

# KONCEPCJA OCENY POZIOMU WSPÓŁPRACY POMIĘDZY JEDNOSTKAMI ORGANIZACYJNYMI

Maciej BAZYL, Anna KOSIERADZKA

**Streszczenie:** Nadrzędnym podejściem we współczesnych koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwami jest podejście procesowe, zakładające likwidację barier pomiędzy poszczególnymi działami organizacji i ich ścisłą współpracę. Autorzy podjęli w opracowaniu próbę stworzenia miernika, pozwalającego ocenić poziom współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa oraz ankiety identyfikujące najważniejsze czynniki w organizacji, mające wpływ na wartość miernika. Opracowany miernik pozwoli na okresowy pomiar poziomu współpracy między jednostkami organizacyjnymi w firmie, a tym samym może być miarą skuteczności wdrażania poszczególnych narzędzi, mających na celu optymalizację wewnętrznych procesów firmy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie procesowe, współpraca wewnętrzna, mierniki poziomu współpracy

## 1. Wprowadzenie

W ostatnim okresie nastąpiła zmiana podejścia do zarządzania organizacjami z tradycyjnego, zwanego wertykalnym albo funkcjonalnym, na systemowe, zwane horyzontalnym, albo procesowym [1, s. 136]. G.A. Rummler i A.P. Brache [2, s. 32] identyfikują zjawisko, charakterystyczne dla zarządzania funkcjonalnego, zwane efektem silosu. Wokół działów funkcjonalnych powstają silosy (tzn. wysokie budynki bez okien i o grubych ścianach), które utrudniają, a na niższych poziomach organizacji uniemożliwiają rozwiązywanie problemów, wspólnych dla kilku działów. Efekt silosu sprawia, że działy funkcjonalne stawiają sobie za cel optymalizację wyników lokalnych, zapominając o globalnych wynikach całej organizacji. W konsekwencji takie organizacje charakteryzują się niższą produktywnością, a także częstym występowaniem problemów w punktach styku pomiędzy działami, zagrażających realizacji zleceń. Dlatego też największe możliwości poprawy wyników organizacji znajdują się na styku między działami.

W celu wyeliminowania efektu silosu w organizacjach wdraża się zarządzanie procesowe, którego główne elementy obejmują zdefiniowanie parametrów dostarczanego produktu, ustalenie realizowanych w organizacji procesów, określenie relacji wewnętrznych „klient – dostawca” oraz dopasowanie do nich struktury organizacyjnej. Stwarza to możliwość budowania struktury organizacyjnej, zorientowanej na procesy, co oznacza grupowanie w procesach zasobów i działań [3, s.29] i określenie jasnych zasad zarządzania punktami styku pomiędzy nowymi jednostkami organizacyjnymi. Wszystkie te działania powinny przełożyć się na wymierne korzyści dla organizacji, takie jak skrócenie cyklu produkcyjnego czy cyklu dostawy, obniżenie poziomu zapasów bądź obniżenie kosztów, a także poprawę parametrów jakościowych produktów. Wpływ zarządzania procesowego na powyższe parametry ma jednak często charakter pośredni i nie jest wyłączny, gdyż na takie wartości, jak koszty czy jakość, wpływa bardzo wiele czynników. Ponieważ wdrożenie zarządzania procesowego zajmuje zwykle kilka do kilkunastu

miesiący, trudno jest wykazać korelację między wdrożeniem zarządzania procesowego, a poprawą wartości mierników. Istnieje więc potrzeba opracowania miernika, stanowiącego nieobciążoną innymi czynnikami miarę sukcesu wdrożenia podejścia procesowego w organizacji, a także jeden z parametrów, umożliwiających obserwację doskonalenia współpracy.

Ze względu na wpływ zarządzania procesowego na obszar punktów styku pomiędzy występującymi w firmie jednostkami organizacyjnymi, autorzy artykułu proponują mierzenie poziomu współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, jako jedną z głównych miar sukcesu wdrożenia zarządzania procesowego. W literaturze brakuje narzędzia diagnostycznego, pozwalającego ocenić poziom współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi. Narzędzia, które mogłyby być zastosowane do różnych jednostek organizacyjnych, które umożliwiłyby porównanie poziomu współpracy wewnętrznej, osiągniętego przez poszczególne organizacje. W ramach niniejszego artykułu chcielibyśmy przedstawić koncepcję miernika oceniającego poziom współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, a także zidentyfikować listę czynników, w największym stopniu wpływających na poziom współpracy wewnętrznej.

## **2. Projekt ankiety do oceny współpracy wewnętrznej pomiędzy jednostkami organizacyjnymi**

Ankieta, służąca do oceny poziomu współpracy wewnętrznej, pomiędzy jednostkami organizacyjnymi składa się z dwóch części. Pierwsza część służy do wyznaczenia wartości miernika poziomu współpracy wewnętrznej. Druga natomiast do identyfikacji czynników, mających największy pozytywny wpływ na wartość miernika.

Przy tworzeniu pytań, mierzących poziom współpracy wewnętrznej (pierwsza część ankiety) rozważany był różny poziom szczegółowości pytań, ale na tym etapie badań zdecydowano się na ankietę uniwersalną, możliwą do wykorzystania w różnych firmach oraz dla różnych działów w takiej samej albo bardzo zbliżonej postaci. Do wyznaczenia wartości miernika współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi będą wykorzystane pytania uniwersalne, mierzące poziom zadowolenia pracowników danej jednostki ze współpracy z pracownikami innej jednostki organizacyjnej.

Druga część ankiety zawiera pytania o czynniki, które, zdaniem autorów, powinny być pozytywnie skorelowane z poziomem współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi. Głównym celem drugiej części badania ankietowego jest ustalenie stopnia zaawansowania organizacji we wdrażaniu zarządzania procesowego oraz zidentyfikowanie pozostałych czynników, które, zdaniem pracowników, mogą przełożyć się na poprawę poziomu współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi. Przed przeprowadzeniem badania ta część ankiety powinna zostać dopasowana do terminologii używanej w danej organizacji tak, by terminologia w ankiecie mogła być rozumiała dla wszystkich pracowników. Np. System Kaizen w danej firmie może występować pod autorską nazwą. Mimo że będzie zawierał te same elementy, liniowi pracownicy mogą nie rozumieć terminów naukowych, tylko posługiwać się terminami funkcjonującymi w firmie.

W pierwszej części ankiety zdecydowano się na skalę siedmiostopniową, ze względu na dwubiegunowy charakter każdego z pytań – oceniane są dwie wartości przeciwstawne oraz stopień ich nasilenia. Można przyjąć, że ocena „1” ma wartość -3 (maksymalne nasilenie pierwszej cechy), ocena „4” ma wartość 0, a ocena „7” ma wartość 3 (maksymalne nasilenie cechy przeciwstawnej). Zgodnie z [4, s. 23] skala siedmiostopniowa w przypadku pytań dwubiegunowych cechowała się największym stopniem korelacji między deklaracją

badanego, a jego faktycznymi zachowaniami. Druga część ankiety mierzy zjawiska w skali jednobiegunowej – stopień nasilenia danej cechy. Dlatego też w drugiej części ankiety zdecydowano się na skalę pięciostopniową. Większa granulacja odpowiedzi nie jest bowiem potrzebna w przypadku mierzenia stopnia nasilenia jednej cechy.

Projekt ankiety znajduje się poniżej.

## ANKIETA

Zwracamy się do Państwa z prośbą o wypełnienie poniższej ankiety, w celu ustalenia stopnia Państwa satysfakcji ze współpracy z jednostkami organizacyjnymi, z którymi Państwo na co dzień pracują oraz identyfikacji czynników, które Państwa zdaniem przekładają się w największym stopniu na poprawę współpracy. Pod terminem „jednostka organizacyjna” rozumiemy dowolną strukturę, jaka funkcjonuje w Państwa firmie, taką jak dział, departament, czy też projekt.

Nazwa działu, który Państwo reprezentują

### Część pierwsza. Określenie poziomu współpracy

W poniższej tabeli proszę wpisać w pierwszej kolumnie nazwy jednostek organizacyjnych, z którymi Państwo współpracują. Następnie proszę w skali od 1 do 7 ocenić każdy z działów w aspekcie pytań 1, 2 i 3. Treść pytań oraz skala oceny znajdują się pod poniższą tabelą

Nazwa jednostki organizacyjnej	Pytanie 1 (skala 1 – 7)	Pytanie 2 (skala 1 – 7)	Pytanie 3 (skala 1 – 7)

Pytanie 1. Załóżmy, że oceniana jednostka biznesowa, może świadczyć swoje usługi poza naszą firmą. Skorzystaniem z ich usług zainteresowany jest Twój znajomy, który prosi Cię o polecenie. Oceń w skali od 1 do 7, na ile poleciłbyś swojemu znajomemu współpracę z każdym z działów, z którymi współpracujesz.

Skala oceny:

- 1 – Zdecydowanie nie polecasz. Praktycznie wszystkie najważniejsze obszary współpracy funkcjonują niewłaściwie;
- 2 – Nie polecasz. Kilka istotnych obszarów współpracy funkcjonuje niewłaściwie;
- 3 – Raczej nie polecasz. Są pewne plusy, ale ciągle jeszcze za dużo minusów;
- 4 – Ani nie polecasz, ani nie zniechęcasz. Współpraca jest poprawna, ale nic poza tym;
- 5 – Raczej polecasz. Współpracuje się dobrze;
- 6 – Polecasz. Współpraca jest bardzo dobra. Jest bardzo niewiele obszarów, które mogłyby funkcjonować lepiej;
- 7 – Zdecydowanie polecasz. Na tych ludziach można polegać w każdej sytuacji.

Pytanie 2. Proszę ocenić w skali od 1 do 7, jak bardzo jesteś zadowolony/a ze współpracy z poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi?

Skala oceny: 1 – bardzo niezadowolony; 2 – niezadowolony; 3 – raczej niezadowolony; 4 – trudno powiedzieć; 5 – raczej zadowolony; 6 – zadowolony; 7 – bardzo zadowolony.

Pytanie 3. Jak bardzo lubisz bądź nie lubisz, współpracować z ludźmi z danej jednostki organizacyjnej?

Skala oceny: 1 – Bardzo nie lubię; 2 – nie lubię; 3 – raczej nie lubię; 4 – nie mam ani pozytywnego, ani negatywnego stosunku emocjonalnego do pracy z osobami z danego działu; 5 – umiarkowanie lubię; 6 – lubię; 7 – bardzo lubię współpracować z osobami z tej jednostki organizacyjnej.

### **Część druga. Identyfikacja czynników wpływających na poziom współpracy**

Proszę o zaznaczenie symbolem „x” właściwej odpowiedzi.

1. **Procedury.** Proszę o wybór odpowiedzi, w najlepszym stopniu odpowiadający sytuacji w Twoim dziale.

1 – W moim dziale nie ma opisów procedur bądź opisy są, lecz nigdy nie zostałem/am z nimi zapoznany/a ani nie wiem, gdzie się znajdują.

2 – Na moim stanowisku pracy istnieją procedury wykonywania działań. Procedury nie są jednak aktualizowane na bieżąco, w związku z tym duża część procedur jest już nieaktualna.

3 – Na moim stanowisku pracy istnieją procedury wykonywania działań, a także określona jest odpowiedzialność za ich aktualizację. Procedury w większości są aktualne. Większość pracowników stosuje się do procedur, chociaż czasami, jeśli praca może być wykonana sprawniej, korzysta się z „drog na skróty”.

4 – Na moim stanowisku pracy istnieją procedury wykonywania działań, a także określona jest odpowiedzialność za ich aktualizację. Wyznaczony jest proces aktualizacji procedur, a także przeglądy ich aktualności i zasadności. Pracownicy regularnie stosują się do procedur. Stosowanie „drogi na skróty” zdarza się bardzo sporadycznie.

5 – Na moim stanowisku pracy istnieją procedury wykonywania działań, a także określona jest odpowiedzialność za ich aktualizację. Wyznaczony jest proces aktualizacji procedur, a także przeglądy ich aktualności i zasadności. Pracownicy regularnie stosują się do procedur. Jeśli mają pomysł na usprawnienie działania swojego obszaru, nie stosują sami „drogi na skróty”, tylko korzystają ze ścieżki zgłaszania usprawnień. W ten sposób procedury są systematycznie modyfikowane, a nowy, lepszy sposób wykonania danego działania, upowszechniany w firmie. Każdy pracownik ma poczucie realnego wpływu na sposób wykonywania pracy w swoim dziale, a także rozumie zasadność postępowania zgodnie z procedurami.

2. **Procesy.** Proszę o wybór odpowiedzi, w najlepszym stopniu odpowiadający sytuacji w Twoim dziale.

1 – W moim dziale nie ma opisów procesów bądź opisy są, lecz nigdy nie zostałem/am z nimi zapoznany/a ani nie wiem gdzie się znajdują.

2 – W moim dziale procesy zostały opisane, a także miałem/am do nich wgląd. Nie jestem jednak świadom/a, jaką część procesu realizuję, ani kto jest właścicielem tego procesu.

3 – W moim dziale procesy zostały opisane. Mam nieograniczony dostęp do opisów procesu, jaki realizuję. Opisy nie są jednak regularnie aktualizowane, stąd część procesów jest nieaktualna. Jestem świadom/a, za jaką część procesu odpowiadam.

4 – W moim dziale procesy zostały opisane. Mam nieograniczony dostęp do opisów procesu, jaki realizuję. Opisy procesów są regularnie aktualizowane. Po każdej aktualizacji następuje komunikacja wprowadzonych zmian. Jestem świadom/a, za jaką część procesu odpowiadam. Mam jednak poczucie, że mój wpływ na kształt procesu jest niewielki.

5 – W moim dziale procesy zostały opisane. Mam nieograniczony dostęp do opisów procesu, jaki realizuję. Opisy procesów są regularnie aktualizowane. Po każdej aktualizacji następuje komunikacja wprowadzonych zmian. Jestem świadom/a, jaka część procesu należy do mnie. Jestem także regularnie zachęcany/a do usprawnienia procesu, którego jestem częścią.

3. **Właściciele procesów.** Proszę o wybór odpowiedzi, w najlepszym stopniu odpowiadający sytuacji w Twoim dziale.

1 – W moim dziale nie ma opisów procesów, a tym samym nie są określone właściciele procesów.

2 – W moim dziale procesy zostały opisane i prawdopodobnie zostali określone ich właściciele, lecz nie mam wiedzy, które to osoby ani jaki jest ich zakres obowiązków.

3 – W moim dziale procesy zostały opisane oraz zostali określone właściciele procesów. Wiem kto jest właścicielem procesu, którego część realizuję. Nie mam jednak przekonania, czy wiem, jaki jest zakres obowiązków właściciela procesu.

4 – W moim dziale procesy zostały opisane oraz zostali określone właściciele procesów. Wiem kto jest właścicielem procesu, którego część realizuję. Właściciel procesu ma realny wpływ na kształt realizowanego procesu, a ja znam zakres jego obowiązków w związku z realizowanym procesem. Wiem np. w jakich sprawach powinienem/nam komunikować się z właścicielem procesu, a kiedy ze swoim przełożonym liniowym.

5 – W moim dziale procesy zostały opisane oraz zostali określone właściciele procesów. Wiem kto jest właścicielem procesu, którego część realizuję. Właściciel procesu ma realny wpływ na kształt realizowanego procesu, a ja znam zakres jego obowiązków w związku z realizowanym procesem. Wiem np. w jakich sprawach powinienem/nam komunikować się z właścicielem procesu, a kiedy ze swoim przełożonym liniowym. Właściciel procesu wykazuje znaczące zainteresowanie zaangażowaniem całego zespołu w ciągłe doskonalenie procesu. Jestem często pytany/a o opinie, a także zachęcany/a do ciągłego usprawniania procesu, którego część realizuję, przez właściciela procesu.

4. **Relacje klient-dostawca wewnętrzny.** Proszę o wybór odpowiedzi, w najlepszym stopniu odpowiadający sytuacji w Twoim dziale.

1 – Nie mam przekonania, że znam odbiorców produktu, bądź usługi, którą wykonuję. Nigdy nie zostały mi przekazane ich oczekiwania. O nieprawidłowościach dowiaduję się, kiedy pojawi się problem oraz konflikt.

2 – Wiem kto jest odbiorcą produktów bądź usług, które wykonuję. Mamy określone wymagania, jakie nasz produkt, czy usługa, musi spełniać. Wiem też, kto jest naszym dostawcą wewnętrznym. Komunikuję się jednak z naszymi dostawcami głównie, kiedy pojawiają się nieprawidłowości.

3 – W moim dziale procesy są opisane, a ja jestem świadom/a, jaki proces bądź krok procesowy poprzedza realizowane przeze mnie zadania (dostawca wewnętrzny), a także

jaki proces, bądź krok procesowy, następuje później (klient wewnętrzny). Relacje pomiędzy moimi dostawcami oraz klientami regulują formalne opisy produktów. Nie są jednak wyznaczone regularne aktualizacje tych opisów. Zakładamy, że oczekiwania naszych klientów się nie zmieniają, a my wiemy, co jest im potrzebne.

4 – W moim dziale procesy są opisane, a ja jestem świadom/a jaki proces, bądź krok procesowy, poprzedza realizowane przeze mnie zadania (dostawca wewnętrzny), a także jaki proces, bądź krok procesowy, następuje później (klient wewnętrzny). Relacje pomiędzy moimi dostawcami oraz klientami regulują formalne opisy produktów. Są także organizowane spotkania, a właściciel procesu który realizuję, regularnie stara się odkryć faktyczne potrzeby naszych klientów. Przez to, co pewien czas, wymagania odnośnie naszych produktów ulegają zmianie, a zadowolenie naszych klientów rośnie. Głównym celem naszego działu jest coraz lepsze zaspokajanie potrzeb naszego klienta wewnętrznego.

5 – W moim dziale procesy są opisane, a ja jestem świadom/a, jaki proces, bądź krok procesowy, poprzedza realizowane przeze mnie zadania (dostawca wewnętrzny), a także, jaki proces, bądź krok procesowy, następuje później (klient wewnętrzny). Relacje pomiędzy moimi dostawcami oraz klientami regulują formalne opisy produktów. Są także organizowane spotkania, a właściciel procesu, który realizuję, regularnie stara się odkryć faktyczne potrzeby naszych klientów, jak również potrzeby kolejnych procesów w łańcuchu. W naszym dziale otrzymujemy regularną informację zwrotną na temat tego, jak nasza praca wpływa na zadowolenie naszego klienta wewnętrznego, ale też jaki ma wpływ na zadowolenie klienta końcowego firmy.

5. **Mierniki i cele.** Proszę o wybór odpowiedzi, w najlepszym stopniu odpowiadający sytuacji w Twoim dziale.

1 – W moim dziale nie występują formalne mierniki oraz cele dla wykonywanych przeze mnie działań. Ocena mojej pracy podlega wyłącznie subiektywnej ocenie mojego przełożonego, który mówi mi, co mam robić.

2 – Mam wyznaczone cele oraz mierniki dla swojej pracy. Moje cele i mierniki są dla mnie w większości zrozumiałe. Miary i cele nie są powiązane z procesami. Głównym składnikiem mojej oceny jest subiektywna opinia mojego przełożonego.

3 – Moje cele i mierniki wynikają z realizowanego przeze mnie procesu, bądź jego części, są także dla mnie w pełni zrozumiałe. Cele i mierniki są mierzone w nieregularnych odstępach czasu.

4 – Moje cele i mierniki wynikają z realizowanego przeze mnie procesu, bądź jego części. Są także dla mnie w pełni zrozumiałe. Cele i mierniki ułożone są w wystandaryzowany sposób. Każdy cel jest precyzyjnie sformułowany, a także posiada datę realizacji i przypisaną odpowiedzialność. Każdy miernik posiada wartość oczekiwaną. Cele i mierniki są mierzone w regularnych odstępach czasu. W oparciu o wyniki otrzymuję ocenę zwrotną, która jednak nie jest ze mną wnikliwie omawiana. Często prawdziwe przyczyny problemów nie są identyfikowane, a podobne problemy pojawiają się w przyszłości.

5 – Moje cele i mierniki wynikają z realizowanego przeze mnie procesu, bądź jego części. Są także dla mnie w pełni zrozumiałe. Cele i mierniki ułożone są w wystandaryzowany sposób. Każdy cel jest precyzyjnie sformułowany, a także posiada datę realizacji i przypisaną odpowiedzialność. Każdy miernik posiada wartość oczekiwaną. Cele i mierniki są mierzone w regularnych odstępach czasu. W oparciu o wyniki otrzymuję ocenę zwrotną, która jest ze mną wnikliwie omawiana. Na podstawie zidentyfikowanych

odstępstw wartości rzeczywistych od oczekiwanych, są podejmowane działania usprawniające. Dla każdego działania usprawniającego, określony zostaje co najmniej mierzalny oczekiwany efekt, osoba odpowiedzialna oraz termin realizacji. W ramach każdego zdefiniowanego działania usprawniającego monitorowany jest status realizacji.

6. **Pozostałe czynniki.** Które z poniższych działań prowadzone są w Twojej firmie? Proszę o zaznaczenie „x” w kwadracie po lewej stronie danego działania, jeśli jest ono prowadzone w Twojej firmie. Proszę o ocenę w skali od -1 do 3 w wykropkowanym polu, w jakim stopniu dane działanie, Twoim zdaniem, wpływa na poziom współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi. Jeśli dane działanie nie jest prowadzone, proszę o ocenę w jakim stopniu, Twoim zdaniem, dane działanie mogłoby wpłynąć na poprawę współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi. Jeśli dany termin jest dla Ciebie niezrozumiały, prosimy o zostawienie pustego pola i niedokonywanie oceny.

Skala oceny:

- 1 – dane działanie wpływa negatywnie na współpracę wewnętrzną;
- 0 – dane działanie nie ma wpływu na poziom współpracy wewnętrznej;
- 1 – dane działanie umiarkowanie pozytywnie wpływa na współpracę wewnętrzną;
- 2 – dane działanie istotnie wpływa na poprawę współpracy wewnętrznej;
- 3 – dane działanie w bardzo dużym stopniu wpływa na poprawę współpracy wewnętrznej

- |                          |   |       |
|--------------------------|---|-------|
| <input type="checkbox"/> | Szkolenia wewnętrzne lub zewnętrzne dotyczące komunikacji   | ..... |
| <input type="checkbox"/> | Stałe zespoły projektowe, składające się z pracowników dwóch lub większej ilości jednostek organizacyjnych                                      | ..... |
| <input type="checkbox"/> | Tymczasowe zespoły projektowe składające się z pracowników dwóch lub większej ilości jednostek organizacyjnych                                  | ..... |
| <input type="checkbox"/> | Struktura organizacyjna macierzowa (np. dyrektorzy i kierownicy funkcjonalni, występujący równolegle do dyrektorów i kierowników departamentów) | ..... |
| <input type="checkbox"/> | System premiowy, uzależniony w ponad 50% od realizacji celów wspólnych dla dwóch lub większej ilości jednostek organizacyjnych                  | ..... |
| <input type="checkbox"/> | Wyjazdy i wydarzenia integracyjne   | ..... |
| <input type="checkbox"/> | Spotkania informacyjne organizowane przez kierownictwo/zarząd   | ..... |
| <input type="checkbox"/> | Dedykowane narzędzia do komunikacji (t.j. firmowy komunikator / portal społecznościowy wewnętrzny)  | ..... |
| <input type="checkbox"/> | Dostępne bazy danych, informujące o zakresach odpowiedzialności poszczególnych osób w firmie oraz ich uprawnieniach decyzyjnych                 | ..... |
| <input type="checkbox"/> | Formalne zasady udzielania informacji zwrotnej (feedbacku) od przedstawicieli innych jednostek organizacyjnych                                  | ..... |
| <input type="checkbox"/> | Możliwość śledzenia / otrzymywania informacji co stało się dalej z wykonaną przeze mnie pracą. Gdzie i do czego została wykorzystana.           | ..... |
| <input type="checkbox"/> | Funkcjonujący system KAIZEN (System ciągłego doskonalenia umożliwiający zgłaszanie wniosków, usprawnień przez wszystkich pracowników)           | ..... |
| <input type="checkbox"/> | Funkcjonujący system Lean (formalny system eliminacji działań nieproduktywnych)   | ..... |

- Funkcjonujący system podnoszenia jakości, taki jak TQM, bądź inny, funkcjonujący w Państwa firmie .....
- Inne elementy funkcjonujące w Państwa firmie:  
 .....  
 .....

Badanie ankietowe powinno zostać uzupełnione o pogłębione wywiady z przedstawicielami kadry managerskiej. Celem pogłębienia badania byłoby dokładniejsze zrozumienie sytuacji spółki oraz stosowanych przez nią praktyk. Wywiad powinien móc także wyjaśnić kwestie niejasne, jak również zweryfikować, przez autorów badania, stan faktyczny organizacji.

### 3. Koncepcja miernika oceniającego poziom współpracy wewnętrznej w organizacji

Głównymi wytycznymi w trakcie konstruowania miernika, oceniającego poziom współpracy wewnętrznej, było stworzenie narzędzia, mogącego być w przyszłości wykorzystywanym zarówno w celu ciągłego doskonalenia, jak i oceny skuteczności podejmowanych działań reorganizacyjnych. Pytania ankietowe, zaprezentowane w części pierwszej ankiety, zostały sformułowane w sposób uniwersalny, co pozwoli na wykorzystanie ankiety w spółkach o różnym profilu oraz do oceny współpracy pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi. Taki miernik, obok innych KPI, mógłby stanowić jedną z podstawowych wartości, która byłaby w firmie optymalizowana.

Opierając się o sformułowane trzy pytania ankietowe, zaproponowano miernik poziomu współpracy wewnętrznej, posiadający jedną wartość w przedziale od 1-7, gdzie wartość miernika wyliczana jest według następującego wzoru:

$$PWW = 1/3 * SDP + 1/3 * Sat + 1/3 * Lub \quad (1)$$

gdzie:

- PWW – poziom współpracy wewnętrznej
- SDP – skłonność do polecenia
- Sat – poziom satysfakcji
- Lub – poziom „lubienia”.

We wzorze (1) przyjęto wartości wag dla mierników cząstkowych jednakowe i równe 1/3. W razie potrzeby wartości wag mogą być różnicowane, jednak ich suma zawsze powinna wynosić 1.

### 4. Weryfikacja ankiety

W celu weryfikacji ankiety przeprowadzono symulację wyników. W niniejszym rozdziale zaprezentowano schemat postępowania w trakcie analizowania wyników. Wyznaczenie miernika PWW w skali całej firmy, na przykładzie odpowiedzi uzyskanych przez trzech pracowników, przebiegałby zgodnie ze schematem zaprezentowanym w tabeli 1.



Tab. 1. Wyznaczenie wartości współpracy wewnętrznej dla organizacji.

Osoba oceniająca	Nazwa jednostki organizacyjnej	Pytanie 1	Pytanie 2	Pytanie 3	Wartość miernika	Odchylenie standardowe
1	Dział 1	4	5	5	4,7	0,6
	Dział 2	3	3	3	3,0	0,0
	Dział 3	2	3	4	3,0	1,0
	Dział 4	3	4	6	4,3	1,5
2	Dział 2	2	2	2	2,0	0,0
	Dział 3	3	4	1	2,7	1,5
	Dział 5	2	2	3	2,3	0,6
	Dział 6	7	7	6	6,7	0,6
3	Dział 5	5	5	5	5,0	0,0
	Dział 6	3	6	4	4,3	1,5
Wartość miernika					<b>3,8</b>	

Wartość miernika poziomu współpracy, dla całej firmy, obliczana jest jako średnia arytmetyczna z uzyskanych ocen. Warto zauważyć, że w oparciu o oceny możliwe jest, oprócz wartości miernika w skali całej organizacji, ocenienie każdego z działów z osobna.

Analizie można poddać także poziom rozrzutu ocen, uzyskiwanych w 3 pytaniach, składających się na wartość miernika. W powyższym przykładzie 3 z 10 ocen były jednakowe dla wszystkich 3 pytań, czyli w każdym pytaniu odpowiadający udzielił takiej samej odpowiedzi. W pozostałych przypadkach odpowiedzi różniły się od siebie. W skrajnym przypadku rozrzut odpowiedzi wynosił 3 punkty (odpowiedzi o odchyleniu standardowym równym 1,5). Rozkład odpowiedzi podobny o powyższego sugeruje, że zasadnym jest konstrukcja miernika, obejmującego kilka elementów składowych, gdyż taki obraz daje pełniejszą ocenę poziomu współpracy. W przypadku, kiedy ponad połowa z ocen w każdym z 3 pytań byłaby taka sama, a wartość odchylenia standardowego nie przekraczałaby 1, mogłoby to stanowić wskazówkę, aby miernik uprościć i pozostawić tylko jedno z trzech zadawanych pytań.

W przypadku analizy drugiej części ankiety pierwsze 5 pytań służy ocenie stopnia wdrożenia zarządzania procesowego w organizacji, natomiast pytanie 6 służy identyfikacji innych czynników, mogących pozytywnie wpływać na poziom współpracy. W przypadku analizy poziomu wdrożenia zarządzania procesowego, policzona zostanie średnia arytmetyczna dla każdego z pytań, a następnie policzona wartość średnia dla całej organizacji. Poziom, na którym znajduje się dana organizacja, wyznaczony zostanie w oparciu o zaokrąglenie w dół uzyskanej średniej arytmetycznej, przy zastrzeżeniu, że nie więcej niż jedna kategoria będzie miała wartość niższą niż zaokrąglona w dół średnia. W tabeli 2 prezentujemy przykład wyników ankiety na próbie 5 pracowników.

Tab. 2. Ustalenie poziomu zarządzania procesowego w organizacji.

Obszar	Osoby 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5	Średnia
Procedury	3	3	4	2	2	2,8
Procesy	2	4	3	3	2	2,8
Właściciele procesów	3	3	2	3	2	2,6
Relacje klient-dostawca	3	2	2	4	2	2,6
Mierniki i cele	2	3	2	3	2	2,4

Wartość poziomu wdrożenia zarządzania, dla powyższego przykładu, wynosiłaby wartość średnią 2, czyli poziom „zarządzany” według modelu CMMI. Jeśli wartości średnie dla 2 z 5 pytań byłyby poniżej 1, a wartość średnia dla całej organizacji powyżej 2, organizacja zostałaby oceniona jako organizacja na pierwszym poziomie dojrzałości procesowej według modelu CMMI [5, s. 76-78].

W oparciu o ocenę poziomu współpracy oraz poziomu wdrożenia zarządzania procesowego w organizacji możliwe będzie wyznaczenie stopnia korelacji pomiędzy tymi zmiennymi.

Odpowiedzi udzielone na pytanie 6 należy porównywać w oparciu o dane z kilku organizacji. Aby uznać, że dana organizacja wykorzystuje element, którego dotyczy pytanie, ponad połowa z ankietowanych w danej firmie osób musi zaznaczyć, że jest on w spółce wykorzystywany. Dla przykładu, jeśli wśród próby 40 osób tylko 5 zaznaczy, że firma prowadzi szkolenia komunikacyjne zakładamy, że zakres tych szkoleń jest na tyle znikomy, że nie ma on wpływu na poziom komunikacji, a tym samym traktujemy daną firmę, jako firmę nieprowadzącą takich szkoleń (wartość 0). Jeśli jednak w analogicznym przypadku 32 osoby zaznacza, że firma prowadzi takie szkolenia, traktujemy firmę jako prowadzącą szkolenia z komunikacji (wartość 1).

Dane ankietowe pozwalają również na pomiar w jakim stopniu, w ocenie pracowników, dane czynniki wpływają na poziom współpracy wewnętrznej (druga część pytania nr. 6). W oparciu o opinie pracowników możliwe jest obliczenie średniej, a tym samym zweryfikowanie korelacji pomiędzy poziomem współpracy wewnętrznej, a danym czynnikiem.

Zbierane w pytaniu 6 dane umożliwiają ocenę korelacji na dwa sposoby. Pierwszy sposób opiera się na obliczeniu średniej arytmetycznej poziomu współpracy wewnętrznej dla firm, w których dany czynnik występuje (ponad połowa ankietowanych wskazała jego występowanie) oraz poziomu współpracy wewnętrznej dla firm, w których dany czynnik nie występuje, a następnie porównaniu obu wartości. Im większa różnica na korzyść jednej z grup, tym większa pozytywna lub negatywna korelacja pomiędzy czynnikiem, a poziomem współpracy. W tabeli 3 zaprezentowano przykład wartości poziomu współpracy dla 5 firm oraz ocenę, czy dana firma stosuje szkolenia z komunikacji.

Tab. 3. Przykład występowania szkoleń z komunikacji oraz ocena poziomu współpracy wewnętrznej

Czynnik	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5
Szkolenia wewnętrzne lub zewnętrzne dotyczące komunikacji	1	1	0	0	0
Poziom współpracy wewnętrznej	4,9	4,4	2,4	2,2	4,6

Średnia arytmetyczna poziomu współpracy wewnętrznej dla firm, które prowadzą szkolenia dotyczące komunikacji, wynosi 4,65, natomiast dla firm, które nie prowadzą takich szkoleń wynosi 3,07. W tym przypadku różnica pomiędzy firmami, które prowadzą szkolenia, a firmami, które takich szkoleń nie prowadzą wynosi 1,58, co oznacza, że prowadzenie szkoleń z komunikacji powinno pozytywnie wpływać na poziom współpracy pomiędzy departamentami.

Drugi sposób badania korelacji, stanowiący uzupełnienie pierwszego, opiera się na subiektywnej opinii pracowników. Każdy z pracowników oceniał wpływ danego czynnika na poziom współpracy w skali od -1 do 3, gdzie ocena -1 oznaczała wpływ negatywny, ocena 0 oznaczała brak wpływu, natomiast oceny 1-3 stopniowały pozytywny wpływ.

Kontynuując powyższy przykład, średnie arytmetyczne oceny w tych samych firmach wpływu szkoleń na wartość poziomu współpracy kształtowały się jak zaprezentowano w tabeli 4.

Tab. 4. Przykładowa ocena wpływu szkoleń z komunikacji na poziom współpracy wewnętrznej

Czynnik	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5
Szkolenia wewnętrzne lub zewnętrzne dotyczące komunikacji	1	1	0	0	0
Ocena pracowników (skala -1-3)	0,5	0,1	0,3	0,4	0,0
Poziom współpracy wewnętrznej	4,9	4,4	2,4	2,2	4,6

Jak widać w powyższej tabeli większość pracowników twierdzi, że prowadzenie szkoleń z komunikacji praktycznie nie ma wpływu na poziom współpracy wewnętrznej. Co więcej, wyniki nie różnią się od firm które prowadzą takie szkolenia, jak i dla firm, które takich szkoleń nie prowadzą.

W oparciu o powyższy przykład pytanie numer 6 pozwala zidentyfikować cztery sytuacje, które schematycznie przedstawione są w tabeli 5.

Tab. 5. Możliwe wyniki oceny w pytaniu 6.

		Średnia ocena pracowników wpływu czynnika na poziom współpracy wewnętrznej jest większa niż 1	
		NIE	TAK
Poziom współpracy wewnętrznej jest średnio o ponad 0,5 wyższy niż poziom współpracy wewnętrznej wśród firm, u których dany czynnik nie występuje	NIE	Sytuacja 1	Sytuacja 3
	TAK	Sytuacja 2	Sytuacja 4

Jedynie sytuacja 4 pozwala na stwierdzenie, że korelacji pomiędzy danym czynnikiem, a poziomem współpracy wewnętrznej. Sytuacja 1 oznacza brak korelacji czynnika z poziomem współpracy. Sytuacja 2 może sugerować, że czynnik jest zmienną towarzyszącą poprawie poziomu współpracy, lecz nie mającą bezpośredniego wpływu na jego wartość. Taka sytuacja miała miejsce w analizowanym przez nas przykładzie, dotyczącym szkoleń z komunikacji. Mimo że średnio firmy prowadzące szkolenia miały lepsze wyniki niż firmy, które takich szkoleń nie prowadziły, nie oznaczało to automatycznie, że samo przeprowadzenie szkoleń spowoduje poprawę poziomu współpracy wewnętrznej. Ilość szkoleń mogła być wynikiem innych zmian, mających miejsce w organizacji, które to zmiany miały pozytywny wpływ na wzrost poziomu współpracy, niezależnie od szkoleń.

Sytuacja 3 może oznaczać powszechne przekonania pracowników na temat pozytywnego wpływu danego czynnika na poziom współpracy, co niekoniecznie muszą potwierdzać faktyczne obserwacje. Hipotetycznym obszarem, który mogłyby zostać w ten sposób oceniony są wyjazdy integracyjne. Powszechnie wiadomo, że wyjazdy integracyjne są lubiane przez pracowników, dlatego też ich pozytywny wpływ może zostać znacznie wyżej oceniony, niż mogłyby to potwierdzić faktyczne dane.

## 5. Podsumowanie

W artykule przedstawiono koncepcję ankiety badającej poziom współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi oraz identyfikującej czynniki wpływające na wartość tego

poziomu. Opracowano także autorski miernik, który ocenia poziom współpracy w skali od 1 do 7. Główną funkcją miernika ma być wypełnienie luki pomiędzy podejmowaniem działań reorganizacyjnych, w tym wdrożeniem zarządzania procesowego, a oceną ich wpływu na organizację. Ocenianie skutków wdrożenia na podstawie wyników finansowych oraz redukcji kosztów może być niewłaściwe ze względu na ilość różnych czynników, które wpływają na wynik finansowy w tym samym przedziale czasu, co zmiany wywołane wdrożeniem zarządzania procesowego. Poziom współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi powinien cechować się mniejszą wrażliwością na inne aspekty oraz silną korelacją z zaawansowaniem wdrażania zarządzania procesowego, przez co stanowi lepszą miarę sukcesu wdrożenia tego narzędzia.

Rummler G., Brache A. [2] wskazują, że „największe możliwości poprawy efektywności często znajdują się na styku między działami - w punktach, w których pałeczka (np. specyfikacje produkcyjne) jest przekazywana z jednego działu do drugiego.” Dlatego też poprawa poziomu współpracy powinna cechować się silną, pozytywną korelacją z wynikiem finansowym spółki.

W dalszych badaniach autorzy zakładają przeprowadzenie oceny poziomu współpracy na próbie wybranych firm oraz wyznaczenie stopnia korelacji pomiędzy zidentyfikowanymi czynnikami, a opracowanym miernikiem. Wyznaczenie wartości korelacji powinno umożliwić opracowanie zestawu wskazówek, które pozwalałyby na możliwie najszybszą poprawę współpracy wewnętrznej. Wdrożenie opracowanego miernika w organizacji pozwoliłoby także na bieżącą ocenę poziomu współpracy oraz podejmowanie systematycznych działań, mających na celu poprawę jego wartości.

## Literatura

1. Kosieradzka A.: Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie, C.H. Beck, Warszawa, 2012.
2. Rummler G., Brache A.: Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa, 2000.
3. Szczepańska K., Bugdol M. (red.): Podstawy zarządzania procesami, DIFIN, Warszawa, 2016
4. Schneider D., Berent M., Thomas R., Krosnick J.: Measuring Customer Satisfaction and Loyalty: Improving the “Net-Promoter” Score, Berlin, Germany: Annual Conference of the World Association for Public Opinion Research (WAPOR), 2008.
5. Chrissis M.B., Konrad M., Shrum S.: CMMI Guidelines for Process Integration and Product Improvement, Addison-Wesley, Boston, 2003

Mgr inż. Maciej BAZYL

Dr hab. inż. Anna KOSIERADZKA, prof. PW  
Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania,  
Katedra Innowacyjności i Przedsiębiorczości  
02-524 Warszawa, ul. Narbutta 85  
tel./fax: 22 849 94 43/ 22 849 97 98  
e-mail: maciekbazyl@gmail.com  
anna.kosieradzka@pw.edu.pl