

Katarzyna Jasik

Relacje interesariuszy jako podstawa jakości przedsiębiorstwa

Problemy Zarządzania 10/2, 94-115

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Relacje interesariuszy jako podstawa jakości przedsiębiorstwa

Katarzyna Jasik

Artykuł poświęcony jest metodzie analizy przedsiębiorstwa w celu stworzenia przedsiębiorstwa pro jakościowego, bazującej na ocenie relacji jego interesariuszy i założeniu, że nie istnieje obiektywna jakość – jakość jest subiektywnym postrzeganiem produktu lub usługi. Dla każdego przedsiębiorstwa najważniejsi są ludzie, bo to oni wpływają na jego być albo nie być na rynku. Jakość relacji międzyludzkich świadczy o satysfakcji – pracownicy są zadowoleni z pracy w firmie, klienci chcą dalej z nią współpracować, a kadra zarządzająca czy jej właściciele realizują zakładane wyniki ekonomiczno-finansowe bezpośrednio zależne od feedbacku między klientami a pracownikami. Jakość to sposób, w jaki przedsiębiorstwo i jego produkty czy usługi są odbierane przez ludzi, którzy w nim pracują lub z nim współpracują. W sytuacji, kiedy większość uczestników rynku ma podobne zasoby, produkty i realizuje podobne marże, jakość staje się najważniejszym czynnikiem konkurowania.

1. Wstęp

Lata 90. ubiegłego wieku to okres transformacji polskiej gospodarki – przejście od gospodarki rozdzielczo-nakazowej do rynkowej. „Odpaństwowienie” przedsiębiorstw i nadanie im pełnej swobody gospodarczej było pierwszym krokiem do tworzenia gospodarki działającej w warunkach konkurencji. Przedsiębiorstwa zaczęły ponosić ryzyko podejmowanych przez siebie decyzji.

Zaczęto dostrzegać wagę teorii zarządzania, które w poprzednim okresie gospodarczym, z racji panującej gospodarki centralnie sterowanej, nie znalazły zastosowania. Zarządzanie przedsiębiorstwem to działania polegające na dysponowaniu zasobami: ludźmi, pieniędzmi, a przez nie oddziaływanie na ludzi (Pszczółowski 1978: 288). Zarządzanie to również kierowanie pracą zespołów ludzkich i środków produkcji dla osiągnięcia określonych celów gospodarczych w sposób najbardziej efektywny, czyli zgodny z zasadą gospodarności (Sudoł 2002: 195). Zarządzanie jest też procesem ciągłego podejmowania decyzji, polegającym na jej przygotowaniu, wyborze jednego z możliwych działań, przekazaniu jej wykonawcom oraz kontroli i regulowaniu toku realizacji (Sudoł 2002: 195).

Pojawiło się pojęcie zarządzania dynamicznego (*high speed management*), charakteryzującego się przede wszystkim (Sudoł 2002: 218–219):

- szeroko rozumianą innowacyjnością,
- adaptacyjnością czyli zdolnością do szybkiego dostosowywania rozmiarów i struktury prowadzonej działalności do rzeczywistych potrzeb,
- efektywnością – oznaczającą zdolność uzyskania przewagi w stosunku do konkurentów,
- szybkością większą niż konkurenci w zakresie reagowania na zmiany w otoczeniu.

Przedsiębiorstwa rozpoczęły działalność w zdecydowanie różnych od dotychczasowych warunkach płynących z otoczenia, zarówno makrootoczenia (a zwłaszcza tworzenia warunków gospodarki rynkowej i funkcjonowania w nich przedsiębiorstw poprzez zmianę ustroju i prawa), jak i mikrootoczenia (konkurowania przedsiębiorstw jako efektu gospodarki rynkowej i wynikających z tego oddziaływań). Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw wpłynęły bezpośrednio na zmianę ich priorytetów zarówno w sferze wewnętrznego zarządzania, jak i strategii działalności.

W okresie przemian zmieniły się podstawowe pojęcia określające pozycję przedsiębiorstwa. Najistotniejsze z nich to: konkurencyjność, innowacyjność i jakość.

Ostatnie przemiany społeczno-gospodarczymi w Polsce i na świecie wpływają na zmianę priorytetów dla przedsiębiorstw. W dobie konkurencji wszyscy mają to samo – dobre i sprawne komputery, szybkie samochody, grupę tzw. lojalnych klientów. W dzisiejszych realiach to jednak nie wystarcza. Gospodarcze rokowania dla Europy i reszty świata nie są pomyślnie, kursy walut nie są stabilne i trudno jest przewidzieć, co może się jeszcze wydarzyć. Reasumując, przedsiębiorstwa będą musiały przetrwać, konkurując ze sobą innymi czynnikami niż dotychczas. Konieczne będą restrukturyzacje przedsiębiorstw w dostosowaniu się do trudnych ekonomicznie czasów. W dobie wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw najważniejsze będą działania projakościowe i restrukturyzacje projakościowe. Dzisiaj dla przedsiębiorstw najważniejsze jest, jak oferowana przez nie jakość serwisu odbierana jest przez klientów; innego znaczenia nabrało również postrzeganie jakości pracy w przedsiębiorstwie przez pracowników i właścicieli firm czy też ich zarządy.

Zmieniają się perspektywy oceny państwa i gospodarki, zmieniają się perspektywy oceny przedsiębiorstw i ich konkurencyjności. Do niedawna wyznacznikiem była technologia czy środki na inwestycje. W dzisiejszych czasach, również dzięki dofinansowaniu unijnemu, kwestia infrastruktury czy parku technologicznego lub przeszkolenia kadry, zarówno w kwestii szkoleń tzw. miękkich, jak i twardych, jest sprawą oczywistą. Przewagą konkurencyjną zaczynają być relacje między interesariuszami, które składają się na sukces firmy, bo skuteczne transakcje są podstawą sukcesu każdego przedsiębiorstwa. Każda transakcja to trójstronna relacja: klienci są zadowoleni ze współpracy z przedsiębiorstwem, pracownicy, bo mają wpływ na wartość dodaną i są

zadowoleni z pracy w firmie, oraz właściciele czy też kadra zarządzająca, bo są zadowoleni z wytyczonej przez siebie strategii rozwoju czy sprzedaży, chociaż właściwie w dzisiejszych realiach powinno to być równoznaczne. Jakość to w dzisiejszych czasach najlepszy sposób na pozyskanie lojalności klientów i jednocześnie najsilniejsza obrona przed konkurentami.

Podstawę empiryczną niniejszego artykułu stanowią badania dotyczące oceny i rozwoju efektywności pro jakościowej małych i średnich przedsiębiorstw. Badania miały charakter ankietowy, opierały się zarówno na pytaniach otwartych, jak i zamkniętych, co pozwalało na swobodę wypowiedzi. Wywiady kwestionariuszowe były standaryzowane, na podstawie przygotowanego wcześniej układu pytań, i przeprowadzane były jawnie. Badania zostały przeprowadzone w 5 przedsiębiorstwach i objęci nimi zostali pracownicy, klienci, właściciele/kadra zarządzająca (w zależności od struktury właścicielskiej). Opierały się na metodach Servqual i Job Satisfaction Inventory oraz autorskiej metodzie Quality Development Areas (mapa stref rozwoju jakości).

Poniższy artykuł zawiera wstępne wyniki badań, które będą kontynuowane. W dalszej części artykułu przedstawione zostaną wyniki badań z jednej z firm.

Badanie ma na celu potwierdzenie tezy, że relacje między interesariuszami świadczą o jakości przedsiębiorstwa i tym samym wpływają na efektywność przedsiębiorstwa, która przekłada się zawsze na wyniki ekonomiczno-finansowe. A pełen obraz dają tylko relacje między trzema grupami interesariuszy – pracownikami, kadra zarządzającą i klientami.

2. Jakość – podstawowe definicje

Definicji jakości jest bardzo wiele, jednak jakość jest pojęciem niejednoznacznym – co innego znaczy dla przedsiębiorstwa produkcyjnego i jego klientów, a co innego dla przedsiębiorstwa usługowego i jego klientów. Czy jest to wysoki poziom usług i produktów? A może ISO? Niski odsetek reklamacji? Uprzejmość wobec klientów? Spełnienie oczekiwań klientów? Zadowolenie klientów? Zadowolenie pracowników? Satysfakcja pracodawców czy właścicieli firm? Na pewno każde pytanie charakteryzuje czy definiuje jakość.

Jakość to, zgodnie z normą ISO 9000:2000, „stopień, w jakim zestaw neutralnych właściwości (fizycznych, czasowych, ergonomicznych, funkcjonalnych) produktu spełnia potrzeby lub oczekiwania, które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub są obowiązkowe” (Sudoł 2002: 17). Jakość to także „cecha lub zespół cech odróżniających dany przedmiot od innych, bądź też całokształt cech danego przedmiotu istotnych ze względu na jego strukturę wewnętrzną oraz ze względu na jego stosunki, oddziaływanie i związki z otoczeniem” (Łańcucki 2003: 11). Juran uznał jakość za zdatność do użytku, Deming zapatrywał się na jakość jako na zaspokojenie aktualnych i przyszłych potrzeb klienta, Crosby uważał, że jakość to zgodność z wymaganiami.

Reasumując, podejście do kwestii jakości koncentruje się bezpośrednio na wartości produktu/usług oferowanych przez przedsiębiorstwo i zaspokajaniu nią oczekiwań odbiorców. Koncepcja ta rozszerzana była z czasem o kwestie ekonomiczno-finansowe firmy, tzn. uwzględnianie czynnika kosztowego i dążenie do jego minimalizacji przy maksymalizowaniu oferty.

Zarządzanie jakością jest ważnym trendem w zarządzaniu przedsiębiorstwem, wykraczającym poza klasyczną kontrolę jakości. Podobnie jak zarządzanie, np. środowiskowe, wskazuje na priorytety, którymi chce ono zdobywać przewagę konkurencyjną. A zatem należy traktować ten trend jako swego rodzaju podsystem w systemie zarządzania, wpływający bezpośrednio na strategię działalności, ułatwiający identyfikację przyczyn niezgodności w procesach, tzn. osiągnięcia stanów innych od zamierzonych. Zgodnie z definicją ISO 9000:2000 system zarządzania jakością to „zestaw wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących elementów służących ustanawianiu polityki i celów oraz osiąganiu tych celów, wykorzystywany do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości” (Wawak 2006: 16). Jest to sposób zarządzania ukierunkowany na jakość, którego wdrażanie uzależnione jest od udziału wszystkich pracowników przedsiębiorstwa i powiązany z realizacją strategii, gwarantującej pełną satysfakcję klientów.

Wdrożenie systemu ISO 9000 jest w dzisiejszych czasach, kiedy znaczenie jakości w przedsiębiorstwie jest bardzo wysokie, podstawą do tworzenia systemu zarządzania jakością opierającego się przede wszystkim na kulturze organizacyjnej i zaangażowaniu pracowników w działania restrukturyzacyjne – prowadzone w związku z przebudową systemu zarządzania, zwanego Total Quality Management (TQM). W literaturze nie istnieje jednoznaczna definicja tego systemu zarządzania. TQM, zgodnie z normą ISO 8402 z 1994 r., „to sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa”. TQM postrzegane jest również jako „(...) sposób zarządzania podwyższający efektywność, elastyczność i konkurencyjność organizacji.(...) Jest to (...) metoda planowania, organizowania i zrozumienia każdego rodzaju działalności, której realizacji zależy od każdej osoby na wszelkich poziomach organizacyjnych. (...) organizacja, aby być efektywną w działaniu, musi akceptować konieczność współpracy wszystkich komórek przy realizacji wspólnego celu, uznając, że każda osoba i każdy rodzaj działalności wzajemnie na siebie oddziałują” (Wawak 2006: 17).

3. Relacje jako nowa definicja jakości

We wstępie do niniejszego artykułu wspomniano, że jakość związana jest z relacjami między interesariuszami przedsiębiorstw i siła tych relacji świadczy o przewadze rynkowej realizowanej przez pro jakościową organi-

zając. Postanowiono zbadać siłę tych relacji i czy rzeczywiście mają one wpływ na jakość oferowaną przez przedsiębiorstwo. Pierwsza koncepcja badań była oparta na stworzeniu modelu firmy pro jakościowej, z wykorzystaniem znanych i sprawdzonych metod badania satysfakcji – klientów (metoda Servqual) oraz pracowników (Job Satisfaction Inventory). Pytania otwarte miały być tłem do wniosków. Dane o przedsiębiorstwie miały pokazać skalę ważności problemów oraz różnicy w postrzeganiu w konfrontacji z oczekiwaniami. Podsumowaniem badań miało być przygotowanie modelu efektywnej organizacji nastawionej na jakość, z wykorzystaniem zrównoważonej karty wyników, jako narzędzia zarządczego.

4. Metody badania relacji

4.1. Servqual

Metoda Servqual, oparta na „pięciu lukach” została opracowana w latach 80. ubiegłego wieku przez A. Parasurmana, V.A. Zeithama i L. Berriego. Jest jedną z najpopularniejszych skal oceny jakości usług, jednak należy podkreślić, że wykorzystuje tylko punkt oceny klienta. Metoda jest pomocna dla kadry zarządzającej w odbiorze przedsiębiorstwa przez jego klientów, ponieważ często nie ma ona świadomości oczekiwań klientów i ich standardów jakości, a forsuje swoje poglądy, które dla klientów mogą nie być istotne. Bazą modelu jest tzw. piąta luka, dotycząca różnicy między usługą oczekiwaną a postrzeganą (Wolniak i Skotnicka 2008: 178).

Do badania wykorzystuje się kwestionariusz ankietowy, pozwalający ocenić faktyczne postrzeganie oferty firmy i oczekiwania wobec niej, a rozbieżności tworzą lukę. Jakość oceniana jest w następujących wymiarach: *namacalność (tangibles)*, *niezawodność (reliability)*, *reagowanie (responsiveness)*, *pewność (assurances)* i *empatia (empathy)*. Klient ocenia, według skali (bardzo zadowolony, zadowolony, brak zdania, niezadowolony, bardzo niezadowolony), każdy wymiar (na podstawie szczegółowych cech), a następnie ocenia ich wagi, wskazujące na ich ważność. Na tej podstawie wyliczany jest wskaźnik servqual, który wskazuje na mocne i słabe strony przedsiębiorstwa oraz konieczne działania naprawcze.

4.2. Job Satisfaction Inventory (JSI)

Wskaźnik Job Satisfaction Inventory, opracowany przez Wooda, Chonko i Hunta, odnosi się do satysfakcji z pracy personelu przedsiębiorstwa i obejmuje wymiary: *przepływ informacji, różnorodność i poczucie swobody, osiągnięcie i realizacji zadań oraz wynagrodzenia i bezpieczeństwo*. W każdym wymiarze uwzględnione są cechy, które są związane z powyższymi obszarami. Pracownik ocenia, według skali (zdecydowanie tak, raczej tak, nie mam zdania, raczej nie, zdecydowanie nie, z punktacją odpowiednio 5, 4, 3, 2, 1) każdy wymiar i jego cechy. Wskaźnik JSI jest wynikiem sumowania i wyliczenia

średnich uzyskanych w badania dla każdego z wymiarów oddzielnie. Pozwala ocenić warunki pracy, stworzone przez pracodawcę, zweryfikować system motywacyjny, ustalić stopień satysfakcji z zakresu obowiązków i realizacji powierzonych zadań, a także ocenić mocne i słabe strony firmy z punktu widzenia pracownika.

Metoda uzupełniona została przez autora artykułu o pytania otwarte, które pozwoliły uzupełnić wiedzę o przedsiębiorstwie niezawartą w kwestionariuszu.

W trakcie prowadzonych badań pojawiła się myśl, że jakość jest bardzo subiektywna. Postanowiono zmienić sposób agregacji danych, przygotowano nowe kwestionariusze, które pozwoliły stworzyć mapę 12 obszarów przedsiębiorstwa bezpośrednio wpływających na jakość. Wykorzystane do tej pory metody stanowiły podstawę do stworzenia autorskiej metody oceny i rozwoju efektywności projakościowej firmy – metody Quality Development Areas (QDA – mapa stref rozwoju jakości). Prowadzone badania pozwoliły również na empiryczne doprecyzowanie założeń dotyczących pojęcia czy definicji jakości w organizacji – jakość zależy od relacji między grupami interesariuszy, i te relacje zostały wnikliwiej zbadane.

Badanie dotyczyło relacji między trzema najważniejszymi grupami – pracodawcą (szeroką pojętym w zależności od struktury firmy – czy to właściciela, czy kadry zarządzającej), pracownikiem (czyli klientem wewnętrznym) i klientem zewnętrznym. Postanowiono tezę, że jakość oferowana przez firmę jest subiektywną oceną przedsiębiorstwa – potwierdzają to wypowiedzi pracowników i kadry zarządzającej/właścicieli i jest podstawą efektywności przedsiębiorstwa, bo pozytywna ocena przedsiębiorstwa jako całości, wpływa m.in. na ich lojalność klientów, polecenie innym klientom, a te działania wprost przekładają się na wzrost sprzedaży. Badania pozwoliły na spojrzenie na organizację przez pryzmat trójstronnych relacji, które dały obraz mapy stref rozwoju jakości przedsiębiorstwa.

4.3. Mapa stref rozwoju jakości (Quality Development Areas)

Mapa stref rozwoju jakości to mapa przedsiębiorstwa widzianego z trzech perspektyw, tzn. obejmuje trzy wymiary wzajemnych relacji tworzących jakość, czyli *subiektywne postrzeganie przez pracowników, kadry właścicielsko-zarządzającą i klientów*. Sukces przedsiębiorstwa zależy od ich odniesienia do potrzeb i postrzegania wzajemnej współpracy.

- Metoda Quality Development Areas składa się z następujących elementów:
- zestawu ankiet i pozyskania informacji od klientów, pracowników i zarządu;
 - mapy stref rozwoju jakości QDA składającej się ze *strefy kreacji* (na podstawie opinii pracowników i zarządu oceniane są następujące obszary: motywacja, ambicje i realizacja, komfort pracy, jakość, image pracodawcy, przepływ informacji) i *strefy realizacji* (na podstawie opinii klientów,

- pracowników i zarządu oceniane są takie obszary, jak: infrastruktura, oferta/marka, kompetencje, solidność, realizacja, komunikatywność);
- diagramu luk w postrzeganiu jakości i diagramu wskaźników luki;
 - zestawu naprawczego w odniesieniu do wytypowanych najważniejszych luk rozwojowych o kluczowym znaczeniu dla firmy.

W ramach badania mierzone jest postrzeganie jakości i ważności poszczególnych cech. Jakość i ważność cech to podstawa metody. Oczywiście jest informacja dotycząca oceny ważności poszczególnych cech np. dla klienta, ale luka między ważnością cechy a jej jakością postrzeganą wskazuje obszary istotne dla jakości, wymagające naprawy w pierwszej kolejności. Luka informacyjna występuje także ze względu na subiektywną rozbieżność postrzegania jakości i ważności cechy przez poszczególnych interesariuszy. Różnica między subiektywną oceną jakości i ważności zdefiniowana została jako *wskaźnik luki*.

Luki pomiędzy jakością i ważnością w poszczególnych obszarach ukazują kierunki koniecznych działań naprawczych.

Zebrane dane analizowane są w 2 przekrojach. Przekrój 1. pokazuje różnice w postrzeganiu jakości i ważności poszczególnych cech przez zarząd, pracowników i klientów. Obrazuje przepływ informacji w firmie, a także pomiędzy klientami a firmą. Wskazuje precyzyjnie obszary o jakości i ważności odmiennie postrzeganych przez poszczególnych interesariuszy, a więc prawdopodobne źródła problemów z jakością. W wytypowanych obszarach należy przeprowadzić analizę szczegółową postrzegania poszczególnych cech. Przekrój 2. wskazuje luki pomiędzy ważnością i jakością danej cechy. Pokazuje, gdzie poziom jakości „nie nadąża” za ważnością. Pozwala zidentyfikować obszary, w których wdrożone zostaną działania naprawcze i zastosowany zostanie zestaw naprawczy przedstawiony poniżej.

Ostatnim elementem metody QDA jest zestaw naprawczy. Zawiera on komplet „kluczy” – tj. zestaw konkretnych działań, z przypisanymi im zasobami, terminami i miernikami wykonania.

Taki sposób prezentacji rozwiązań naprawczych pozwala zarówno na szybkie rozpoczęcie ich wdrożenia, jak też na precyzyjne rozliczenie efektów przeprowadzonych działań. Efekty wykorzystania zestawu naprawczego QDA to m.in.: fakt, że zmiana nie ulega cała firma na raz (ryzyko chaosu i zbyt radykalnych zmian niezaakceptowanych przez otoczenie); naprawiane są (rozwijając zasadę Pareto) wybrane największe słabości firmy, w budżecie dostosowanym do jej możliwości; tym sposobem w najkrótszym czasie uzyskiwane są największe możliwe do osiągnięcia efekty.

Korzyści z zastosowania metody QDA są następujące. Dla zarządu:

- szczegółowa informacja o firmie, jej silnych i słabych stronach w zakresie utrzymania i rozwoju jakości,
- gotowy zestaw instrumentów i działań naprawczych,
- poprawa jakości świadczonych usług i efektywności ich realizacji,
- wzrost przywiązania klientów,

- zmniejszenie rotacji personelu i utraty wiedzy w organizacji,
- w konsekwencji wzrost przychodów i marży operacyjnej.

Dla pracowników:

- lepsze środowisko i komfort pracy,
- wzrost zadowolenia z pracy.

Dla klientów:

- wzrost jakości świadczonych usług,
- wzrost satysfakcji ze współpracy z firmą.

Mapa stref rozwoju jakości przedstawia różnice w postrzeganiu jakości i ważności poszczególnych cech przez interesariuszy transakcji. Obrazuje przede wszystkim przepływ informacji w firmie i informacji między klientami a przedsiębiorstwem. Precyzyjnie wskazuje obszary o jakości i ważności odmiennie postrzegane przez poszczególnych interesariuszy, a więc prawdopodobne źródła problemów z jakością. Czyli informacje o tym samym obszarze uzyskuje się z trzech stron, co umożliwi ustalenie stanu faktycznego oraz różnic informacyjnych w odbiorze przez poszczególnych interesariuszy. Konfrontacja ważności cechy (od bardzo ważnej do mało ważnej) z jakością cechy (od wysokiej do niskiej) pozwala na diagnozę przedsiębiorstwa projakościowego i wzmacnianie jego silnych stron przy eliminowaniu słabych stron.

Metoda ta jest autorskim narzędziem analitycznym dostarczającym właścicielom czy kadrze menedżerskiej przedsiębiorstwa informacje, które w praktyce są dla nich niedostępne, dotyczące pracy w nim i współpracy z nim. Jednocześnie jest to także badanie rynku, tzn. informacja o postrzeganiu firmy przez klientów w konfrontacji z ich oczekiwaniami.

5. Wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie X

Badania przeprowadzone zostały w prywatnym przedsiębiorstwie dystrybucyjnym, działającym w sektorze ekologicznym. Struktura firmy jest płaska – prezes i 5 pracowników (handlowców). Podstawową działalność stanowi sprzedaż wysokospecjalistycznych urządzeń i technologii do sektora publicznego i prywatnego. Firma nie ma wpływu na jakość oferowanych produktów, ale ma wpływ na jakość sprzedaży wynikającą z kontaktów z klientami.

Badania przeprowadzone zostały według wstępnej metodologii (Servqual i JSI), a następnie rozszerzone i uzupełnione o metodologię QDA. Obydwa modele odwołują się do relacji. Pierwszy model jest bardzo ogólny. Podstawą drugiego modelu był pierwszy model, jednak został rozszerzony o kwestie i zagadnienia istotne dla działania przedsiębiorstwa. Sednem metody jest spojrzenie na przedsiębiorstwo z punktu widzenia pracowników, klientów i kadry zarządzającej w ujęciu jakości i ważności. W ten sposób osiągnięto trójwymiarową perspektywę.

Nr	Pracownicy/zarząd	Jakość (od 1 do 5)	Ważność ocenianej cechy (od 1 do 5)
Motywacja			
1	System wynagrodzenia w firmie		
2	Poziom wynagrodzenia		
3	Pakiet socjalny oferowany przez firmę		
4	Poczucie stabilności zatrudnienia		
5	Sposób rozstawiania się z pracownikami		
6	Moja motywacja do pracy w tej firmie		
Ambicje i realizacja			
7	Wysiłek i zaangażowanie są doceniane przez mojego przełożonego		
8	Odnoszę wrażenie, że wpływam na sukces firmy		
9	Znam plany rozwojowe firmy		
10	Mój obecny zakres obowiązków		
11	Wyniki, które osiągam		
12	Szkolenia oferowane przez firmę		
Komfort pracy			
13	Infrastruktura informatyczno-techniczna		
14	Zaplecze socjalne		
15	Lojalność pracowników wobec siebie		
16	Styl zarządzania firmą		
17	Atmosfera w firmie		
18	Dotrzymywanie obietnic przez przełożonych		
Jakość zarządzania			
19	Poziom koncentracji firmy na problemach jakości		
20	Poziom jakości oferowany klientom		
21	Poziom komfortu pracy oferowany przez firmę		
22	Dbłość firmy o relacje między pracownikami		
23	Poziom współdziałania pomiędzy pracownikami		
24	System awansów pracowniczych		

Cd. tab. 1

Nr	Pracownicy/zarząd	Jakość (od 1 do 5)	Ważność ocenianej cechy (od 1 do 5)
Image pracodawcy			
25	Kompetencje przełożonego		
26	Realizacja własnych ambicji dzięki pracy w firmie		
27	Podnoszenie własnych kwalifikacji dzięki pracy w firmie		
28	Poleciłbym znajomemu pracę w firmie		
29	Oferta produktowa w stosunku do konkurencji		
30	Oferta cenowa w stosunku do konkurencji		
Przepływ informacji			
31	Jakość i przejrzystość stawianych oczekiwań		
32	Reakcja pracowników na przekazane informacje		
33	Przepływ informacji w dziale		
34	Przepływ informacji pomiędzy działami		
35	Wymiana informacji z przełożonym		
36	Wymiana informacji z zarządem/właścicielem		

Tab. 1. Kwestionariusz strefy kreacji według metody QDA. Źródło: opracowanie własne.

Nr	Klienci/pracownicy/zarząd	Jakość (od 1 do 5)	Ważność ocenianej cechy (od 1 do 5)
Infrastruktura			
1	Lokalizacja biura		
2	Wygląd biura		
3	Wyposażenie biura/infrastruktura		
4	Dostępne środki komunikacji z firmą i jej pracownikami		
5	Godziny pracy – wygoda dla klientów		
6	Materiały informacyjne o firmie		
7	Wygląd, kultura, schludność ubioru pracowników		

Cd. tab. 2

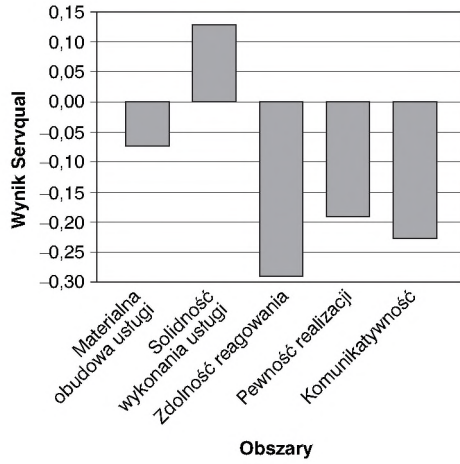
Nr	Klienci/pracownicy/zarząd	Jakość (od 1 do 5)	Ważność oceniającej cechy (od 1 do 5)
Oferta/marka			
8	Zróżnicowanie oferty		
9	Dopasowanie oferty do potrzeb i oczekiwań klienta		
10	Jakość oferty		
11	Oferowane ceny/stawki		
12	Warunki płatności		
13	Markę firmy – usługodawcy postrzegam jako		
14	Poleciłbym usługi tej firmy znajomym		
Kompetencje			
15	Wiedza pracowników o produktach i usługach oferowanych przez firmę		
16	Znajomość aktualnych trendów w branży przez pracowników		
17	Sposób prezentacji oferowanej usługi		
18	Profesjonalizm w zarządzaniu realizacją usługi		
19	Umiejętności i kompetencje pracowników, sprawność korzystania z dostępnej infrastruktury niezbędnej do realizacji umowy		
20	Kompetencje pracowników wzbudzają zaufanie klienta		
21	Moim zdaniem firma jest dobrze prowadzona		
Solidność			
22	Zgodność usługi z wcześniejszą ofertą		
23	Terminowość realizacji usług		
24	Zapał i zaangażowanie pracowników		
25	Chęć pomocy ze strony pracowników w przypadku komplikacji w związku z realizacją usługi		
26	Wywiązywanie się z ustaleń zawartych w umowie		
27	Wartość dodana przez pracowników ponad ustalenia umowy		
28	Rzetelność przekazywanych informacji		

Cd. tab. 2

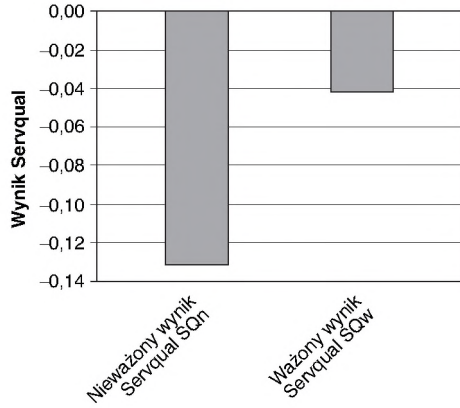
Nr	Klienci/pracownicy/zarząd	Jakość (od 1 do 5)	Ważność oceniającej cechy (od 1 do 5)
Reakcja			
29	Czas trwania realizacji usługi		
30	Niezwłoczność w reakcji na potrzeby klienta		
31	Sposób realizacji usługi przez pracowników wzbudza moje zaufanie		
32	Rozumienie specyficznych i indywidualnych potrzeb klienta		
33	Poczucie, że pracownicy robią wszystko, żeby realizacja usługi była traktowana priorytetowo		
34	Chęć i pomoc pracowników w rozwiązywaniu nietypowych problemów wynikających w trakcie realizacji usługi		
35	Sposób naprawy wykrytych błędów lub wad usługi		
Komunikatywność			
36	Życzliwość i uprzejmość pracowników		
37	Dostępność pracowników w używanych kanałach komunikacji		
38	Sposób prowadzenia komunikacji z klientem		
39	Indywidualne podejście do klienta		
40	Sposób informowania klientów o przebiegu realizacji umowy		
41	Pracownicy w pełni uwzględniają moje uwagi i roszczenia		
42	Kontakt z klientem po zakończeniu realizacji usługi		

Tab. 2. Kwestionariusz strefy realizacji według metody QDA. Źródło: opracowanie własne.

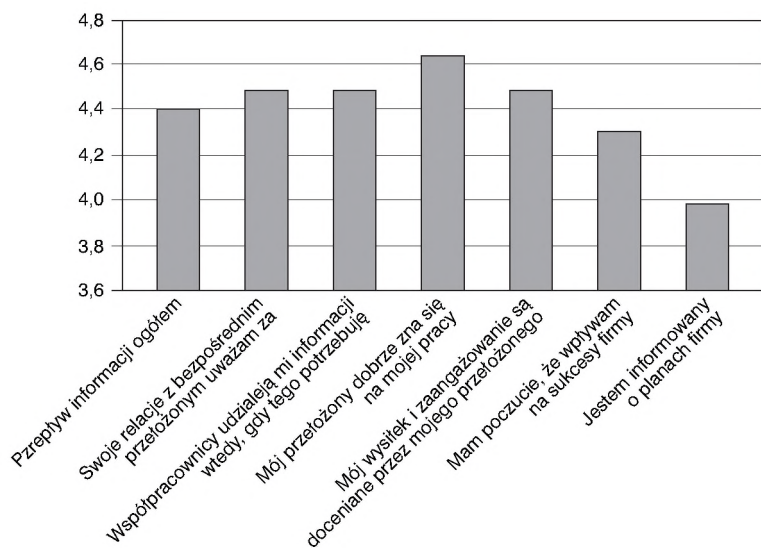
Oba badania zostały przeprowadzone dla zarządu firmy. Zdefiniowano problemy, które okazały się istotne dla postrzegania firmy w wymiarze i pracowników, i klientów, i zarządu. W badaniach nie uwzględniono sfery finansowej, tylko jakościową. Wnioski są w trakcie analizy, ale procedura analizy jest zgodna z przyjętymi koncepcjami badań (SKW w przypadku Servqual i JSI lub zestaw naprawczy w przypadku QDA).



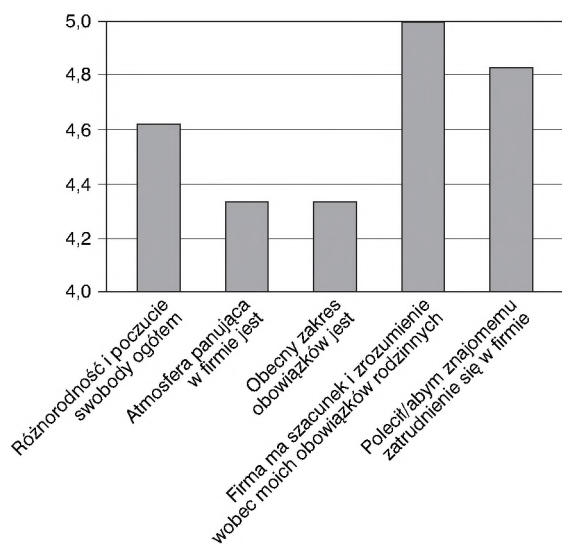
Rys. 1. Obszary Servqual. Źródło: opracowanie własne.



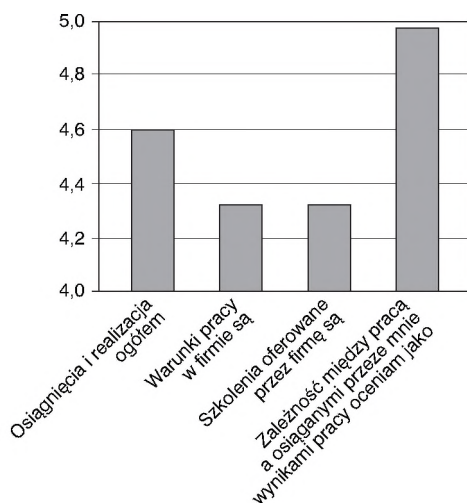
Rys. 2. Wyniki badań według metody Servqual. Źródło: opracowanie własne.



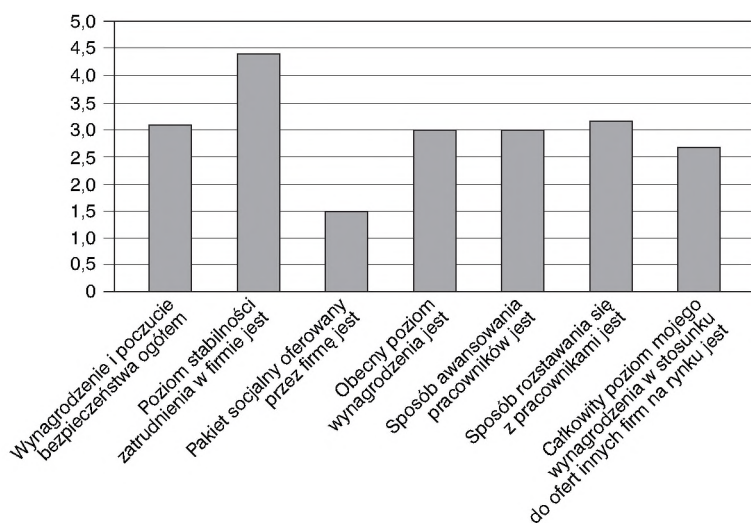
Rys. 3. Wyniki badań według metody Job Satisfaction Inventory – średnia wartość oceny przepływu informacji. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Wyniki badań według metody Job Satisfaction Inventory – średnia wartość oceny różnorodności i poczucia swobody. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Wyniki badań według metody Job Satisfaction Inventory – średnia wartość oceny osiągnięć i realizacji. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Wyniki badań według metody Job Satisfaction Inventory – średnia wartość oceny wynagrodzenia i poczucia bezpieczeństwa. Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Klienci	Pracownicy	Zarząd	Max. różnica
Infrastruktura	3,7	3,6	4,4	0,8
Oferta/marka	4,0	4,1	5,0	1,0
Kompetencje	4,1	4,2	4,1	0,1
Solidność	4,2	3,8	3,7	0,5
Reakcja	4,4	4,3	4,0	0,4
Komunikatywność	4,2	4,6	4,7	0,5
Ogółem średnia	4,1	4,1	4,3	0,2

Tab. 3. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 1. Jakość – strefa realizacji (klienci, pracownicy, zarząd). Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Klienci	Pracownicy	Zarząd	Max. różnica
Infrastruktura	3,6	4,5	5,0	1,4
Oferta/marka	4,2	5,0	5,0	0,8
Kompetencje	4,4	4,9	5,0	0,6
Solidność	4,2	5,0	5,0	0,8
Reakcja	4,6	5,0	5,0	0,4
Komunikatywność	4,3	5,0	5,0	0,7
Ogółem średnia	4,2	4,9	5,0	0,8

Tab. 4. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 1. Ważność – strefa realizacji (klienci, pracownicy, zarząd). Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Klienci	Pracownicy	Zarząd	Max. różnica
Infrastruktura	0,2	0,9	0,6	0,7
Oferta/marka	0,3	0,9	0,0	0,9
Kompetencje	0,2	0,7	0,9	0,6
Solidność	0,0	1,2	1,3	1,3
Reakcja	0,2	0,7	1,0	0,8
Komunikatywność	0,1	0,4	0,3	0,3
Ogółem średnia	0,2	0,8	0,7	0,6

Tab. 5. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 1. Rozbieżność między jakością a ważnością – strefa realizacji (klienci, pracownicy, zarząd). Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Klienci	Pracownicy	Zarząd	Różnica
Motywacja		3,1	4,4	1,3
Ambicje i realizacja		3,4	4,6	1,1
Komfort pracy		3,7	3,9	0,3
Jakość zarządzania		3,7	4,6	1,0
Image pracodawcy		4,0	4,4	0,5
Przepływ informacji		3,9	4,0	0,1
Ogółem średnia		3,6	4,3	0,7

Tab. 6. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 1. Jakość – strefa kreacji (pracownicy, zarząd). Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Klienci	Pracownicy	Zarząd	Różnica
Motywacja		4,9	5,0	0,1
Ambicje i realizacja		4,5	5,0	0,5
Komfort pracy		4,6	4,9	0,2
Jakość zarządzania		4,9	5,0	0,1
Image pracodawcy		4,6	5,0	0,4
Przepływ informacji		4,9	5,0	0,1
Ogółem średnia		4,8	5,0	0,2

Tab. 7. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 1. Ważność – strefa kreacji (pracownicy, zarząd). Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Klienci	Pracownicy	Zarząd	Różnica
Motywacja		1,8	0,6	1,2
Ambicje i realizacja		1,1	0,4	0,6
Komfort pracy		1,0	0,9	0,0
Jakość zarządzania		1,3	0,4	0,9
Image pracodawcy		0,6	0,6	0,0
Przepływ informacji		1,0	1,0	0,0
Ogółem średnia		1,1	0,6	0,5

Tab. 8. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 1. Rozbieżność między jakością a ważnością – strefa kreacji (pracownicy, zarząd). Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Jakość	Ważność	Różnica
Infrastruktura	3,7	3,6	0,2
Oferta/marka	4,0	4,2	0,3
Kompetencje	4,1	4,4	0,2
Solidność	4,2	4,2	0,0
Reakcja	4,4	4,6	0,2
Komunikatywność	4,2	4,3	0,1
Ogółem średnia	4,1	4,2	0,1

Tab. 9. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 2. Klienci – strefa realizacji (klienci, pracownicy, zarząd). Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Jakość	Ważność	Różnica
Infrastruktura	3,6	4,5	0,9
Oferta/marka	4,1	5,0	0,9
Kompetencje	4,2	4,9	0,7
Solidność	3,8	5,0	1,2
Reakcja	4,3	5,0	0,7
Komunikatywność	4,6	5,0	0,4
Ogółem średnia	4,1	4,9	0,8

Tab. 10. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 2. Pracownicy – strefa realizacji (klienci, pracownicy, zarząd). Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Jakość	Ważność	Różnica
Infrastruktura	4,4	5,0	0,6
Oferta/marka	5,0	5,0	0,0
Kompetencje	4,1	5,0	0,9
Solidność	3,7	5,0	1,3
Reakcja	4,0	5,0	1,0
Komunikatywność	4,7	5,0	0,3
Ogółem średnia	4,3	5,0	0,7

Tab. 11. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 2. Zarząd – strefa realizacji (klienci, pracownicy, zarząd). Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Jakość	Ważność	Różnica
Motywacja	0,8	1,4	0,6
Ambicje i realizacja	1,0	0,8	0,3
Komfort pracy	0,1	0,6	0,6
Jakość zarządzania	0,5	0,8	0,3
Image pracodawcy	0,4	0,4	0,1
Przepływ informacji	0,5	0,7	0,2
Ogółem średnia	0,5	0,8	0,2

Tab. 12. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 2. Rozbieżność opinii – strefa realizacji (klienci, pracownicy, zarząd). Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Jakość	Ważność	Różnica
Motywacja	3,1	4,9	1,8
Ambicje i realizacja	3,4	4,5	1,1
Komfort pracy	3,7	4,6	1,0
Jakość zarządzania	3,7	4,9	1,3
Image pracodawcy	4,0	4,6	0,6
Przepływ informacji	3,9	4,9	1,0
Ogółem średnia	3,6	4,8	1,1

Tab. 13. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 2. Pracownicy – strefa kreacji (pracownicy, zarząd). Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Jakość	Ważność	Różnica
Motywacja	4,4	5,0	0,6
Ambicje i realizacja	4,6	5,0	0,4
Komfort pracy	3,9	4,9	0,9
Jakość zarządzania	4,6	5,0	0,4
Image pracodawcy	4,4	5,0	0,6
Przepływ informacji	4,0	5,0	1,0
Ogółem średnia	4,3	5,0	0,6

Tab. 14. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 2. Zarząd – strefa kreacji (pracownicy, zarząd). Źródło: opracowanie własne.

Obszar	Jakość	Ważność	Różnica
Motywacja	1,3	0,1	1,2
Ambicje i realizacja	1,1	0,5	0,6
Komfort pracy	0,3	0,2	0,0
Jakość zarządzania	1,0	0,1	0,9
Image pracodawcy	0,5	0,4	0,0
Przepływ informacji	0,1	0,1	0,0
Ogółem średnia	0,7	0,2	0,5

Tab. 15. Wyniki badań według metody mapy stref jakości – przekrój 2. Rozbieżność opinii – strefa kreacji (pracownicy, zarząd) i. Źródło: opracowanie własne.

6. Wnioski z przeprowadzonych badań

Oba badania się pokrywają. Badanie 2. okazało się bardziej szczegółowe. Przedstawione zostały konkretne obszary działania przedsiębiorstwa. Badanie 1. było bardziej pobieżne, ale dlatego też ewoluowało i było podstawą do rozwijania badań. Pozwoliło na skoncentrowaniu się na konkretnych obszarach (tzn. zidentyfikowaniu ich). Obie metody skupiają się na wartościach miękkich, gdyż model ocenia relacje. Przyjęto założenie, że w każdej mierze relacje przekładają się na wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja obszarów działania wpływa na efektywność przedsiębiorstwa. Każda poprawa czy wyeliminowanie słabych obszarów czy wręcz przełożenie ich na silną stronę, jak również wykorzystanie szans z otoczenia (na które głównie wskazują klienci) poprawia efektywność. W modelu QDA efektywność została zdefiniowana jako wynik relacji, tzn. im relacje lepsze, tym mniejsza jest luka między jakością a ważnością, a więc efektywność jest wyższa, bo mniej jest punktów rozbieżności.

Można podsumować, że relacje wpływają na efektywność przedsiębiorstw. Są etapem do osiągnięcia wyników ekonomiczno-finansowych, więc dlatego są tak ważne. Można więc przyjąć, że relacje przyczyniają się bezpośrednio do wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Efektywność opiera się również na zadowoleniu pracowników, co przekłada się na kontakty z klientami, czyli sprzedaż. Usatysfakcjonowany pracownik i tym samym zmotywowany tworzy wartość dla klienta. Pracownicy swoim działaniem i kompetencjami tworzą satysfakcję klientów, bo to oni tak naprawdę „firmują” ofertę przedsiębiorstwa. Motywacja pracowników została zbadana w trzech płaszczyznach – indywidualnej motywacji (pytania w ankiecie otwartej dotyczące indywidualnych potrzeb i aspiracji), motywacji w grupie pracowniczej czy wręcz wzajemnej motywacji personelu przedsiębiorstwa, poprzez pracę w grupie, strukturze i kulturze organizacyjnej, i motywacji oferowanej przez firmę, co obejmuje wynagrodzenie, komfort pracy, infrastrukturę, zaplecze socjalne.

Zarząd firmy musi podejmować pewne decyzje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Przede wszystkim ważna jest jakość obsługi, czyli zadowolenie klienta, i zachowanie pracowników przy jej realizacji. Dla przedsiębiorstwa jako organizacji najważniejszy jest taki poziom jakości obsługi, by wyprzedzić konkurencję. Ujęcie zarządu w badaniu pokazuje również jego postrzeganie tego, co się dzieje wewnątrz firmy, oraz to, jak firma odbierana jest na tle rynku. Zestaw pytań pozwala ocenić, które aspekty są ważne dla zarządu i jak wygląda ich konfrontacja z ocenami pozostałych stron uczestniczących w transakcji.

7. Podsumowanie

Przedsiębiorstwo powinno być przedstawione w trójwymiarowej perspektywie relacji pomiędzy: pracownikami, klientami i właścicielami czy też kadrami zarządzającą, tworzących wzajemnie przenikającą się platformę działania organizacji. Każda grupa stanowi zależne wzajemnie podmioty, ale z niezależnym postrzeganiem. Dlatego to właśnie te trzy grupy decydują o jakości przedsiębiorstwa. Dla właścicieli/zarządów przedsiębiorstw bardzo ważne są oczekiwania klientów i odbiór serwisu przedsiębiorstwa, a także ocena pracy personelu. Z drugiej perspektywy zarządy/właściciele potrzebują samooceny pracy pracowników i są zainteresowane ich postrzeganiem jakości pracy w przedsiębiorstwie oraz oczekiwaniami co do niej. Uwzględniając powyższe, restrukturyzacja projakościowa powinna opierać się na diagnozie i eliminacji luk w przedsiębiorstwie, o których kadra właścicielska czy zarządzająca nie wie. Konfrontacja trzech stron interesariuszy i ich relacji pozwala na przedstawienie obszarów przedsiębiorstwa, które obsługiwane są przez niekompetentnych pracowników, bo niezadowolenie klientów bardzo często spowodowane jest brakiem satysfakcjonującej współpracy z przedstawicielami firmy. Konieczna jest ocena zadowolenia klientów jako siły nabywczej, a także zadowolenia pracowników jako siły sprawczej w konfrontacji z postrzeganiem jakości przez kadre zarządzającą/właścicieli decydujących bezpośrednio o strategii klientowsko-pracowniczej.

Ocena relacji pomiędzy klientami, właścicielami/zarządami i pracownikami pokazuje, co jest istotne dla każdej z grup interesariuszy. Te relacje skutkują kształtowaniem poziomu jakości wewnętrznej i zewnętrznej prezentowanej przez przedsiębiorstwo. Satysfakcja zarówno wewnętrzna (pracowników i kadry zarządzającej/właścicieli), jak i zewnętrzna (klientów) wpływa na pozycję przedsiębiorstwa na rynku i ocenę poziomu jakości świadczonych przez nie usług – szeroko pojętych. Konieczne jest zatem określenie wszelkich celów biznesowych wychodzących ponad cele finansowe, które muszą być skonfrontowane z oceną, w jaki sposób tworzona jest wartość dla obecnych i przyszłych klientów oraz w jaki sposób mogą być pomnażanie niematerialne aktywa firmy, mierzone siłą relacji międzyludzkich. Klasykne metody walki konkurencyjnej osiągnęły kres swojej efektywności,

ponieważ przedsiębiorstwa dysponują zbliżonymi zasobami ekonomicznymi. Walka konkurencyjna przenosi się aktualnie w sferę relacji międzyludzkich, które ulegają wzmocnieniu przez kreację subiektywnego poczucia satysfakcji każdej z zaangażowanych w transakcję stron.

Informacje o autorce

Mgr Katarzyna Jasik – absolwentka studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: katarzyna.jasik08@gmail.com.

Bibliografia

- Brilman, J. 2002. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Friedag, H.R., Schmidt, W., Lewandowska, A. i M. Likierski 2004. *My Balanced Scorecard. Moja strategiczna karta wyników. Najnowsza koncepcja zarządzania strategicznego*, Warszawa: C.H. Beck.
- Kaplan, R.S. i D.P. Norton 2006. *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozłowski, W. 2009. *Zarządzanie motywacją pracowników*, Warszawa: CeDeWu Wydawnictwa Fachowe.
- Łańcucki, J. (red.) 2003. *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Pszczółowski, T. 1978. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk: Wydawnictwo Ossolineum.
- Sudoł, S. 2002. *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Wawak, S. 2006. *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Gliwice: Helion.
- Wolniak, R. i B. Skotnicka 2008. *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Wolniak, R. i B. Skotnicka-Zasadzień 2008. *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Wolniak, R. i B. Skotnicka-Zasadzień 2009. *Wykorzystanie metody Servqual do badania jakości usług w administracji samorządowej*, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.