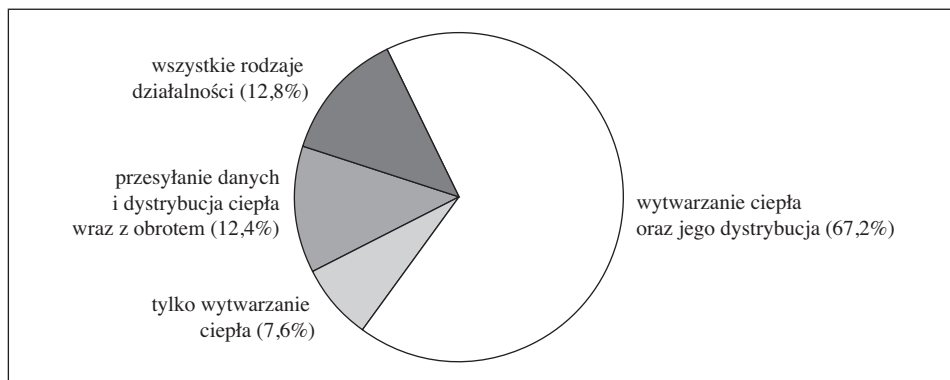
Rynek usług ciepłowniczych jest jednym z elementów krajowego systemu energetycznego, w skład którego wchodzi poszczególne podsystemy, jakimi są: elektroenergetyka, gazownictwo, podsystemy paliw stałych oraz ciekłych i ciepłownictwo. Podsystemy te zostały wydzielone na podstawie charakteru nośników energii, jakie są dostarczane odbiorcom końcowym [Zarządzanie... 2008].

Na rynku ciepłowniczym w Polsce działa obecnie prawie 9 tys. podmiotów, z których ok. 90% zużywa wytworzone ciepło w celu zaspokojenia własnych potrzeb, nie dostarczając go do odbiorców zewnętrznych. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność związaną z zaopatrzeniem ludności w ciepło stanowią zaledwie 10% wszystkich podmiotów działających na tym rynku. Działalność części z nich wymaga koncesji, co oznacza, że wytwarzają ciepło w takich źródłach, których łączna zainstalowana moc cieplna jest większa niż 5 MW lub przesyłają lub dystrybuują ciepło o łącznej mocy zamówionej przez odbiorców większej niż 5 MW [Rynek ciepła... 2012].

Na regulowanym rynku ciepła w 2011 r. funkcjonowało 480 przedsiębiorstw, które uzyskały koncesje Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki na prowadzenie działalności związanej z zaopatrzeniem w ciepło. Przedsiębiorstwa te były w większości zintegrowane pionowo oraz zajmowały się wytwarzaniem ciepła, jego dystrybucją oraz obrotem. W omawianym roku jednocześnie wszystkie rodzaje działalności prowadziło 12,8% podmiotów, 67,2% przedsiębiorstw łączyło wytwarzanie ciepła oraz jego dystrybucję, 7,6% prowadziło jedynie działalność wytwórczą, a z kolei 12,4% zajmowało się zarówno przesyłaniem i dystrybucją, które połączone były z obrotem. Część podmiotów zaliczonych do ostatniej grupy wytwarzało ciepło we własnych źródłach, które nie podlegały koncesjonowaniu ze względu na moc zainstalowaną w tych źródłach, która nie przekraczała 5 MW (rys. 1) [Charakterystyka... 2011].

Po przemianach ustrojowych, jakie miały miejsce w Polsce na początku lat 90. XX w., większość przedsiębiorstw ciepłowniczych będących wcześniej własnością Skarbu Państwa została poddana komunalizacji i stała się własnością samorządów gmin. Procesem tym nie zostały jednak objęte elektrociepłownie w dużych i średnich miastach, takich jak Warszawa czy Kraków. Zamiast elektrociepłowni skomunalizowane zostały tam przedsiębiorstwa sieciowe, czyli dystrybutorzy. W kolejnych latach wiele przedsiębiorstw zostało przekształconych w spółki prawa

handlowego oraz rozpoczęła się stopniowa prywatyzacja. W 2009 r. w posiadaniu gmin znajdowało się mniej niż 50% akcji/udziałów wszystkich przedsiębiorstw ciepłowniczych [Olszewski 2012].



Rys. 1. Struktura przedsiębiorstw branży ciepłowniczej ze względu na rodzaj prowadzonej działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Charakterystyka... 2011].

Największym prywatnym właścicielem sieci ciepłowniczych w Polsce jest Dalkia, która działa w czternastu miastach w kraju, w jej posiadaniu znajduje się m.in. największa krajowa sieć ciepłownicza w Warszawie oraz systemy ciepłownicze w Poznaniu i Łodzi. Drugim pod względem wielkości przedsiębiorstwem jest Fortum, właściciel sieci ciepłowniczych w takich miastach, jak: Wrocław, Częstochowa, Płock czy Świebodzice, a także elektrociepłowni znajdujących się w Zabrze, Częstochowie, Bytomiu i Świebodzicach. W planach tego przedsiębiorstwa jest także budowa nowej elektrociepłowni zasilanej gazem we Wrocławiu. W przypadku ciepła systemowego największym prywatnym producentem w Polsce jest francuska firma EDF będąca właścicielem elektrociepłowni m.in. w Krakowie i Gdańsku [Rynek ciepła... 2012].

Krajowa produkcja ciepła sieciowego bazuje przede wszystkim na stałych paliwach kopalnych, tj. na węglu kamiennym i brunatnym. Wynika to z faktu, że w przeszłości stanowił on najtańsze oraz najbardziej dostępne paliwo w Polsce, gdzie brakowało innych nośników energii pierwotnej w znaczących ilościach [Energia odnawialna... 2010]. Udział węgla kamiennego w strukturze paliwowej przy produkcji ciepła sieciowego w 2010 r. wynosił 76%. Jednocześnie wystąpiła tendencja spadkowa – jego udział spadł o 3% w porównaniu z 2002 r., podczas gdy udział gazu wzrósł o ok. 1%, a biomasy o ok. 3%. promowanego w ramach systemu wspierania energii pochodzącej z odnawialnych źródeł [Rynek ciepła... 2012]. Popularność odnawialnych źródeł energii (OZE) wzrasta nie tylko



w przypadku ciepłownictwa. Udział energii elektrycznej z tych źródeł w 2010 r. był niemal trzykrotnie większy niż w 2005 r. Przyczyniły się do tego w dużej mierze tzw. zielone certyfikaty, które dają wiele korzyści, m.in. zwolnienie z opłat koncesyjnych, pierwszeństwo w świadczeniu usług czy niższe o połowę koszty przyłączenia do sieci [*Ryzyko inwestowania...* 2012].

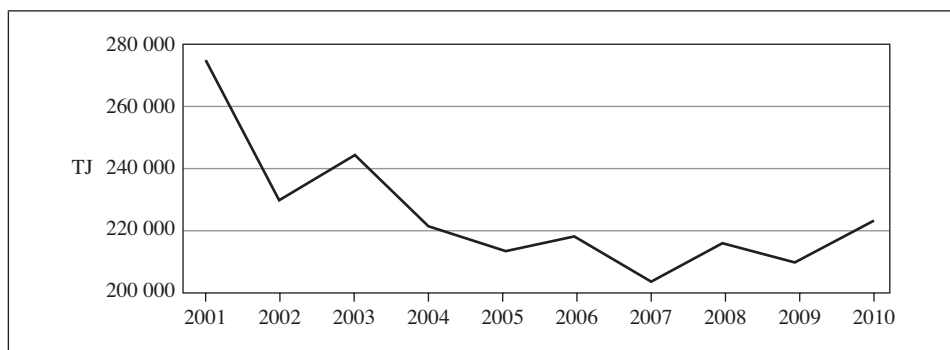
Cechą charakterystyczną ciepłownictwa jest duże rozproszenie źródeł produkcji ciepła. Jest to konsekwencją bardzo dużej liczby małych i średnich miast oraz ich przestrzennego rozłożenia. To rozproszenie geograficzne przedsiębiorstw ciepłowniczych skutkuje zróżnicowaniem ich rodzaju oraz zakresu wykonywanej działalności [Niedziółka 2010]. Lokalny charakter wynika również z ograniczeń technicznych i ekonomicznych, tj. braku możliwości przesyłania ciepła na większe odległości. Skutkuje to tym, że zazwyczaj funkcjonuje najwyżej kilka większych źródeł, które dostarczają ciepło systemowe oraz tylko jeden operator tej sieci ciepłowniczej. Usługi ciepłownicze świadczone są końcowym odbiorcom na podstawie umów zawartych z operatorem lokalnej sieci, ten z kolei kupuje ciepło od wytwórców, którzy są podłączeni do jego sieci lub też wytwarza je z wykorzystaniem własnych źródeł. Taka struktura rynków ciepła wynika z faktu, że ceny usług sieciowych i ciepła regulowane są przez Urząd Regulacji Energetyki (URE) [*Rynek ciepła...* 2012].

W 2011 r. przychody sektora ciepłowniczego wynosiły 15 433,0 mln zł, co oznacza spadek o 6,2% w porównaniu z poprzednim rokiem. Przychody z wytwarzania stanowiły największy udział w całościowych przychodach tego sektora i wynosiły 54,7%. Na poziom przychodów w przedsiębiorstwach ciepłowniczych największy wpływ miały wielkość sprzedaży ciepła, a także jego ceny. Łagodne warunki pogodowe w zimie w 2011 r. przyczyniły się w dużej mierze do obniżenia wolumenu sprzedawanego ciepła. Przeciętne przychody pojedynczego przedsiębiorstwa koncesjonowanego w 2011 r. wynosiły 32,4 mln, a w 2010 r. – 33,7 mln [*Charakterystyka...* 2011].

Analizując poziom sprzedaży ciepła sieciowego Polsce w latach 2001–2010, zauważyć można tendencję spadkową, spadek zużycia ciepła w tym okresie wyniósł aż 18% (rys. 2). Głównym powodem tego zjawiska jest poprawa efektywności energetycznej oraz prowadzonych działań termomodernizacyjnych [*Rynek ciepła...* 2012].

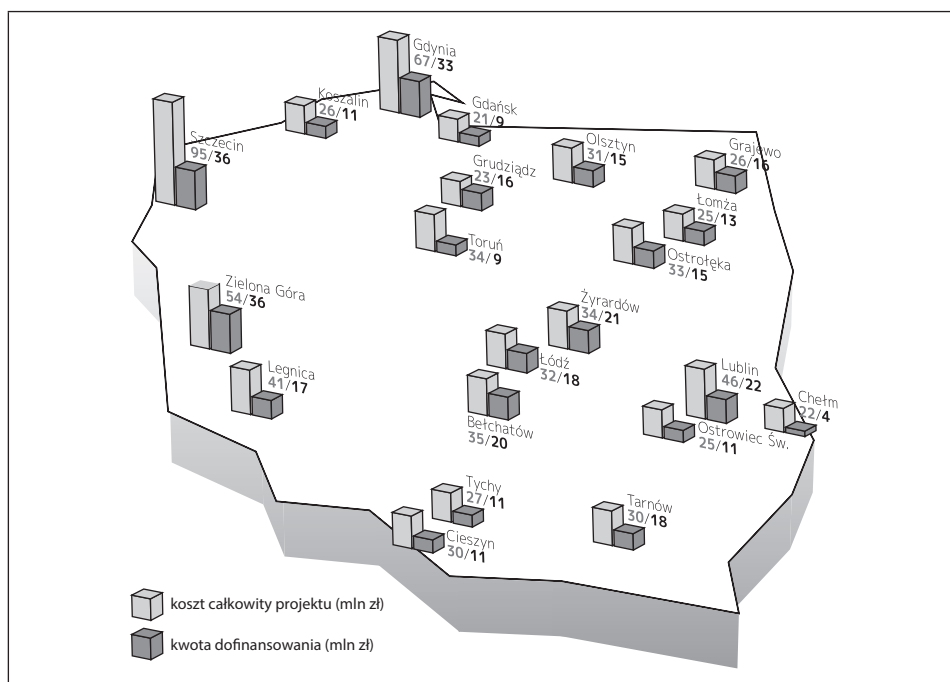
W najbliższych latach w polskim ciepłownictwie powinny wystąpić znaczne zmiany. W niemal całym kraju rozpoczęła się już modernizacja sieci ciepłowniczych współfinansowana ze środków Funduszu Spójności Unii Europejskiej. Przewidywana wartość projektów wynosi prawie 800 mln zł. Prace modernizacyjne przewidziane są w 21 miastach i potrwać do 2015 r., planowana jest wymiana ponad 300 km sieci ciepłowniczej oraz ponad 800 węzłów cieplnych. Działania te pozwolą na zaoszczędzenie ponad miliona GJ energii, czyli prawie tyle, ile

potrzeba na ogrzanie stutysięcznego miasta w ciągu roku. W drodze konkursu wybrano 21 projektów, których łączna wartość wynosi 770 mln zł, a dofinansowanie 370 mln zł, najwięcej środków otrzymają Szczecin, Zielona Góra oraz Gdynia (rys. 3) [Wielka modernizacja... 2011].



Rys. 2. Sprzedaż ciepła sieciowego w Polsce w latach 2001–2010 (TJ)

Źródło: [Rynek ciepła... 2012, s. 8].



Rys. 3. Dofinansowywane projekty z branży ciepłowniczej

Źródło: [Wielka modernizacja... 2011, s. 5].

Pomimo że w polskich przepisach rynki ciepła traktowane są jako monopole naturalne, zauważa się na nich rosnącą tendencję do podejmowania działań konkurencyjnych. Przewiduje się również wzrost kosztów ciepła sieciowego, co spowoduje konieczność modernizacji lub wymiany starej infrastruktury zarówno wytwórczej, jak i sieciowej, oraz konieczność zakupu uprawnień do emisji do środowiska CO<sub>2</sub> przez producentów ciepła [Rynek ciepła... 2012]. Dodatkową motywacją do rozwoju tej branży mogą być opracowania Unii Europejskiej, w których zauważono, że ciepłownictwo sieciowe może być najbardziej wydajnym źródłem ciepła, które emituje mniej zanieczyszczeń do otoczenia niż np. źródła indywidualne lub małe kotłownie lokalne [Ludynia 2014].

### 3. Wyzwania i problemy w polskim sektorze ciepłowniczym

W polskich przedsiębiorstwach ciepłowniczych wskaźnik dekapitalizacji majątku trwałego w przedsiębiorstwach koncesjonowanych w 2010 r. wynosił ok. 60% i dotyczył głównie infrastruktury sieciowej oraz mocy wytwórczych. Tak wysoki stopień dekapitalizacji skutkuje rosnącymi stratami przesyłowymi – zgodnie z danymi Urzędu Regulacji Energetyki od 2002 do 2010 r. poziom strat przesyłowych ciepła wzrósł z 11,8% do 12,7%. Aby odwrócić ten negatywny trend, konieczne są inwestycje o dużej skali w wymianę lub modernizację istniejących sieci. Niska efektywność produkcji ciepła oraz wysoki poziom emisji zanieczyszczeń, w tym dwutlenku węgla, tlenków azotu, dwutlenku siarki i pyłów, są skutkiem zaawansowanego wieku istniejących mocy wytwórczych. W Polsce poziom emisji CO<sub>2</sub> w sektorze ciepłownictwa systemowego jest znacznie wyższy niż w innych krajach Europy. Ta emisja w Polsce w 2009 r. według Euroheat and Power wynosiła ok. 103 t CO<sub>2</sub>/TJ przy średniej europejskiej 48 t CO<sub>2</sub>/TJ. W 2009 r. wielkość emisji była niższa o 14% w porównaniu z 2002 r. w wyniku zmian, jakie zaszły w strukturze paliwowej w produkcji ciepła, tj. zwiększeniu udziału biomasy oraz paliwa gazowego [Rynek ciepła... 2012].

Rozwój branży ciepłowniczej zależy obecnie przede wszystkim od możliwości pozyskania nowych odbiorców ciepła, dlatego konieczne jest podjęcie inwestycji w rozbudowę systemów ciepłowniczych. Pozyskanie nowych klientów zależne jest także od polityki marketingowej przedsiębiorstw, ponieważ odbiorcy indywidualni mają możliwość wyboru także innych form ogrzewania, np. inwestycja w indywidualne kotły grzewcze czy małe osiedlowe ciepłownie [Wardak 2010].

Kolejnym wyzwaniem jest zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego definiowanego jako zdolność gospodarki narodowej do zaopatrzenia w energię wszystkich odbiorców krajowych po cenach akceptowanych społecznie, na bieżąco i perspektywnie, przy jednoczesnym zachowaniu niezależności poli-

tycznej. Ma ono charakter zarówno wewnętrzny (czyli zapewnienie równowagi popytu i podaży), jak i zewnętrzny (równowaga pomiędzy produkcją krajową i konsumpcją) [Młynarski 2011].

W Polsce do głównych źródeł energii, oprócz wydobywanego w kraju węgla kamiennego i brunatnego, zalicza się także ropę naftową, która jest niemal w pełni importowana, oraz gaz ziemny, którego krajowe zasoby nie są zbyt duże (70% gazu pochodzi z importu) [Taubman 2010]. Obowiązkiem operatorów sieci ciepłowniczych jest zapewnienie niezawodności ciepła, wydaje się, że sposobem zapewniającym niezawodność dostaw paliw dla produkcji w branży ciepłowniczej jest dywersyfikacja rodzajów bądź źródeł tych paliw, które są wykorzystywane w produkcji [*Rynek ciepła...* 2012].

Poprawa efektywności ekonomicznej czy technicznej, czyli ograniczenie strat przesyłowych czy podniesienie sprawności wytwarzania ciepła są kolejnymi sposobami na rozwój i wzrost wartości przedsiębiorstw z branży ciepłowniczej. Są to działania prowadzące do obniżenia kosztów, co w dalszej kolejności mogłoby wpłynąć na obniżenie cen ciepła. Sytuacja taka jest korzystna z punktu widzenia konsumentów, jednak wpływa także na zmniejszenie zainteresowania podmiotów z sektora ciepłowniczego tym rodzajem innowacji, w obowiązującym modelu regulacji prawnych brakuje skutecznych bodźców do zwiększania efektywności działalności w branży ciepłowniczej [Wardak 2010].

W celu podnoszenia efektywności energetycznej należy skoncentrować działania na trzech obszarach. Pierwszym z nich jest scentralizowane wytwarzanie ciepła, gdzie konieczna jest modernizacja oraz budowa jednostek wytwarzania ciepła, zwiększenie udziału skojarzonego wywarzania ciepła w ogólnej produkcji ciepła oraz zwiększenie wykorzystania biomasy. Drugi obszar to lokalne zdecentralizowane wytwarzanie ciepła. W tym zakresie należy modernizować lub wymieniać kotły, budować lokalne systemy zaopatrywania w energię, promując kogenerację. W trzecim obszarze – sieci przesyłowe i dystrybucyjne ciepła – trzeba podjąć działania mające na celu modernizację tych sieci, weryfikację celowości zasilania dalekich odbiorców oraz wprowadzanie systemów zarządzania dostawami ciepła. Ostatni, dodatkowy obszar stanowią budynki – najistotniejsze działania w tym zakresie to promocja budynków pasywnych i niskoenergetycznych, poprawa termoizolacyjności, instalowanie kolektorów słonecznych, budowanie lokalnych systemów przygotowywania biomasy oraz stosowanie przyjaznych środowisku i wysoko sprawnych kotłów [*Alternatywa...* 2009].

Dużym wyzwaniem dla branży ciepłowniczej jest wprowadzenie zmian w zakresie wykorzystywanych nośników energii, tj. zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii. Ze względu na to, że zasoby energii nieodnawialnej są ograniczone, konieczne jest podjęcie działań mających na celu oszczędzanie tej energii, a także intensyfikację wykorzystywania OZE przy jednoczesnym związk-

szaniu sprawności konwersji pierwotnej energii na wtórną [Gronowicz 2007]. Nośnikami OZE, które wytwarzają jedynie energię ciepła, są ciepłownie geotermalne oraz kolektory słoneczne. Z kolei do tych, które wytwarzają energię ciepła, energię elektryczną bądź obydwie formy w skojarzeniu, zalicza się instalacje wykorzystujące pod względem energetycznym biogaz z organicznych odpadów rolniczych i przemysłowych, również ze składowisk odpadów komunalnych. Wymienia się tu także instalacje do energetycznego wykorzystania biopaliw stałych, czyli drewno i słomę będące odpadami poprodukcyjnymi lub pochodzące z upraw o specjalnym przeznaczeniu [Ligus 2010].

Jednym z największych zagrożeń dla ciepłownictwa systemowego jest stopniowe zmniejszanie mocy zamówionej, a także ilości sprzedawanego ciepła, co wynika głównie z coraz bardziej racjonalnego wykorzystywania przez odbiorców dostarczanego ciepła. Podstawowymi działaniami podejmowanymi przez odbiorców i potencjalnych odbiorców w tym zakresie jest zwiększanie izolacji w nowym budownictwie oraz stosowanie dodatkowej termoizolacji w starej substancji mieszkaniowej. Podkreśla się również znaczenie wzrostu cen paliw (stałych, płynnych i gazowych) oraz wzrost wydatków związanych z działaniami na rzecz ochrony środowiska, częściowo wymuszonych po wprowadzeniu unijnych przepisów [Olszewski 2012].

Przepisy prawne, które wynikają z postanowień pakietu klimatycznego wiążą się ze wzrostem obciążeń fiskalnych nakładanych na operatorów instalacji objętych obowiązkiem zakupu uprawnień emisyjnych. Prowadzi to do wzrostu kosztów produkcji m.in. ze względu na konieczność zakupu instalacji, które będą ograniczały emisję dwutlenku siarki czy innych związków, czy też obowiązek dodatkowego raportowania oraz opomiarowania. Każda kolejna pozycja to także wyższe koszty ze względu na opłaty za emisję, dlatego skutkiem tych uregulowań jest powstanie wadliwej konkurencji oraz nierównych szans wobec wytwórców ciepła. Wymagania są sprowadzane do prawidłowości: im mniejsza instalacja, tym koszty wytwarzania będą niższe, w związku z tym wysoko wydajne instalacje stają się znacznie mniej opłacalne niż małe [Olszewski 2012].

Kolejnym problemem w polskim ciepłownictwie jest ryzyko regulacyjne. Oznacza ono brak możliwości odpowiednio szybkiej reakcji na zachodzące zmiany, np. na wzrost cen paliw. Utrudnieniem są tutaj przepisy prawa energetycznego, dlatego konieczne jest wprowadzenie istotnych zmian w tym zakresie [Olszewski 2012]. Za zasadniczy mankament systemu regulacji uznaje się pozostawienie regulatorowi, tj. Urzędowi Regulacji Energetyki, szerokiej swobody w zakresie interpretacji przepisów odnoszących się do taryfowania ciepłownictwa. Związane jest to z brakiem definicji niektórych elementów, które tworzą przychód regulowany w przedsiębiorstwach ciepłowniczych, przede wszystkim takich jak zwrot z kapitału, a także pozycje kosztów własnych, które uznaje się

za uzasadnione. Występowanie rozbieżności pomiędzy stanowiskami regulatora a przedsiębiorstw ciepłowniczych jest wynikiem niejasnych przepisów z obszaru taryf oraz braku oficjalnych interpretacji wskazanych przepisów ze strony URE czy Ministerstwa Gospodarki. Skutkuje to niepewnością wśród przedsiębiorstw w stosunku do decyzji regulatora, a także wydłużeniem procesu taryfowego, co z kolei wiąże się z dodatkowymi kosztami [Wardak 2010].

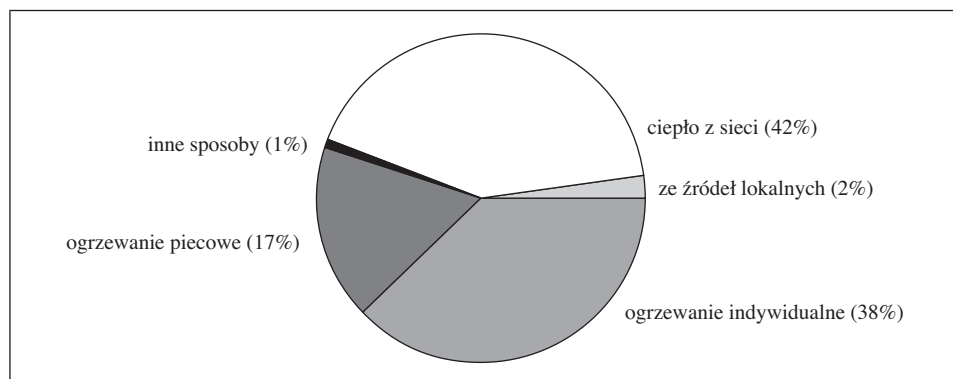
#### 4. Odbiorca końcowy jako klient usług ciepłowniczych

W Polsce aż 42% gospodarstw domowych korzysta z usług ciepłowniczych, drugim z kolei najczęściej stosowanym sposobem ogrzewania jest ogrzewanie indywidualne (rys. 4). Biorąc pod uwagę tylko miasta, przewaga ogrzewania sieciowego jest jeszcze większa – aż 59% mieszkańców miast jest podłączonych do centralnych sieci ciepłowniczych [Regulski 2014].

Pomimo tak dużej przewagi ogrzewania sieciowego, nie można twierdzić, że wybór był wyrazem świadomej decyzji konsumenckiej, wynikał on raczej z istniejących uwarunkowań i możliwości. Można jednak założyć, że taka struktura rynku jest raczej wynikiem wieloletniej polityki państwa, która sprawiła, że centralne systemy ciepłownicze stały się monopolistami. Budowa centralnych systemów ciepłowniczych rozpoczęła się w latach powojennych i polegała nie tylko na budowie własnych źródeł ciepła, ale także na przejmowaniu kotłowni lokalnych zarówno w budynkach mieszkalnych, jak i obiektach przemysłowych. Taką strategię zastosowano np. w Krakowie, gdzie pierwsza sieć ciepłownicza powstała przez połączenie ponad 1400 kotłowni lokalnych i ok. 160 przemysłowych (<http://www.cieplodlakrakowa.pl/pl/c,30,rys-historeczny.html>, dostęp: 19.05.2014). Podobną strategię zastosowano także w wielu innych miastach, co z jednej strony pozwoliło na skuteczne zapewnienie bezpieczeństwa cieplnego i szybką rozbudowę sieci, z drugiej strony jednak spowodowało usunięcie konkurencji dla powstającego systemu centralnego ogrzewania. Wieloletnia praktyka podłączania do centralnych sieci wszystkich nowo powstających budynków ugruntowała zdobytą pozycję monopolistyczną. Jednak nie tylko liczba obsługiwanych gospodarstw domowych stanowi o przewadze konkurencyjnej. Ze względu na świadomość konsumentów znacznie ważniejsze jest utrwalenie wizerunku centralnego ogrzewania jako naturalnego elementu w budownictwie wielorodzinnym, co powoduje, że nawet w sytuacji, gdy są inne możliwości wyboru, często nie są one rozważane.

Obecnie, gdy wszystkie organizacje są zależne od klientów, a jakość jest utożsamiana głównie ze stopniem spełnienia ich wymagań, organizacje działające jako monopole naturalne zdają się również swoich klientów traktować jako coś natu-

ralnego i skupiają się raczej na innych aspektach swojej działalności. Z przeglądu literatury dotyczącej ciepłownictwa w Polsce można wnioskować, że przed branżą stoi wiele wyzwań, szeroko omawiane są problemy związane m.in. z dostosowaniem do wymagań unijnych, koniecznością modernizacji zdekapitalizowanego majątku czy też spadkiem zapotrzebowania na energię sieciową wynikającą np. z termomodernizacji budynków lub coraz częstszego korzystania z innych form ogrzewania. Można więc stwierdzić, że problem zarządzania szeroko pojmowaną jakością jest brany pod uwagę zarówno przez branżę, jak i przez środowisko naukowe zajmujące się tym tematem, jednak jest to jedynie jednostronne potraktowanie tematu, ponieważ brakuje odniesienia do podstawowego elementu systemu zarządzania jakością, jakim jest klient. Tę tendencję potwierdzają oficjalne publikacje i raporty, w których indywidualne wymagania i potrzeby odbiorcy końcowego nie są z reguły analizowane.



Rys. 4. Struktura zaopatrzenia w ciepło gospodarstw domowych w Polsce

Źródło: [Regulski 2014, s. 18].

Przedsiębiorstwa działające na rynku ciepłowniczym z reguły mają wdrożony system zarządzania jakością, w związku z tym orientacja na klienta, jako jedna z głównych zasad zarządzania jakością powinna być wpisana w działalność przedsiębiorstwa [Kafel i Sikora 2011, *Funkcjonowanie...* 2011], a bieżące monitorowanie satysfakcji klientów powinno stanowić kluczowy element systemu zarządzania [Dziadkowiec 2007, Balon i Dziadkowiec 2009, 2010]. Odbiorca indywidualny ma jednak stosunkowo niewielki wpływ na przebieg współpracy z dostawcą ciepła. Ze względu na masowy charakter świadczonej usługi ogniwem pośrednim między elektrociepłownią a odbiorcą jest najczęściej zarządca budynku, który podpisuje umowę w imieniu mieszkańców, a następnie rozlicza zużyte ciepło. Pomimo takiego dwustopniowego podziału klientów w rozumieniu systemu zarządzania jakością nadal klientem pozostaje odbiorca końcowy i to

właśnie jego potrzeby i wymagania powinny być brane pod uwagę w bieżącej działalności przedsiębiorstwa.

## **5. Praktyczna realizacja zasady orientacji na klienta na wybranym przykładzie**

W celu sprawdzenia czy i w jaki sposób zasada orientacji na klienta jest realizowana, przeanalizowane zostały informacje dostępne dla odbiorców końcowych jednego z większych dostawców ciepła systemowego w Polsce, tj. Miejskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej (MPEC) w Krakowie. W organizacji został wdrożony Zintegrowany System Zarządzania ([http://www.mpec.krakow.pl/pl-PL/systemy\\_zarzadzania.html](http://www.mpec.krakow.pl/pl-PL/systemy_zarzadzania.html), dostęp: 19.05.2014), więc zasada ta powinna być priorytetem w działalności przedsiębiorstwa. Misją MPEC w Krakowie jest „zaspokojenie potrzeb klientów poprzez niezawodne zapewnienie oczekiwanego przez nich komfortu cieplnego w pomieszczeniach oraz optymalnej temperatury ciepłej wody. Działając na rynku ciepłowniczym, nasze przedsiębiorstwo jest firmą kompleksowo i fachowo obsługującą klientów, zawsze dbającą o jakość oraz ochronę środowiska naturalnego” [Raport... 2012].

Kolejnym istotnym dokumentem, w którym zawarte zostały zasady współpracy z klientami, jest Kodeks etyki [Kodeks... 2009], w którym jeden paragraf poświęcony jest relacjom z klientami. ze względu na uwzględnianie potrzeb odbiorców najistotniejszy wydaje się pkt. 2.2.1, w którym MPEC deklaruje, że „oferuje swoim klientom szeroką gamę produktów i usług, przede wszystkim w kluczowym obszarze, jakim jest dostawa energii cieplnej [...]. Odbywa się to między innymi dzięki stałej weryfikacji portfela usług i ciągłym dostosowywaniu do nowych wymagań rynkowych”.

W Kodeksie nie ma wzmianki o tym, w jaki sposób organizacja bada „nowe wymagania rynkowe”, można jednak przypuszczać, że podchodzi do zagadnienia w sposób standardowy i powszechnie uznany, tzn. poprzez badanie preferencji i wymagań konsumentów. W celu sprawdzenia, w jaki sposób organizacja komunikuje się z klientem, zostały zatem przeanalizowane informacje zamieszczone na stronie www firmy. Na stronie internetowej przedsiębiorstwa (<http://www.mpec.krakow.pl/> dostęp: 19.05.2014) zamieszczono wiele informacji skierowanych do klientów, dlatego dalszym krokiem analiz była weryfikacja informacji pod kątem orientacji na klienta. Przedmiotem zainteresowania była główna grupa klientów organizacji, tj. odbiorcy ciepła sieciowego.

Pierwszym analizowanym elementem był blok *Aktualności* zamieszczony na stronie głównej. W momencie rozpoczęcia badań, tj. w marcu 2014 r., na stronie nie było komunikatów skierowanych do docelowej grupy. Przeglądając archiwum



wiadomości, można zauważyć, że przedsiębiorstwo używa bloku *Aktualności* najczęściej w celu: zamieszczenia informacji dla potencjalnych klientów, powiadomienia o sukcesach i osiągnięciach przedsiębiorstwa, zamieszczenia ofert sprzedaży urządzeń i wyposażenia.

Blok *Aktualności* jest więc używany głównie w celach marketingowych i handlowych, nie jest jednak zasadniczo skierowany do głównej grupy odbiorców i nie jest używany przez przedsiębiorstwo do komunikacji z klientami, zwłaszcza w zakresie poznawania ich preferencji i ewentualnego zaproszenia do wyrażania opinii<sup>1</sup>.

Sekcją skierowaną bezpośrednio do klientów jest Strefa klienta, w której zamieszczono następujące bloki tematyczne: biuro obsługi klienta, jak oszczędzić ciepło, formularze do pobrania, pozostała działalność, reklamacje.

Informacje zamieszczone w *Strefie klienta* skierowane są głównie do odbiorców masowych, którzy zawierają kompleksowe umowy w imieniu klientów indywidualnych, wyjątek stanowi zakładka *Jak oszczędzić ciepło*, gdzie zawarto informacje przydatne także z punktu widzenia odbiorcy końcowego. W informacji podano wiele wskazówek dotyczących działań, jakie klient może samodzielnie podjąć, aby wygenerować oszczędności. W oddzielnym bloku podano działania, które może przeprowadzić MPEC w tym samym celu (rys. 5). Pozytywnie należy ocenić zaangażowanie firmy w rozwiązanie problemu klientów, chociaż zauważyć można, że traktuje ona odbiorców i przedsiębiorstwo jako dwa oddzielne, niezwiązane ze sobą podmioty. Już sposób prezentacji wskazuje, że końcowy odbiorca nie jest raczej „wejściem” dla procesów pro jakościowych w organizacji, a przedsiębiorstwo z kolei nie ma zamiaru angażować się w działania, które proponuje swoim klientom.

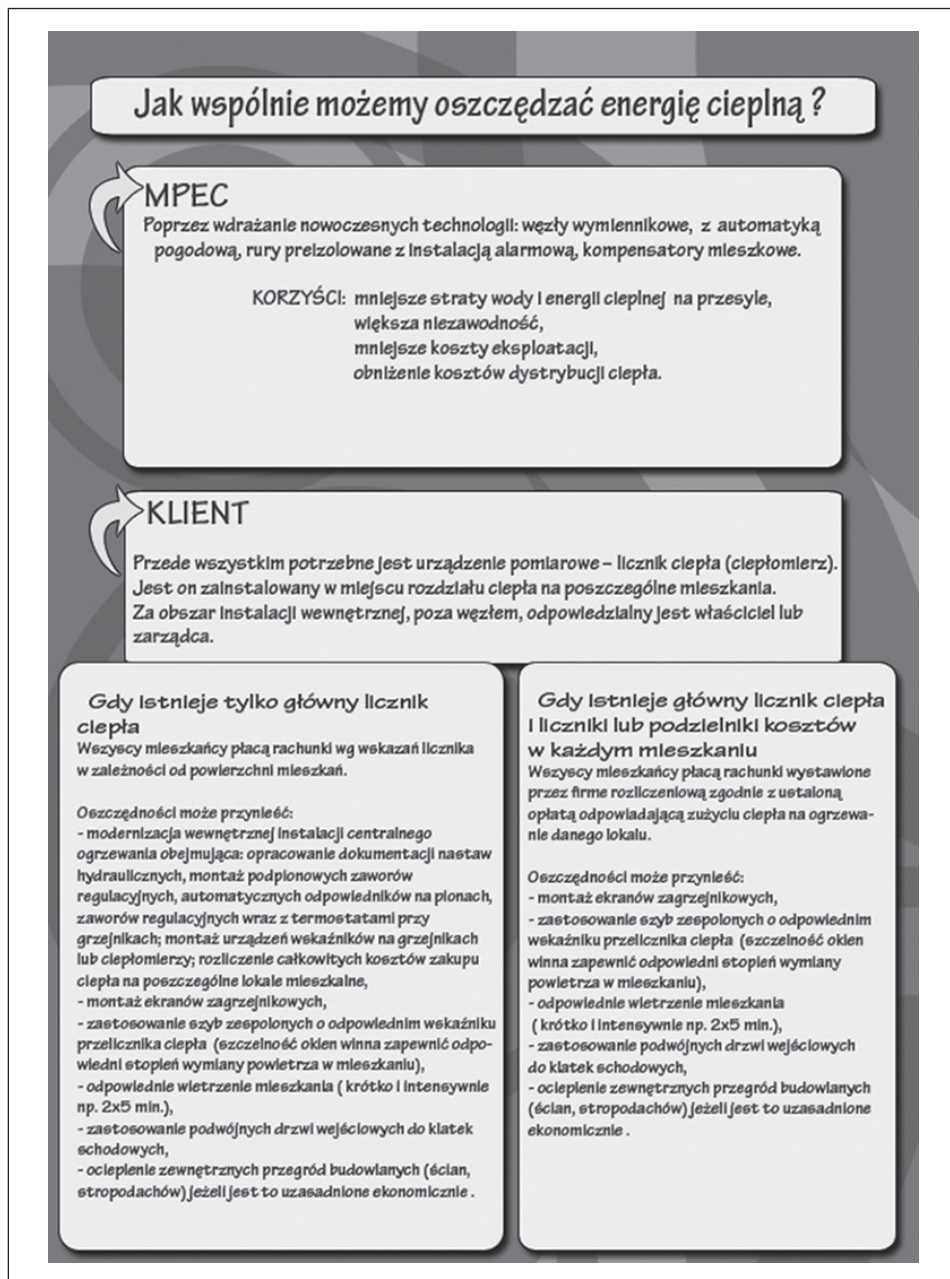
Ostatnim elementem strony internetowej, skierowanej bezpośrednio do końcowych odbiorców ciepła sieciowego może być zakładka *Centralne ogrzewanie*, jednak są w niej prezentowane wyłącznie atuty takiej formy ogrzewania. MPEC zaliczyło do nich:

- konkurencyjną cenę – każdorazowa podwyżka musi być zatwierdzana przez Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki,
- bezpieczeństwo – źródło ciepła znajduje się poza budynkiem,
- komfort – możliwością podwójnej regulacji dostarczania ciepła (o rozpoczęciu sezonu decyduje zarządca budynku, temperaturę w lokalu reguluje samodzielnie właściciel),
- ekologię – ciepło jest wytwarzane w nowoczesnej technologii.

Podobnie jak w poprzednich zakładkach, brak informacji, czy wymienione atuty ogrzewania centralnego są wynikiem przeprowadzonych badań konsumenc- kich lub też hasłami promocyjnymi ukierunkowanymi na utrwalanie pozytywnego

---

<sup>1</sup> W czerwcu 2014 r. ponownie dokonano przeglądu informacji, w okresie kwiecień–maj 2014 r. pojawiły się dwa komunikaty skierowane do odbiorców ciepła dotyczące zakończenia sezonu grzewczego.



Rys. 5. Sposoby oszczędzania ciepła proponowane przez MPEC w Krakowie

Źródło: [http://www.mpec.krakow.pl/pl-PL/jak\\_oszczedzac\\_cieplo.html](http://www.mpec.krakow.pl/pl-PL/jak_oszczedzac_cieplo.html) (dostęp: 19.05.2014).

wizerunku tego rodzaju ogrzewania. Można przypuszczać, że raczej jest to materiał marketingowy odzwierciedlający sposób, w jaki przedsiębiorstwo chciałoby być postrzegane na rynku.

Taką tezę zdają się potwierdzać badania przeprowadzone wśród klientów korzystających z usług MPEC przez niezależną firmę [*Usługi komunalne...* 2013]. W odpowiedzi na pytanie, jakie są cechy idealnego ogrzewania, respondenci wymieniali przede wszystkim niskie opłaty (41,1%), na kolejnych miejscach znalazła się możliwość regulacji temperatury, bezpieczeństwo i łatwość obsługi. Można więc uznać, że wizerunek idealnego dostawcy ciepła ze względu na organizację i klientów jest w dużej mierze zbieżny.

Na uwagę zasługują jednak faktyczne odczucia odbiorców korzystających z usług MPEC w Krakowie, którzy uznali m.in., że subiektywne obciążenie gospodarstwa domowego wydatkami na ogrzewanie jest duże lub bardzo duże (odpowiednio 56,8% i 31,8% respondentów), ponadto 11,2% uznało, że ciepło sieciowe jest mało konkurencyjne cenowo w stosunku do innych systemów grzewczych. Niezbyt wysoko został też oceniony sposób rozliczania za energię ciepłą – ponad 19% respondentów uznało, że jest to słaba strona firmy. Wprawdzie nie można utożsamiać pojęć konkurencyjnej ceny z subiektywnymi odczuciami dotyczącymi wydatków, jednak w przypadku odbiorców końcowych zdecydowanie bardziej odpowiedni jest ten drugi wskaźnik. Ze względu na brak możliwości skorzystania z innych form ogrzewania konsumenci nie mają możliwości sprawdzenia, czy ceny są konkurencyjne, w związku z tym zawsze będą odnosić się do cen bezwzględnych oraz do innych wskaźników i wielkości, np. wysokości dochodów, wysokości opłat za inne usługi komunalne, czy też, jak w przypadku ww. badań – do udziału w budżecie domowym.

Zdania respondentów, w odniesieniu do czynników zakwalifikowanych przez MPEC do grupy „Komfort” były podzielone. Duża grupa ankietowanych terminy rozpoczęcia i zakończenia sezonu grzewczego (odpowiednio 65,7% i 37,1% wskazań) zakwalifikowała jako mocną stronę przedsiębiorstwa, jednocześnie 27,5% za słabą stronę uznało brak możliwości korzystania z ogrzewania poza sezonem (27,5%). Klienci byli zadowoleni z takich czynników, jak: temperatura powietrza w mieszkaniu (49,4%), możliwość regulacji poszczególnych grzejników (43,2%) oraz stałość temperatury w mieszkaniu (32,3%). Wynika z tego, że respondenci i przedsiębiorstwo podobną wagę przykładają do tej grupy czynników i uznają ją za ważną, jest jednak spora grupa respondentów, która uważa, że ich potrzeby w tym zakresie nie są zaspokajane w sposób wystarczający.

Na uwagę zasługuje fakt, że respondenci w ogóle nie odnieśli się w badaniach do problemu ekologii, która jest postrzegana przez MPEC jako jeden z atutów centralnego ogrzewania. Przyczyną takiej sytuacji mogła być m.in. stosunkowo niewielka jeszcze w Polsce świadomość ekologiczna, która sprawia, że dbałość

o środowisko nie jest istotnym motywem wyboru większości towarów i usług. Drugim powodem może być fakt, że elektrociepłownie są obiektami przemysłowymi, co sprawia, że nie tylko ich bieżąca działalność, ale już sama budowa jest silną negatywną ingerencją w środowisko naturalne, co z definicji jest przeciwieństwem działań proekologicznych. Jednak pomimo że zasadniczo odbiorcy końcowi i przedsiębiorstwo w różny sposób postrzegają słabe i mocne strony świadczonych usług ciepłowniczych, klienci są zadowoleni z tego, co otrzymują w ramach zawartych umów. Usługi oferowane przez MPEC w Krakowie ocenione zostały przez większość badanych bardzo wysoko – aż 95% respondentów przyznało, że są zadowoleni z usług, przeważająca większość (93,1%) badanych nie doświadczyła wahań temperatury w ciągu ostatniego sezonu grzewczego [*Usługi komunalne...* 2013].

## 6. Podsumowanie

Analizując informacje z różnych źródeł, można stwierdzić, że pomimo pewnych zastrzeżeń, centralna produkcja ciepłownicza ma więcej zalet niż wad. Do głównych zalet zalicza się m.in. lepszą ochronę środowiska naturalnego (można wykorzystać do 75% energetyki odnawialnej) i korzystną sytuację dla indywidualnego odbiorcy, który nie potrzebuje instalować własnego generatora ciepła. Ponadto centralny system ciepłowniczy zapewnia większe bezpieczeństwo i pozwala uniknąć wybuchu, wycieku gazu lub pożaru, eliminuje koszty utrzymania infrastruktury ciepłowniczej, tj. koszty obsługi i koszty konserwacji. Z wyliczeń wynika również, że koszty ogrzewania centralnego w przeliczeniu na 1 m<sup>2</sup> powierzchni budynku są niższe zarówno pod względem ekonomicznym, jak i środowiskowym [Ludynia 2014].

Usługi ciepłownicze generalnie są dobrze oceniane przez użytkowników i pomimo wielu wyzwań i ograniczeń można prognozować, że nie zostaną zastąpione innymi rodzajami ogrzewania w ciągu najbliższych lat. Przedsiębiorstwa ciepłownicze, pomimo naturalnej pozycji monopolistycznej, w wysokim stopniu zaspokajają wymagania konsumentów składające się na tzw. jakość techniczną, która stanowi istotę oferowanego produktu (usługi). Występują jednak pewne braki w obszarze tzw. jakości funkcjonalnej, tj. głównie relacji usługodawcy z usługobiorcą. Jakość postrzegana przez klienta jest wypadkową obu rodzajów jakości i konsument jest zadowolony tylko wówczas, gdy zaspokajane są wszystkie jego potrzeby. W sytuacji braku zaspokojenia części wymagań klient będzie lojalny tylko do momentu, gdy konkurencja nie zaproponuje lepszej opcji. Można więc uznać, że do wielu wyzwań, które stoją przed branżą ciepłowniczą w Polsce, należy dodać konieczność wypracowania prokonsumenckiego podejścia, które

pozwole nie tylko pozyskać nowych klientów, ale przede wszystkim zrealizować podstawową zasadę zarządzania jakością, tj. uwzględniać w bieżącej działalności wymagania i potrzeby klientów już istniejących.

## Literatura

- Alternatywna polityka energetyczna Polski do 2030 roku. Raport techniczno-metodologiczny* [2009], Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa.
- Balon U., Dziadkowiec J. [2009], *Klient w organizacji zarządzanej pro jakościowo*, „Zarządzanie Jakością”, nr 1.
- Balon U., Dziadkowiec J. [2010], *Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego”, nr 815.
- Buńczyk A. [2013], *Energetyka ciepła w liczbach – 2012*, Urząd Regulacji Energetyki, Warszawa.
- Charakterystyka rynku ciepła* [2011], <http://www.ure.gov.pl/pl/rynki-energii/cieplo/charakterystyka-rynku/5316,2011.html>.
- Dziadkowiec J. [2007], *Model doskonalenia jakości usług*, „Problemy Jakości”, nr 8.
- Energia odnawialna wizytówką nowoczesnej gospodarki* [2010], red. Z. Brodziński, M. Kramarz, M.R. Sławomirski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością* [2011], red. T. Sikora, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Gronowicz J. [2008], *Niekonwencjonalne źródła energii*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom–Poznań.
- Kafel P., Sikora T. [2011], *Integracja systemów zarządzania*, „Problemy Jakości”, nr 8.
- Kanthak A. [2005], *Prywatyzacja ciepłownictwa – potrzeba czy przymus?*, Materiały z II Międzynarodowej Konferencji Ciepłownictwo 2005, <http://www.abcc.com.pl/ec.html>.
- Kodeks etyki MPEC SA w Krakowie* [2009], [http://www.mpec.krakow.pl/files/pliki\\_do\\_pobrania/kodeks/KODEKS%20ETYKI.pdf](http://www.mpec.krakow.pl/files/pliki_do_pobrania/kodeks/KODEKS%20ETYKI.pdf).
- Ligus M. [2010], *Efektywność inwestycji w odnawialne źródła energii – Analiza kosztów i korzyści*, CeDeWu, Warszawa.
- Ludynia A. [2014], *Zastosowanie smart grids w ciepłownictwie*, „Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal”, nr 17 (1).
- Młynarski T. [2011], *Bezpieczeństwo energetyczne w pierwszej dekadzie XXI wieku. Mozaika interesów i geostrategii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Niedziółka D. [2010], *Rynek energii w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Olszewski A. [2012], *Ciepłownictwo polskie dziś i (być może) jutro*, „Energetyka Ciepła i Zawodowa”, nr 9.
- Raport roczny MPEC SA w Krakowie [2012], [http://www.mpec.krakow.pl/files/pliki\\_do\\_pobrania/raporty/raport%20roczny%202012.pdf](http://www.mpec.krakow.pl/files/pliki_do_pobrania/raporty/raport%20roczny%202012.pdf).
- Regulski B. [2014], *Konkurencyjność ciepła sieciowego*, materiały z III konferencji „Rynek ciepła systemowego” <http://www.igcp.org.pl/node/41125>.
- Rynek ciepła w Polsce* [2012], [http://www.pwc.pl/pl\\_PL/pl/publikacje/assets/raport\\_rynek\\_ciepala\\_w\\_polsce\\_2012.pdf](http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/publikacje/assets/raport_rynek_ciepala_w_polsce_2012.pdf).
- Ryzyko inwestowania w polskim sektorze energetyki odnawialnej* [2012], red. S. Kasiewicz, CeDeWu, Warszawa.

- Taubman J. [2011], *Węgiel i alternatywne źródła energii. Prognozy na przyszłość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Usługi komunalne w opinii i budżetach mieszkańców Krakowa* [2013], Badanie przeprowadzone przez Obserwator Biuro Badań Społecznych dla KHK, [www.khk.krakow.pl/n4n14fmm0t0zg9ppe.file.pdf](http://www.khk.krakow.pl/n4n14fmm0t0zg9ppe.file.pdf).
- Wardak J. [2010], *Polska branża ciepłownicza – problemy i wyzwania*, [http://energetyka.wnp.pl/polska-branża-ciepłownicza-problemy-i-wyzwania,98181\\_1\\_0\\_0.html](http://energetyka.wnp.pl/polska-branża-ciepłownicza-problemy-i-wyzwania,98181_1_0_0.html).
- Wielka modernizacja w ciepłownictwie* [2011], „Produkt. Program. Rynek”, nr 4.
- Zarządzanie w energetyce. Koncepcje, zasoby, strategie, struktury, procesy i technologie energetyki odnawialnej* [2008], red. A. Chochowski, F. Krawiec, Difin, Warszawa.

## **The Role of Quality in Building Customer Relationships in the Heating Market**

In the diversified services market, most organisations do apply basic quality management principles, including customer orientation, but in practice this principle is implemented in various ways. Differences between the companies stem not only from types of services provided, but also the actions, in the specific environment, which often determine the implementation of the quality policy used. One of the specific types of services are public utilities, which, in delivering energy, water and the like, help fulfil society's basic needs. The objective of this paper is to analyse the quality activities undertaken by companies operating in one department of public utilities in the district heating sector. The first part of the paper focuses on the external factors which stimulate or limit the development of the district heating industry, while the second part discusses the selected aspects of the pro-consumer approach based on the example of a major heating company operating in Poland.

**Keywords:** quality of service, customer satisfaction, utility services, district heating.

*Urszula Balon*

Katedra Zarządzania Jakością  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Milena Sikora*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Rola standardów IFS i BRC w ocenie dostawców przez sieci handlowe

## Streszczenie

Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego mają obowiązek zapewnić bezpieczeństwo zdrowotne żywności m.in. poprzez wdrożenie wymagań obligatoryjnych systemów GHP, GMP, HACCP. Dodatkowo mogą wdrożyć wymagania norm ISO 22000. Jednak sieci handlowe wymagają od swoich dostawców dodatkowo certyfikatu systemu IFS i (lub) BRC. W artykule przedstawiono wymagania standardów IFS i BRC ze szczególnym zwróceniem uwagi na audyty jako element weryfikacji wdrożonych wymagań. Dokonano także porównania wymagań obu standardów. Przedsiębiorstwa, które uzyskały certyfikat na zgodność ze standardami IFS/BRC, odnotowały wiele korzyści, m.in. możliwość sprzedaży swoich produktów na rynkach całego świata.

**Słowa kluczowe:** IFS, BRC, audyt wewnętrzny, bezpieczeństwo żywności.

## 1. Wprowadzenie

Systemy zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego i zarządzania jakością wprowadza się w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, aby zapewnić odpowiednie warunki do produkcji żywności, zapewniające otrzymanie produktów

optymalnych jakościowo, ale równocześnie bezpiecznych, o wysokiej jakości, spełniającej oczekiwania nabywców. W celu ujednoczenia wymagań związanych z jakością i bezpieczeństwem zdrowotnym żywności wprowadzono obligatoryjne systemy i programy gwarantujące bezpieczeństwo i spełnienie odpowiednich parametrów jakościowych. Jednak we współczesnej gospodarce uzyskanie i utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku wymusza wdrożenie bardziej zaawansowanych standardów. Rosnąca popularność dobrowolnych systemów opracowanych zgodnie z wytycznymi normy ISO 22000, Międzynarodowego standardu żywności (IFS), Globalnej normy dotyczącej bezpieczeństwa żywności czy też Global GAP, spowodowana jest wzrostem świadomości oraz wymagań wszystkich zainteresowanych grup interesariuszy (np. współpracowników, klientów, dostawców).

Celem artykułu jest zaprezentowanie dwóch standardów (IFS i BRC) stosowanych do weryfikacji jakości w przemyśle spożywczym oraz ocena możliwości ich zastosowania w ocenie dostawców przeprowadzonej przez sieci handlowe.

W celu prawidłowego funkcjonowania i doskonalenia wdrożonych systemów niezbędna jest ich ocena zgodności z opracowanymi wymaganiami, np. w ramach audytów. Audyt jest narzędziem weryfikującym funkcjonujące procesy zgodnie z wcześniej opracowanym planem. Celem audytu jest dostarczenie organizacji obiektywnych dowodów, pozwalających na dokonanie oceny systemu zarządzania audytowanej organizacji lub jego elementów (np. procesu, obszaru, dokumentacji). Podczas prowadzonych audytów identyfikowane są słabe punkty w procesach, zgłaszane i zapisywane są spostrzeżenia, niezgodności i proponowane działania korygująco-zapobiegawcze w celu wyeliminowania nieprawidłowości. Dzięki takim działaniom następuje doskonalenie procesów, wytwarzanych wyrobów i usług, a nawet całej organizacji.

## 2. Międzynarodowy standard żywności

W dobie rosnącej globalizacji na rynku produktów, ciągłego wzrostu wymagań konsumentów oraz w celu sprostania wymaganiom prawnym handlowcy detaliczni i hurtowi zostali zobligowani do wzięcia na siebie większej odpowiedzialności za zapewnienie odpowiedniej jakości i bezpieczeństwa żywności. W związku z tym zrzeszeni członkowie Niemieckiej Federacji Handlu Detalicznego (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels – HDE), francuskiej Federacji Handlu Detalicznego (Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution) oraz Włoskiego Związku Handlu Detalicznego CONAD, COOP i Federdistribuzione opracowali Międzynarodowy standard żywności (International Food Standard – IFS).

IFS to standard przeznaczony dla wszystkich producentów żywności i uczestników łańcucha żywnościowego, a w szczególności dla handlowców detalicznych



dostarczających żywność pod markami własnymi do sieci handlowych. Oznacza ujednoczenie zasad oceny, procedur audytowych oraz reguł kwalifikowania dostawców. Ma służyć jako narzędzie do okresowej, niezależnej i obiektywnej oceny dystrybutorów żywności. W ramach standardu zawarte zostały wymagania dotyczące procesu kwalifikowania dostawców, zaczynając od zdefiniowania wymagań w stosunku do nich poprzez zasady prowadzenia oceny i kompetencje audytorów, a kończąc na jednoznacznych kryteriach oceny i potwierdzeniu wdrożenia systemu certyfikatem. Przyznawany jest dla producentów zajmujących się przetwórstwem żywności oraz firm, które świadczą usługi pakowania produktów. IFS Food może być stosowany tylko wtedy, gdy produkt jest „przetworzony” lub gdy istnieje zagrożenie zanieczyszczenia produktu podczas pierwszego pakowania.

Rosnąca odpowiedzialność sieci handlowych za produkty spożywcze sprzedawane jako marki własne związana była z faktem, że według klientów sieci handlowe były producentami określonych produktów. Aby zapewnić odpowiednią jakość i bezpieczeństwo wyrobów wprowadzanych na rynek, handlowcy detaliczni i hurtowi zmuszeni byli wdrożyć odpowiednie procedury kwalifikacyjne dostawców. W związku z tym coraz większą rolę zaczął odgrywać tzw. audyt trzeciej strony, na mocy którego dostawcy kwalifikowani byli zgodnie z osiąganymi przez nich wynikami audytów jakości i bezpieczeństwa produktu, zlecanymi przez sieci handlowe [Kłodowski 2005]. Jednak każda z sieci handlowych określała własne wymagania dotyczące kluczowych kwestii procesu audytowania. Niejednolite wytyczne dotyczące audytów stanowiły źródło problemów dla przedsiębiorstw, które dostarczały produkty. Koszty oraz czas poświęcony na wielokrotne audyty utrudniały ich funkcjonowanie. Ponadto na dezorientację dostawców miały wpływ różnice w wymaganiach oraz poziomie audytowania [MacDonald 2006]. Opracowanie standardu IFS, ujednoczenie zasad audytowania przyczyniło się do skrócenia czasu potrzebnego na przeprowadzenie wielu audytów, a także stało się rozwiązaniem dla dostawców i detalistów.

Rodzina standardów IFS obejmuje [MacDonald 2006]:

- IFS Food – standard przeznaczony do audytowania przedsiębiorstw produkujących żywność oraz tych, które zajmują się pakowaniem produktów spożywczych luzem. IFS Food stosowany jest w odniesieniu do procesów przetwórstwa i obróbki, przeładunku produktów sypkich, pakowania produktów żywnościowych w opakowania pierwotne;

- IFS Cash&Carry/Wholesale – standard stosowany w odniesieniu do produktów sypkich będących w obiegu handlowym w sieci Cash&Carry oraz innych hurtowni;

- IFS Logistics – standard stosowany w przypadku przedsiębiorstw, które działają w obszarze logistyki produktów żywnościowych. Obejmuje wszelkie działania logistyczne, m.in. załadunek, rozładunek, transport, magazynowanie, dystrybucję;

– IFS Brocker – standard stosowany w odniesieniu do brokerów, agencji handlowych oraz innych przedsiębiorstw, które nie obejmują fizycznego posiadania produktów (m.in. nieposiadających magazynów, pakowni czy też floty samochodów ciężarowych), ale dysponują osobami prawnymi z biurami, skrzynkami pocztowymi itd.;

– IFS HPC – standard służący zapewnieniu bezpieczeństwa, redukcji kosztów oraz zapewnienia transparentności na poziomie całego łańcucha produkcyjnego produktów nieżywnościowych, np. kosmetyków, produktów chemii gospodarczej oraz użytku codziennego;

– IFS PACsecure – standard znajdujący zastosowanie w materiałach opakowaniowych, który bazuje na systemie HACCP;

– IFS Food Packaging Guideline – przewodnik do implementacji wymagań IFS w zakresie pakowania produktów. Stanowi interpretację obecnych wymagań IFS Food (wersja 6) z uwzględnieniem pakowania produktów.

Najnowsza 6 wersja standardu IFS Food do audytowania jakości oraz bezpieczeństwa produktów spożywczych została opublikowana w styczniu 2012 r., a obowiązuje od 1 lipca 2012 r. Celem IFS jest [Popis 2013]:

– zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i jakości produktów spożywczych oraz ich zgodność z wymaganiami przepisów prawnych,

– opracowanie wspólnego standardu, który uwzględnia jednolity system oceniania oraz wyniki z audytu uznawane przez wszystkich uczestników w łańcuchu dostaw,

– praca z jednostkami certyfikującymi posiadającymi akredytację, a także z wykwalifikowanymi audytorami,

– zapewnienie w całym łańcuchu dostaw przejrzystości i porównywalności,

– redukcja kosztów oraz oszczędność czasu dostawców, handlowców detalicznych i sieci handlowych.

Według wymagań IFS Food oceniani są dostawcy produktów spożywczych sprzedających swoje produkty m.in. w supermarketach oraz hipermarketach [Nowicki 2010]. Wszyscy sprzedawcy detaliczni oraz hurtowi, m.in. Aldi, Kaufland, Lidl, Auchan, Metro Group, Carrefour Group, Monoprix, Picard wymagają jego przestrzegania od swoich dostawców [IFS Food... 2012].

W międzynarodowym standardzie bezpieczeństwa żywności zawarte są zasady GHP, GMP, HACCP, wymagania normy ISO 9001 oraz aktów prawnych, które obowiązują w branży spożywczej. Wymagania dotyczą więc nie tylko aspektów wpływających na bezpieczeństwo zdrowotne, ale także dotyczą legalności i jakości produktów. Organizacje, które poddały się certyfikacji na zgodność ze standardami sieci handlowych, częściej charakteryzują się wyższym poziomem dojrzałości organizacyjnej, np. częściej wykorzystują metody i narzędzia zarządzania jakością niż organizacje, które wdrożyły i certyfikowały np. system ISO

9001 lub nie poddały się wcale certyfikacji innych systemów zarządzania [Kafel, Sikora 2013]. Wymagania audytowe standardów oceny dostawców odnoszą się więc do następujących obszarów [Popis 2013]:

- odpowiedzialność wyższego kierownictwa,
- system zarządzania jakością i bezpieczeństwem,
- zarządzanie zasobami – dotyczy zasobów ludzkich,
- proces planowania i produkcji,
- pomiary, analizy, doskonalenie,
- ochrona żywności i inspekcje zewnętrzne.

Sprawdzenie zgodności z IFS Food odbywa się poprzez ocenę wszystkich wymienionych wymagań. Rozróżnia się cztery możliwości oceny wymagań jako odstępstwa. Punkty za każde z wymagań przyznawane są zgodnie z następującą skalą [IFS Food... 2012]:

- wynik A – pełna zgodność (20 pkt),
- wynik B – prawie pełna zgodność, niewielkie odstępstwa (15 pkt),
- wynik C – wdrożona drobna część wymagania (5 pkt),
- wynik D – wymaganie niewdrożone (-20 pkt).

Ponadto w IFS Food zidentyfikowano dziesięć kluczowych (krytycznych) wymagań, których niespełnienie przez przedsiębiorstwo równoznaczne jest z nieprzyznaniem, zawieszeniem albo cofnięciem certyfikatu na zgodność z Międzynarodowym standardem żywności. Należą do nich: odpowiedzialność wyższego kierownictwa (1.2.4), system monitorowania każdego CCP (2.2.3.8.1), higiena personelu (3.2.1.2), specyfikacje surowcowe (4.2.1.2), zgodność z recepturą (4.2.2.1), zarządzanie dotyczące ciał obcych (4.12.1), system identyfikowalności (4.18.1), audyty wewnętrzne (5.11), procedura wycofania i zwrotu produktów (5.9.2), działania korygujące (5.11.2) [IFS Food... 2012]: ocena wymagań kryteria KO (*knoc-out* – nokaut) dokonywana jest zgodnie z zasadami punktowania przedstawionymi w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie możliwych ocen KO

Wynik	Objaśnienie	Uzyskane wyniki (pkt)
A	Pełna zgodność	20
B (odstępstwo)	Prawie pełna zgodność	15
C (odstępstwo)	Wdrożona niewielka część wymagań	Ocena „C” nie jest możliwa do uzyskania
KO (= D)	Wymagania niewdrożone	Odjęte 50% sumy wszystkich możliwych do uzyskania pkt – uzyskanie certyfikatu jest niemożliwe

Źródło: [IFS Food... 2012, s. 25].

Przedsiębiorstwa branży spożywczej mogą otrzymać certyfikat IFS na poziomie bazowym (jeśli spełniają kryteria, które są uznawane za minimalne w przedsiębiorstwach należących do międzynarodowego przemysłu spożywczego), bądź wyższym (jeśli spełniają wymagania, które określają wysoki standard w branży spożywczej) [Kłodowski 2005]. Jest on przyznawany produktom określonego asortymentu oraz zakresom technologicznym [*IFS Food...* 2012].

Zgodnie z wytycznymi standardu, a także w celu sprawdzenia poprawności stosowania wymagań przedsiębiorstwa są zobowiązane do przeprowadzania wewnętrznych audytów (KO nr 8, pkt 5.1. Audyty wewnętrzne). W standardzie IFS audyt wewnętrzny definiowany jest jako niezależne działanie, które zapewnia doradztwo i poprawę funkcjonowania organizacji. Przyczynia się do osiągnięcia przez organizację określonych celów ze względu na systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceniania działań. Dzięki audytowi wewnętrznemu możliwa jest poprawa efektywności zarządzania ryzykiem, procesami oraz działaniami kontrolnymi [*IFS Food...* 2012]. Audyt służyć ma weryfikacji zgodności działań z wymaganiami standardu (tabela 2) oraz identyfikacji kierunku doskonalenia tych działań.

Tabela 2. Wymaganie KO IFS – audyty wewnętrzne

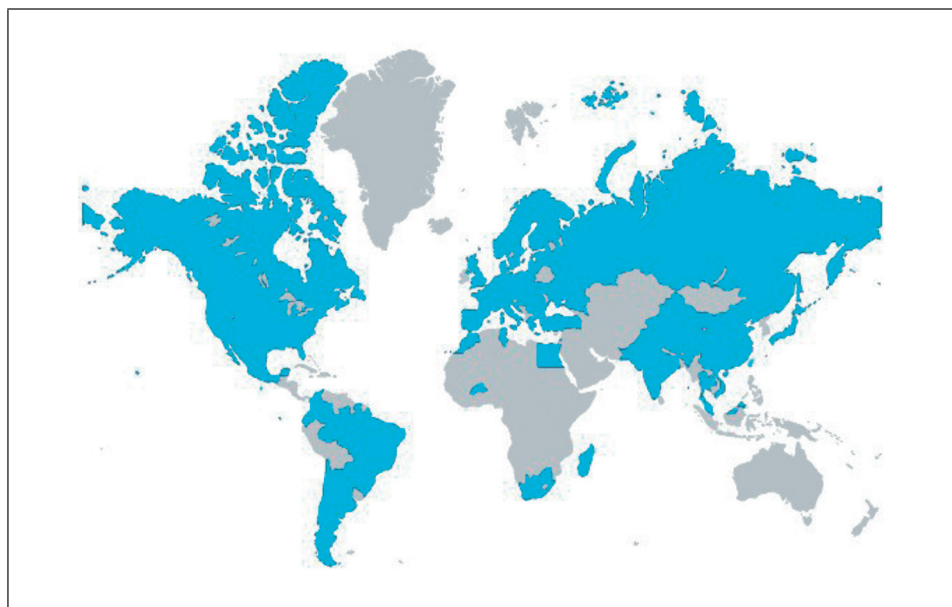
Punkt	Wymagania
5.1.1	Aby audyty wewnętrzne były skuteczne, należy przeprowadzać je zgodnie z określonym i uzgodnionym programem. Powinny także obejmować co najmniej wszystkie wymagania obowiązujące w standardzie IFS. Na zakres i częstotliwość przeprowadzania audytów wewnętrznych wpływ mają analiza zagrożeń oraz ocena związanego z nimi ryzyka.
5.1.2	Audyty wewnętrzne działań stanowiących obszary krytyczne dla bezpieczeństwa żywnościowego i specyfikacji wyrobów powinny być przeprowadzane przynajmniej raz w roku.
5.1.3	Audyt przeprowadzać mogą jedynie osoby kompetentne i niezależne od działu poddanego audytowi.
5.1.4	Wyniki audytu powinny być przekazane najwyższemu kierownictwu i osobie, która odpowiada za dany dział. Następnie należy określić niezbędne działania korygujące wraz z odpowiednią dokumentacją (m.in. plan wdrożenia) oraz przedstawić informacje na ten temat zainteresowanym stronom.
5.1.5	Sposób i termin weryfikacji działań korygujących z audytu wewnętrznego powinien być udokumentowany.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*IFS Food...* 2012].

Brak właściwej realizacji procedury audytów wewnętrznych zgodnie z wymaganiami standardu IFS może być podstawą do cofnięcia lub nieprzyznania certyfikatu przedsiębiorstwu. W wielu organizacjach najczęstszymi niezgodno-

ściami odnotowanymi podczas audytu pierwszej strony są m.in. brak rocznego planu realizowania audytów wewnętrznych, niespełnienie powyższego programu, niestaranne wykonanie protokołów z audytu, niewypełnianie kart niezgodności [Berdowski 2013].

Na podstawie raportu opracowanego przez International Trade Centre<sup>1</sup> szacowana liczba przedsiębiorstw certyfikowanych na zgodność z wymaganiami Międzynarodowego standardu żywności kształtuje się obecnie na poziomie ponad 11 000. Około 350 detalistów i hurtowników wspiera IFS. Audyty IFS prowadzone są w 96 krajach, a sam IFS Food dostępny jest w 20 wersjach językowych (rys. 1).



Objaśnienie: IFS Food respektowany jest w krajach oznaczonych na niebiesko.

Rys. 1. Zasięg geograficzny respektowania standardu IFS Food

Źródło: [Standards Map... 2013, s. 253].

Popularność stosowania Międzynarodowego standardu żywności wynika z faktu, że wdrożenie systemu zapewnienia bezpieczeństwa i jakości żywności bazującego na wymaganiach IFS Food wiąże się z licznymi korzyściami dla

<sup>1</sup> [www.standardsmap.com](http://www.standardsmap.com) – Standards Map stanowi bazę danych on-line na temat informacji dotyczących dobrowolnych standardów, ekoznakowania, protokołów audytów, kodeksów postępowania, raportowania oraz inicjatyw i struktur benchmarkingu. Określenie „dobrowolne normy” (*voluntary standards*) obejmuje wszystkie wyżej wymienione warunki [Standards... 2013, s. 251–254].

wszystkich interesariuszy. Przedsiębiorstwa, które zaimplementowały wytyczne standardu, gwarantują swoim klientom spełnienie wymagań w zakresie jakości oraz bezpieczeństwa, stawianych przez GHP, GMP, HACCP, ISO 9001, a także ustawodawcę. Dzięki zapewnieniu wyższego bezpieczeństwa żywności oraz ciągłego doskonalenia jakości i higieny produktu wzmocnione zostaje zaufanie klientów. Współcześnie posiadanie certyfikatu IFS Food umożliwia podjęcie współpracy z sieciami handlowymi i niejednokrotnie stanowi swoisty wymóg. Zmniejszenie kosztów dla dostawców, detalistów i innych podmiotów działających zgodnie ze standardem wiąże się z jednolitym systemem oceny wszystkich interesariuszy oraz uniknięciem wielokrotnych audytów ze strony różnych odbiorców (w szczególności przez sieci handlowe).

### 3. Globalna norma dotycząca bezpieczeństwa żywności BRC

Brytyjskie Stowarzyszenie Detalistów (British Retail Consortium – BRC) jest największą na świecie organizacją zajmującą się opracowywaniem programów standardów dotyczących bezpieczeństwa i jakości żywności. W globalnych normach BRC znajdują się wymagania dotyczące wytwarzania produktów żywnościowych, opakowań, które są wykorzystywane do ochrony tych produktów oraz przechowywania i dystrybucji ww. dóbr. Standard ten opracowany jest z przeznaczeniem dla zakładów spożywczych dostarczających żywność do sieci handlowych pod własną marką. W ramach standardu BRC zostały zintegrowane przepisy zawarte w normach ISO serii 9000, w systemie HACCP oraz GHP/GMP, a także zostały zdefiniowane dodatkowe szczegółowe wymagania, które muszą zostać spełnione, aby zapewnić bezpieczeństwo i konieczny, powtarzalny poziom jakości wyrobu finalnego [Popis 2013]. Standardy opracowywane są w konsultacji ze specjalistami technicznymi, detalistami, producentami i jednostkami certyfikującymi z całego świata. Dzięki temu ich treść charakteryzuje praktyczne podejście do kwestii zarządzania bezpieczeństwem i jakością. Do rodziny norm BRC należą następujące standardy (<http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers.aspx#.UtHTCEAwD3M>): Globalna norma dotycząca bezpieczeństwa żywności BRC, Globalna norma dotycząca opakowań i materiałów opakowaniowych BRC, Globalna norma dotycząca przechowywania i dystrybucji BRC, Globalna norma dotycząca produktów konsumenckich BRC.

Standardy opisane w powyższych normach uzupełniają się i stanowią zasoby, które są wykorzystywane w trakcie audytowania i certyfikacji dostawców. Wszystkie standardy BRC stanowią dokumenty ramowe, których zadaniem jest wspieranie producentów w działaniach odnoszących się do produkcji bezpiecznych produktów oraz zarządzania jakością w sposób spełniający wymagania klientów.

Rozpoczęcie prac nad Globalną normą dotyczącą bezpieczeństwa żywności było konsekwencją problemów, które zgłaszane były przez brytyjskich producentów żywności. W szczególny sposób odnosiło się to do producentów marek własnych (*Private label*) dostarczających produkty do sieci handlowych, ponieważ byli oni narażeni na liczne audyty trzeciej strony prowadzone przez odbiorców. Standard BRC został po raz pierwszy opublikowany w 1998 r. Zasadniczym celem opracowania globalnej normy było określenie kryteriów dotyczących jakości, bezpieczeństwa oraz działania producentów żywności, którzy są zobligowani do zapewnienia zgodności z wymaganiami prawnymi oraz zasadami ochrony praw konsumenckich [Berdowski 2005]. Ciągłe zmiany w prawie żywnościowym sprawiają, że standard był wielokrotnie aktualizowany.

Kryteria zawarte w tym standardzie są jednoznacznie i szczegółowo określone. Na podstawie tak sformułowanych wymagań można ocenić dostawcę przez uprawnionego audytora, standaryzując w ten sposób kryteria bezpieczeństwa żywności oraz monitorując procesy i procedury. Uzyskanie certyfikatu potwierdzającego zgodność z systemem BRC uwarunkowane jest spełnieniem wszystkich kryteriów zawartych w standardzie. Jeżeli producent uzyskał certyfikat zgodności z systemem BRC dla sieci handlowych, oznacza to, że dostawca pomyślnie przeszedł wnikliwą ocenę i spełnił w sposób zadowalający wszystkie wymagania zawarte w normie BRC. Standard BRC został opracowany przede wszystkim dla producentów marek własnych. Jednak sieci handlowe wykorzystują go jako wskaźnik doboru dostawców. Stosowany jest do weryfikacji wymagań w odniesieniu do produkcji żywności przetworzonej oraz przygotowania produktów podstawowych, które są sprzedawane pod marką sprzedawcy detalicznego, markowych produktów spożywczych oraz żywności będącej składnikami potraw przygotowywanych przez firmy cateringowe, w restauracjach i przez producentów żywności. Przedsiębiorstwa działające w branży spożywczej powinny charakteryzować się bardzo dobrą znajomością wyrobów, które produkują, wytwarzają i dystrybuują. W swoich zakładach zobowiązane są do stosowania systemu identyfikowalności i kontroli zagrożeń, aby zapewnić bezpieczeństwo żywności. Certyfikacja na zgodność z wymaganiami Globalnej normy dotyczącej bezpieczeństwa żywności obejmuje tylko produkty wytworzone lub przygotowane w zakładzie, w którym przeprowadzono audyt. Obejmuje również pomieszczenia magazynowe bezpośrednio kontrolowane przez kierownictwo zakładu produkcyjnego [*Globalna Norma...* 2011].

W Globalnej normie dotyczącej bezpieczeństwa żywności określono wymagania w stosunku do następujących obszarów działalności [Nowicki 2010]:

– zaangażowania najwyższego kierownictwa oraz ciągłego doskonalenia – sporządzenie skutecznego planu zapewnienia bezpieczeństwa żywności zależy w dużej mierze od zaangażowania kierownictwa. W standardzie BRC wskazano,

że jednoznaczne dowody zaangażowania personelu najwyższego szczebla są konieczne, aby przygotować odpowiednie zasady obowiązujące we wszystkich działaniach przedsiębiorstwa,

- zapewnienia bezpieczeństwa żywności poprzez wdrożenie HACCP (zgodnie z *Codex Alimentarius*),

- systemu zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności – opracowanie niezbędnej dokumentacji uwzględniającej m.in. politykę i księgę jakości,

- zakładu i środowiska produkcji – w odniesieniu do standardów otoczenia zakładu produkcyjnego, zapewnienia jego bezpieczeństwa, przestrzegania zasad GHP/GMP,

- kontroli produktu – obejmująca określenie m.in. warunków kontroli oraz badań wyrobów, zasad wprowadzania nowych produktów, nadzoru nad alergienami, a także wyrobów niezgodnych,

- kontroli procesu – pomiary nadzorowanych parametrów procesów oraz zasad kontrolowania urządzeń pomiarowych,

- personelu – szkolenia, higiena osobista, stan higieniczny pomieszczeń socjalnych.

W globalnej normie BRC wyszczególniono wymagania podstawowe, które muszą zostać spełnione, by przedsiębiorstwo uzyskało certyfikat. Do wymagań tych należą: zaangażowanie kierownictwa i ciągłe doskonalenie (1), plan bezpieczeństwa żywności HACCP (2), audyt wewnętrzny (3.5), działania korygujące i zapobiegawcze (3.8), identyfikowalność (3.9), układ, przepływ produktu i segregacja (4.3.1), utrzymanie czystości i higiena (4.9), wymagania dotyczące materiałów specjalnych (5.2), kontrola działań (6.1), szkolenia (7.1) [*Globalna Norma...* 2011].

Jednym z podstawowych wymagań Globalnej normy dotyczącej bezpieczeństwa żywności jest prowadzenie audytów wewnętrznych (pkt 3.4 Audyty wewnętrzne).

Zgodnie z wymaganiami standardu BRC (tabela 3) każda organizacja należąca do łańcucha żywnościowego jest zobowiązana do opracowania rocznego planu programów audytów wewnętrznych, które swoim zakresem obejmują skuteczność wdrożenia wytycznych HACCP. Audyt każdej z komórek przedsiębiorstwa (produkcyjnych, jak i technicznych) powinien odbywać się minimum raz w roku, przy czym częstotliwość jest zależna od analizy ryzyka oraz od wyników z poprzednich działań audytowych. Aby zapewnić, że zakład oraz sprzęt produkcyjny jest w odpowiednim stanie higienicznym w przedsiębiorstwie musi być (oprócz audytów wewnętrznych) opracowany i realizowany program udokumentowanych kontroli wewnętrznych sprawdzających zgodność z wymaganiami standardu BRC. Kontrole powinny być przeprowadzane minimum raz w miesiącu, z uwzględnieniem istniejących zagrożeń głównie w obszarze produkcyjnym [Berdowski 2012].



Tabela 3. Wymaganie fundamentalne BRC – audyty wewnętrzne

Punkt	Wymagania
3.4.1	Organizacja musi zaplanować program audytów wewnętrznych, obejmujących swym zakresem: wymagania systemu HACCP, programy wstępne i procedury wdrożone w celu spełnienia wymagań warunków standardu BRC. Należy ustalić zakres i częstotliwość audytów w powiązaniu z ryzykiem związanym z działalnością oraz wynikami uzyskanymi w poprzednich audytach; co najmniej raz w roku audyt musi objąć wszystkie działania.
3.4.2	Audyty wewnętrzne będą prowadzone przez odpowiednio wyszkolonych i kompetentnych audytorów niezależnych od audytowanego działu.
3.4.3	Należy w pełni wdrożyć program audytów wewnętrznych. Raporty z audytów wewnętrznych będą wskazywać zgodności i niezgodności, zaś wyniki będą przekazywane pracownikom odpowiedzialnym za działanie objęte audytem. Należy uzgodnić zakres działań korygujących i termin ich realizacji oraz zweryfikować ich wykonanie.
3.4.4	Oprócz programu audytów wewnętrznych musi istnieć program udokumentowanych kontroli sprawdzających, czy zakład i sprzęt produkcyjny są utrzymywane w odpowiednim do produkcji żywności stanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Globalna Norma... 2011].

W odniesieniu do audytów wewnętrznych najczęściej występującymi w organizacjach niezgodnościami i spostrzeżeniami są [Berdowski 2012]:

- brak realizacji planu audytów I i II strony, opracowanego przez przedsiębiorstwo,
- nieprecyzyjnie opracowany plan działań audytowych,
- w przypadku wystąpienia niezgodności podczas audytu brak kar,
- raport z audytu uzupełniony w sposób niestaranny, m.in. z pominięciem stwierdzonych zgodności,
- brak uzgodnienia zakresu i terminu realizacji działań korygujących.

Audyty wewnętrzne powinny być planowane w taki sposób, aby wszystkie procesy oraz jednostki organizacyjne podporządkowane systemowi zarządzania bezpieczeństwem i jakością były audytowane minimum raz w ciągu roku kalendarzowego. Oprócz audytów planowych (uwzględnionych w rocznym planie audytów wewnętrznych) możliwe jest przeprowadzanie audytów pozaplanowych. Są one najczęściej realizowane na wniosek pełnomocnika ds. jakości po zatwierdzeniu przez kierującego zakładem.

Weryfikacja spełnienia wymagań zawartych w standardzie BRC prowadzona jest również przez audytorów zewnętrznych. W wyniku tego procesu organizacja może uzyskać certyfikat. Audytor podczas prowadzonego audytu zewnętrznego w swej ocenie może wskazać na niezgodności krytyczne, duże i małe. Stwierdzenie niespełnienia wymagań standardu na poziomie niezgodności krytycznej lub dużej zagraża zgodności wyrobu i certyfikat może zostać przyznany dopiero

po udowodnieniu, że zostały wykonane działania korygujące zweryfikowane przez audytora. Natomiast zidentyfikowanie małej niezgodności, która nie ma większego wpływu na bezpieczeństwo i jakość produktu, pozwala uzyskać certyfikat po wykonaniu działań korygujących. W zależności od liczby i jakości zidentyfikowanych niezgodności przedsiębiorstwa klasyfikowane są według czterostopniowej skali [Nowicki 2010]:

- klasyfikacja A i B – certyfikat wydawany jest na 12 miesięcy,
- klasyfikacja C – certyfikat wydawany jest na 6 miesięcy,
- klasyfikacja D – brak możliwości otrzymania certyfikatu.

Certyfikaty wydawane na zgodność z wymaganiami BRC Food są honorowane przez wiele przedsiębiorstw branży spożywczej, sprzedawców detalicznych oraz producentów na całym świecie [*Globalna Norma...* 2011]. Globalna norma dotycząca bezpieczeństwa żywności jest uznawana przez Globalną Inicjatywę ds. Bezpieczeństwa Żywności (Global Food Safety Initiative – GFSI) ([http://www.mygfsi.com/gfsifiles/News\\_Release\\_Recognition\\_of\\_BRC\\_Global\\_Standards.pdf](http://www.mygfsi.com/gfsifiles/News_Release_Recognition_of_BRC_Global_Standards.pdf)).

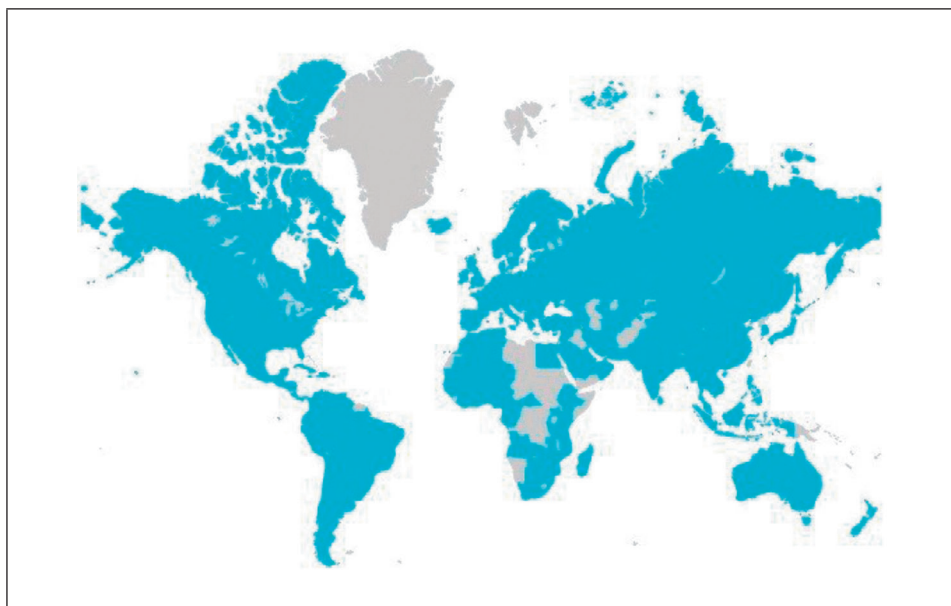
Standard BRC Food skierowany jest do tych producentów żywności, którzy współpracują z sieciami handlowymi uznającymi certyfikat BRC za własną weryfikację dostawców. Wymagają go głównie brytyjskie sieci handlowe, takie jak: Tesco, Somerfield, Marks & Spencer, Sainsbury's, Waitrose czy Morrisons.

Na podstawie raportu opracowanego przez International Trade Centre [*Standards Map...* 2013] szacowana liczba przedsiębiorstw certyfikowanych na zgodność z wymaganiami Globalnej normy dotyczącej bezpieczeństwa żywności kształtuje się obecnie na poziomie ponad 18 500. Liczba zaś organizacji certyfikujących na zgodność z wymaganiami tego standardu wynosi prawie 130. Audyty BRC prowadzone są w ponad 150 krajach (rys. 2).

Korzyści dla przedsiębiorstw związane z wprowadzeniem wymagań zawartych w Globalnej normie dotyczącej bezpieczeństwa żywności [*Globalna Norma...* 2011, Nowicki i Sikora 2012]:

- szeroka uznawalność certyfikatu BRC w Polsce, Europie i na świecie,
- oszczędność czasu i pieniędzy poprzez redukcję wielokrotnych audytów ze strony różnych sieci handlowych,
- wiarygodna i niezależna ocena systemów zapewnienia bezpieczeństwa i jakości żywności,
- możliwość prezentacji swoich osiągnięć przez przedsiębiorstwa w katalogu publicznym BRC oraz używania logo w celach marketingowych,
- możliwość współpracy z sieciami handlowymi i eksportowania swoich produktów,
- samodoskonalenie jakości i bezpieczeństwa produktu realizowane w wyniku ciągłego nadzoru oraz potwierdzenia skuteczności działań korygujących niezgodności ze standardem,

– zmniejszenie ryzyka odpowiedzialności za skutki wprowadzania na rynek wyrobów zagrażających zdrowotnie konsumentom poprzez odpowiednie przygotowanie sposobu postępowania do wycofania wadliwych produktów z rynku (identyfikowalność).



Objaśnienie: globalna norma BRC Food respektowana jest w krajach oznaczonych na niebiesko.

Rys. 2. Zasięg geograficzny respektowania BRC Food

Źródło: [Standards Map... 2013, s. 61].

Powszechna uznawalność globalnej normy BRC Food oraz liczne korzyści płynące z wdrożenia wytycznych stawianych przez ten międzynarodowy standard sprawiają, że coraz większa liczba przedsiębiorstw ubiega się o certyfikat BRC Food.

#### 4. Porównanie IFS i BRC

Międzynarodowy standard żywności IFS i Globalna norma dotycząca bezpieczeństwa żywności BRC opierają się na zasadach GHP/GMP, HACCP oraz ISO 9001. Dodatkowo wprowadzono do tych standardów wymagania, które bezpośrednio nie wynikają z powyższych systemów, m.in. [Drabas i Wojciechowski 2006]:

- obowiązek uwzględniania w analizie zagrożeń tych zagrożeń, które są związane z alergią,
- monitorowanie efektywności pracy,
- wymóg przeprowadzenia testów na etapie wprowadzania nowych produktów,
- opracowanie systemu, który pozwoli przedsiębiorstwu na uzyskanie informacji o GMO,
- wymóg stosowania wykrywaczy metali,
- opracowanie procedur na wypadek sytuacji nadzwyczajnych,
- opracowanie wykazu miejsc na terenie zakładu produkcyjnego oraz magazynu, gdzie występuje szkło i inne materiały niebezpieczne,
- opracowanie procedury kwalifikacji, zatwierdzenia oraz weryfikacji dostawców.

Oba międzynarodowe standardy służące zapewnieniu bezpieczeństwa żywności charakteryzuje bardzo precyzyjny i dokładny opis wymagań, dzięki czemu zminimalizowany jest problem niewłaściwej interpretacji wymagań, która może się wiązać z nadinterpretacją audytorów [Knaflowska i Pospiech 2007]. Głównymi celami międzynarodowych standardów IFS oraz BRC są [Dobski 2006]:

- zagwarantowanie bezpieczeństwa i odpowiedniej jakości produktów spożywczych,
- zgodność z wymaganiami prawnymi,
- ujednoczenie systemu wymagań dla wszystkich producentów i uczestników w łańcuchu żywnościowym, którzy dostarczają swoje produkty do sieci handlowych,
- określenie przejrzystych zasad certyfikacji przedsiębiorstw będących dostawcami dla sieci handlowych,
- ujednoczenie wytycznych dotyczących kwalifikacji dostawców,
- ograniczenie liczby audytów trzeciej strony (z poszczególnych sieci handlowych).

W celu weryfikacji wdrożonych standardów IFS i BRC prowadzone są audyty wewnętrzne, które służą zebraniu informacji dotyczących aktualnego funkcjonowania organizacji i spełnienia wymagań zawartych w tych normach. Dane uzyskane w wyniku tego niezależnego działania umożliwiają poprawę efektywności prowadzonych procesów oraz zapewnienie odpowiedniej jakości i bezpieczeństwa produktów. Konieczność przeprowadzenia minimum raz w roku audytu każdej z komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa (będąca wymogiem zarówno IFS, jak i BRC) daje gwarancję, że funkcjonowanie organizacji jako całości jest stale weryfikowane. Poprzez odpowiednie działania korygujące i zapobiegawcze w sposób ciągły doskonalone są systemy zapewnienia bezpieczeństwa i jakości, oferowane produkty oraz całe przedsiębiorstwo.

W ramach standardów prowadzone są również audyty zewnętrzne, w wyniku których oprócz weryfikacji wdrożonych wymagań, przedsiębiorstwo może uzyskać certyfikat. Jest on uznawanym na całym świecie dokumentem pozwalającym dostarczać produkty do sieci hipermarketów.

Pomimo dużego podobieństwa IFS oraz BRC brakuje wzajemnej ich uznawalności. Ze względu na to przedsiębiorstwa, które muszą spełniać wymagania obu standardów i uzyskać oba certyfikaty, muszą poddawać się audytom na zgodność z wymaganiami obu międzynarodowych standardów [Czupryna i Maleszka 2006]. Różnice pomiędzy standardami IFS i BRC zasadniczo obejmują:

- różne rynki działania,
- ocenę i sposób raportowania wyników z przeprowadzonego audytu certyfikującego: IFS – wynik przedstawiony jest jako procent spełnienia wymagań, BRC – wynik audytu uwarunkowany ilością i kategorią niezgodności,
- zróżnicowany czas na usunięcie zidentyfikowanych podczas audytu niezgodności: IFS – do następnego audytu (14 dni na przedstawienie planu działań korygujących), BRC – 28 dni od zakończenia procesu audytu.

Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji, zrzeszająca funkcjonujące w Polsce międzynarodowe sieci handlowe, ustaliła, że będą one uznawać zarówno standard IFS, jak i BRC. Biorąc pod uwagę, że obecnie na polskim rynku dominują sieci handlowe niemieckie i francuskie, można przyjąć, że szerzej stosowany jest standard IFS, jednak BRC może stać się głównym standardem wśród producentów branży opakowaniowej [Kłodowski 2005].

## 5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa branży spożywczej zobligowane są do zapewnienia odpowiednich warunków podczas produkcji żywności, m.in. poprzez spełnienie wymagań systemów, takich jak: Dobra Praktyka Produkcyjna, Dobra Praktyka Higieniczna, Analiza Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli. Dodatkowo przedsiębiorcy mogą wdrożyć system zarządzania bezpieczeństwem żywności zgodny z wymaganiami normy PN-EN ISO 22000:2005: Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego. Elementy te mają stanowić gwarancję zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności. Tym samym służą ujednoczeniu wymagań stawianych producentom z branży żywnościowej, którzy muszą spełniać podstawowe wymogi prawne, aby dostarczać do obrotu produkty spożywcze.

Jednak wymagania, które muszą spełnić różne podmioty gospodarcze w celu nawiązania współpracy z przedsiębiorstwami branży spożywczej, są coraz większe. Aby je zestandaryzować opracowano Międzynarodowy stan-

dard żywności (IFS) oraz Globalną normę dotyczącą bezpieczeństwa żywności (BRC). Stanowią one standardy służące zapewnieniu odpowiedniej jakości oraz bezpieczeństwa zdrowotnego produktów żywnościowych. Skierowane są głównie do przedsiębiorstw dostarczających produkty do sieci hipermarketów pod własną marką. Dzięki ujednoczonym wymaganiom zawartym w powyższych standardach, żywność dostarczana na rynek spełnia wymagania prawa nie tylko polskiego, ale i międzynarodowego. W związku z tym przedsiębiorstwo może sprzedawać swoje produkty także na inne rynki.

Jednym z narzędzi służących do badania stopnia spełnienia wymogów standardów są audyty dostawców, których procedura jest ujednoczona zgodnie z wymaganiami standardów i które gwarantują odpowiednią jakość i bezpieczeństwo dostarczanych na rynek przez przedsiębiorstwo produktów. Prowadzenie audytów zgodnie z wytycznymi IFS oraz BRC służy również wskazaniu kierunków działań doskonalących. Natomiast poprzez konsekwentną realizację działań korygujących i zapobiegawczych możliwe jest ciągłe doskonalenie wdrożonych systemów. Dzięki temu zarówno konsumenci, jak i pozostali odbiorcy powinni mieć pewność, że gwarancja odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa zdrowotnego i satysfakcjonującej jakości stanowi szczególnie priorytet działalności przedsiębiorstw. Dbłość o odpowiednie funkcjonowanie Międzynarodowego standardu żywności oraz Globalnej normy dotyczącej bezpieczeństwa żywności przyczynia się do osiągnięcia szeregu korzyści.

Zapewnienie bezpieczeństwa i odpowiedniej jakości żywności w całym łańcuchu żywnościowym możliwe jest jedynie wówczas, gdy każdy z uczestników tego łańcucha na bieżąco weryfikuje zgodność funkcjonowania standardu z wymaganiami systemowymi.

## Literatura

- Berdowski J. [2005], *Wpływ współczesnych systemów zarządzania jakością a szczególnie HACCP, BRC, IFS na procesy doskonalenia organizacji zajmującej się produkcją i obrotem żywnością*, „Problemy Jakości”, nr 9.
- Berdowski J. [2012], *Wszystko o nowym BRC*, cz. 2: *Opis wymagań fundamentalnych VI wersji standardu BRC*, „Bezpieczeństwo i Higiena Żywności”, nr 5.
- Berdowski J. [2013], *Jak uniknąć negatywnej oceny. Najważniejsze wymagania VI wersji standardu IFS*, „Bezpieczeństwo i Higiena Żywności”, nr 1.
- Czupryna M., Maleszka A. [2006], *Dodatkowe wymagania stawiane przedsiębiorcom branży spożywczej*, „Problemy Jakości”, nr 9.
- Dobski P. [2006], *Rola systemów zapewnienia jakości w budowaniu jakości oferty przedsiębiorstw handlu detalicznego*, „Problemy Jakości”, nr 11.
- Drabas E., Wojciechowski A. [2006], *IFS oraz BRC – międzynarodowe standardy zapewnienia jakości wyrobów spożywczych*, „Kalejdoskop Mięsny”, nr 2.

- Globalna Norma Dotycząca Bezpieczeństwa Żywności BRC* [2011], Edycja 6, British Retail Consortium, Londyn.
- Havinga T. [2006], *Private Relation of Food Safety by Supermarkets*, „Law&Policy”, vol. 28, nr 4, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9930.2006.00237.x>.
- IFS Food Standard do auditowania jakości oraz bezpieczeństwa produktów spożywczych* [2012], Wersja 6, IFS Management GmbH, Niemcy.
- IFS Food Standard for auditing quality and food safety of food products* [2014], Version 6, IFS Management GmbH, Germany April.
- International Trade Centre, *Standards Map Compendium. 100 voluntary standards* [2013], „At a Glance”, March.
- Kafel P., Sikora T. [2013], *Wykorzystanie metod i narzędzi zarządzania jakością w przedsiębiorstwach branży spożywczej*, „Food. Science. Technology. Quality”, vol. 1(86), <http://dx.doi.org/10.15193/zntj/2013/86/204-216>.
- Kłodowski A. [2005], *IFS/BRC międzynarodowe standardy sieci handlowych*, „Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny”, nr 5.
- Knaflewska J., Pospiech E. [2007], *Quality Assurance Systems in Food Industry and Health Security of Food*, Acta Scientiarum Polonorum, „Technologia Alimentaria”, nr 2.
- MacDonald M. [2006], *Audit, czyli współpracować, nie terroryzować*, „Bezpieczeństwo i Higiena Żywności”, nr 2.
- Nowicki P. [2010], *IFS i BRC – Standardy oceny dostawców* [w:] *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, red. T. Sikora, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Nowicki P., Sikora T. [2012], *Obligatory and Voluntary Food Safety Management Systems – The Up to Date Review*, nr 06; In proceeding of: 6th International Quality Conference, At Kragujevac, Serbia.
- Popis M. [2013], *Systemy bezpieczeństwa żywności*, „Problemy Jakości”, nr 2.
- Standards Map Compendium. 100 Voluntary Standards „At a Glance”* [2013], International Trade Centre.

## The Role of IFS and BRC Standards in Supplier Assessments

Food industry companies have an obligation to ensure the safety of products by implementing the mandatory requirements laid out for GHP, GMP and HACCP systems. Additionally, they can also implement ISO 22000 requirements. However, retailers additionally require of suppliers an IFS and/or BRC certificate. The article presents the requirements of IFS and BRC standards, with particular emphasis on audits as part of the verification of the requirements. Comparisons of requirements of both standards are also described. IFS/BRC standards compliance certified companies reap numerous benefits, including the opportunity to sell their products to markets throughout the world.

**Keywords:** International Food Standard – IFS, British Retail Consortium – BRC, internal audit, food safety.