

MONIKA RUTA-KUJAWA

Kompetencje pracowników a satysfakcja klientów

Studium przypadku centrów usług wspólnych



Kompetencje pracowników a satysfakcja klientów
– studium przypadku centrów usług wspólnych

UNIwersytet Szczeciński
ROZPRAWY I STUDIA T. (MCDXXVI) 1352

MONIKA RUTA-KUJAWA

Kompetencje pracowników a satysfakcja klientów – studium przypadku centrów usług wspólnych

Szczecin 2025

Rada Wydawnicza

Barbara Braid, Anna Cedro, Urszula Chęcińska, Rafał Klóska
Maciej Kowalewski, Ewa Mazur-Wierzbicka, Jarosław Nadobnik
Grzegorz Wejman, Renata Ziemińska, Magdalena Zioło
Andrzej Skrendo – przewodniczący Rady Wydawniczej
Elżbieta Zarzycka – dyrektor Wydawnictwa Naukowego

Recenzent

dr hab. Agata Sudolska prof. UMK

Redakcja językowa

Edyta Chrzanowska / e-DYTOR

Korekta

Paulina Iwan

Skład

Joanna Dubois-Mosora

Projekt okładki

Joanna Dubois-Mosora

Monika Kujawa-Ruta ORCID: 0009-0006-0532-9237



Wersja elektroniczna publikacji dostępna na licencji CC BY-SA 4.0
po 12 miesiącach od daty wprowadzenia do obrotu

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2025

DOI 10.18276/978-83-7972-886-2

ISBN 978-83-7972-886-2 (online)

ISBN 978-83-7972-885-5 (print)

ISSN 0860-2751

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I | Ark. wyd. 12,0 | Ark. druk. 11,5 | Format B5

Spis treści

Wstęp.....	7
1. Determinanty satysfakcji klientów w sektorze usług	13
1.1. Skąd pochodzi satysfakcja klientów	13
1.2. Rodzaje klientów i ich oczekiwania	35
2. Specyfika obsługi klientów w centrach usług wspólnych (SSC).....	43
2.1. Historia i ewolucja centrów usług wspólnych	43
2.2. Strategiczne kierunki rozwoju i oczekiwania wobec SSC	48
2.3. Rola satysfakcji klientów w rozwoju centrów usług wspólnych	56
2.4. Czynniki wpływające na satysfakcję klientów w SSC	64
3. Znaczenie kompetencji pracowników w sektorze usług	77
3.1. Rodzaje kompetencji pracowników	77
3.2. Rozwój kompetencji pracowników: badania i rekomendacje	87
3.3. Istotność kompetencji pracowników w kontekście SSC	92
4. Metodyka badania satysfakcji klientów i kompetencji	101
4.1. Identyfikacja kluczowych obszarów badań	101
4.2. Procedura badawcza i techniki zbierania danych	103
4.3. Analiza i interpretacja danych	113
5. Kluczowe kompetencje w centrach usług wspólnych jako czynniki satysfakcji klientów	117
5.1. Analiza kluczowych kompetencji na podstawie wywiadów indywidualnych z klientami	117
5.2. Determinanty satysfakcji klientów z perspektywy SSC	126
5.3. Rezultaty analizy z wykorzystaniem kwantyfikacji kodów	135
5.4. Koncepcja rozwoju kompetencji pracowników centrów usług wspólnych ukierunkowanych na wzrost satysfakcji klientów	140
Zakończenie	151
Bibliografia	155
Spis rysunków, tabel, wykresów	169
Załączniki	171

Wstęp

Od co najmniej trzech dekad obserwowany jest na rynku międzynarodowym wyraźny, dynamiczny rozwój sektora usług wspólnych czy też outsourcingu, którego szczególną formą są centra usług wspólnych (*Shared Services Center, SSC*)¹. W najczęściej spotykanych definicjach wskazuje się na następujące atrybuty takich organizacji²:

- świadczenie usług na rzecz wyselekcjonowanej grupy odbiorców z jednostek powiązanych kapitałowo, realizujących wspólnie (jako grupa, koncern) jedną strategię,
- wyodrębnienie organizacyjne,
- zmniejszenie kosztów przez konsolidację powtarzalnych zadań,
- stałe dążenie do ciągłej optymalizacji projektów (*Continuous improvement*).

Według wielu dostępnych prognoz rynek ten na kolejne dekady pozostanie jednym z szybciej rozwijających się segmentów w sektorze usług, w rozumieniu zarówno wzrostu organicznego (mierzonego generowanymi przychodami czy też oszczędnościami dla grup kapitałowych lub – co jest częściej dostępnym wskaźnikiem – liczbą pracowników), jak i dojrzałości biznesowej³. W tym drugim aspekcie odnosi się to wprost do oczekiwanego przez biznes, wskutek konsolidacji potencjału pracowników, realnego zwiększenia wartości dodanej przez te organizacje, np. poprzez oferowanie nowych form wsparcia, tworzenie warunków synergii czy optymalizacji procesów biznesowych.

Oprócz wspomnianej szeroko rozumianej efektywności biznesowej jedną z częstych strategicznych przesłanek decyzji o utworzeniu lub rozwoju centrów usług wspólnych jest potencjał tych organizacji do zwiększania bezpieczeństwa i stabilności usług. Naturalnym skutkiem konsolidacji aktywności w ramach poszczególnych funkcji biznesowych (np. finansów, HR czy IT) są bowiem możliwości zapewnienia wsparcia w sposób ciągły i na jednolitym poziomie, dzięki wprowadzonym procedurom i mechanizmom transferu wiedzy oraz organizacji pracy. Sama jednak stabilność wsparcia, jakkolwiek

¹ J. Auksztol, M. Chomuszek, *Business Processes Outsourcing – Origin and Development*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 3, cz. 1, s. 132.

² Z. Łukaszczyk, *Centrum usług wspólnych sposobem na redukcję kosztów i standaryzację procesów przedsiębiorstwa na przykładzie KHW S.A.*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 101, s. 300–301.

³ Więcej w: *Business services sector in Poland 2022*, ABSL, Warsaw 2022.

rozpoznawana jako ważny cel strategiczny istnienia centrów usług wspólnych, nie jest zwykle wystarczającym czynnikiem satysfakcji odbiorców tych usług, których percepcja wynika z bardziej operacyjnych lub funkcjonalnych oczekiwań i przesłanek.

Nie tylko zatem efektywność procesowa, lecz także satysfakcja klienta jest istotnym pojęciem w rozważaniach na temat sprawności i sukcesu centrów usług wspólnych. W najnowszym raporcie The Shared Services and Outsourcing Network (SSON), jednej z największych globalnych organizacji w branży outsourcingu, zrzeszającej ok. 200 tys. firm z sektora, wspomniano, że aż 2/3 respondentów w badaniu ankietowym stwierdziło, że doświadczenie klienta (*Customer experience*) jest krytycznym czynnikiem dla ich organizacji⁴. Co więcej, to właśnie poprawienie tego czynnika w tym samym badaniu zostało wskazane jako najważniejszy priorytet rozwojowy organizacji w perspektywie pięcioletniej⁵. Wyniki najnowszych badań Alberta Plugge'a i współautorów, zrealizowane na próbie 121 międzynarodowych podmiotów, pokazują z kolei, że wśród dwóch najistotniejszych czynników sukcesu centrów usług wspólnych jest stała ocena orientacji na klienta⁶.

Niski poziom satysfakcji klientów – zarówno utrwalający się, nasilający, jak i pozostający niezmiennie na niekorzystnym poziomie – kreuje z czasem niezbyt dobry wizerunek organizacji i może być znaczącą barierą rozwoju centrów usług wspólnych, a także przyczyniać się do negatywnych zjawisk wewnątrz tych organizacji, m.in. do spadku zaangażowania pracowników, zwiększonej fluktuacji, obniżenia jakości usług i efektywności. Z tych powodów satysfakcja klienta pozostaje w centrum zainteresowania biznesu. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na quasi-rynkowy charakter relacji między centrum usług wspólnych a odbiorcą usługi⁷, który w szczególnie sposób skutkuje nietypowym lub niepełnym uzgodnieniem oczekiwań między dostawcą a odbiorcą. Zrozumienie tych oczekiwań jest natomiast kluczowe dla świadomego kształtowania i wpływania na zadowolenie klientów. Tym samym bardzo istotne są działania monitorujące satysfakcję, dzięki którym organizacje mogą zrozumieć, jak przebiega proces oraz gdzie trzeba wprowadzić zmiany. Ta wiedza, pochodząca z badań i analizy satysfakcji, wpływa na możliwości rozwoju każdej firmy zabiegającej o klienta na rynku⁸. Dlatego pewne działania centrów usług wspólnych związane z ustaleniem tych oczekiwań lub ich doprecyzowaniem mogą być nieco opóźnione bądź niepełne w stosunku do relacji między podmiotami niepowiązanymi – dostawcą i odbiorcą.

4 The State of Global Business Services in 2023 and Beyond, SSON 2023, s. 15.

5 Ibidem, s. 23.

6 A. Plugge, S. Nikou, M. Janssen, A fuzzy-set qualitative comparative analysis of factors influencing successful shared service center implementation, „Industrial Management & Data Systems” 2022, vol. 122(2), s. 933.

7 B. Bergeron, *Essentials of Shared Services*, Wiley, New Jersey 2003, s. 3.

8 E. Cengiz, *Measuring Customer Satisfaction: Must or Not?*, „Journal of Naval Science and Engineering” 2010, vol. 6(2), s. 83.

Centra usług wspólnych – jako typowo usługowa branża, będąca częścią zwykle dużych organizacji międzynarodowych i podlegająca działaniu szybko zmieniającego się środowiska informatyczno-technicznego – zaliczyć należy do sektorów określanych jako gospodarka oparta na wiedzy. Typowe dla tej części rynku są nie tylko wspomniane szeroka dostępność i dynamika rozwiązań informatycznych, lecz także nacisk na gromadzenie wiedzy i zarządzanie nią poprzez rozwój potencjału pracowników, a zatem skupienie na budowaniu i rozwijaniu ich kompetencji.

W ostatnich latach pojęcie kompetencji doczekało się licznych prób definiowania. Jeden z kierunków akcentuje przede wszystkim aspekt wpływu pewnego zbioru predyspozycji człowieka na sprawne wykonywanie działań i odgrywanie pewnych ról społecznych oraz organizacyjnych⁹. W tak szerokim ujęciu mieszczą się zarówno kompetencje specjalistyczne (techniczne, merytoryczne), nazywane często twardymi, jak i miękkie – osobiste oraz społeczne, zwane także psychospołecznymi¹⁰.

Interesującą zbieżnością jest natomiast to, że wzrost zainteresowania tematyką kompetencji miękkich w literaturze i praktyce organizacyjnej przypada mniej więcej na ten sam okres ostatnich trzech dekad, kiedy pojawiły się i zaczęły rozwijać centra usług wspólnych. Kompetencjom pracowników oraz ich rozwojowi poświęca się dużo uwagi, jednakże dotąd niewiele było prowadzonych badań wprost łączących te zagadnienia z satysfakcją klientów wewnętrznych, którzy występują w centrach usług wspólnych. Także w literaturze trudno o przykłady badań w odniesieniu do samej obsługi klienta przez centra usług wspólnych.

Zidentyfikowana luka badawcza stanowiła istotną motywację do zaprojektowania postępowania badawczego łączącego kwestie rozwoju kompetencji pracowników SSC oraz satysfakcji klientów, a także do zdefiniowania problemu: W jaki sposób rozwijać kompetencje pracowników, aby skutecznie wpływać na satysfakcję odbiorców wsparcia, czyli klientów centrów usług wspólnych?

Tak określony główny problem badawczy rozwinęto w postaci dodatkowych pytań badawczych:

- Jakie są najistotniejsze determinanty satysfakcji klientów w centrach usług wspólnych?
- Jakie standardy organizacyjne oraz praktyki zarządzania w SSC pomagają w realizacji oczekiwań różnych typów odbiorców usług?

⁹ S. Konarski, *Kluczowe znaczenie kompetencji społeczno-psychologicznych we współczesnych koncepcjach i praktyce systemów edukacji ekonomistów i menedżerów*, w: *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria – badania – edukacja*, red. S. Konarski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 8.

¹⁰ A. Paszkiewicz, S. Silska-Gembka, *Rola kompetencji miękkich w pracy księgowego – wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2013, nr 130, s. 93.

- Jakie kompetencje, w szczególności miękkie, pracowników centrów usług wspólnych wpływają najbardziej na satysfakcję ze wsparcia?

Podjmując próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz próbę realizacji przyjętych celów, zaprojektowano wieloetapowe postępowanie badawcze. Eksploracyjny charakter badań zdeteterminował dobór jakościowych metod badawczych. Dzięki zastosowaniu strategii studium przypadku uwagę badawczą skoncentrowano na organizacji SSC zlokalizowanej w Polsce. Skupiono się przede wszystkim na pogłębionych wywiadach indywidualnych przeprowadzonych z klientami organizacji oraz grupowych wywiadach zogniskowanych z liderami – w obu zastosowano dobór celowy. Ponadto przeanalizowano dokumentację organizacyjną i operacyjną centrum. Na etapie analizy zgromadzonego w ten sposób materiału badawczego jako dominującą przyjęto strategię kodowania i kategoryzacji¹¹. W procesie tym zastosowano narzędzie w postaci oprogramowania Atlas.ti, które ułatwiło sortowanie pojęć w systematyczny porządek w celu kategoryzacji¹².

Na strukturę książki składają się wstęp, pięć rozdziałów oraz zakończenie, a także dokumentacja związana z realizacją badań.

Rozdział pierwszy poświęcono zagadnieniom dotyczącym satysfakcji klientów. Zdefiniowano kluczowe pojęcia, zidentyfikowano główne źródła satysfakcji klientów, zaprezentowano też różne metody pomiaru i oceny satysfakcji klientów stosowane w praktyce.

Rozdział drugi stanowi przegląd literatury i poglądów na temat powstania i skutecznego działania centrów usług wspólnych. Przedstawiono zarówno determinanty rozwoju samego sektora, jak i czynniki wpływające na skuteczne działanie poszczególnych organizacji SSC.

W rozdziale trzecim omówiono szczegółowo pojęcie kompetencji pracowników, jak również, na podstawie zgromadzonych raportów i analiz, zaprezentowano przegląd badań dotyczących rozwoju kompetencji. Kierunek analiz uwzględniał prognozowane trendy związane z kompetencjami w sektorze SSC.

W rozdziale czwartym opisano metodykę badań. Przedstawiono również metody wykorzystane do pozyskiwania danych empirycznych oraz do analizy materiału badawczego, w tym system Atlas.ti.

Rozdział piąty zawiera prezentację wyników oraz wnioski z przeprowadzonych badań. Główne konkluzje sformułowane zostały w odniesieniu do postawionych pytań badawczych. Realizując główny cel badań, zaproponowano koncepcję rozwoju kompetencji pracowników centrum usług wspólnych zawierającą praktyczne rekomendacje wdrożenia działań na rzecz wzrostu satysfakcji klientów.

¹¹ U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego*, tłum. P. Tomanek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 170.

¹² J. Saldaña, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Sage, London 2009, s. 8.

W zakończeniu podsumowano kluczowe rozważania oraz oceniono realizację założonych celów. Odniesiono się również do ograniczeń zrealizowanego postępowania badawczego, a także nakreślono dalsze kierunki badań.

1. Determinanty satysfakcji klientów w sektorze usług

1.1. Skąd pochodzi satysfakcja klientów

Pojęcie satysfakcji jako kategorii wpisującej się w zakres zachowań czy też reakcji ludzkich sadowi się na pograniczu psychologii, socjologii i ekonomii¹³, jest też jednym z kluczowych elementów teorii marketingu. Najbardziej uniwersalną i podstawową odpowiedź na pytanie o znaczenie satysfakcji znaleźć można w *Słowniku języka polskiego*, który określa ją jako:

- „uczucie przyjemności i zadowolenia z czegoś,
- zadośćuczynienie za wyrządzoną komuś krzywdę lub za obrazę”¹⁴.

Koncentrując się dalej wyłącznie na pierwszym znaczeniu słownikowym tego pojęcia, należy uzupełnić je o podmiot satysfakcji, czyli klienta. W języku polskim w istotnym dla nas znaczeniu jest to „osoba kupująca coś w sklepie, korzystająca z usług banku, adwokata itp. lub załatwiająca sprawę w jakiejś instytucji”¹⁵. Tym samym generalnie ujęta satysfakcja klienta oznacza przyjemność i zadowolenie, jaką odczuwa osoba po zakupie w sklepie czy załatwieniu sprawy w urzędzie.

W bardzo zbliżony sposób *Słownik języka polskiego* podaje znaczenie pojęcia zadowolenie, jako „uczucie przyjemności wywołane spełnieniem się pragnień lub pomyślnym obrotem jakiejś sprawy”¹⁶. W tej perspektywie satysfakcja, tak wyraźnie bliskoznaczna z często występującym w literaturze zadowoleniem, może być również opisana przez ukontentowanie, przyjemność, radość, zachwyt czy szczęście¹⁷. Właśnie z powodu tej bliskości zadowolenie nierzadko traktuje się jako synonim satysfakcji, szczególnie

¹³ R. Grupa, *Satysfakcja pozakupowa i dysonans pozakupowy jako czynniki determinujące reakcje konsumenckie*, „Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne” 2012, nr 1, s. 483.

¹⁴ *Satysfakcja*, Słownik języka polskiego, <http://sjp.pwn.pl/sjp/satysfakcja> (18.08.2019).

¹⁵ *Klient*, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/klient.html> (18.08.2019).

¹⁶ *Zadowolenie*, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/zadowolenie.html> (24.10.2019).

¹⁷ J. Wyród-Wróbel, G. Biesok, *Satysfakcja – kryterium wpływające na decyzje klientów*, w: *Społeczne aspekty gospodarki rynkowej. Nowe wyzwania ekonomiczne, społeczne, demograficzne i prawne*, red. P. Ucieklak-Jeż, Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa 2011, s. 291.

w odniesieniu do badania i oceny reakcji klienta. I w taki sposób pojęcia te będą traktowane w dalszych rozważaniach.

Znacznie więcej dodatkowych aspektów satysfakcji ujawniają definicje stosowane w naukach społecznych, przede wszystkim w ramach subdyscypliny marketingu, które koncentrują się właśnie na centralnym podmiocie, jakim jest klient. Stąd w celu pogłębienia dalszych rozważań bardzo istotny jest przegląd wybranych podejść, z których każde ujawnia bądź nadaje rangę innym konstrukcjom, wartościom lub mechanizmom społecznym.

Zaczynając od jednej z najszerzej znanych definicji, łatwo można dostrzec, że punktem centralnym satysfakcji są oczekiwania. Według Philipa Kotlera satysfakcja jest bowiem rozumiana jako „stopień, w jakim postrzegane cechy produktu odpowiadają oczekiwaniom nabywcy”¹⁸. Warto zatem podkreślić dwie fundamentalne cechy oczekiwań – po pierwsze, są one wyraźnie pierwotne w stosunku do świadczenia w postaci produktu lub usługi podlegających ocenie, a po drugie, pozostają w znacznym stopniu autonomiczne, tj. niezależne od konkretnego doświadczenia zakupu, do którego się odnoszą. Owa autonomia wynika z tego, że jako element indywidualnych procesów myślowych opisują nie tylko to, czego się spodziewamy, lecz także to, czego pragniemy, a więc pozostają zbliżone do nadziei, przypuszczeń i pragnień¹⁹ ogniskujących się wokół konkretnej potrzeby. Dalej należy podkreślić, że nadzieje i pragnienia zawierają wyraźny element optymistycznej wizji czy też preferencję, która sprawia, że nawet jeśli w sekwencji kolejnych doświadczeń zakupowych klient doświadcza rozczarowania i braku satysfakcji, najczęściej łatwo nie rezygnuje z tych oczekiwań, ale raczej poszukuje innych produktów. Z jednej strony może być on niechętny modyfikacji, redukcji oczekiwań, z drugiej zaś może wciąż zachować otwartość, aby takie oczekiwania dodatkowo rozbudować, np. wskutek przekazów reklamowych.

Nigell Hill i Jim Alexander, dwaj amerykańscy badacze, którzy od kilku dekad blisko współpracują z biznesem i sprawdzają swoje teorie w największych globalnych firmach, jak HP Bulmer, Volvo, Mercedes-Benz czy Rolls-Royce, czerpiąc z tych doświadczeń, wskazują z kolei na kompleksowość potrzeb i wymagań, które zwykle występują jako zbiór, powiązana grupa, nie zaś jedna, sprecyzowana i autonomiczna potrzeba. Sprawia to, że poziom satysfakcji może się różnicować w zależności od tego, w „jakim stopniu produkt, czy świadczenia główne dostawcy wraz z innymi, uzupełniającymi, odpowiadają tej złożonej strukturze potrzeb”²⁰. Takie ujęcie tematu implikuje wnioski, że poza dobrze rozpoznaną potrzebą wiodącą, którą ma spełniać produkt czy usługa, oraz

¹⁸ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 42.

¹⁹ *Oczekiwania*, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/oczekiwania.html> (18.08.2019).

²⁰ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, tłum. A. Klin, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11.

dobrze zaprojektowanym świadczeniem odpowiadającym na nią na ostateczną satysfakcję klienta może mieć wpływ wiele dodatkowych, czasem nieujawnionych, a nawet nieuświadomionych potrzeb, a także to, jak zostały zaspokojone. Naturalne są w tym przypadku pytania: czym mogą być świadczenia uzupełniające i na jakie potrzeby odpowiadają, w jakim zakresie są one nieodzowne dla uzyskania poszukiwanego efektu wysokiej (a może pełnej) satysfakcji klienta. Hill i Alexander w swej definicji bardzo wyraźnie wprowadzają bowiem element skali – możemy mówić o niskiej, średniej, wysokiej satysfakcji w zależności od tego, jak dalece udany był w oczach klienta spłot różnych świadczeń w stosunku do pierwszorzędných i pozostałych potrzeb. Wydaje się, że takie ujęcie satysfakcji szczególnie dobrze opisuje leżącą w naturze usług kompleksowość, gdzie kontakt bezpośredni z klientem w momencie świadczenia wymusza poniekąd taki dodatkowy wysiłek i jednocześnie promuje umiejętności dostawcy, który elastycznie potrafi zaoferować dodatkowe wartości (choćby indywidualne podejście, profesjonalną życzliwą obsługę, zainteresowanie). Idąc dalej, taka definicja wskazuje na obszar, który może być eksplorowany w kontekście poszukiwania najlepszych praktyk służących zwiększeniu satysfakcji klienta. Potwierdzają to zresztą liczne badania rynku, zwłaszcza w ostatnich latach akcentujące m.in. konieczność budowy relacji, związków emocjonalnych między klientem a produktem, marką czy organizacją. W podejściu tym chodzi o dotarcie do fundamentalnych, choć często niewypowiedzianych potrzeb, takich jak przynależność, poczucie bezpieczeństwa, sens istnienia, pomyślność życia. Związana z głęboko emocjonalną sferą więź sprawia, że klienci są mniej wrażliwi na zmianę cen, chętniej słuchają rekomendacji produktowych i aktywniej polecają²¹. Takie emocjonalne potrzeby szczególnie zyskują na znaczeniu współcześnie, gdyż w postmodernistycznej gospodarce zmieniają się i rosną oczekiwania klientów – w decyzji o zakupie coraz rzadziej chodzi wyłącznie o konsumpcję, za to klienci częściej poszukują pewnych doznań i emocji, potwierdzenia stylu życia i rozwoju, manifestacji swojej tożsamości lub wartości²².

Kolejnym kluczowym elementem definicji satysfakcji klienta, na który warto zwrócić uwagę, jest percepcja, czyli indywidualny odbiór i interpretacja świadczenia. Pojawia się ona m.in. w jednej z szeroko przyjętych i stosowanych w praktyce normalizacji w zakresie jakości, znanej jako norma ISO z serii 9000, w której satysfakcję klienta zdefiniowano jako „percepcję klienta dotyczącą stopnia, w jakim jego wymagania zostały spełnione”²³. Dalej w źródle tym orientację na klienta określono jako taką, w której podstawową daną

21 A. Zorfas, D. Leemon, *An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction*, „Harvard Business Review” 2016, August, <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction> (11.12.2024).

22 M. Boguszewicz-Kreft, *Emocje w interakcjach biznesowych – przyszłość marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 21–22.

23 M. Stoma, *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska Sp. z o.o., Lublin 2012, s. 35.

wejściową wszystkich procesów realizowanych w systemie powinny być jego wymagania, a głównym wyjściem procesów – jego zadowolenie z wyrobów i usług²⁴.

Sięgając do źródeł etymologicznych, można pogłębić to podejście. Należy zwrócić uwagę na to, że wymagania mają charakter znacznie bardziej skonkretyzowany i stanowczy w porównaniu z wcześniej omawianymi kategoriami potrzeb i oczekiwań. Odnoszą się do sfery warunków, którym coś musi/powinno odpowiadać, lub też atrybutów, których domagamy się kategorycznie albo potrzebujemy niezbędnie, a także do rzeczy, które nakładamy na innych jako obowiązek²⁵. Pozostają one wciąż w ścisłym związku z potrzebami i oczekiwaniami, jednak w tym podejściu przybierają znacznie bardziej ścisłe ramy. Te zaś często wynikają z wcześniejszych doświadczeń zakupowych, zarówno pozytywnych, jak i pozostawiających klienta z dysonansem, a nawet mogą być rezultatem obserwacji podobnego produktu używanego przez znajomych czy analizą treści zawartych w reklamach²⁶. Tym samym kolejne doświadczenia konsumenta są ze sobą w sprzężeniu zwrotnym, co ponownie potwierdza dynamiczny charakter jego oceny.

Przytoczone definicje zostały wybrane, gdyż istotnie się uzupełniają i współtworzą szeroką perspektywę, w której należy rozpatrywać satysfakcję klienta. Odmienne bowiem określają dynamikę z nią związaną, a także czynniki źródła satysfakcji. Może się ona kształtować na poziomie odpowiedzi na potrzeby, oczekiwania lub wymagania klienta. Syntezę omawianych podejść zawarto w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Przykładowe pojęcia satysfakcji i ich wpływ na manifest klienta

Czynniki satysfakcji	Autorzy definicji		
	Nigel Hill, Jim Alexander	Philip Kotler	ISO
Osobista przestrzeń tworzenia satysfakcji	potrzeby	oczekiwania	wymagania
Definicja wiodącego czasownika	– odczuwać potrzebę czegoś – nie móc się obejść bez kogoś, czegoś	– czekać na kogoś lub na coś z nadzieją lub niecierpliwością – przewidywać, że coś nastąpi	– domagać się, życzyć sobie czegoś kategorycznie – niezbędnie potrzebować czegoś
Manifest klienta	„wiem, czego mi trzeba”	„to są moje oczekiwania”	„wymagam konkretów”

²⁴ A. Szkiel, *Orientacja na klienta w wymaganiach normy ISO 9001:2015*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3(44), s. 86.

²⁵ *Wymagania*, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wymagania.html> (18.08.2019).

²⁶ E. Oderkiewicz, *Reakcje konsumentów na stan dyssatisfakcji pozakupowej – badanie uwarunkowań podjętego działania*, „Marketing i Rynek” 2012, nr 6, s. 3.

Czynniki satysfakcji	Autorzy definicji		
	Nigel Hill, Jim Alexander	Philip Kotler	ISO
Zakres oceny/percepcji	cechy główne wpływające na użyteczność	cechy zapewniające funkcjonalność	cechy zapewniające komfort lub atrybuty prestiżu

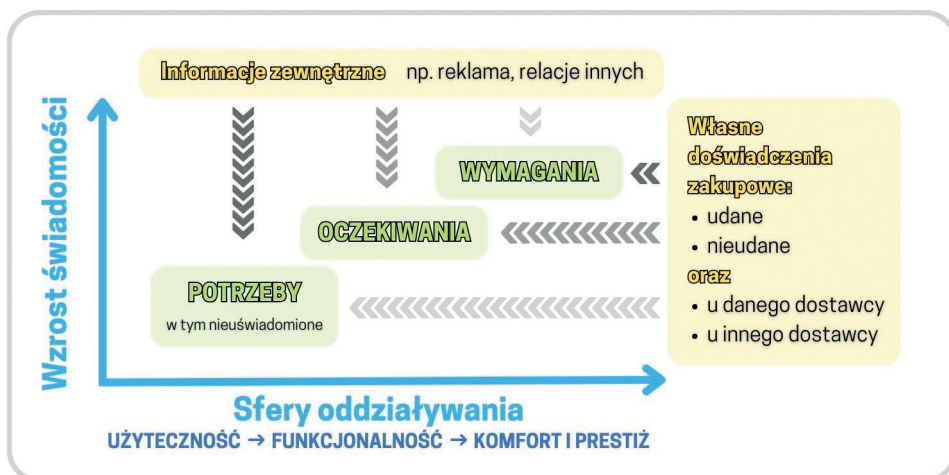
Źródło: opracowanie własne na podstawie definicji potrzeb, oczekiwań i wymagań (*Słownik języka polskiego*, sjp.pwn.pl [30.10.2021]).

W zależności od tego, czy główną przestrzenią osobistą, w której realizuje się satysfakcja, są potrzeby, oczekiwania czy wymagania, ocenie podlegają głównie użyteczność, funkcjonalność lub wygoda i prestiż. Oczywiście należy podkreślić, że taka klasyfikacja nie narzuca stałości, trwałości jednego z mechanizmów w odniesieniu do klienta bądź produktu/usług, gdyż rynek ulega ciągłym przemianom. Podobnie nie muszą być to obszary i mechanizmy rozłączne – ten sam klient może oceniać produkt lub usługę jednocześnie w zakresie ich odpowiedzi na jego potrzeby, oczekiwania albo wymagania. Dynamikę i współistnienie tych stref ujęto na rysunku 1.1. Satysfakcja, która ma źródła w osobistej przestrzeni potrzeb klienta, może się realizować w obszarze cech użytkowych – klient być może nie ma jeszcze wielu własnych doświadczeń związanych z produktem bądź cechy inne niż użytkowe nie mają dla niego znaczenia. Wzrost wiedzy o rynku i wcześniejsze doświadczenia prowokują klienta do manifestacji oczekiwań i nie będzie on usatysfakcjonowany, jeśli produkt i usługa nie zapewnią mu pewnej funkcjonalności. Jeszcze bardziej świadomy jest klient, który precyzuje wymagania – zwykle najmniej polega on już na informacjach zewnętrznych, ufając swojemu rozeznaniu. O satysfakcję takiego klienta będzie najprawdopodobniej najtrudniej.

Zrozumienie złożoności procesu budowania satysfakcji wymaga wsłuchania się w język klienta, aby rozpoznać, co jest kluczowym mechanizmem ją konstytuującym. Klienci przystępują do transakcji z pewnymi oczekiwaniami, ale też ulegają impulsom, a spełnienie oczekiwań nie zawsze prowadzi do satysfakcji²⁷, gdyż nie zostały zaspokojone jakieś potrzeby. Analiza potrzeb klienta jest więc głównym obszarem zainteresowania dostawców produktów i usług, a w niektórych przypadkach także wymaganiem wynikającym z mocy prawa, np. przy usługach ubezpieczeniowych²⁸.

²⁷ R. Ratajski, *Klient jako najważniejsza wartość firmy usługowej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych” 2007, t. 1(11), s. 61.

²⁸ M. Orlicki, *Analiza potrzeb klienta – rzeczywista czy pozorna?*, „Prawo Asekuracyjne” 2019, t. 2(99), s. 23–34.



Rys. 1.1. Obszary tworzenia antycypacji i pragnień w procesie oceny satysfakcji klienta

Źródło: opracowanie własne.

Omawiając zagadnienie satysfakcji klienta, jak również jego lojalność rozumianą jako poczucie więzi (w tym emocjonalnej), przywiązanie do firmy lub „darzenie uczuciem” osób w niej pracujących czy też produktów przez nią oferowanych²⁹, mamy do czynienia z pewną relacją. Wydaje się, że szczególną odpowiedzialność za nią ponosi dostawca – zwykle podmiot gospodarczy, organizacja, instytucja. Jednocześnie, w ujęciu rynkowym, jest to długookresowy beneficjent takiej relacji oraz podmiot o złożonej często strukturze i specjalistycznych zasobach, który ma zasadniczo większe możliwości, aby kształtować i rozwijać relacje z klientami oraz umacniać wzajemną lojalność. Ten długookresowy cel przedsiębiorstw – tworzenie i utrzymywanie klientów – został zdefiniowany m.in. przez Petera Druckera, a badania potwierdzają, że organizacje stawiające w długim okresie i konsekwentnie na rozwój lojalności klientów mogą liczyć na sukces rynkowy, chociażby liczony znacznie wyższą dynamiką przychodów³⁰. W tych modelach tworzenia wartości dodanej lojalność wyraźnie występuje jako następstwo satysfakcji klientów, a zgodnie z badaniami utrata klientów nawet w ponad 90% przypadków wiąże się z przyczynami, które można skatalogować w szerokim spektrum niesatysfakcji, np. niezadowolenia z produktów, a nawet częściej z powodu obojętności pracowników obsługujących klienta³¹.

²⁹ E. Rudawska, *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 166.

³⁰ R. Markey, *Are You Undervaluing Your Customers?*, „Harvard Business Review” 2020, January–February, <https://hbr.org/2020/01/are-you-undervaluing-your-customers> (11.12.2024).

³¹ S. Skowron, *Wpływ satysfakcji i lojalności klienta na wyniki finansowe przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 54, s. 377.

O ile w definicjach najczęściej wyodrębnia się dwa krańcowe stany – zadowolenia i niezadowolenia – o tyle coraz więcej uwagi zyskuje także koncepcja tzw. *continuum* emocji, tym bardziej że zgodnie z wynikami wielu badań prowadzonych na przełomie XX i XXI w. emocje, szczególnie takie jak złość, frustracja czy szczęście, ostatecznie istotnie wpływają na zadowolenie klientów³². Ponadto, kierując się wskazówkami zawartymi w dostępnych w literaturze i częściowo przytoczonych powyżej definicjach satysfakcji klienta, można stwierdzić, że dla zrozumienia znaczenia i natury tego pojęcia szczególnie ważne są aspekty psychologiczne i emocjonalne z nim związane, a tym samym indywidualny i subiektywny charakter oceny klienta. Duże znaczenie dla ostatecznego rezultatu tej oceny mają omawiane oczekiwania i wymagania klienta oraz relacja między klientem a dostawcą, co widoczne jest także w innych próbach zdefiniowania satysfakcji klienta, którą można określić jako³³:

- podstawowy warunek i najważniejszy element istnienia relacji między partnerami rynkowymi,
- subiektywną ocenę dokonaną na podstawie porównania otrzymanego produktu (usługi) z oczekiwaniami z nim związanymi,
- reakcję porównawczą na procesy porównawcze uruchomione przez klienta, polegające na zestawieniu swoich doświadczeń i doznań po konsumpcji produktu lub usługi z oczekiwaniami, indywidualnymi normami lub określonym wzorcem oceny,
- reakcję emocjonalną dotyczącą konkretnej transakcji, wynikającą z porównania przez klienta cech i właściwości produktu z wcześniej rozpoznanym standardem przedzakupowym,
- emocjonalną reakcję na doświadczenie dostarczone przez określone produkty i usługi oraz związane z nimi środowisko, np. wnętrze sklepu czy witryny, a nawet przez modelowe wzorce zachowania, jak i cały rynek,
- poznawczy stan kupującego bycia właściwie lub niewłaściwie wynagradzanym za ofiary, które poniósł,
- ocenę dotyczącą elementu zaskoczenia, będącego nieodłączną częścią zakupu produktu lub jego konsumpcji,
- odzwierciedlenie tego, w jakim stopniu produkt całkowity oferowany przez daną organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta³⁴.

³² M. Stoma, *Modele i metody pomiaru...*, s. 34.

³³ Za: E. Gołąb-Andrzejak, E. Badińska, *Satysfakcja klientów jako źródło sukcesu organizacji – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41, s. 82–84; K. Błoński, *Mechanizm kształtowania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, s. 44–48.

³⁴ K. Błoński, *Mechanizm kształtowania satysfakcji...*, s. 44–48.

Jak ustalono, dostępne w literaturze definicje satysfakcji klienta wskazują najczęściej na jego subiektywną ocenę w kontekście dopasowania oferowanego produktu lub usługi do całości jego wymagań czy oczekiwań³⁵. Ocena ta implikuje mniej albo bardziej zaawansowane bądź intensywne odpowiedzi klienta, które mogą przybrać postać:

- odczuć, które prawdopodobnie pozostaną immanentnym elementem doświadczenia zakupowego,
- opinii, która jako w pełni sformułowana ocena może podlegać łatwo dystrybucji, np. w ramach komunikacji zwrotnej do klienta lub tzw. formy poczty pantoflowej, spontanicznego kanału komunikacji z innymi klientami, także potencjalnymi,
- reakcji, będącej najobszerniejszą kategorią, zawierającą poprzednie formy, ale także szereg innych działań, w tym np. kategoryczne żądania w przypadku wystąpienia dysonansu³⁶.

W tym miejscu należy podkreślić, że w ramach niniejszej pracy szczególną uwagę poświęcono specyficznym jednostkom – centrom usług wspólnych, które stanowią część składową większej organizacji (grupy kapitałowej), w kontekście działań typowych dla oceny oczekiwań klienta i zabiegania o jego satysfakcję pozostają poza zwykłym mechanizmem zabiegania o nią, aby zapewnić sobie jego lojalność i wreszcie rozwój jednostki. Można to określić quasi-rynkowym charakterem relacji między centrum usług wspólnych a odbiorcą usługi, która w szczególny sposób skutkować może nietypowym lub niepełnym uzgodnieniem oczekiwań. Okoliczność ta stanowić może pewne ograniczenie świadomego kształtowania i wpływania na satysfakcję klientów, jak również ich badań i analiz³⁷. Działania związane z ustaleniem tych oczekiwań lub ich doprecyzowaniem mogą być nieco opóźnione bądź niepełne w stosunku do relacji pomiędzy niepowiązаныmi dostawcą i odbiorcą, co bardziej szczegółowo zostanie omówione w dalszej części pracy. Jednocześnie jednak charakterystyka klientów centrów usług wspólnych zbliża ich mocniej do profilu klienta profesjonalnego, z kolei w relacjach B2B (*Business to Business*) poziom satysfakcji klienta szczególnie mocno zależy nie tylko od jakości dostarczanych usług czy produktów, lecz także od wielu innych aspektów, jak sposób kształtowania cen, ustalania warunków, narzędzi komunikacji i marketingu³⁸.

Podsumowując dotychczasowe rozważania na temat pojęcia satysfakcji klienta, na potrzeby tej pracy i dalszych rozważań zaproponowano syntezę jego różnych definicji w postaci kluczowych atrybutów lub aspektów, którymi są:

- indywidualna i subiektywna ocena klienta,

³⁵ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji...*, s. 11.

³⁶ J. Wyród-Wróbel, G. Biesok, *Satysfakcja – kryterium...*, s. 291.

³⁷ B.E. Hayes, *Measuring Customer Satisfaction*, ASQ Quality Press, Milwaukee 1997.

³⁸ M. Schulz, *Ocena relacji przedsiębiorstwa z klientami na podstawie wskaźnika LTV*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 47, s. 364.

- proces porównania oczekiwań lub/i wymagań z otrzymanym świadczeniem głównym i świadczeniami towarzyszącymi,
- poziom zaspokojenia potrzeb (w tym nieuświadomionych) w następstwie działań dostawcy realizującego swoje cele rynkowe.

Jako dopełnienie rozważań w tej części warto przytoczyć jeszcze kilka innych terminów, które stanowią naturalne uzupełnienie obszaru zainteresowań, w którego centrum znajduje się satysfakcja klienta, zarówno w sferze badawczej, jak i praktyce organizacyjnej. Do pojęć tych należy doświadczenie klienta (*Customer experience*), tzw. pełna podróż klienta, określana jako *Customer's end-to-end journey*³⁹, czyli suma wszystkich jego doświadczeń z produktem i firmą⁴⁰. Innymi słowy są to możliwe, szczególnie prawdopodobne sytuacje, kontakty, komunikacja, okresy oczekiwania i warunki (w tym fizyczne) im towarzyszące, które składają się na ogół z wrażeń związanych z zakupem. Pierwsza kategoria wrażeń dotyczy faktycznych funkcjonalności produktu lub usługi, druga zaś opiera się na percepcji sensorycznej oraz emocjach pojawiających się w całym procesie⁴¹. Istotne jest także, aby doświadczenie klienta opisywać holistycznie, tj. zawsze jako pewien zestaw wrażeń, powstających w wyniku odbierania, także podświadomie, i przetwarzania wielu wskazówek kontekstowych⁴². W praktyce, z racji oczywistych ograniczeń dostawcy, który nie może w tym samym stopniu, niezależnie i bez świadomości ewaluacji odtworzyć doświadczeń klienta, opisuje się je także jako „subiektywną projekcję obiektywnych korzyści zidentyfikowanych przez marketera”⁴³.

Powszechną praktyką w rozpoznaniu doświadczenia klienta jest stosowanie tzw. map jego podróży. Jest to metoda warsztatowa, w ramach której dla konkretnych usług zespół realizujący wsparcie lub jego przedstawiciele odpowiadają na pytania dotyczące działań klienta na każdym etapie, jego motywacji i możliwych/obserwowanych emocji, pojawiających się wątpliwości i trudności, które uniemożliwiają mu płynne korzystanie z usług, a także wszelkiego rodzaju barier – infrastrukturalnych, procesowych i systemowych – utrudniających przejście do kolejnego poziomu czy też etapu⁴⁴.

Kolejnym pojęciem związanym z satysfakcją klienta jest upowszechniający się termin „klientocentryzm” (*Customer centric approach / orientation / marketing / organisation*),

³⁹ A. Rawson, E. Duncan, C. Jones, *The Truth About Customer Experience*, „Harvard Business Review” 2013, September, <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience> (11.12.2024).

⁴⁰ D. Peppers, M. Rogers, *Managing customer relationship: A strategic framework*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2011, s. 31.

⁴¹ L.L. Berry, L.P. Carbone, S.H. Haeckel, *Managing the Total Customer Experience*, „MIT Sloan Management Review” 2002, vol. 43(3), s. 2.

⁴² S. Fatma, *Antecedents and Consequences of Customer Experience Management – A Literature Review and Research Agenda*, „International Journal of Business and Commerce” 2014, vol. 3(6), s. 41.

⁴³ M. Boguszewicz-Kreft, *Emocje w interakcjach biznesowych...*, s. 27.

⁴⁴ A. Richardson, *Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience*, „Harvard Business Review” 2010, November, s. 3, <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to> (11.12.2024).

który można zdefiniować jako pewien dogmat panujący w organizacji lub jej części, stawiający klienta w centrum uwagi i zabiegów w sposób nie tylko domyślny, jako kierunek każdej organizacji, lecz także bardzo bezpośredni oraz imperatywny. Chodzi o powszechne w organizacji przekonanie, że potrzeby klienta i jego satysfakcja są dla firmy najważniejsze, co skutkować może pełnym podporządkowaniem struktury, zasobów i procesów tworzeniu wartości dla klienta. W praktyce oznacza to m.in. wysiłek skierowany na interakcje, zbieranie i przetwarzanie informacji zwrotnej, świadome budowanie relacji, rozwijanie odpowiednich kompetencji pracowników, konsekwentny pomiar satysfakcji⁴⁵.

Innym wartym uwagi pojęciem są wartości klienta (*Customer values*), zwane też „wartościami dla klienta”. Można je opisać jako sumę korzyści, które klient uzyskuje w związku z cechami produktu, ale i z obsługą, udogodnieniami oraz prestiżem przypisanym do niektórych zakupów⁴⁶. Naturalnie odbiór atrybutów świadczeń podlega dużemu zróżnicowaniu w populacji klientów. W praktyce ten sam produkt czy usługa dla dwóch różnych klientów może reprezentować zupełnie inne wartości i w tym zakresie pojęcie to jest blisko powiązane z satysfakcją – przebija się przez nie element indywidualnej oceny, a nawet wyceny wartości przez klienta, który wynika z jego potrzeb. W jednej z wypracowanych w praktyce kategorii potrzeb, opartych na modelu Masłowa, podzielono je na te dotyczące funkcji (np. oszczędność czasu czy zmniejszenie ryzyka), emocji (rozrywka czy terapia), zmiany w życiu (np. motywacja czy nadzieja) i wpływu społecznego⁴⁷. Pełne zestawienie tak scharakteryzowanych wartości klienta zostało zaprezentowane na rysunku 1.2.

Wartości klienta stały się centralną kategorią w marketingu, co podkreśla choćby Frederick Webster, określając ich definiowanie, rozwój i dostarczanie do klientów jako podstawę działalności marketingowej⁴⁸. Ponadto stanowią one naturalną przestrzeń kształtowania się relacji między klientem a dostawcą, natomiast z punktu widzenia strategii marketingowej wartości klienta stanowią jej nadrzędny cel⁴⁹.

Oprócz satysfakcji klienta w literaturze i praktyce funkcjonuje także podobne pojęcie, mianowicie wartość klienta (*Customer value*). W tym przypadku chodzi jednak o *stricte*

⁴⁵ T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 21.

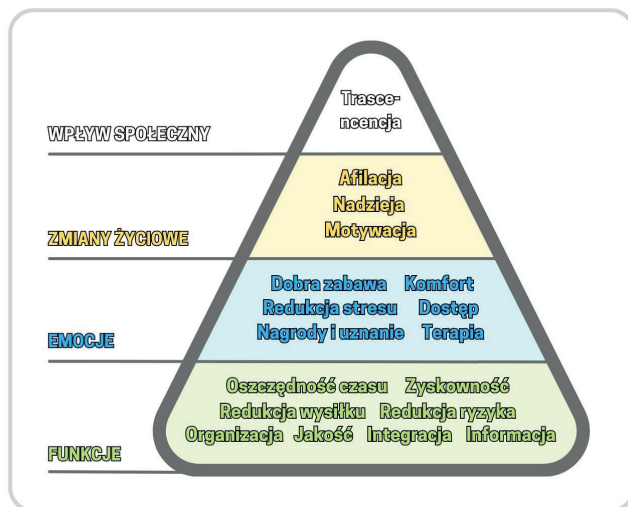
⁴⁶ K. Śmiatacz, *Badanie satysfakcji klientów na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej*, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2012, s. 17.

⁴⁷ E. Almquist, *The 30 Things Customers Really Value*, „Harvard Business Review” 2016, August, <https://hbr.org/2016/08/the-30-things-customers-really-value> (11.12.2024).

⁴⁸ F.E. Webster, *Market-Driven Management: How to Define, Develop, and Deliver Customer Value*, John Wiley & Sons, New Jersey 2002, s. 69, cyt. za: P. Chlipała, *Wartość dla klienta – jako płaszczyzna budowania relacji przedsiębiorstwo usługowe – klient*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 33.

⁴⁹ P. Chlipała, *Wartość dla klienta...*, s. 29.

finansową kategorię, która jest wyceną potencjału, tj. przychodu, jaki przedsiębiorstwo może uzyskać w związku z relacją z danym klientem⁵⁰.



Rys. 1.2. Hierarchia wartości klienta

Źródło: E. Almquist, J. Senior, N. Bloch, *The Elements of Value*, „Harvard Business Review” 2016, September, <https://ellisonchair.tamu.edu/files/2020/06/The-Elements-of-Consumer-Value.pdf> (11.12.2024).

Uzupełniając pojęcia słownikowe związane z satysfakcją klienta, warto przywołać wspominaną już i niezwykle istotną kategorię, jaką jest lojalność klienta, określona jako poczucie więzi, przywiązanie lub „darzenie uczuciem” ukierunkowane na firmę (lub markę), produkty i pracowników⁵¹. Z punktu widzenia klienta lojalność to pewne emocjonalne zobowiązanie, które w praktyce oznacza więcej niż gotowość do kolejnego zakupu, gdyż sięga tak daleko, jak chęć wysiłku na rzecz tej organizacji w postaci inwestycji lub osobistego zaangażowania na rzecz wzmocnienia relacji⁵². Lojalność klienta oznacza jego trwanie ze względu na wartość długookresową, której dostarcza firma, i abstrahowanie od koniunkturalnych czy też przypadkowych czynników decyzyjnych, jak np. wyższa cena w poszczególnych transakcjach⁵³.

⁵⁰ T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu...*, s. 18.

⁵¹ E. Rudawska, *Lojalność klientów...*, s. 166.

⁵² F.F. Reichheld, *The One Number You Need To Grow*, „Harvard Business Review” 2003, December, <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (11.12.2024).

⁵³ Ibidem.

Relacje z klientem z kolei to dość młody termin, stosowany od połowy lat 80. XX w., do określenia związków czy też wzajemnych stosunków pomiędzy podmiotami i organizacjami. Obecnie jest on szeroko rozpowszechniony, a relacje z klientem stały się kluczowym i centralnym tematem zainteresowania w niektórych dziedzinach z zakresu marketingu i zarządzania (*Relationship marketing, Relationship management*)⁵⁴. Zagadnieniu temu z pewnością warto poświęcić więcej miejsca w kontekście rozważań nad satysfakcją klienta ze względu na silne umiejscowienie tych relacji we współczesnej rzeczywistości gospodarczej i kulturze prokonsumenckiej. Owa głębia może być zilustrowana m.in. przez *guanxi*, czyli chińskie pojęcie odnoszące się do długotrwałej więzi społecznej, która opiera się na wymianie korzyści i współpracy⁵⁵, albo też japoński termin *calimero*, wykorzystywany głównie do opisu małych przedsiębiorstw, które swoją pozycję rynkową w starciu z wielkimi korporacjami budują poprzez bezpośrednie relacje calimeromarketera, najczęściej właściciela mikrofirmy, czerpiąc z potencjału swojej osobowości⁵⁶.

O ważności relacji, w tym tych z klientem, świadczy także istotnie wzrost znaczenia kapitału relacyjnego, rozumianego jako wewnętrzne struktury i procesy w organizacji służące tworzeniu i rozwojowi relacji z interesariuszami, w organizacjach stosujących nowoczesne praktyki zarządzania, w tym z zakresu zarządzania zintegrowanego, procesowego, wiedzą lub coachingu⁵⁷. Coraz liczniejsze badania wskazują też bezpośredni związek świadomego kształtowania dobrych relacji przez firmy nie tylko z ich renomą i marką, lecz także wzrostem ich wartości w ujęciu materialnym, finansowym⁵⁸.

Zgodnie z podejściem Sorena Hougaarda i Mogensa Bjerrega można wyróżnić trzy istotne filary i stadia relacji z klientem. Poziom pierwszy to wymiana, w której pewne wartości są przekazywane klientowi w ramach często powtarzających się transakcji. Następnie wzbogacona o wymianę informacji relacja z klientem może przybrać formę interakcji i dopiero wtedy może być fundamentem do stworzenia więzi, w której dostosowane zostaną zasoby i działania, co jest wyrazem najwyższej formy relacji z klientem – integracji⁵⁹. W innym spojrzeniu na ewolucję relacji zwraca się uwagę na zasadniczo dwuetapowy proces. Składa się on ze wstępnych działań na rzecz „przyciągania klienta”,

54 M. Smolska, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, nr 3, s. 308–309.

55 K. Iwińska-Knop, J. Linka, *Marketing relacji w działalności polskich firm na rynku chińskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 56.

56 A. Knapik, *Calimeromarketing – filozofia marketingowa dla drobnych przedsiębiorców*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 64–65.

57 K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4(2), s. 312–314.

58 E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 262–270.

59 S. Hougaard, M. Bjerre, *The Relationship Marketer. Rethinking Strategic Relationship Marketing*, Springer, Cham 2002, s. 21–22.

takich jak promocja czy programy lojalnościowe, w rezultacie czego następuje nawiązywanie relacji. Następnie zaś różnymi dostępnymi środkami podejmuje się starania na rzecz jej utrwalania, a dodatkowo praktykowane jest budowanie specjalnych ofert dla stałych klientów oraz zintensyfikowanie kontaktów bezpośrednich w ramach obsługi⁶⁰. Wśród komponentów relacji, bez których nie będzie ona skuteczna, tj. trwała i owocna, wymienić z kolei można m.in. zaufanie (*Trust*) i zaangażowanie (*Commitment*), jako fundamentalne elementy relacji, oraz współpracę (*Cooperation*), dotrzymywanie obietnic (*Keeping promises*), wspólne wartości (*Shared values*) i komunikację (*Communication*)⁶¹.

W praktyce w szczególny sposób w branży usług należy być świadomym znaczenia czasu, w tym czasu reakcji, jako istotnego parametru oceny klienta. W rzeczywistości, w której *outsourcing* indywidualny jest jednym z widocznych trendów konsumenckich, głównie w krajach rozwiniętych coraz więcej nawet codziennych potrzeb i czynności powierzanych jest usługodawcom. Niezależnie od tego, czy chodzi o linie lotnicze, czy też o proste usługi przydomowe, punktualność, brak opóźnień w dostawie oraz czas reakcji w obsłudze posprzedażowej są kluczowe dla klientów. W tym kontekście warto pamiętać, że jeśli reakcja będzie szybka, to niezadowolony klient może wyraźnie zmienić swój stosunek i w przyszłości ponawiać zakupy. Badania pokazują, że skłonność klienta do kolejnych zakupów mierzona skalą wydatków zależy właśnie bezpośrednio od czasu reakcji⁶². W usługach bowiem na jego satysfakcję fundamentalny wpływ ma sposób, w jaki usługa jest świadczona i wynika on wprost z relacji powstającej między nim a usługodawcą⁶³.

To, co skłania firmy do świadomych działań na rzecz budowania relacji, to przede wszystkim obserwowany wzrost świadomości klientów, rozwój ruchów konsumenckich, organizacji pozarządowych i mediów, wzrost znaczenia międzynarodowych standardów i norm produktowych objawiających się rankingami oraz coraz większe oczekiwania społeczne wobec biznesu⁶⁴. Dążeniom firm do wzmocnienia relacji z klientami przy-

60 E. Gołąb, *Budowa relacji z klientami na przykładzie Grupy Hotelowej Orbis*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 229–230.

61 A. Drapińska, *Marketing relacji – istota i czynniki wpływające na sukces*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 42.

62 W. Huang, J. Mitchell, C. Dibner, A. Ruttenberg, A. Tripp, *How Customer Service Can Turn Angry Customers into Loyal Ones*, „Harvard Business Review” 2018, s. 5, <https://hbr.org/2018/01/how-customer-service-can-turn-angry-customers-into-loyal-ones> (11.12.2024).

63 M. Huczek, *Orientacja na klienta czynnikiem zapobiegania kryzysowi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 12.

64 U. Kłosiewicz-Górecka, *Relacje partnerskie przedsiębiorstw handlowych z klientami biznesowymi i konsumentami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 260.

świeca też zrozumienie, że mogą one przybrać formę partnerstwa; klient-partner staje się adwokatem dostawcy⁶⁵.

Warto także nadmienić, że w praktyce rozróżnia się wyraźne odrębności w rozumieniu relacji, charakterze interakcji i tym samym działaniach promujących ich rozwój, co najmniej w zakresie podstawowych segmentów rynku, tj.:

- B2B, czyli rynek instytucjonalny, gdzie relacje są najbardziej sformalizowane, oparte na wypracowanych standardach i adaptujące różnice kulturowe,
- rynek usług profesjonalnych, na którym relacje są w przeważającym stopniu długotrwałe i uwarunkowane jakością interakcji interpersonalnych,
- rynek konsumencki charakteryzujący się dużym wpływem strategii marketingowej oraz zjawiska nieformalnej dyfuzji informacji, szczególnie w ramach rodzin⁶⁶.

Kończąc przegląd terminów z zakresu zbliżonego do satysfakcji klienta, nie można pominąć dysonansu pozakupowego, jako że w pewnym stopniu jest to kategoria przeciwna do satysfakcji. Jej zakres znaczeniowy nie jest precyzyjny, gdyż odnosi się do negatywnego odczucia w związku z zakupem, nie zaś koniecznie z konsumpcją. Dysonans może zostać wywołany zarówno rozczarowaniem produktem, jak i wątpliwością co do jego zakupu, kiedy – szczególnie w przypadku zakupów drogich, wymagających dłuższego przygotowania, wyborów nieodwracalnych lub bardzo incydentalnych – pojawia się pytanie, czy dokonany wybór był najlepszy. W tym sensie jako swoista refleksja *ex-post* dysonans pozakupowy jest naturalnym i dość powszechnym zjawiskiem⁶⁷. Zawsze jednak powoduje stan napięcia, obawy i łączy się trwale z przeświadczeniem o niewłaściwej decyzji⁶⁸ i jako taki jest kontrproduktywny w stosunku do satysfakcji.

Znaczenie satysfakcji jako przedmiotu zainteresowania badaczy i kadry zarządzającej rośnie i prowokuje do podejmowania wielu wysiłków na rzecz przygotowania, przeprowadzenia i interpretacji wyników badań satysfakcji i jego źródeł, które stają się coraz bardziej powszechną praktyką. Ich zakres przedmiotowy bywa zróżnicowany i dotyczyć może m.in. komponentów satysfakcji i ich hierarchii ważności, poziomu jakości produktu i „marginesu tolerancji klientów”, istotności decyzji zakupu danej kategorii produktu dla klienta i stopnia jego zaangażowania, postrzeganych rodzajów ryzyka zakupu, najwyżej ocenianych cech dostawcy, źródeł informacji o produkcie/usłudze, wizerunku organizacji i jej konkurentów czy też lojalności z uwzględnieniem jej przyczyn⁶⁹.

⁶⁵ D. Oczachowski, *Marketing partnerski – prawdy i mity*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 108.

⁶⁶ M. Kowalska-Musiał, *Strukturalna ekwiwalencja pozycji interakcji rynkowych – ujęcie sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 72–73.

⁶⁷ R. Grupa, *Satysfakcja pozakupowa...*, s. 490.

⁶⁸ K. Śmiatacz, *Badanie satysfakcji klientów...*, s. 13.

⁶⁹ H. Hall, *Satysfakcja konsumenta jako przedmiot badań marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 236–237.

Porównując usługi z produktami materialnymi, na podkreślenie zasługuje pewien katalog okoliczności, które mają wpływ na skłonność, a następnie ocenę zakupu, zatem także na satysfakcję. Należą do nich⁷⁰:

- większe ryzyko w porównaniu z dobrami materialnymi, które można wypróbować, ocenić przed transakcją,
- obiektywna trudność w ocenie usługi ze względu na jej ulotność, a czasem incydentalność, np. w przypadku usług profesjonalnych,
- większa ekspozycja na kontakty z pracownikami firmy,
- większe znaczenie „atmosfery”, w której usługa jest świadczona,
- większa trudność i koszty w uzyskaniu informacji o ofercie konkurencyjnej w usługach.

W kontekście źródeł (opisywanych także jako komponenty, czynniki, kryteria) satysfakcji klienta zarówno w literaturze naukowej, jak i praktyce gospodarczej można znaleźć wiele ciekawych i zróżnicowanych metod i podejść badawczych. Kurt Matzler i Elmar Sauerwein w swojej pracy również propagują pogląd, że atrybuty jakości usług dzielą się na trzy kategorie, które różnie, tj. ze zróżnicowaną siłą, wpływają na kształtowanie się satysfakcji klienta. We wprowadzeniu do prezentacji badań wspierają się też licznymi wcześniejszymi dowodami przeprowadzanymi na tym polu przez wcześniejszych badaczy z lat 1976–2000⁷¹. W ramach swojego syntetycznego podejścia wskazują na istnienie trzech typów czynników satysfakcji klientów:

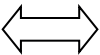
1. *Basic factors*, czynniki podstawowe, definiowane jako minimalne wymagania, które prowadziłyby do niezadowolenia, jeśli nie zostałyby spełnione, ale też nie podlegają progresji, tj. nie prowadzą do wzrostu zadowolenia klienta, kiedy są spełnione lub nawet przekroczone. Innymi słowy ich spełnienie jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym dla satysfakcji klientów. Podstawowe czynniki są w pełni oczekiwane, klient może uznawać je za swego rodzaju warunki wstępne czy też progowe, tj. uważać je za coś oczywistego, i dlatego być może nawet nie wymaga (artykułuje) ich wprost.
2. *Performance factors*, czynniki sprawności, które działają aktywnie dwukierunkowo – prowadzą do satysfakcji, jeśli są spełnione lub przekroczone, i jednocześnie prowadzą do niezadowolenia, jeśli w opinii klienta pozostają w deficycie.
3. *Excitement factors*, czynniki emocji, kolejne, które zwiększają zadowolenie klientów, jeśli zostaną dostarczone, ale nie powodują niezadowolenia, gdyż najczęściej klienci się ich nie spodziewają.

⁷⁰ M. Cichosz, *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 8, s. 9.

⁷¹ K. Matzler, E. Sauerwein, *The Factor Structure of Customer Satisfaction. An Empirical Test of The Importance Grid and The Penalty-reward-contrast Analysis*, „International Journal of Service Industry Management” 2002, vol. 13, s. 316–317.

W swoim podejściu Matzler i Sauerwein dostarczają zatem bardzo przejrzystej i uniwersalnej struktury czynników satysfakcji. Ich wizualizację przedstawiono w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Charakterystyka typów czynników satysfakcji według Matzlera i Sauerweina

Rodzaj czynników	Podstawowe	Sprawności	Emocji
Wpływ na satysfakcję przy wzroście czynnika			
Wpływ na satysfakcję przy spadku czynnika			
Charakter antycypacji klientów względem czynnika	Na poziomie wymagań, bezwzględnie oczekiwane	Zdefiniowane jasno, precyzyjnie	Brak oczekiwań
Zakres komunikacji związanej z czynnikiem	Uznawane za oczywiste, często niewyrażane/pomijane	Wyrażane zdecydowanie i konsekwentnie	Często niewyrażane lub luźno sformułowane

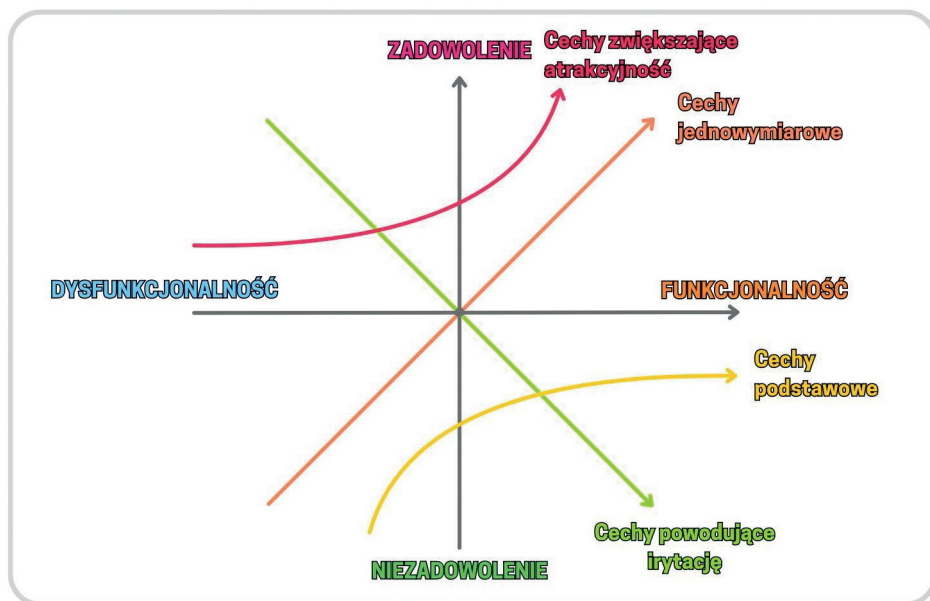
Źródło: opracowanie własne.

Do podobnych wniosków i struktury doszedł japoński profesor Noriaki Kano, który opracował szeroko rozpowszechniony w praktyce model, nazywany od jego nazwiska. Opisuje się go jako model satysfakcji użytkownika na podstawie cechy jakości produktu przy użyciu podejścia dwuwymiarowego (nieliniowego) do pomiaru zadowolenia klientów lub przeciwnie – braku satysfakcji – w zależności od tego, czy określony atrybut jest obecny, aktywny, dostarczony, czy też nie.

W swojej koncepcji Kano wykorzystuje oś ortogonalną (rysunek 1.3) do wskazania związku między satysfakcją klienta a funkcją produktu. Atrybuty produktu będące potencjalnymi źródłami satysfakcji są podzielone na trzy kategorie:

1. „M” *must be* – cechy/funkcjonalności, które są niezbędne, podstawowe bądź standardowe, bez których ryzykujemy utratę klienta.
2. „O” *one dimensional* – cechy jednowymiarowe, które mają największe znaczenie dla satysfakcji klienta. Ich dynamika jest bardzo korzystna dla wszelkich mechanizmów zwiększania satysfakcji; ich wzrost wpływa pozytywnie i niemal proporcjonalnie na wzrost satysfakcji klienta, co z kolei może się przekładać na częstotliwość zakupów. Ich spadek natomiast zmniejsza zadowolenie klienta, jednak nie tak gwałtownie, jak w przypadku cech z grupy „M”.
3. „A” *attractive* – to cechy zwiększające atrakcyjność produktu, które są mocno powiązane z emocjami, także z tego powodu, że klienci często ich w ogóle nie oczekują. Typowy dla nich jest krótkookresowy charakter właśnie ze względu na element zaskoczenia, który naturalnie ustępując, inicjuje dynamikę, która może przeistoczyć daną cechę w jedną z pozostałych kategorii („M” lub „O”) albo doprowadzić do jej zaniku, szczególnie jeśli w wyniku błędnego ich wdrożenia nie zostały zauważone

bądź docenione. Ich brak zasadniczo nie ma wpływu na satysfakcję klienta, jednak może decydować o utracie jego zainteresowania, jeśli taki mechanizm był wcześniej stosowany albo pozostaje standardem w danym segmencie rynku⁷².



Rys. 1.3. Współzależność głównych cech w modelu Kano

Źródło: Y. Sari, *The Selection of Classification Methods in Kano Model for Service Industry*, 12th Ubaya International Annual Symposium on Management, s. 1121.

Poza powyższymi głównymi cechami przyjmuje się też, że dla każdej usługi i każdego produktu istnieją pewne atrybuty, które są neutralne w kontekście satysfakcji, tj. ich brak lub istnienie w różnym zakresie nie zmienia oceny klientów. Jest to kategoria „I” *indifferent*, w której cecha nie jest źródłem satysfakcji ani niezadowolenia. Nie należy się na niej koncentrować.

Wskutek stosowania modelu, odpowiadając na wyraźną lukę związaną z negatywnym odbiorem niektórych cech produktów, ewoluował on tak, że została wprowadzona jeszcze jedna, uzupełniająca kategoria⁷³: „R” *reverse* – cecha ta powoduje irytację lub

⁷² P. Venkateswarlu, S. Malaviya, M. Vinay, *Determinants of the Satisfaction of Students Studying in Private Universities – Application of Kano Model*, „Theoretical Economics Letters” 2020, vol. 10, s. 1–16.

⁷³ Y. Sari, *The Selection of Classification Methods in Kano Model for Service Industry*, 12th Ubaya International Annual Symposium on Management, s. 1123.

niezadowolenie klientów i prawdopodobnie sprawia, że usługa jest mniej przydatna dla klientów, dlatego należy z niej jak najszybciej zrezygnować.

Metoda Servqual z kolei – zgodnie z oryginalnym tytułem (*A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*), pod którym została zaprezentowana w 1988 r. przez troje amerykańskich akademików⁷⁴ – to wielopunktowa skala do pomiaru postrzegania jakości usług przez konsumentów. W jej ramach stworzony został system pomiaru oceny jakości obsługi ze wskazaniem pięciu głównych obszarów, w których koncentrują się wymagania klientów i które podlegają ich ocenie:

- *reliability* – rozumiana jako zdolność do zapewnienia oczekiwanej usługi w sposób niezawodny i dokładny,
- *responsivness* – chęć i gotowość do udzielania pomocy i zapewnienia bezzwłocznego wsparcia,
- *assurance* – wiedza i kurtuazja pracowników oraz ich umiejętność do wzbudzenia zaufania i zapewnienia o pewności swoich działań,
- *empathy* – troska, indywidualna uwaga, którą firma poświęca klientowi,
- *tangibles* – zapewnienie dostępu do sprzętu, materiałów i personelu.

Zdaniem samych twórców, którzy opublikowali wyniki swoich badań po ich zweryfikowaniu na podstawie ok. 200 podmiotów, zastosowanie tej metody jest bardzo szerokie i nabiera znaczenia wraz ze zmianami rynkowymi, które od kilku dekad wskazują niezmiennie na ekspansję sektora usług oraz to, że niemal cała sprzedaż detaliczna produktów także podąża w stronę bardziej komplementarnej oferty, poszerzając ją coraz bardziej o usługi towarzyszące.

Ciekawą obserwacją jest, iż mimo że nazwa metody wskazuje wyraźnie na pomiar jakości, to jednak w istocie ocena klientów jest skoncentrowana na obszarach satysfakcji i w taki też sposób interpretowane są wyniki. Tezę tę potwierdzają także opracowane w ramach modelu, jako narzędzia interpretacji wyników, tzw. luki (czy też różnice/rozbieżności), które ująć można w cztery podstawowe kategorie: strategiczna, funkcjonalna, techniczna i konsumpcyjna. Ich charakterystykę zaprezentowano w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Luki między oczekiwaniami a jakością z perspektywy klienta

Charakter luki	Źródło luki	Czynniki pogłębiające lukę (przykłady)
Strategiczna	różnica oczekiwań klienta a wyobrażenie zarządu firmy co do tych potrzeb	– brak badań marketingowych lub ich niedostateczna jakość – nieskuteczność komunikacji oddolnej – złożoność struktury organizacyjnej

⁷⁴ A.P. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *SERVQUAL: A multiple-Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality*, „Journal of Retailing” 1988, vol. 64(1), s. 12–40.

Charakter luki	Źródło luki	Czynniki pogłębiające lukę (przykłady)
Funkcjonalna	różnica między koncepcją usługi wynikającą z postrzegania oczekiwań klienta przez kierownictwo a specyfikacją usługi	– brak wystarczającego zaangażowania kierownictwa w obszarach R&D i jakości – problemy z ustalaniem celów – deficyty w zakresie standaryzacji procesów lub/i zarządzania projektami
Techniczna	różnica między specyfikacją usługi a jej faktycznymi cechami i jakością	– nienależyte zarządzania jakością – deficyty w ewaluacji rezultatów – braki po stronie kompetencji i technologii lub nienależyte ich zastosowanie
Konsumpcyjna	rozbieżność pomiędzy jakością dostarczonej usługi a informacjami, jakimi dysponuje konsument o świadczonej usłudze	– problemy w komunikacji pionowej – działania marketingowe nadmiernie zawyżające obietnice – trudny interfejs lub dokumentacja uniemożliwiająca skorzystanie ze wszystkich dostępnych funkcjonalności
Sumaryczna	wynik występowania poprzednich luk, polega na porównaniu jakości oczekiwanej (O) i postrzeganej w dostarczonej usłudze (P)	współistniejące czynniki z wcześniejszych kategorii

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Bielawa, J. Frąś, M. Gołębiowski, *Metoda servqual jako skuteczne narzędzie oceny jakości usług*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2009, nr 12, s. 218.

Wydaje się, że na szczególną uwagę zasługuje to, że te dotychczas omawiane, szeroko stosowane podejścia koncentrują się na sferze czynników zależnych od dostawcy i blisko związanych z oceną jakości świadczenia, pozostawiając poza – choćby obszarem objaśnienia – te czynniki satysfakcji, które są związane bezpośrednio z samym klientem. Inaczej jest z zaproponowanym przez Agnieszkę Stewart ujęciem obejmującym także niezależne od dostawcy determinanty satysfakcji, w którym wyraźny jest podział na dwie grupy⁷⁵. Pierwsza, określona jako czynniki zależne od firmy, obejmuje oczekiwania klienta, jakość produktu i informację. Powołując się na badania Richarda A. Sprenga i Scotta B. MacKenziego (1996) oraz paradygmat Keitha, Stewart stwierdza, że nabywca ocenia swoje zadowolenie nie tylko według już sformułowanych i uświadomionych oczekiwań, lecz także według tego, czy i w jakim stopniu produkt zaspokoił jego potrzeby. Twierdzenia tego dowodzą wcześniejsze rozważania, będące elementem przeglądu definicji pojęcia satysfakcji o istotnym znaczeniu potrzeb. Następnie ważna jest jakość produktu, rozumiana jako ocena, porównanie w stosunku do punktu odniesienia, który stanowią przekonania klienta co do tego, co firma powinna dostarczyć. Wreszcie koszyk źródeł satysfakcji powstających po stronie dostawcy uzupełnia informacja, ale także

⁷⁵ A. Stewart, *Czy satysfakcja klienta to tylko spełnienie jego oczekiwań?*, „Studia i Materiały – Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski” 2005, nr 2, s. 45.

definiowana bardzo szeroko promocja, jako każdy z elementów przekazu do klientów w związku z produktem, który w sposób znaczący może wpływać na ich satysfakcję, gdyż jest jednym z najważniejszych czynników aktywnego kreowania oczekiwań przez dostawcę. Jeżeli przekazana wcześniej informacja potwierdza się w czasie użytkowania, to nabywca jest z niej zadowolony. W przeciwnym wypadku klient może być rozczarowany i czuć się oszukany, także jeśli dotyczy to np. dostępności produktu.

W drugiej grupie z kolei znajdują się czynniki satysfakcji zależne od klienta, a wśród nich w szczególności jego zaangażowanie w produkt. Ponownie powołując się na dotyczące tego zagadnienia badania (Barry J. Babin, Mitch Griffin, Laurie Babin), Agnieszka Stewart zwraca uwagę, że siła reakcji klienta na rozbieżność jego oczekiwań z tym, jak postrzega on świadczenie, jest wyraźnie większa u klienta zaangażowanego. Wśród najważniejszych obszarów, w którym efekty takiej reakcji są bardzo wymierne, są:

- a) lojalność wobec marki – klient zaangażowany przeżywa większe rozczarowanie, jego niezadowolenie jest większe niż w przypadku klienta niezaangażowanego, stąd częściej w reakcji będzie mniej lojalny;
- b) jakość procesu ewaluacji – klient zaangażowany poświęci więcej czasu i uwagi na ocenę produktu oraz później zrezygnuje z kontynuacji procesu oceny wartości, jaką dany produkt czy usługa dla niego przedstawia;
- c) proces składania reklamacji – klient zaangażowany w sytuacji rozczarowania częściej zainicjuje proces;
- d) W-O-M (*word-of-mouth*, przekaz ustny), czyli „pocztą pantoflową” lub marketing szeptany. W tym obszarze zaangażowanie klienta także bezpośrednio przekłada się na jego gotowość do dzielenia się informacjami o swoich doświadczeniach z produktem czy usługą.

Kolejne źródła satysfakcji po stronie klienta to jego nastrój i emocje. Zostały one wyróżnione jako odrębny czynnik satysfakcji również w rezultacie wspomnianych powyżej badań nad zaangażowaniem klientów i wynikającej z nich tezy, że ci niezaangażowani, oceniając produkt, częściej pozostają pod wpływem nastroju właściwego chwili bądź emocjom towarzyszącym im w czasie zakupu lub konsumpcji. Są oni zatem, co do zasady, bardziej podatni na dodatkowe działania z zakresu tzw. marketingu sensorycznego (odpowiednie oświetlenie, kolorystyka, zapach czy muzyka w placówce sklepowej) lub zaprojektowane stosownie zachowanie, gesty personelu.

Wreszcie na zadowolenie klientów istotny wpływ może mieć wizerunek firmy. Ta grupa czynników została wyróżniona przez Stewart z powołaniem się na badania przeprowadzone w sektorze bankowym w 2000 r. przez prof. Józefa Garczarczyka⁷⁶, zgodnie

⁷⁶ Za: ibidem, s. 47; J. Garczarczyk, *Determinanty jakości usług finansowych w ocenie menedżerów i klientów*, w: *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeniowych*, red. J. Garczarczyk, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000.

z którymi wizja produktu i promującej go firmy jest nie tylko ważnym motywem wyboru, lecz także ma wpływ na ocenę pozakupową. Mechanizm ten w sposób świadomy uruchamiają podmioty z różnych sektorów rynku, wzmacniając swój wizerunek poprzez działania CSR (*Corporate social responsibility*), czyli społecznej odpowiedzialności biznesu, a także coraz częściej na płaszczyźnie ekologii. Z punktu widzenia klienta świadomość, iż swoim wyborem konsumenckim przyczynia się pośrednio do działalności społecznej producenta, może być ważnym dodatkowym czynnikiem satysfakcji.

Pojawiające się tak wyraźnie w dyskusjach o problematyce satysfakcji klienta i jego lojalności pojęcie zaangażowania również poszerza perspektywę i nadaje rozważaniom nowy kontekst. W kształtowaniu satysfakcji klienta należy mieć świadomość istotności jego intencji oraz wykazać gotowość do podjęcia pewnych działań, bo tak właśnie można opisać zaangażowanie. Dodatkowo Bogdan Wojciszke określa je jako pewien mechanizm, w którym klient postrzega korzyści dla siebie w zbiegu z zamierzonym działaniem. Bezsprzecznie jest to więc pewien potencjał determinacji, a wśród czynników wyzwających ten stan należy wskazać m.in. uzasadnienie własnego wysiłku dla działań przynoszących klientowi cenne rezultaty, motywacja do odzyskania zainwestowanych zasobów (w tym czasu) czy też pragnienie klienta, aby prezentować się jako osoba konsekwentna i wewnętrznie zgodna⁷⁷.

Pogłębiając sferę rozważań dotyczących czynników satysfakcji związanych bezpośrednio z jakością, można przytoczyć klasyfikację właściwą dla usług np. finansowych, w ramach której wyróżnionych zostało pięć grup czynników odwołujących się do lokalizacji bądź zasięgu oddziaływania⁷⁸:

- a) perspektywa całej organizacji, gdyż na satysfakcję wpływać mogą takie czynniki jak wiarygodność, zaufanie, opinia o firmie, np. banku;
- b) perspektywa placówki, oddziału, lokalizacji (a w usługach niestacjonarnych odpowiednio działu lub funkcji) to z kolei szereg czynników immanentnie związanych z danym punktem kontaktu, który klient może ocenić pod kątem dostępności (godzin otwarcia, dogodności dojazdu i parkingu, dostępności różnych kanałów komunikacji), komfortu (wystrój, temperatura, komfort oczekiwania i poruszania się, udogodnienia, np. poczęstunek);
- c) perspektywa kontaktu z personelem związana jest przede wszystkim z kompetencjami pracowników w zakresie obsługi klienta (komunikatywność, wiedza i elastyczność, życzliwość, jakość i terminowość obsługi itd.);
- d) perspektywa oferty i ceny to aspekty związane już bezpośrednio z ofertą dostawcy, jej zakresem, dostępnością, stopniem dopasowania i możliwością negocjacji ceny;

⁷⁷ D. Siemieniako, W. Urban, *Typy lojalnych klientów na podstawie cech więzi lojalności*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 1, s. 10–11.

⁷⁸ J. Garczarczyk, *Determinanty jakości usług bankowych*, „Ekonomia” 2002, nr 5, s. 39.

- e) perspektywa komunikacji z klientem, która rozumiana jest bardzo szeroko, jako całość informacji dostarczona przed zakupem, podczas zakupu i po zakupie w formie przekazów reklamowych, broszur, umów, konsultacji w placówkach i na infoliniach. Na satysfakcję wpływa nie tylko jej jakość w sensie merytorycznym, tj. wyczerpujący charakter, przejrzystość komunikatu, lecz także spójność oraz terminowość. W tym ostatnim ujęciu warto podkreślić, że klienci powszechnie promują informacje wyprzedzające i przeciwnie – „karzą” opóźnione.

Podejmując próbę syntezy i podsumowania rozważań na temat czynników satysfakcji klienta, warto wrócić raz jeszcze do omawianych w pierwszej części pracy definicji satysfakcji, w których wielokrotnie podkreślona została jej wielopoziomowa geneza, która z perspektywy klienta zawsze będzie odnosiła się do poziomu zaspokojenia potrzeb, oczekiwań i wymagań. Stąd w zaproponowanym poniżej zestawieniu czynniki po stronie klienta skatalogowane zostały według tych kategorii. Z kolei wiele czynników wpływających na satysfakcję, które można przypisać strefie wpływu dostawcy, wyraźnie można podzielić na te determinujące satysfakcję poprzez jakość, szczególnie świadczenia głównego, oraz pozostałe, wśród których na uwagę zasługują przede wszystkim wizerunek i strategia. Taka zagregowana klasyfikacja czynników satysfakcji zaproponowana została w tabeli 1.4.

Tabela 1.4. Przegląd czynników satysfakcji klienta

Czynniki wpływające na poziom satysfakcji po stronie klienta	
Związane z oczekiwaniami	– światopoglądowe (indywidualne preferencje, ambicje i aspiracje, jak również elementy kulturowe) – kognitywne, m.in. umiejętności pozyskania i wykorzystania informacji rynkowych i stworzenia na tej podstawie spójnych, ugruntowanych oczekiwań – opinie – dostęp do informacji od innych klientów, rozumiany jako <i>networking</i> i podatność na perswazje, tendencja do porównania z innymi
Mające wpływ na wymagania	– poprzednie doświadczenia zakupowe, w tym znajomość oferty konkurencyjnej – wnikliwość zapoznawania się z zakresem oferty i zdolność jej analizy
Mające wpływ na potrzeby	– warunki społeczne i ekonomiczne, w tym poziom dochodu, wykształcenia, cechy rynku lokalnego i lokalnej społeczności

Czynniki wpływające na poziom satysfakcji po stronie dostawcy	
Wynikające z jakości świadczenia głównego i świadczeń dodatkowych	– czynniki technologiczne – czynniki decyzyjne i organizacyjne mające wpływ na proces produkcji i świadczenia usług – czynniki zasobów ludzkich – kompetencje pracowników, ich motywacja, zaangażowanie i satysfakcja z pracy, rotacja – czynniki środowiskowe – dostępność i przyjazność stosowanych rozwiązań ekologicznych
Wizerunkowe	– znajomość i wiarygodność misji firmy – rozpoznawalność marki – działania dodatkowe dostawcy, np. z zakresu CSR
Strategia wobec konsumenta oraz komunikacja i promocja	– wybór między zasadniczymi kierunkami – marketingiem transakcyjnym a relacyjnym – jakość i interaktywność kanałów komunikacji (także w kontekście potencjału do wspierania przyjętej strategii) – umiejętność kreowania potrzeb i kształtowania oczekiwań

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze nie brakuje ciekawych i odmiennych podejść do zagadnienia źródeł satysfakcji klienta. Większość z nich, jak wspomniano, ma dość uniwersalny charakter, tj. odnosi się do wszelkich form transakcji, podczas gdy część odnosi się w sposób szczególny do usług, jako aktu wymagającego bezpośredniej interakcji z klientem. W tych przypadkach ważnego znaczenia nabierają czynniki związane z relacją, nastrojem i komunikacją, a zatem, co oczywiste, znajomość swojego klienta.

1.2. Rodzaje klientów i ich oczekiwania

W naukach o zarządzaniu, które szczególnie skoncentrowane są na sferze podmiotów gospodarczych i ich relacjach rynkowych, można odnaleźć szereg prób określenia i scharakteryzowania klienta, które akcentują różne aspekty jego podmiotowości, roli i tożsamości.

Warto zacytować szeroko rozpowszechnioną definicję Ricky'ego W. Griffina, który wskazuje, że klient to ten, który płaci za nabycie wyrobów lub usług organizacji⁷⁹. Można uznać, że występuje tu orientacja na faktyczny (a nie przyszły albo potencjalny) akt decyzji i zakupu. Ponadto wyraźny w tym podejściu jest właśnie ów akt – jako działanie nabycia, zmierzające do zaspokojenia pewnej potrzeby, a zatem aktywny charakter podmiotu, jakim jest klient na rynku. Wyróżnia się również swoista pozycja interesanta, który ma po drugiej stronie podmiot profesjonalny – organizację. Z powodu tej właśnie relacji od

⁷⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 110.

wielu dekad standardem rynkowym jest stosowanie istotnej i powszechnej ochrony, jaką otrzymuje klient na mocy wielu regulacji krajowych i międzynarodowych⁸⁰.

Mamy zatem do czynienia z celową relacją klienta z organizacją oraz organizacji z klientem poprzez to, że jest on odbiorcą wszelkiej wartości dodanej, zwykle w postaci produktów i usług, jakie oferuje organizacja. Można zatem stwierdzić, że klient jest głównym podmiotem zainteresowania przedsiębiorstw, a zaspokajanie jego potrzeb powodem ich istnienia i rozwoju, co ostatecznie prowadzi także do stwierdzenia, że skuteczność i sukces organizacji mogą być mierzone głównie charakterystykami klientów – ich liczebnością, dynamiką wzrostu, lojalnością, zadowoleniem itd.

Dla uzupełnienia rozważań nad definicją klienta warto odnieść się do kilku dodatkowych pojęć, częściowo zbieżnych lub komplementarnych, wśród których najistotniejszym jest konsument. Jest to podmiot korzystający z produktu lub usługi, jednak niekoniecznie ją zamawiający i dokonujący opłaty. W tym sensie kategoria konsumenta zbliża się do innego stosowanego w praktyce pojęcia, mianowicie użytkownika⁸¹.

Użytkownik (*end user*) to osoba, która w ramach swoich typowych działań znajduje się w ekspozycji na funkcjonalność naszego produktu bądź usługi. Konsument czy też użytkownik nie jest tą samą osobą co klient, choć często może się nam tak wydawać, m.in. na rynkach ubezpieczeń medycznych, produktów medycznych czy usług edukacyjnych, a brak poprawnego rozpoznania oczekiwań w obu grupach może stanowić poważną barierę rozwojową dostawcy⁸².

Innym zbliżonym do klienta terminem jest „beneficjent”, który znajduje zastosowanie m.in. w regulacjach dotyczących dotacji i subwencji, w tym pochodzących z UE. Określenia tego używa się także w praktyce organizacyjnej, odróżniając, podobnie jak powyżej, podmiot faktycznie czerpiący korzyść z usługi od klienta, który za nią płaci. Ponieważ beneficjent jako osoba korzystająca, uzyskująca korzyści⁸³ zawiera się najczęściej w definicji klienta, to należy uznać, że użyciu tego pojęcia towarzyszy intencja podkreślenia odrębności osoby korzystającej i zamawiającej bądź też płacącej za produkt czy usługę.

Interesariusz (*stakeholder*) jako koncept może być z kolei terminem szerszym. Nierzadko uważa się, że klient jest kwalifikowany jako specyficzny interesariusz. Najczęściej podkreśla się, że interesariusz organizacji musi mieć swoisty „interes”, czyli musi istnieć

80 Za: M. Gwoździcka-Piotrowska, *Pojęcie klienta w ustawie o usługach turystycznych w świetle definicji konsumenta w prawie wspólnotowym i krajowym*, w: *Turystyka a prawo. Aktualne problemy legislacyjne i konstrukcyjne*, red. P. Cybula, J. Raciborski, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, Sucha Beskidzka 2008, s. 66–67.

81 Za: K. Włodarska-Dziurzyńska, *Definicja konsumenta*, w: *Nieuczciwe praktyki rynkowe: ocena regulacji*, red. E. Nowińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 75–77.

82 E. Yoon, *How to Market a Product When Your Buyer Isn't Your User*, „Harvard Business Review” 2020, March, <https://hbr.org/2020/03/how-to-market-a-product-when-your-buyer-isnt-your-user> (11.12.2024).

83 *Beneficjent*, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/beneficjent.html> (14.10.2020).

wyraźny powód jego zainteresowania, a nawet uprawnień⁸⁴. Interesariusze, zwłaszcza wewnątrzni, są szczególnie ważni dla dużych międzynarodowych organizacji, które ze względu na swój charakter mają ograniczony dostęp do klientów⁸⁵.

Wreszcie jedną z kategorii pojawiających się relatywnie od niedawna jest prosument, czyli osoba lub podmiot, który aktywnie podejmuje działania na rzecz zaspokajania swoich potrzeb czy pragnień zgodnie ze swoim życzeniem, tak że staje się ich współtwórcą. Jest to niewątpliwie połączenie roli klienta i producenta powiązane z silnym instynktem człowieka i jest używane m.in. do opisywania pierwotnych społeczności⁸⁶.

Wśród omawianych pojęć bez wątpienia jednak to właśnie klient wyróżnia się powszechnością występowania w literaturze i praktyce gospodarczej. O jego centralnej pozycji, a także silnym powiązaniu ze wszystkimi obszarami organizacji cechujących się centralną orientacją na klienta świadczyć może m.in. to, że często klient również bardzo literalnie znajduje się w centrum misji firmy i organizacji, jako główny beneficjent, ale też jako inspiracja i motywacja dla ich rozwoju. Przegląd wybranych przykładów użycia terminu „klient” bezpośrednio w misji organizacji znajduje się w tabeli 1.5.

Tabela 1.5. Klient jako element wizji i misji organizacji – przegląd przykładów

Misja w oryginalnym brzmieniu	Misja w tłumaczeniu	Organizacja, branża
To give customers the most compelling shopping experience possible	Zapewnienie klientom najbardziej atrakcyjnych wrażeń z zakupów	Nordstrom – internetowy portal zakupowy z odzieżą i art. domowymi
To increase sustainable proven value for both the Customers and the Company	Zwiększenie trwałej, niepodważalnej wartości zarówno dla klientów , jak i firmy	Customer Success – stowarzyszenie wspierające rozwój funkcji CSM (<i>Customer Success Manager</i>)
The dedication to the highest quality of customer service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and company spirit	Dążenie do najwyższej jakości obsługi klienta dostarczanej z ciepłem, życzliwością, z poczuciem indywidualnej dumy i ducha firmy	Southwest Airlines – linie lotnicze

⁸⁴ S. Miles, *Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 142(3), s. 443–446.

⁸⁵ J. Majava, J. Nuottila, H. Haapasalo, M.Y. Law Kris, *Exploring Customer Definition and Representation in Market-Driven NPD in ICT Industry*, w: *Diversity, Technology, and Innovation for Operational Competitiveness: Proceedings of the 2013 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management*, 2013, s. 20.

⁸⁶ D. Gach, *Pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy klientów*, „E-mentor” 2008, nr 1(23), s. 57.

Misja w oryginalnym brzmieniu	Misja w tłumaczeniu	Organizacja, branża
To be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online, and endeavors to offer its customers the lowest possible prices	Być najbardziej skoncentrowaną na klencie firmą na Ziemi, w której klienci mogą znaleźć i odkryć wszystko, co chcieliby kupić online, i starającą się oferować swoim klientom najniższe możliwe ceny	Amazon – internetowy portal zakupowy
Shape the future of the Internet by creating unprecedented value and opportunity for our customers, employees, investors, and ecosystem partners	Kształtujemy przyszłość Internetu, tworząc bezprecedensową wartość i możliwości dla naszych klientów , pracowników, inwestorów i partnerów ekosystemu	Cisco – branża IT
To be the catalyst in communities of customers, contributors, and partners creating better technology the open source way	Być katalizatorem w społecznościach klientów , współpracowników i partnerów tworzących lepszą technologię na zasadzie <i>open source</i>	Red Hat – branża IT
To improve its customers' financial lives so profoundly, they couldn't imagine going back to the old way	Tak głęboko poprawić życie finansowe swoich klientów , aby nie mogli sobie wyobrazić powrotu do starej drogi	Intuit – branża IT
Our deepest purpose as an organization is helping support the health, well-being, and healing of both people – customers, Team Members, and business organizations in general – and the planet	Naszym najgłębszym celem jako organizacji jest wspieranie zdrowia, dobrego samopoczucia i uzdrawiania zarówno ludzi – klientów , członków zespołu, jak i organizacji biznesowych – i całej planety	Whole Foods – sieć sklepów z żywnością
We will provide branded products and services of superior quality and value that improve the lives of the world's consumer	Dostarczymy markowe produkty i usługi najwyższej jakości i wartości, które poprawią życie klientów na całym świecie	P&G – kosmetyki i środki higieny osobistej

Źródło: opracowanie własne na podstawie zasobów internetowych.

Klient zajmuje zatem niewątpliwie centralną pozycję w misji wielu firm i organizacji. Często bardzo wyraźnie ukazane są swoiste przywiązanie, dedykacja, czy orientacja na klienta, aby zapewnić mu nie tylko najlepsze doświadczenia przez wysoką jakość i istotne wartości, lecz także wręcz poprawę życia. Żeby realizować te założenia, firmy dokonują wielu starań, by identyfikować swoich klientów i poznać ich charakterystykę.

W związku z tym istnieje wiele klasyfikacji klientów, które łącznie dowodzą ich ogromnej heterogeniczności na współczesnych dynamicznych i globalnych rynkach. Jedną z podstawowych klasyfikacji powszechnie stosowanych i rozpoznawanych jest podział klientów na biznesowych (B2B, *Business to business customer*) i indywidualnych

(B2C, *End-user customer*)⁸⁷. Do pierwszej grupy zaliczyć należy klientów profesjonalnych, całe organizacje/firmy bądź ich pracowników reprezentujących ich w działalności i relacji z dostawcami. Grupa druga stanowi zaś zbiór osób prywatnych, działających na swój użytek lub użytek swoich bliskich. Zaliczają się do nich także m.in. goście hotelowi, pacjenci, uczestnicy różnych wydarzeń, studenci itp.

Abbie Griffin z kolei rozróżnia klientów z punktu widzenia ich kontaktu z dostawcą, dostępności lub zasięgu oddziaływania. Dzielą się zatem na obecnych, czyli aktywnych, potencjalnych, tj. znających ofertę i ją rozpatrujących, oraz – w najszerszym ujęciu – wszystkich innych, którzy mają tę samą potrzebę i szukają dla siebie rozwiązań⁸⁸.

Do podobnych wniosków można dojść, analizując klientów z perspektywy ich lojalności. W takim ujęciu wyróżnić można kilka ich typów⁸⁹:

- a) *Suspect*, czyli osoba wstępnie zainteresowana ofertą, ale nie jest jeszcze zdecydowana na zakup;
- b) *Prospect* to klient prawdopodobny, rozważający zakup, który zwykle jest przedmiotem aktywnych kontaktów ze strony firmy i zabiegów marketingowych;
- c) *Customer*, czyli podmiot, który dokonał co najmniej raz zakupu. Ocena tego doświadczenia decyduje o możliwym dalszym przeistoczeniu, w zakresie kategorii:
 - *Client* – co najmniej powtórzył decyzję o zakupie, natomiast przy utrzymującym się wysokim zadowoleniu można się spodziewać wzrostu zaufania i pogłębienia lojalności,
 - *Supporter* – ma wyraźną preferencję i przekonanie o wysokiej jakości i dopasowaniu oferty. W odpowiednich warunkach zachowa wysoki poziom zaufania i lojalność,
 - *Advocate* – aktywnie wyraża swoją preferencję, wypowiadając się publicznie i promując produkt oraz markę.

Tak tradycyjnie rozumiani klienci zyskują coraz częściej przydomek „zewnątrzni” i zestawiani są z pojęciem klientów wewnętrznych, czyli pracowników zaangażowanych w proces wytwarzania wartości dodanej, którzy w swoistym łańcuchu są odbiorcami, a więc klientami zainteresowanymi jak najlepszymi rezultatami poprzedniego etapu w łańcuchu wartości⁹⁰. Poza taką procesową perspektywą klient wewnętrzny to także interesariusz wewnętrzny lub komórka albo stanowisko w strukturze organizacyjnej

⁸⁷ D. Peppers, M. Rogers, *Managing customer relationship...*, s. 30.

⁸⁸ A. Griffin, *Obtaining customer needs for product development*, w: K.B. Kahn, *The PDMA Handbook of New Product Development*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2005, s. 211–227.

⁸⁹ D. Szwejca, *Analiza motywów lojalności klienta w kontekście budowania relacji partnerskich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 157–158.

⁹⁰ U. Balon, J. Dziadkowiec, *Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 815, s. 18.

z różnymi perspektywami odniesienia⁹¹. Rozróżnienie klientów na zewnętrznych i wewnętrznych nabiera szczególnego znaczenia w związku z definiowaniem ich roli i znaczenia oraz podejściem do ich obsługi i kształtowania relacji długookresowych⁹². Klasyfikacja ta jest również istotna dla dalszych rozważań, gdyż w kontekście centrów usług wspólnych jest ona nieoczywista.

Coimbatore Krishnarao Prahalad i Venkat Ramaswamy w swoich rozważaniach na temat nowych zjawisk rynkowych zwracają uwagę na kategorię klientów „chętnych” do zapłaty w zamian za faktycznie dostarczone wrażenia. Są oni gotowi do bezpośrednich interakcji z dostawcą i innymi użytkownikami, a nawet do współtworzenia produktu czy usługi⁹³.

Następne dwie godne uwagi kategorie – klienci zaangażowani i niezaangażowani – nawiązują poniekąd do tego spostrzeżenia. Opierają się one na kryterium motywacji klienta i gotowości do podjęcia dodatkowych działań, np. spędzenia czasu na szukaniu dodatkowych informacji przed zakupem i po nim, aby dotrzeć do pełnej funkcjonalności. Klienci zaangażowani są skłonni do takiego zainteresowania oraz do refleksji i ewaluacji wartości produktu lub usługi dla siebie⁹⁴.

Z punktu widzenia producenta istotny dla kształtowania oferty, ale i definiowania procesu obsługi jest z kolei charakter rynkowy klienta – czy jest to dystrybutor, czyli klient hurtowy operujący głęboko w łańcuchu dostaw, czy też sieć sprzedaży detalicznej albo ostateczny klient indywidualny⁹⁵.

Syntetyczne zestawienie omówionych klasyfikacji klientów zostało ujęte w tabeli 1.6.

Tabela 1.6. Przegląd klasyfikacji klientów

Kryterium	Typologia klientów
Według stopnia profesjonalizmu	– klienci biznesowi (właściwi dla relacji B2B) – klienci / użytkownicy końcowi (właściwi dla relacji B2C)
Według dostępności	– obecni – potencjalni – wszyscy inni, którzy szukają rozwiązań produktowych lub usługowych
Według lojalności	– <i>Suspect</i> – <i>Prospect</i> – <i>Customer</i>

⁹¹ B. Goranczewski, A. Szeliga-Kowalczyk, *Klient wewnętrzny a kultura organizacyjna*, „Humanities and Social Sciences” 2017, vol. 22, s. 46.

⁹² M. Huczek, *Orientacja na klienta...*, s. 10.

⁹³ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, vol. 18(3), s. 7–9.

⁹⁴ A. Stewart, *Czy satysfakcja klienta...*, s. 47.

⁹⁵ J. Majava, J. Nuottila, H. Haapasalo, M.Y. Law Kris, *Exploring Customer Definition...*, s. 20–21.

Kryterium	Typologia klientów
Perspektywa <i>in/out</i>	– zewnętrzni – wewnętrzni
Według typu relacji	– z relacją pośrednią – z relacją bezpośrednią, gotowi do interakcji
Według zaangażowania	– klienci zaangażowani – klienci niezaangażowani
Perspektywa producenta	– dystrybutorzy – sieci detaliczne, detaliści – klienci indywidualni (<i>product end-users</i>)

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto w szerokim zastosowaniu występują także inne klasyfikacje klientów, które nierzadko są podstawą właściwie dopasowanej dla danego produktu i rynku segmentacji. Klienci są często klasyfikowani według kryteriów demograficznych i społecznych, jak wiek, płeć, dochód, miejsce zamieszkania, wykształcenie, ale również behawioralnych i psychologicznych. Tak podzieleni stanowią pewne spójne kategorie przydatne do analizy preferencji lub zachowań w kontekście szczególnego produktu bądź usługi⁹⁶.

Istotę i ogromną rolę klienta można dostrzec też poprzez uważną lekturę i analizę koncepcji i teorii ekonomicznych. Przegląd tylko kilku wybranych obszarów pokazuje rangę klienta w różnych subdyscyplinach naukowych:

4. Klient jako czynnik innowacyjności – liczne badania nad innowacyjnością wskazują na klienta oraz jego wiedzę jako na jedno z najważniejszych wewnętrznych źródeł innowacji lub czynnik innowacyjno-twórczy albo też zasób proinnowacyjny. W takiej szczególnie aktywnej i świadomej formie klient, który nie tylko jest chętny do interakcji i dzielenia się wiedzą i pomysłami, lecz także wręcz takie kontakty inicjuje, wypełnia też wspomnianą definicję prosumenta⁹⁷. Coraz szerzej stosowaną praktyką jest bezpośrednie zaangażowanie klientów w działalność innowacyjną, szczególnie w obszarze NPD (*New product development*)⁹⁸.
5. Klient jako kierunek orientacji w zarządzaniu organizacją – w podejściach definiujących zarządzanie jako organizację działań opartych na pewnych zasobach, służących jak najlepszej odpowiedzi organizacji na wyzwania stawiane m.in. przez klienta⁹⁹.

⁹⁶ J. Grzywacz, *Segmentacja na rynku usług bankowych*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2014, t. 20, s. 38, 42–45.

⁹⁷ G. Szymański, *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013, s. 74.

⁹⁸ J. Majava, J. Nuottila, H. Haapasalo, M.Y. Law Kris, *Exploring Customer Definition...*, s. 21.

⁹⁹ A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 11.

6. Klient jako zasób marketingowy – to efekt rozważań lokujących się w ramach zasobowych teorii firmy. Zgodnie z tym podejściem klienci (wraz ze swoją wiedzą, wartościami, preferencjami) reprezentowani przez zagregowane narzędzia, jak bazy, systemy referencji czy portfolio, stanowią aktywa marketingowe firmy, podobnie jak marka czy kanały dystrybucji¹⁰⁰.
7. Klient jako inspiracja i element misji organizacji – znaczenie klienta istotnie zarysowuje się także w przeglądzie misji wielu firm i organizacji, w których występuje on wprost jako główny powód i inspiracja do działania całych jednostek oraz kształtowania ich kultur organizacyjnych. Szczególnie trafnie pogląd ten reprezentowany jest w stwierdzeniu, że misja to kompendium wartości oczekiwanych przez klientów¹⁰¹.

Klienci stanowią zatem niezmiernie zróżnicowaną grupę podmiotów cechujących się niewątpliwie autonomią decyzyjną, ale jednocześnie silnie powiązanych z dostawcami. Owe silne związki są nie tylko naturalnie wpisane w role rynkowe tych dwóch stron transakcji, lecz także wzmacniane przez świadome i intencjonalne działania dostawców zabiegających o budowanie relacji i lojalności, jak również przez klientów, szczególnie tych zaangażowanych i gotowych do interakcji. Wydaje się, że te dwustronne działania stwarzają dogodne warunki właśnie dla wzrostu satysfakcji klientów.

¹⁰⁰ T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu...*, s. 15–16.

¹⁰¹ P. Cardona, C. Rey, *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 75.

2. Specyfika obsługi klientów w centrach usług wspólnych (SSC)

2.1. Historia i ewolucja centrów usług wspólnych

Rozwój centrów usług wspólnych (*Shared service centre*, SSC) należy rozpatrywać jako ścieżkę w rozwoju całego sektora nowoczesnych usług, zwanego też sektorem usług biznesowych (*Business services sector*, BSS). Jest on względnie nowy, a jego ogromna dynamika przypadająca szczególnie na ostatnie dwie–trzy dekady jest niewątpliwa. Nawet w 2020 r., gdy wiele branż dotknęła recesja związana z pandemią COVID-19, zdecydowana większość, bo aż 78% organizacji tego sektora deklarowała progres¹⁰².

W naszym kraju sektor ten przeżywa nadzwyczajny rozwój, który można zobrazować za pomocą wielu wskaźników (wybrane przykłady z ostatnich kilku lat zawarto w tabeli 2.1). Potwierdzają one, że organizacje już istniejące w sektorze usług nowoczesnych bardzo konsekwentnie, z roku na rok, zwiększają zakres swojej działalności. W skali całej branży oznacza to niejednokrotnie wzrost zatrudnienia corocznie rzędu nawet 10%.

Dla określenia sektora BSS stosowane są w Polsce dwa terminy – usługi biznesowe i nowoczesne, które często są używane zamiennie. Ze względu na to, że funkcjonują obecnie głównie poza terminologią akademicką, wymagają pewnego wprowadzenia i wyjaśnienia.

Pierwsze spojrzenie można znaleźć w dokumentach Komisji Europejskiej. To unijne ujęcie usług biznesowych wskazuje na ich rozległy zasięg, a mianowicie obejmują one usługi techniczne, takie jak inżynieria, architektura i IT, oraz inne usługi profesjonalne, takie jak usługi prawne, zatrudnienia i zarządzanie obiektami¹⁰³. Inną, i wydaje się, że daleko bardziej rozpowszechnioną w naszym kraju definicję można odnaleźć w materiałach udostępnionych przez Polską Agencję Inwestycji i Handlu. Jest to w zasadzie enumeracja form organizacyjnych kryjących się pod nazwą usług biznesowych. Tym samym ujęcie to, z wyraźną orientacją na dominujące w sektorze aspekty funkcjonalne, stanowi

¹⁰² *State of the Shared Services and outsourcing industry. Global market report 2021*, SSON 2021, s. 17.

¹⁰³ European Commission, *Business services*, https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/services/business-services_en (29.12.2020).

naturalne uzupełnienie definicji KE. Cytując PAIH, sektor usług biznesowych obejmuje „wewnętrzne” centra usług wspólnych, operacje przetwarzania biznesowego obsługujące głównie klientów zewnętrznych, centra IT oraz centra badawczo-rozwojowe¹⁰⁴.

Wydaje się, że słuszną kompilacją obu spojrzeń i zasadne w kontekście rynku polskiego, a nawet wschodnioeuropejskiego, byłoby określenie BSS jako gałęzi rynkowej zorientowanej na dostarczanie szerokiego wachlarza usług opartych na specjalistycznych kompetencjach branżowych, w modelu B2B, czyli do klientów profesjonalnych, zorganizowanych w efektywnych formach określanych jako *offshoring* lub *outsourcing*¹⁰⁵. Wskutek takiego podejścia ów atrybut nowoczesnej usługi zarezerwowany jest dla usług, które poza merytorycznym rezultatem są wynikiem skutecznego, zaplanowanego, monitorowanego i usprawnianego procesu.

Ogromny postęp BSS na świecie jest postrzegany m.in. jako efekt istotnego rozwoju technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych na przełomie XX i XXI w., gdyż był i jest to niewątpliwie nie tylko istotny czynnik umożliwiający te przeobrażenia, lecz także swego rodzaju warunek konieczny tych zmian. Równie ważne znaczenie dla rozwoju sektora miała też pewna zmiana w podejściu do organizacji działalności, w tym do umiejętności definiowania, analizy i wydzielania pewnych możliwych do transferu części procesów, co przypało na przełom lat 80. i 90.¹⁰⁶ W praktyce otworzyło to biznes na nowe spojrzenie i eksplorowanie modeli organizacyjnych, wykraczających poza dotychczas stosowane, raczej statyczne, samowystarczalne i kompaktowe struktury.

Mówiąc o tych możliwościach, warto wspomnieć o motywie, niejako nadrzędnym, poszukiwań i otwartości na nowe modele. Jest nim niewątpliwie ogromna dynamika rynków w ostatnich dekadach, która nieprzerwanie wywiera silną presję na organizacje. Nowoczesne usługi biznesowe są jedną z bardziej wyrazistych odpowiedzi na te oczekiwania, gdyż oferują firmom innowacyjne modele organizacji jako drogę do redukcji kosztów i poprawy wydajności. W wyniku transformacji w kierunku nowoczesnych usług biznesowych łączy się zasoby ludzkie, systemy informacyjne czy zarządzanie finansami w jedną organizację, wewnętrzną lub zewnętrzną¹⁰⁷. Niedysiejsze ograniczenia w postaci istniejących rozwiązań instytucjonalnych, różnic kulturowych i deficytów technologicznych sprawiały, że strategiczne zarządzanie międzynarodową firmą sprowadzało się do zarządzania portfelem niezależnych i zorientowanych pionowo spółek,

¹⁰⁴ Polska Agencja Inwestycji Handlu, Sektor BSS – Business Services Sector, <https://www.paih.gov.pl/sectors/bss> (29.12.2020).

¹⁰⁵ Oba pojęcia zostaną szczegółowo omówione w dalszej części rozdziału.

¹⁰⁶ M. Soniewicki, *Zarządzanie wiedzą w procesie offshoringu – studia przypadku centrów usług wspólnych*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 2, s. 29.

¹⁰⁷ N. Su, R. Akkiraju, N. Nayak, R.T. Goodwin, *Shared Services Transformation: Conceptualization and Valuation from the Perspective of Real Options*, „Decision Sciences” 2009, vol. 40(3), s. 381.

podczas gdy obecne uwarunkowania wraz z trendem integracji pozwalają projektować współzależne, zorientowane poziomo i bardziej ustandaryzowane modele zarządzania¹⁰⁸.

Według wielu dostępnych prognoz rynek nowoczesnych usług biznesowych pozostanie na kolejne dekady jednym z szybciej rozwijających się segmentów w sektorze usług. Obecnie, u progu trzeciej dekady XXI w. o skali zaangażowania podmiotów gospodarczych w nowoczesne usługi świadczyć mogą poniższe, wybrane charakterystyki¹⁰⁹:

- ponad 80% największych podmiotów gospodarczych z listy Fortune 500 funkcjonuje ze wsparciem co najmniej jednego SSC,
- oszczędności na poziomie kosztów wytransferowanych procesów są na poziomie od 15% do nawet 46%.

Rozwój branży następuje zarówno w rozumieniu wzrostu organicznego (mierzonego generowanymi przychodami czy też oszczędnościami dla grup kapitałowych lub – co jest częściej dostępnym wskaźnikiem – liczbą pracowników), jak i dojrzałości biznesowej. W tym drugim aspekcie odnosi się to wyraźnie do oczekiwanego przez biznes jako efekt konsolidacji potencjału intelektualnego, realnego zwiększenia wartości dodanej przez te organizacje, np. poprzez oferowanie nowych form wsparcia, stworzenia warunków synergii i optymalizacji procesów biznesowych. Jest to okazja szczególnie dla krajów, które oferują odpowiednią kombinację niskich kosztów, niezawodnych usług i bezpieczną lokalizację, jak Polska. W praktyce okazuje się też, że BSS zachowuje wysoką dynamikę wzrostu, praktycznie niezależnie od ogólnego tempa rosnących rynków globalnych. Przykładowo badania przeprowadzone na początku poprzedniej dekady wskazywały, że przy rocznym wzroście branży IT na poziomie 5–8% sektor usług nowoczesnych dla tej branży będzie się rozwijał na poziomie 8–12% w skali roku¹¹⁰.

Jak wspomniano, Polska na światowej mapie BSS jest lokalizacją o ugruntowanej, a nawet rosnącej pozycji w ciągu ostatnich dwóch dekad. Świadczy o tym z pewnością trwałe zainteresowanie tworzeniem nowych organizacji usług nowoczesnych oraz rozwój już istniejących. Dynamikę rynku w ostatniej dekadzie obrazują wybrane wskaźniki z raportów branżowych zawarte w tabeli 2.1. Dodatkowo o znaczeniu poszczególnych polskich ośrodków świadczą wysokie pozycje dwóch najważniejszych lokalnych rynków w światowym rankingu najbardziej innowacyjnych lokalizacji – Kraków, który w 2020 r. zajmował 25. miejsce, rok wcześniej zaś wysokie 11. miejsce, oraz Warszawa na pozycjach odpowiednio 37. i 21. Polska od dwóch lat zajmuje w tym rankingu 15. miejsce, głównie

¹⁰⁸ J. Lindvall, E. Iveroth, *Creating a Global Network of Shared Service Centres for Accounting*, „Journal of Accounting & Organizational Change” 2011, vol. 7(3), s. 280.

¹⁰⁹ M. Ciołek, *Rozliczanie kosztów centrów wspólnych przy niepełnym wykorzystaniu zasobów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 30, s. 39.

¹¹⁰ J. Kotlarsky, L. Willcocks, *Special issue on global sourcing of business and IT services*, „Journal of Information Technology Teaching Cases” 2012, vol. 2(2), s. 57.

ze względu na wysokie oceny za kompetencje, przedsiębiorczość, dostępność infrastruktury w korzystnych cenach i znaczną populację¹¹¹.

Tabela 2.1. Wybrane wskaźniki rozwoju sektora usług nowoczesnych w Polsce

Miara	Okres	Wskaźnik
Wzrost zatrudnienia w sektorze	Roczny średni wzrost zatrudnienia Q1 2013 – Q1 2017	19%
	Liczba nowych etatów Q1 2013 – Q1 2017	ok. 100 tys.
	Roczny wzrost zatrudnienia Q1 2018 – Q1 2019	10%
	Liczba nowych etatów na dzień w okresie Q1 2018 – Q1 2019	85
	Roczny wzrost zatrudnienia Q1 2021 – Q1 2022	11,6%
Plany i decyzje rozwojowe w odpowiedziach respondentów	Potwierdzone plany rozwoju w 2014 r. w okresie kilku lat	87%
	Udział firm, które powiększyły zakres działania w 2017 r.	88%
	Udział firm, które powiększyły zakres działania w 2019 r.	79%
	Potwierdzone plany rozwojowe w 2017 r. na rok kolejny	84%
	Potwierdzone plany rozwojowe w 2019 r. na rok kolejny	87%
	Potwierdzone plany rozwojowe w 2022 r. na rok kolejny	84%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Business services sector in Poland 2014*, ABSL, Warsaw 2014, s. 8; *Business services sector in Poland 2017*, ABSL, Warsaw 2017, s. 21, 31; *Business services sector in Poland 2019*, ABSL, Warsaw 2019, s. 39; *Business services sector in Poland 2022*, ABSL, Warsaw 2022, s. 23, 166.

Strategiczną przewagę na polskim rynku BSS zapewnia wciąż niezwykle korzystny, szczególnie dla stanowisk specjalistycznych, arbitraż płacowy. O ile w krajach naszego regionu płace kształtują się bardzo podobnie, o tyle według najnowszych danych różnica wynagrodzenia na stanowiskach młodszych specjalistów jest znaczna w stosunku do krajów Europy Zachodniej i Północnej. Stawka wynagrodzenia może być trzykrotnie i więcej wyższa w krajach takich jak Finlandia, Belgia, Austria, Niemcy, sięgając poziomu nawet pięcio-, sześciokrotności w Danii czy Szwajcarii. Dla stanowisk specjalistycznych ten stosunek jest nieco niższy, jednak wciąż kształtuje się w proporcji pomiędzy dwu- a czterokrotnością wynagrodzenia polskiego¹¹².

Sektor usług biznesowych najczęściej wiąże się ze stosowaniem w praktyce formuł offshoringu i outsourcingu. Na użytek dalszych rozważań zostanie podjęta próba uporządkowania tych terminów i pojęć pokrewnych wraz z ich strukturą i powiązaniem oraz nakreśleniem czynników rozwoju.

Offshoring można opisać jako przenoszenie pewnych obszarów odpowiedzialności i procesów za granicę, najczęściej do lokalizacji, w których można zrealizować korzystnie arbitraż płacowy, ale także – szczególnie w usługach – takich, w których występuje dostępność do wykwalifikowanej kadry na rynku pracy¹¹³. Naturalnie możliwości realizacji

¹¹¹ Tholons Global Innovation Index 2020. *Innovation at scale. Digital Nations & Super Cities*, 2020, s. 7, 9, 10.

¹¹² Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020, ABSL, Warszawa 2020, s. 118.

¹¹³ M. Soniewicki, *Zarządzanie wiedzą w procesie offshoringu...*, s. 30.

tych założeń biznesowych są konsekwencją m.in. nowych rozwiązań w obszarze IT. Doświadczamy obecnie szeroko dostępnych pożytków z rewolucji cyfrowej, które wraz ze spadkiem kosztów międzynarodowej telekomunikacji sprzyjają tworzeniu unikatowych warunków do wykorzystania wysoko wykwalifikowanych pracowników poza rynkiem lokalnym, często na rynkach wschodzących¹¹⁴, za zasadniczo niższe wynagrodzenie. Właśnie takie *rationale* wyczerpuje znamiona offshoringu.

Outsourcing z kolei to model biznesowy polegający na powierzaniu pewnych, niezbędnych dla działalności firmy procesów wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym. Sam termin nawiązuje do „wykorzystywania zasobów zewnętrznych” i jego idea jest, aby wybrać i zlecać na zewnątrz procesy, które dzięki temu będą wykonywane sprawniej, niż byłyby w przypadku realizacji przez organizację¹¹⁵. Zjawisko takie jest stosowane od dawna w sektorze produkcji i znane jako podwykonawstwo, w ostatnich zaś dekadach wpłynęło na przepływ usług, także międzynarodowy. Racjonalność tego działania można znaleźć zarówno wśród podmiotów dużych, jak i mikroprzedsiębiorstw. W pierwszym przypadku ma to najczęściej wymiar strategicznego ukierunkowania na *core business*, a w małych organizacjach wynika to często z braku lub niedostatków zasobów organizacyjnych do rozwoju wszystkich niezbędnych funkcji. W każdym przypadku jest także zasadniczo podparte rachunkiem ekonomicznym, cechuje się bowiem najczęściej optymalizacją kosztów. W offshoringu i outsourcingu można więc mówić o zastosowaniu w praktyce pewnych koncepcji konsolidacji modelu świadczeń usług/funkcji wspólnych, przy czym w *outsourcingu* owa konsolidacja odbywa się poza organizacją macierzystą.

Zdarza się, że w literaturze można znaleźć takie podejścia unifikujące, w których dwie zasadnicze kategorie organizacyjno-biznesowe zalicza się do outsourcingu¹¹⁶:

- centra usług wspólnych, znane szerzej jako SSC (*Shared services centers*) lub SSO (*Shared services organisations*), a w polskiej literaturze także pod skrótem CUW. Są to jednostki organizacyjne działające wyłącznie na rzecz macierzystej organizacji, najczęściej międzynarodowej,
- BPO (*Business process outsourcing*), nazywane także centrum usług procesów biznesowych, to działalność gospodarcza polegająca na realizacji wybranych procesów biznesowych lub ich części na zlecenie zewnętrznych, tj. niepowiązanych kapitałowo, klientów.

¹¹⁴ D. Farrell, *Offshoring: Value Creation through Economic Change*, „Journal of Management Studies” 2005, vol. 42(3), s. 675.

¹¹⁵ I. Biernat-Stawecka, *Centra usług wspólnych jako forma restrukturyzacji zatrudnienia*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2016, vol. 4(2), s. 250.

¹¹⁶ A. Winnicka-Wejs, A. Klich, *Rozwój HR Shared Service Centers w Polsce*, w: *Konsulting dla organizacji gospodarczych i nieorientowanych na zysk*, red. M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011, s. 44–45.

Wielu autorów i praktyków zauważa, że SSC nie powinny być traktowane jako działalność outsourcingowa ze względu na aspekt prawno-organizacyjny, a zatem działalność w ramach tej samej organizacji i takie podejście wydają się dominujące. Zgodnie z tym założeniem abstrahuje się od kryteriów funkcjonalnych, wedle których na poziomie poszczególnych jednostek lokalnych, czyli klientów SSC, ich działalność jest zwykle postrzegana jako „zewnętrzna”, przekazana do innego podmiotu. Tę zasadniczą różnicę klasyfikacji centrów usług wspólnych w obu podejściach ukazuje tabela 2.2.

Tabela 2.2. Różnice w klasyfikacji SSC jako formy usług wspólnych

Ujęcia	<i>Outsourcing</i>	<i>Offshoring</i>
Ujęcie formalno-organizacyjne	BPO	SSC
Ujęcie funkcjonalne	BPO SSC	–

Źródło: opracowanie własne.

W konsekwencji przyjęcia perspektywy uwzględniającej wymiar formalno-organizacyjny szczególnego znaczenia w omawianiu centrów usług wspólnych nabiera kontekst offshoringu. Najczęściej, żeby dodatkowo podkreślić, że mamy do czynienia z działalnością w ramach jednej grupy kapitałowej, stosuje się zamiennie dla *Shared service centre* określenie *Captive offshoring*¹¹⁷. SSC powstają wskutek konsolidacji funkcji i skupiają się przede wszystkim na procesach biznesowych, stając się w wewnętrznej strukturze podmiotem, któremu powierzono świadczenie specjalistycznych usług i obsługę podmiotów operacyjnych (pionów, jednostek biznesowych). Zazwyczaj wsparcie odbywa się na podstawie umowy o poziomie usług (*Service level agreement*, SLA) i z pełnym rozliczeniem kosztów w systemie cen transferowych¹¹⁸.

2.2. Strategiczne kierunki rozwoju i oczekiwania wobec SSC

Centra usług wspólnych, stanowiąc integralną część grup kapitałowych, realizują w sposób bezpośredni i bezsprzeczny ich strategię, a także same w sobie są dowodem na jej realizację. Zmiana modelu organizacji usług wewnątrz grupy w kierunku ich konsolidacji na poziomie zasobów i procesu decyzyjnego to kierunek obierany najczęściej na wiele lat i realizowany w długiej perspektywie. Współczesne przedsiębiorstwa, działając w warunkach stale rosnącej presji konkurencyjnej, mają głęboko wpisane w filozofię działania

¹¹⁷ J. Aukstol, M. Chomusko, *Business Processes Outsourcing...*, s. 132.

¹¹⁸ J. Strikwerda, *The Shared Service Centre: Change, Governance and Strategy*, Nolan Norton Institute, Amsterdam 2006, s. 2.

dążenie do doskonałości, co manifestuje się m.in. przez ciągłe doskonalenie (*Continuous improvement*) oraz szczupłe zarządzanie (*Lean management*). Kultura oparta na takich fundamentach i wartościach kreuje oczekiwania w zakresie jak najbardziej efektywnego wykorzystania zasobów organizacji i optymalizacji rezultatów. Tworzenie centrów usług wspólnych jako formy organizacyjnej oraz realizacji proinnowacyjnej strategii wpisuje się bardzo wyraźnie w to globalne dążenie¹¹⁹.

Takie spojrzenie i konieczność ścisłego powiązania ambicji w zakresie rozwoju procesów z rozwojem SSC potwierdza też amerykański instytut IMA, uzupełniając obraz o możliwe ryzyko wzrostu kosztów, nieefektywności i pojawiania się błędów w przypadku braku solidnej strategii, która skupiałaby się na eliminacji niepotrzebnej biurokracji i stworzeniu struktury zdolnej dostarczać silnie zorientowane na klienta procesy¹²⁰.

Ponad wszelką wątpliwość również SSC/GBS mogą wpływać na strategię korporacji globalnej w szerokim zakresie, także poza kierunkiem, jakim jest optymalizacja kosztów. Wyrazem tego bardzo wyraźnego trendu jest nowy typ infrastruktury korporacyjnej, którą można opisać trzema szczególnymi perspektywami¹²¹:

- a) przekształcenie firmy opierającej się na zasadzie autonomicznie funkcjonujących jednostek w jednolity system biznesowy współdzielący wiele platform;
- b) dualna optyka zarządu zastępuje dotychczasowe jednomodułowe założenia. Zarząd musi koordynować dwa portfele: jednostek biznesowych oraz centrów usług wspólnych. Główną strategiczną przewagą takiej optyki jest możliwość pogodzenia różnego tempa zmian na rynkach i technologiach;
- c) zwiększone możliwości taktycznego wykorzystania centrów usług wspólnych jako gotowej struktury i ich rezultatów. Może mieć to szczególnie znaczenie w przypadku decyzji dotyczących kolejnych kroków związanych ze zmianą obecnych struktur offshoringowych lub przeciwnie – być bodźcem na drodze do outsourcingu. Wówczas centra zapewniają wykorzystanie korzyści płynących z normalizacji i modularyzacji procesów. SSC pozwala także zachować ograniczoną przejrzystość korporacji wobec konkurencji.

Przyjęcie kierunku rozwoju grupy w stronę SSC/GBS oznacza szeroką organizacyjną zmianę, która następnie wywiera ogromną presję na różne części organizacji, w tym na sam zarząd. Zmieniająca się relacja między zarządem grupy, kierownictwem jednostek lokalnych a centrum usług wspólnych ma szerokie konsekwencje, widoczne m.in. w wymaganych kompetencjach i ścieżkach kariery dla menedżerów. Ich szczególnym aspektem podlegającym wyraźnej ewolucji są kompetencje kontrolne, które w nowej

¹¹⁹ E. Zarzycka, M. Michalak, *Centra usług wspólnych (SSC) jako forma organizacji procesów rachunkowości – wyzwania dla praktyki i badań naukowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2013, nr 130, s. 183–184.

¹²⁰ *Implementing Shared Services Centers*, Institute of Management Accountants, Montvale 2000, s. 9.

¹²¹ J. Strikwerda, *The Shared Service Centre...*, s. 19–21.

organizacji powinny być przeorientowane z typowej kontroli właścicielskiej na kontrolę koordynacji¹²².

Wspomniana presja, oddziałująca na SSC/GBS, może być szczególnie silna w różnych kategoriach funkcjonowania organizacji, w zależności od wielu zmiennych, jak choćby rozmiar i stopień rozproszenia, charakter rynku, presja finansowa lub wizerunkowa, kultura organizacyjna itp. W każdym przypadku jednak presja ta jest sygnałem obiektywnego zapotrzebowania na dostosowaną do wspomnianych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych strategię. Część elementów tej agendy wydaje się wspólna dla wielu jednostek w branży. Jednym z widocznych i trwałych trendów w konstruowaniu strategii SSC jest silna orientacja na usługi powiązana z ambicją dostarczenia do biznesu tzw. wartości dodanej, tj. korzyści, które nie zostały dotąd zidentyfikowane jako oczekiwany rezultat usługi. Na podstawie tych priorytetów podejmuje się szereg działań, takich jak standaryzacja, konsolidacja, automatyzacja, upraszczanie, które występują najczęściej w dużej koordynacji lub sekwencyjnie (np. standaryzacja poprzedza automatyzację, konsolidacja stanowi bazę do usprawnień itd.) albo jednocześnie (np. eliminacja niepotrzebnych elementów procesu i upraszczanie)¹²³. W sektorze jest ogromny potencjał automatyzacji; uważa się, że nawet ponad połowa procesów będących w zakresie funkcji finansowych może zostać skutecznie zautomatyzowana i prowadzić do efektywności kosztowej i dostępności wsparcia przez 24 godziny na dobę¹²⁴.

Jednymi z omawianych megatrendów rynkowych, wspomnianych na początku rozdziału, są nowe dążenie i zdolności organizacji do definiowania struktur, produktów, procesów, a także umiejętność ich wydzielania. Warto ponownie przytoczyć to zjawisko, które dla SSC/GBS miało wręcz fundamentalne znaczenie i nakreśliło strategiczny kierunek ich rozwoju. Droga ta, która jest w istocie kierunkiem i ambicją centrów usług wspólnych, rozpoczyna się od relokacji funkcji, następnie przez konsolidację, standaryzację i uproszczenia w ostatnim etapie ma zapewnić zarządzanie procesami w ich najszerszym zakresie (E2E, *end to end*)¹²⁵.

Podobnie jak nie ma jednego przepisu na funkcjonowanie SSC, także swoiste „dojrzewanie” tych organizacji nie przebiega zawsze w pełni linearnie i przewidywalnie. Nakreślony kierunek – GBS – jest swego rodzaju wytyczną dla tej drogi, niemniej nawet to końcowe stadium w praktyce biznesowej poza samą nomenklaturą prezentuje znaczne zróżnicowanie. Nie ma więc jednej ścieżki dla rozwoju SSC, jednocześnie

¹²² Ibidem, s. 18–19.

¹²³ P. Moller, E. Lawson, W. Kolarik, *Welcome and introduction to current market trends*, Deloitte Shared Services, GBS & BPO Conference, 21–22 November 2017 Vienna, Austria.

¹²⁴ M. Jabłoński, B. Ziębicki, *Benefits and threats of accounting processes automation*, „Organizacja i Kierowanie” 2019, nr 4, s. 35–36.

¹²⁵ *Shining light in dark corners: Simple tricks to uncover insights and value from your SSC data*, 18th Annual European SSO Week, May 2017 Manchester.

jednak pogłębianie strukturalnych i funkcjonalnych zmian można zwykle obserwować na podstawie kilku wyraźnych perspektyw. Wraz z procesem „dojrzewaną” widoczne są najczęściej:

- a) rezygnacja z manualnej, powtarzalnej części procesów na rzecz automatyzacji, tj. robotyzacji (*Robotics*) i sztucznej inteligencji (*Artificial intelligence, AI*);
- b) działalność czysto transakcyjna, która jest kluczową częścią odpowiedzialności, zastępowana jest z czasem (także w związku z wspomnianym wyżej trendem) zadaniami analitycznymi i to one stanowią w dojrzałych jednostkach zasadnicze świadczenie;
- c) wraz z rozwojem SSC w swojej strukturze, kompetencjach, wartościach odchodzą od organizacji typu fabryka na rzecz „centrów doskonałości” (*Centers of excellence*);
- d) sfera działania także ewoluuje z typowej dla *back-office* do wsparcia procesów istotnych w obsłudze klienta;
- e) w kontekście rezultatów działalności zmiana polega na definiowaniu raczej rezultatów biznesowych niż szczegółowych kryteriów składających się na poziom obsługi¹²⁶.

Można się spodziewać, że strategie rozwoju SSC/GBS w najbliższych latach będą się opierać na kilku kluczowych obszarach, takich jak różne aspekty rozwoju kapitału ludzkiego, m.in. ścieżki kariery i szkoleń, pozyskiwanie talentów i wspieranie doświadczenia pracowników. Dodatkowo zwraca się uwagę na silną tendencję do zmian w strukturach HR, przygotowującą i wspierającą procesy cyfryzacji, wewnętrznych funkcji i całej organizacji. Kolejną kategorię stanowią aspekty organizacyjne i obszary zarządzania, które mają szczególne miejsce w sektorze usług nowoczesnych, jak zarządzanie wydajnością, przywództwo, zarządzanie kapitałem ludzkim na podstawie danych czy poszerzone zasoby ludzkie (o potencjał automatyzacji). Ciekawym kierunkiem w HR będzie rozwój elementów zarządzania zwinnego, gdyż z jednej strony w sektorze tym wartości „agile” są szeroko stosowane, z drugiej jednak środowisko to w dużym stopniu opiera się na standardach i dokumentach. Innym wyzwaniem dla działów HR będzie wsparcie organizacji SSC/GBS w jak najlepszym pogodzeniu modeli zwinnych z tradycyjnymi¹²⁷.

Ponadto jako istotne elementy kultury organizacyjnej i wartości wyróżnić należy różnorodność i inkluzywność¹²⁸. Nieco osobną kategorią jest „organizacja przyszłości”, którą można opisać jako pewną koncepcję wysoko wydajnej organizacji, operującej jako sieci/platformy o wzmocnionej pozycji, które są skoordynowane poprzez kulturę, systemy informacyjne i mobilność talentów¹²⁹.

¹²⁶ Ibidem.

¹²⁷ I. Świątek-Barylska, *Zwinne zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle badań eksperckich*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 2(127), s. 68.

¹²⁸ B. Walsh, E. Leonis, *Human Capital trends and the implications for HR shared services*, Deloitte Shared Services, GBS & BPO Conference, 21–22 November 2017 Vienna, Austria, Plenary 4b.

¹²⁹ J. Bersin, T. McDowell, A. Rahnama, Y. van Durme, *The organization of the future. Arriving now*, w: *Rewriting the rules for the digital age*. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte University Press, 2017, s. 23.

W ramach dalszych rozważań na temat kierunków strategicznych w rozwoju organizacji międzynarodowych nie można pominąć też to, że wśród innych wyzwań i oczekiwań strategicznych realizowanych przez SSC/GBS istotne jest skuteczne zarządzanie wiedzą, a nawet tworzenie wartości dodanej poprzez zarządzanie wiedzą, co demonstrować mają szczególnie organizacje o statusie tzw. centrów doskonałości, czyli *Centers of excellence*¹³⁰.

W ramach systemów i obszaru zarządzania wiedzą wyodrębnia się zasadniczo trzy różne poziomy przedmiotowe: dane, informacje i wiedza. Ta ostatnia występuje w organizacjach w pewnych kategoriach¹³¹:

- a) formalnej (*Explicit*), przybierającej formę dokumentów, spisanych procedur i standardów;
- b) nieformalnej (*Implicit*), której nośnikiem są ludzie z ich umiejętnością zastosowania wiedzy formalnej w różnych sytuacjach i rolach;
- c) cichej/milczącej (*Tacit*), czyli trudnej do uchwycenia, lecz bardzo cennej wiedzy będącej wynikiem doświadczeń pracowników organizacji.

Początki systemowego podejścia do tematu zarządzania tworzeniem wiedzy i jej transferem można rozpoznać w pracach Ikujiro Nonaki z początku lat 90. Autor wskazał na szczególne znaczenie wiedzy milczącej, na którą składają się pomysły, ale i subiektywne spostrzeżenia lub wręcz przeczucia pracowników. Również kluczowa dla efektywności procesów tworzenia wiedzy jest swego rodzaju mobilność, tj. konwersja pomiędzy różnymi kategoriami, np. pomysł, doświadczenie, wypracowana praktyka pracownika, która dostrzeżona i odpowiednio przystosowana może stać się elementem wiedzy formalnej¹³².

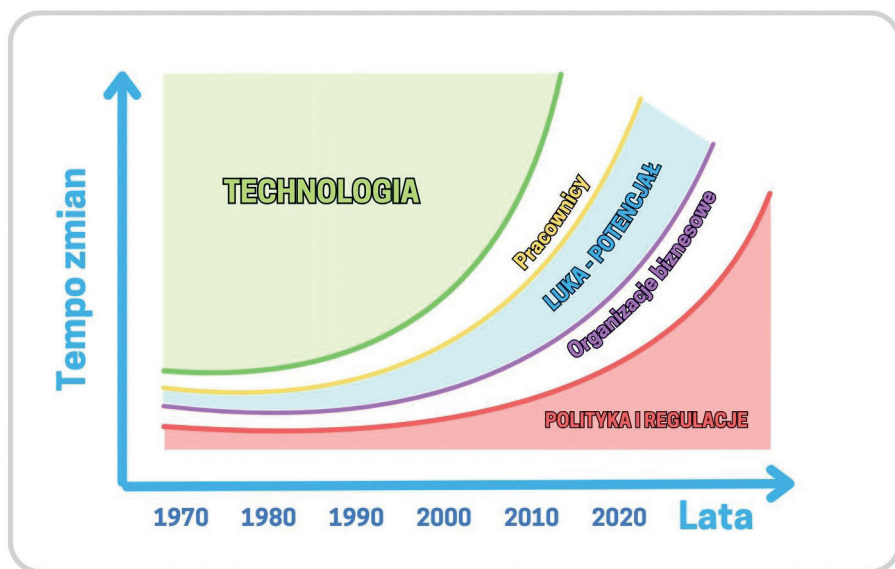
SSC/GBS jako organizacje usługowe oparte na kapitale ludzkim realizują także ważne strategicznie działania związane z użyciem nowoczesnych technologii. Jej obecny rozwój, szczególnie od początku nowego milenium, powoduje większą niż kiedykolwiek lukę pomiędzy dostępnością rozwiązań a ich absorpcją. Przepisy prawa często nie nadążają za taką rzeczywistością, ale też organizacje biznesowe jako całość są spowalniane przez swoją naturalną bezwładność. Jednocześnie pojedynczy pracownicy odpowiednio przygotowani i stymulowani do zachowań innowacyjnych mogą znacząco zmniejszyć ten dystans, lukę, która tym samym stanowi szansę. Strategiczne możliwości i rosnący potencjał do zagospodarowania przez organizacje biznesowe, zgodnie z omawianą koncepcją, został przedstawiony na rysunku 2.1. Wśród ważnych czynników w modelach badawczych zachowań innowacyjnych występują zarówno strategia (także w rozumieniu

¹³⁰ M. Soniewicki, *Zarządzanie wiedzą w procesie offshoringu...*, s. 30.

¹³¹ D. Kaźmierski, *Zarządzanie wiedzą*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Organizacja i Zarządzanie Przemysłem” 2002, z. 14, s. 97–112.

¹³² I. Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review” 2007, July–August, <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company> (11.12.2024).

misji i wizji), jak i spójne z nią kultura organizacyjna i klimat organizacyjny, a także przywództwo¹³³.



Rys. 2.1. Trendy rozwoju innowacyjnego w wybranych segmentach rynku

Źródło: B. Walsh, E. Leonis, *Human Capital trends and the implications for HR shared services*, Deloitte Shared Services, GBS & BPO Conference, 21–22 November 2017 Vienna, Austria.

Podsumowując powyższe rozważania na temat strategicznych oczekiwań stawianych organizacji usług wspólnych, należy podkreślić, że SSC/GBS:

- a) mają najczęściej strategie rozwojowe bardzo ściśle powiązane ze strategią rozwoju organizacji globalnej;
- b) zazwyczaj stanowią dowód na realizację strategii globalnej organizacji międzynarodowej;
- c) w swoich kierunkach rozwojowych są wyraźnie zorientowane na podnoszenie efektywności operacyjnej, m.in. przez usprawnienia, orientację na klienta, zarządzania wiedzą i rozwój kapitału ludzkiego;
- d) wykazują progresję w stronę pełnej kontroli w zakresie oferowanych procesów, automatyzacji oraz dojrzałości wsparcia wynikającej przede wszystkim z dostarczania wartości dodanej dla klientów.

¹³³ T. Kraśnicka, M. Wronka-Pośpiech, *Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 183, s. 117–119.

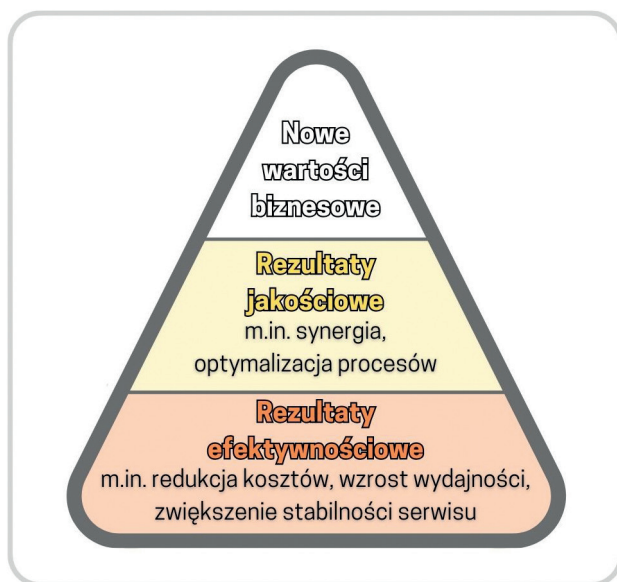
Koncentrując uwagę na rezultatach strategicznych funkcjonowania centrum usług wspólnych, wskazać można z kolei bezsprzecznie na następujące zjawiska¹³⁴:

- a) wydzielenie wysoko wyspecjalizowanych podmiotów, które usprawniają procesy biznesowe dzięki pracy ekspertów, stałemu przepływowi informacji i zastosowaniu nowoczesnych narzędzi;
- b) zdefiniowana „własność” procesu, związane z nim zasoby oraz kontrola są przeniesione na poziom grupy kapitałowej do SSC z poziomu jednostek lokalnych;
- c) dotychczasowi właściciele procesów pozostają ich głównymi odbiorcami, a relacje między nimi a centrum ewoluują do quasi-rynkowej relacji klient–dostawca;
- d) scentralizowane i zreorganizowane procesy w ramach nowych, niezależnych jednostek biznesowych zyskują w nich rangę podstawowych, podczas gdy we wcześniejszych strukturach miały jedynie wymiar pomocniczy;
- e) utworzone centra zyskują silną orientację prorynkową, co przejawia się zarządzaniem procesami na rzecz wzrostu wartości dla klienta, redukcji kosztów, a przez to ciągłym doskonaleniem.

Efekty działalności centrów usług wspólnych rozkładają się z pewnością w kilku perspektywach. Na rysunku 2.2 przedstawiono spojrzenie na poziomy tych rezultatów, które wpisują się też zasadniczo w piramidę oczekiwań strategicznych. W największym zakresie i w pierwszym etapie rozwoju najwięcej wysiłków wymaga poziom tworzenia rezultatów efektywnościowych, które zaczynają się od wspomnianej oszczędności kosztów, poprzez budowanie większej stabilności i wzrost wydajności. Efekty jakościowe wiążą się z większą dojrzałością procesów, które stają się bardziej kompletne (*End-to-end*), monitorowane pod względem jakości i terminowości i zharmonizowane między sobą, a także lepiej dostosowane do oczekiwań klienta. Drogą do realizacji rezultatów w obu tych zakresach są najczęściej: realizowana w duchu *Continues improvement* standaryzacja, optymalizacja procesów pod kątem jakościowym i zgodności z ramowymi regulacjami wewnętrznymi lub zewnętrznymi (akty prawne albo regulaminy, standardy wewnętrzne organizacji), usprawnienia *lean* (czyli upraszczanie, unikanie niepotrzebnych strat w procesie) czy konsolidacja zasobów, w tym wiedzy eksperckiej.

Następnie zaś po uzyskaniu tych poziomów rezultatów strategicznych wysiłek rozwojowy SSC/GBS kierowany jest na eksplorowanie innych kierunków dostarczania nowych wartości dla klientów. Rezultaty te nie muszą następować po sobie sekwencyjnie, często są dostarczane równolegle i następnie w sposób ciągły, jednakże wydaje się, że piramida dobrze oddaje zarówno kierunek rozwoju, jak i fakt, które z rezultatów niezależnie od poziomu rozwoju stanowią o skali wpływu centrum usług wspólnych na swoją organizację.

¹³⁴ E. Zarzycka, M. Michalak, *Centra usług wspólnych...*, s. 185.



Rys. 2.2. Poziomy rezultatów strategicznych SSC/GBS

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz szeroko rozumianej efektywności biznesowej, wspomnianej wielokrotnie w kontekście genezy SSC/GBS, jedną z częstszych strategicznych przesłanek decyzji o utworzeniu lub rozwoju centrów usług wspólnych jest potencjał tych organizacji do zwiększania bezpieczeństwa czy też stabilności usług. Naturalnym skutkiem konsolidacji aktywności w ramach poszczególnych funkcji biznesowych (np. finansów, HR czy IT) są bowiem możliwości zapewnienia wsparcia w sposób ciągły i na jednolitym poziomie dzięki wprowadzonym procedurom i mechanizmom transferu wiedzy oraz organizacji pracy. Sama jednak stabilność wsparcia, jakkolwiek rozpoznawana jako istotny cel strategiczny istnienia centrów usług wspólnych, nie jest zwykle wystarczającym czynnikiem satysfakcji odbiorców tych usług, których percepcja wynika z bardziej operacyjnych lub funkcjonalnych oczekiwań i przesłanek. Naturalną drogą jest więc, po zapewnieniu operacyjnej sprawności, zwrócenie się w stronę klienta i dbałość o rezultaty jakościowe oraz jego satysfakcję. Ukoronowaniem strategicznej drogi SSC/GBS jest pozycja sprzyjająca oferowaniu klientom nowych wartości, wyprzedzaniu ich oczekiwań, wychodzeniu naprzeciw nieuświadomionym potrzebom.

2.3. Rola satysfakcji klientów w rozwoju centrów usług wspólnych

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, oprócz szeroko rozumianej efektywności biznesowej ogólny kierunek rozwojowy centrów usług wspólnych może być modyfikowany w strategiach poszczególnych organizacji przez wiele czynników, jak automatyzacja czy tworzenie wiedzy, w każdym jednak przypadku sukces SSC zależy w znacznym stopniu od tego, jak dobrze spełnia potrzeby klienta. Obsługiwane jednostki biznesowe muszą czuć, że otrzymują oczekiwane usługi, w dodatku w korzystnej relacji kosztów i jakości, jeśli mają nadal wspierać SSC. Inaczej rozczarowanie może prowokować do poszukiwania innych rozwiązań¹³⁵.

W związku z tym warto zastanowić się nad specyfiką klienta centrów usług wspólnych. Kierując się wskazówkami zawartymi w typologiach przedstawionych w rozdziale 1 oraz omówioną we wcześniejszych podrozdziałach charakterystyką organizacji świadczących usługi nowoczesne w modelu offshoringu, klienta SSC można opisać następująco:

1. Wewnętrzny, co wynika z tego, że w przypadku *Captive offshoring* z natury rzeczy klienci pochodzą z tej samej organizacji. Pewną wątpliwość, która może wystąpić w przypadku kontaktu przez SSC z kontrahentami zewnętrznymi, takimi jak dostawcy czy odbiorcy klienta wewnętrznego, należy rozstrzygnąć tak, że są to w zasadzie beneficjenci wsparcia, które wciąż jednak odpowiada na potrzeby wewnętrzne samej organizacji, gdyż ta ma z kontrahentami pewne relacje biznesowe.
2. Indywidualny lub/i instytucjonalny, gdyż może być to zarówno pracownik jednej ze spółek wymagający wsparcia w sytuacji związanej z jego indywidualnymi potrzebami lub też reprezentujący całą jednostkę.
3. Obecny i potencjalny, ponieważ każdy członek wspieranej organizacji może oczekiwać wsparcia z SSC na jakimś etapie i nie wymaga to żadnych dodatkowych ram formalnych.
4. Z relacją bezpośrednią i pośrednią, gdyż część klientów otrzymuje wsparcie, informacje i kontaktuje się z zespołem SSC bezpośrednio w ramach swoich procesów, inni zaś nie mają takiej bezpośredniej ekspozycji ze względu na pośrednictwo kogoś z lokalnej jednostki lub bardzo okazjonalny charakter uzyskiwanego wsparcia.

Ponadto klienci reprezentują zróżnicowane role w organizacji, rekrutują się ze wszystkich szczebli struktury organizacyjnej, dysponują różnym poziomem znajomości i akceptacji strategii globalnej oraz znajdują się na różnym etapie doświadczeń z centrum usług wspólnych, w obecnej lub innych organizacjach. Wszystko to sprawia, że klienci SSC nie stanowią jednorodnej grupy i tym samym mają zróżnicowane oczekiwania co do wsparcia. Część z nich, w szczególności, jeżeli towarzyszy im faktyczna decyzyjność w kontekście kształtowania relacji swojej organizacji z centrum usług wspólnych,

¹³⁵ *Implementing Shared Services...*, s. 32.

nazywamy dodatkowo interesariuszami (*Stakeholders*) i powinni być traktowani z dodatkową wrażliwością. Szczególna dywersyfikacja w nastawieniu jest też obserwowana w czasie i wśród osób wprost doświadczających skutków tzw. projektów tranzycyjnych (zwanych też migracjami), których celem jest przekazanie pracownikom SSC wiedzy procesowej (*Knowledge transfer*) zapewniającej bazę do świadczenia usług. W roli trenerów towarzyszą im najczęściej dotychczas wykonujący tę pracę specjaliści z jednostek lokalnych i oni stanowią z pewnością klientów z wyjątkowymi oczekiwaniami. Przykłady innych, wybranych profili klientów wraz z charakterystyką oczekiwań zawarto w tabeli 2.6.

Tabela 2.3. Profile klientów w organizacji lokalnej rozpoczynającej współpracę z centrum usług wspólnych (na etapie bliskim projektowi tranzyjnemu)

Profil	Szczebel / strefa wpływu	Ekspozycja / częstotliwość kontaktu	Nastawienie do zmiany / stosunek do SSC	Możliwe / prawdopodobne oczekiwania związane ze zmianą lub emocje
Członek zespołu transferowanej do SSC funkcji w organizacji lokalnej, przeniesiony do innych zadań	Operacyjny / wpływ w okresie tranzycji, jako trener	Wysoka	Negatywne / recenzent	– Dostrzeżenie wysokich kompetencji i wiedzy w procesie treningu – Wygórowane/nadmierne oczekiwania co do zakresu wsparcia jako rezultat braku akceptacji dla zmiany – Interesujące okazje rozwojowe jako rekompensata za utratę roli
Członek innej funkcji w organizacji lokalnej	Operacyjny / bez wpływu	Średnia	Neutralne lub negatywne / obserwator	– Dodatkowe korzyści oczekiwane w związku z koniecznością przystosowania do zmian (obsługa zdalna, różnice językowe, kulturowe) – Efekt lokalności wobec kolegów objętych zmianą
Członek zarządu w organizacji lokalnej	Lokalny interesariusz / zgoda na tranzycję	Średnia	Pozytywne lub neutralne / arbiter	– Oszczędności związane z rezygnacją z lokalnej funkcji – Możliwość koncentracji na kluczowej misji organizacji lokalnej – Wysoka jakość usług jako potwierdzenie słuszności zmiany i argument dla wsparcia

Profil	Szczebel / strefa wpływu	Ekspozycja / częstotliwość kontaktu	Nastawienie do zmiany / stosunek do SSC	Możliwe / prawdopodobne oczekiwania związane ze zmianą lub emocje
Członek zarządu organizacji globalnej	Czołowy interesariusz / zgoda na strategię	Niska	Pozytywne / promotor lub sponsor	Realizacja strategii w zakresie konsolidacji funkcji w SSC Zwiększenie poziomu jakości, kontroli i bezpieczeństwa procesów Lokalne jednostki w nowych warunkach jeszcze silniej realizujące swoją misję

Źródło: opracowanie własne.

Owa wyeksponowana w niektórych przypadkach różnorodność osobistych oczekiwań oraz nastawienia do współpracy z SSC bywa szczególnie natężona w pierwszym okresie współpracy. Rozwój centrów bowiem, z natury rzeczy, szczególnie na początku odbywa się poprzez stopniowe przejmowanie odpowiedzialności procesowych, dotychczas będących częścią lokalnych funkcji. Można to określić wzrostem organicznym SSC. W działaniu jednostki lokalnej z kolei projekt wymusza zmianę, na którą pracownicy często potrzebują czasu, aby się zaadaptować do modyfikacji swojej struktury i roli. Tym samym pracownicy tej jednostki, nowi klienci SSC doświadczają połączenia licznych uwarunkowań, które nie sprzyjają pozytywnemu nastawieniu, jak różnice kulturowe, brak akceptacji zmiany w organizacji lokalnej, konieczność adaptacji do warunków wsparcia zdalnego (np. przez poznanie i użycie odpowiednich systemów) itp. Wszystkie te czynniki stanowią wyzwanie we wzajemnej relacji klient–dostawca dokładnie w czasie, kiedy zaczyna się ona dopiero kształtować.

W efekcie można przewidywać rozbieżności w ocenie realizacji przez centra usług wspólnych celów strategicznych grupy oraz istotnych dla klientów na niższych szczeblach struktury celów operacyjnych. Omówione w rozdziale I mechanizmy powstawania satysfakcji będą wówczas zagrożone, z racji niedopasowanych oczekiwań. To głównie po stronie centrum jako dostawcy leży zobowiązanie, aby wykazać się stabilnym wsparciem, inicjatywą i gotowością zaoferowania najlepszego doświadczenia klienta (*Customer experience*). Mimo że nieusatysfakcjonowany klient centrum nie ma tak oczywistej alternatywy dla poszukiwania oferty konkurencyjnej jak klienci niepowiązani, jego nastawienie i opinia będą wspierać lub hamować SSC.

Niski poziom satysfakcji, utrwalając się, nasilając lub nawet pozostając względnie stały, ale na niekorzystnym poziomie, kreuje z czasem negatywny wizerunek organizacji i może być istotną barierą rozwoju centrów usług wspólnych oraz przyczyniać się do niedobrych zjawisk wewnątrz tych organizacji, m.in. do demotywacji pracowników, a w konsekwencji zwiększonej fluktuacji, spadku zaangażowania, jakości usług

i efektywności. Z tych powodów, mimo że relacje między dostawcą a odbiorcą usług mają charakter quasi-rynkowy¹³⁶, pozostają one w centrum zainteresowania biznesu.

Aby w pełni odnieść się do specyficznych uwarunkowań organizacji typu SSC szczególnie w kontekście relacji z klientem i jego satysfakcji, należy zwrócić uwagę na następujące różnice w odniesieniu do typowego (niepowiązanego) dostawcy usług:

- a) usługi wspólne są elementem i rezultatem realizacji przez odbiorcę i dostawcę tej samej strategii, co oznacza, że decyzja o reorganizacji nie zawsze musi być w pełni racjonalna czy też optymalna dla każdej ze stron (odbiorcy wsparcia i centrum usług wspólnych jako dostawcy usługi), szczególnie w krótkiej perspektywie;
- b) wskutek reorganizacji i transferu zadań zmieniają one swój status, z zadań pomocniczych (w jednostkach macierzystych) na działalność podstawową centrum usług wspólnych, co tworzy naturalne warunki do zmiany sposobu zarządzania i organizacji tych usług, ale i presję nakierowaną na racjonalizację i optymalizację;
- c) w związku z powyższym zadania realizowane przez centra usług wspólnych zyskują w stosunku do stanu poprzedniego (pomocniczej działalności w ramach poszczególnych jednostek organizacji wielonarodowej) silną orientację prorynkową, a to z kolei implikuje potrzebę orientacji na wzrost wartości dla klienta przy organizacji usług.

Z powyższego wynikają główne uwarunkowania quasi-rynkowego charakteru relacji pomiędzy centrum usług wspólnych a klientem, gdyż nawet jeśli SSC nie muszą zabiegać o odbiorców swoich usług na zasadach pełnej konkurencji rynkowej, jako że element lojalności jest niejako zapewniony decyzjami strategicznymi, to badania i świadome działania wpływające na satysfakcję klienta pozostają istotnym elementem strategii rozwoju tych organizacji, jakby działały na rzecz klienta zewnętrznego. Niezależnie od trudności związanej z rozpoznaniem oczekiwań klienta lub wymuszoną zmianą po stronie organizacji lokalnej SSC z czasem zyskuje istotne argumenty w postaci doświadczenia pracy z innymi klientami i ich referencji. Nadal jednak wszelkie działania i zmiany powinny być wykonywane w ścisłym powiązaniu z rezultatami dla klienta. Według Stanisława M. Szukalskiego, optymalizacja i standaryzacja procesów w SSC odbywa się tak, że ich efekty koncentrują się na satysfakcji klienta w ujęciach zewnętrznym i wewnętrznym¹³⁷.

Jak wielokrotnie wspomniano, decyzja o rozwoju SSC/GBS ma charakter strategiczny, wpisujący się w ekonomiczne *rationale* związane z oszczędzaniem zasobów i uzyskiwaniem dostępu do informacji i nowej wiedzy, które w przypadku wyboru „drogi wewnętrznej” oznacza przeprojektowanie organizacji w celu przyporządkowania określonych stanowisk pracy na poziomie grupy (partnerstwo). Niezbędnymi atrybutami nowej struktury są umiejętne sformalizowanie relacji organizacyjnych, profesjonalizacja

¹³⁶ B. Bergeron, *Essentials of Shared...*, s. 3.

¹³⁷ P. Sliż, M. Brennenstuhl, *Assessment of the process maturity of the organization on the example of the shared services centre – a case study*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2019, no. 136, s. 536.

zarządzania nimi i nadanie im niezbędnej legitymacji. Zaufanie między partnerami w tych relacjach, choć ważne, jest jednak niewystarczające do zapewnienia standaryzacji procesów i niezawodności danych wejściowych lub wyjściowych¹³⁸. Dla poprawności relacji z klientami SSC bardzo ważne jest wsparcie zarządu grupy, który będzie wsłuchiwał się także w głos z innych części organizacji, reprezentujących klientów.

Wyraźną perspektywą dotyczącą oczekiwań wobec SSC/GBS, które mają odzwierciedlenie w założeniach rozwojowych i celach strategicznych jednostek, jest wartość dodana dla klienta. Wraz z rozwojem centrów, rozumianym tu przede wszystkim jako pogłębienie transformacji organizacyjnej, spodziewane są coraz bardziej kompleksowe rezultaty w zakresie świadczeń dla klientów. Strumień wartości oferowanych przez SSC podlega słusznej przemianie, co jest wynikiem zarówno wprost oczekiwań klientów, jak i ambicji SSC, które również wynikają z długofalowej orientacji na klienta. Oto kilka najważniejszych kierunków zmian:

- a) dostarczanie usług atrakcyjnych kosztowo stanowi główny nośnik korzyści (łącznie ok. 70%) tylko w przypadku jednostek nowych i stabilizujących się. Znaczenie tego strumienia wartości znacznie maleje w dojrzałych podmiotach;
- b) stabilność, bezpieczeństwo i przewidywalność, zdefiniowane w ankiecie jako spójność w aspekcie doświadczenia klienta oraz wypełnianie uzgodnień umowy (m.in. specyfikującej terminy świadczeń, czasy reakcji itd.), są drugą kategorią korzyści, która już w przypadku nowych i stabilizujących się SSC stanowi ok. 50% dostarczanych klientom korzyści;
- c) wysoka jakość realizacji procesów (określana jako niski poziom błędów) oraz partnerstwo i współpraca to kolejne strumienie wartości klienta, zyskujące na znaczeniu w przypadku jednostek cechujących się co najmniej gotowością do zmiany w dojrzałym stadium SSC;
- d) wsparcie decyzji biznesowych poprzez szeroko rozumiane rezultaty analityczne działań SSC stanowi wyraźnie istotny, ale dostępny przede wszystkim dla dojrzałych organizacji SSC nośnik korzyści dla klientów¹³⁹.

Realizując coraz bardziej zaawansowane zadania, centrum usług wspólnych potwierdza gotowość do rozwoju, ale także jego zasadność w oczach klientów i zarządu. W ten sposób buduje swój potencjał do dalszego wzrostu, poszerzając portfolio sukcesów i sojuszników wśród klientów i decydentów. Potrzebna jest kontynuacja wyraźnej orientacji na klienta, niemal w każdym aspekcie planowania, egzekucji i kontroli organizacyjnej, tak aby doskonaląc swoje praktyki, testować je nieustająco w kontekście wpływu na doświadczenie klienta. Wymaga to często szczegółowego podejścia, na poziomie

¹³⁸ M. Petković, S. Lazarević, *Managing Interorganizational Relations: Design of Shared Services Centre*, „Management Journal for Theory and Practice Management” 2012, vol. 64, s. 55.

¹³⁹ *Shining light in dark corners...*

konkretnych punktów kontaktowych (*touch points*), i przeprowadzania „testów” utożsamiających pytania lub obserwacje klienta. Wnioski stanowią wstęp do dyskusji o tym, jak mocno należy się skupić na doświadczeniu klienta w przyszłości podczas pracy i wykonywania procesów w SSC. Wydaje się, że obecnie na szczególną uwagę SSC zasługują oczekiwania dotyczące funkcjonalności z zakresu interaktywności i mobilności, tj. dostępności coraz większej liczby usług SSC lub punktów kontaktowych przez urządzenia mobilne¹⁴⁰. Istotności nabierają też w coraz większym stopniu zupełnie nowe dla branży czynniki, jak przyjazność interfejsu, czy dostępność usługi. Według badań poświęconych interakcjom rozwiązań technologicznych, np. aplikacji, przez którą możliwy jest kontakt z klientami, doświadczają oni wielu negatywnych emocji, gdy wystąpi awaria dostępu/usługi. Ostateczna reakcja zależy w największym stopniu od tego, z jakiego powodu według klienta doszło do przerywania dostępności. Jest to na pewno ważny aspekt do uwzględnienia w projektowaniu usług¹⁴¹. Poziom oczekiwań wobec centrów usług wspólnych często wywodzi się z porównania z rozwiązaniami, jakie oferują liderzy na rynku usług konsumenckich. Argument nieporównywalności rynków jest tu bez znaczenia, gdyż dobre doświadczenia osobiste pracowników organizacji globalnej, także nabyte w ich prywatnym życiu, będą wywierać presję na rodzimą SSC do zaproponowania podobnego poziomu funkcjonalności i przyjazności. W środowisku powstało nawet określenie „test Amazona”, które jasno wskazuje na to, że liderzy branży zdają sobie sprawę, że nawet jeśli to nie oni ustalają w tej dziedzinie standardy, ale ogromnie dynamiczny i dyfuzyjny globalny rynek konsumencki, to ich zadaniem jest sprostać tym oczekiwaniom, aby zapewnić swoim organizacjom dalsze szanse rozwojowe. Jest to stosunkowo nowy obszar rozwoju, dający dodatkowe możliwości podniesienia zadowolenia klienta.

Taki kierunek wynika też z obserwacji trendów konsumenckich, które opisują już nowe zjawiska – takie jak „kultura ekranów”, czyli nowoczesna forma kultury wizualnej – jako media operujące głównie obrazem, a nie językiem, wykluczające m.in. dźwięk¹⁴². Te i inne odnoszące się do poszerzonego zakresu potrzeb zjawiska są silnie powiązane z rozwojem urządzeń mobilnych. Poza najbardziej popularnymi, jak komunikacja i dostęp do informacji, są to również w szerokim zakresie płatności i zarządzanie środkami, edukacja i kultura oraz rozrywka. Wszystko zapewnione przez interaktywne i wysoce intuicyjne oprogramowanie¹⁴³.

Podobnie powszechne doświadczenia z mediami społecznościowymi sprawiają, iż SSC sięgają po interaktywne platformy komunikacji ze swoimi klientami, jak Workplace

¹⁴⁰ P. Moller, *Changing places: the future of work and what it means for shared services*, Deloitte Shared Services Conference, 2018.

¹⁴¹ S. Fatma, *Antecedents and Consequences...*, s. 39–40.

¹⁴² R. Butsch, *Screen Culture: A Global History*, „Journal of Social History” 2020, vol. 54(2), s. 713–714.

¹⁴³ J. Tkaczyk, *Trendy konsumenckie i ich implikacje marketingowe*, „Handel Wewnętrzny, Konsumpcja i Konsument – nowe trendy” 2012, maj–czerwiec, s. 129.

lub MS Teams. Ich uruchamianie może być bardzo skuteczne w podniesieniu satysfakcji i lojalności odbiorców, jednak wymaga nowej klasy umiejętności, m.in. związanych z selekcją treści i formułowaniem wiadomości. Konstruując przekaz do klientów, warto wiedzieć, że najskuteczniejsze pod kątem budowania ich lojalności są wiadomości o charakterze relacyjnym i intelektualnym. Dla klientów nieskuteczne zaś są wiadomości o charakterze behawioralnym, zorientowane na aktywność lub interakcję z produktem bądź usługą, a tym samym przypominające typowy materiał reklamowy, jak również posty sensoryczne¹⁴⁴.

Uwzględniając wszystkie wcześniejsze rozważania, należy przyjąć, że świadome działania na rzecz budowy trwałych i partnerskich relacji z klientami są wyrazem racjonalności działania SSC/GBS na rzecz swojego rozwoju. W ramach marketingu relacji wskazuje się na następujące charakterystyki, które mają istotny kontekst i intensywność¹⁴⁵:

- długookresowa skala działania,
- duża waga obsługi klienta,
- stały kontakt z klientem,
- jakość wypracowywana wspólnie, na każdym etapie.

Powyższe przeciwstawia się marketingowi transakcji, nacechowanemu działaniami zmierzającymi do efektywnej dystrybucji na rzecz „jednorazowych” klientów.

W pewnym uproszczeniu można uznać, że w sektorze usług, z racji wysokich kosztów pozyskiwania i utrzymywania klientów, model relacyjny jest lepszą opcją, szczególnie wobec tych grup klientów, dla których wskazane są długoterminowe podejście i rozwój relacji na rzecz poznania oczekiwań i stworzenia partnerstwa¹⁴⁶.

W porównaniu ze swego rodzaju konkurencyjnym rozkładem preferencji w modelach zarządzania skupionych na rozwoju rynku lub przywództwie służebnym widać istotne różnice z punktu widzenia podejścia do potrzeb klienta. Przywództwo służebne – jako forma głęboko zdecentralizowana, oparta na motywacji wewnętrznej, wizji i orientacji na potrzeby pracowników¹⁴⁷ – lepiej odpowiada na potrzebę budowy silnych relacji z klientami, dlatego jest też ono jednym z podstawowych kierunków działań w takim modelu organizacji, co ukazuje tabela 2.4. Działając w wyraźnym nastawieniu na satysfakcję klienta, to raczej SSC jest gotowe do zmiany, niż oczekuje tego od klienta, pracuje

¹⁴⁴ M.A. Stanko, B.I. Hernández Ortega, F.J. Molina-Castillo, R. Rishika, J. Franco, *Using Social Media to Connect with Your Most Loyal Customers*, „Harvard Business Review” 2019, December, s. 2–3, <https://hbr.org/2019/12/using-social-media-to-connect-with-your-most-loyal-customers> (11.12.2024).

¹⁴⁵ R. Ratajski, *Klient jako najważniejsza wartość...*, s. 63.

¹⁴⁶ S. Czarniewski, *Market Development and Relationships with Customers. A Model and Conceptual Approach*, „International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences” 2014, vol. 4(3), s. 201–202.

¹⁴⁷ A. Marek, *Zarządzanie talentami w świetle teorii przywództwa służebnego*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2018, t. 13, nr 1, s. 31–32.

więc bardzo aktywnie, jawnie, na różnych poziomach zarządzania na rzecz satysfakcji klienta, także poprzez działalność innowacyjną i wszechstronną komunikację.

Tabela 2.4. Porównanie koncepcji rozwoju nastawianego na rynek i przywództwa służebnego

Aspekt oceny	Nastawienie wprost na rozwój rynku	Kontekst SSC/BBS oraz wskazanie zbliżonego modelu ($\leftarrow$ / $\rightarrow$)	Nastawienie na satysfakcję klienta w formule przywództwa służebnego
Przedmiot zmiany/działań	Klient	Organizacja SSC/GBS $\rightarrow$	Firma
Potrzeby klienta	Nieustalone	Poszukiwane przez SSC, klarowane przez klientów w czasie integracji $\rightarrow$	Wyjawione
Natura działań	Strategiczne	$\leftarrow$ Wszystkie poziomy $\rightarrow$	Operacyjne, taktyczne
Poziom działań rynkowych	Rynek	Relacje z klientem $\rightarrow$	Relacje z klientem, rynek
Model komunikacji	<i>Push</i>	Interaktywny oraz <i>pull</i> & <i>push</i> $\rightarrow$	<i>Pull, push</i> ¹⁴⁸
Lojalność	Budowana przez narzucanie standardów, zmiany kosztów	Głównie przez satysfakcję $\rightarrow$ $\leftarrow$ GBS pełnią też ważną funkcję normatywną, stanowiąc standardy	Budowana przez satysfakcję
Innowacje	Przełomowe	<i>Continuous improvement</i> w SSC/GBS zawiera szeroki zakres innowacji. Normą są stopniowe $\rightarrow$	Przyrostowe
Ryzyko	Oferta niezgodna z oczekiwaniami klienta	$\leftarrow$ Oba typy ryzyka $\rightarrow$	Niedostrzeżenie zmian, nowych trendów na rynku
Korzyści finansowe	Wysokie	$\leftarrow$ Zwykle wysokie	Niskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Czarniewski, *Market Development and Relationships with Customers. A Model and Conceptual Approach*, „International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences” 2014, vol. 4(3), s. 203.

¹⁴⁸ *Pull* lub *push* charakteryzuje naturę kanału komunikacji bądź całego modelu, który może opierać się na komunikatach przekazywanych aktywnie do odbiorców (*push*) albo umożliwieniu samodzielnego skorzystania z informacji poprzez udostępnienie dostępu (*pull*). Oba te sposoby bywają niewystarczająco efektywne, zwłaszcza w kontekście niepewności faktycznego przyjęcia komunikatu. W szczególności mogą nie spełniać założeń efektywnej komunikacji odbywającej się w czasie rzeczywistym – takie formy nazywamy interaktywnymi. Są charakterystyczne dla spotkań oraz podczas wymiany wiadomości za pomocą nowoczesnych środków komunikacji, jak czaty.

Jak wynika z omówionych kierunków i oczekiwań strategicznych, w rozważaniach na temat rozwoju i sukcesu SSC oprócz efektywności procesowej czy też jakości świadczonych usług nie może zabraknąć satysfakcji klienta. W praktyce istotność tej determinanty potwierdza silna orientacja na klienta, która jest typowa dla sektora usług generalnie, a dla nowoczesnych usług biznesowych jest dodatkowo swego rodzaju wyznacznikiem dojrzałości organizacyjnej. Manifestacją tego podejścia są m.in. świadome budowanie wiedzy o oczekiwaniach klientów oraz interesariuszy centrum, rozwój przyjaznych klientom rozwiązań, poszukiwanie wartości dodanych dla klienta oraz przesunięcie w stronę modeli określanych jako marketing relacji oraz przywództwo służebne.

2.4. Czynniki wpływające na satysfakcję klientów w SSC

Zorientowane silnie na klienta centra usług wspólnych mogą zyskać na sprawności, właściwie identyfikując, a następnie monitorując czynniki wpływu na satysfakcję klienta. W najbardziej fundamentalnej klasyfikacji należy je podzielić na egzogenne i endogenne, czyli zewnętrzne i wewnętrzne. Logika tego podziału wynika przede wszystkim z lokalizacji ośrodka decyzji lub zasobów, przy czym czynniki zewnętrzne należy rozumieć jako pozostające poza wpływem bezpośrednim SSC, zarówno w organizacji międzynarodowej, jak i w otoczeniu zewnętrznym. Z odmiennej perspektywy warto monitorować także dostępność i natężenie czynników o charakterze infrastrukturalnym i organizacyjnym, jednak w pierwszej kolejności omówiony zostanie zakres czynników w podziale na zewnętrzne i wewnętrzne.

Decyzje strategiczne organizacji globalnej, determinacja zarządu grupy do ich realizacji, a także odbiór zmiany z punktu widzenia lokalnej organizacji, czyli klienta SSC, czy sposób adaptacji do niej stanowią dla centrum zewnętrzne czynniki. W wymiarze strategii grupy tworzenie i rozwój SSC mogą być w danym okresie jednymi z dominujących elementów reorganizacji zasobów lub przeciwnie, realizowanym równolegle z innymi kierunkami projektem. Od tego wprost zależą siła wsparcia i gotowość do bezpośredniego zaangażowania członków zarządu w legitymizację SSC/GBS do proponowania zmian procesowych. Wielu praktyków dowodzi ogromnego znaczenia tego czynnika, na każdym etapie rozwoju SSC/GBS. Im silniejsze wsparcie zarządu, tym bardziej wyrazista i powiązana z agendą globalną staje się rola centrum i tym samym wzrastać mogą akceptacja i przychyłność.

Omawiany z kolei w poprzednim podrozdziale element silnego powiązania wymuszonych zmian organizacyjnych w organizacjach lokalnych z rozwojem centrum w wielu przypadkach wpływa kontrproduktywnie na satysfakcję. Te czynniki zewnętrzne, choć często krótkotrwałe, związane są ze skutkami zmiany (transferu) dla klienta oraz

wpływają na jakość transferu wiedzy. Kluczowym zasobem na tym etapie jest kompetentny zespół menadżerów reagujący na problemy¹⁴⁹.

Oprócz tych bardzo specyficznych dla środowiska SSC można wskazać szereg innych egzogenicznych determinantów satysfakcji klienta, które są niespecyficzne, tj. w podobnym stopniu oddziałują także na innych dostawców usług. Należą do nich dostępność do kapitału ludzkiego na rynku pracy i jego jakość, dostępność do nowoczesnych narzędzi lub ich finansowanie czy trendy konsumenckie.

Wśród czynników wewnętrznych, czyli pozostających w bezpośredniej strefie wpływu centrów, można z kolei wskazać szeroki wachlarz elementów środowiska SSC. Większość z nich pozostaje w ścisłym związku z kompetencjami i zaangażowaniem kadry centrum usług wspólnych i przez to determinanty te wpływają na jakość obsługi, klasę budowanej relacji i tym samym na zadowolenie klientów. Ich kształtowanie powinno być w szczególności częścią konsekwentnego planowania, monitorowania i rozwoju jako realizacja.

Ze względu na wagę determinantów związanych z kapitałem ludzkim podlega on w SSC/GBS ścisłej opiece. Sektor generuje relatywnie duży popyt na rynku pracy, co powiązane jest z dynamiką wzrostu organizacji, ale też relatywnie wysoką rotacją, jaka je charakteryzuje. Wielu obserwatorów branży przyjęło to zjawisko jako naturalny wskaźnik, dopełniający inne aspekty dynamicznego środowiska tworzonego przez SSC. Dobrze obrazują to choćby następujące statystyki globalne: ok. 60% pracowników centrów usług wspólnych zmienia rolę w ciągu 1–3 lat, a 83% widzi swoją obecną rolę w organizacji jako pomost do nowych ról i ścieżek kariery, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji¹⁵⁰. Podobne wnioski o niezwykle dynamicznym rozwoju kariery dla pracowników SSC dostarczają dane z polskiego rynku. Zdecydowana większość centrów, bo ponad 60%, doświadcza rotacji na poziomie 10–20%, a dla 15% wskaźnik rotacji przekracza 20%¹⁵¹. Nawet w okresie pandemii, czyli w 2022 r., wskaźnik dobrowolnej rotacji spadł do ok. 13%, aby rok później ponownie wzrosnąć do niemal 18%¹⁵².

Rozwój SSC następuje przede wszystkim w organizacjach międzynarodowych. Sprawia to, że spośród swoistych aktywów organizacji należy wskazać zwykle wysoki poziom wiedzy organizacyjnej i stosowanych metod zarządzania. Wiele badań potwierdza istotne trendy w przekształcaniu się roli menedżerów i specjalistów HR organizacji międzynarodowych oraz pionierskie działania w zakresie stosowania nowych praktyk. W sposób oczywisty idzie to w parze i jest odpowiedzią na znacznie bardziej złożone

¹⁴⁹ A. Hauke-Lopes, *Proces tworzenia Centrum Usług Wspólnych na przykładzie Grupy Euroflorist*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, vol. 6(4), s. 87–89.

¹⁵⁰ *State of the Shared Services...*, s. 6–8.

¹⁵¹ *Business services sector in Poland 2020*, ABSL, Warsaw 2020, s. 50.

¹⁵² *Business services sector in Poland 2022*, ABSL, Warsaw 2022, s. 63.

wyzwania, przed jakimi stoi funkcja działu HR w takich organizacjach. Poza najbardziej oczywistymi, dla takiego środowiska pracy, jak komunikacja międzynarodowa i międzykulturowa, wyzwania dla teoretyków i praktyków wynikają ze złożoności organizacyjnej i wielu poziomów do ekspozycji różnic zarówno globalnie, jak i w poszczególnych jednostkach lokalnych¹⁵³. Właściwie często należy włączać to w ramy „ustanawiania nowych trendów” rynkowych.

Mimo że wiele jednostek w ramach organizacji usług wspólnych nie widzi potrzeby tworzenia swojej strategii, głównie ze względu na mocne oddziaływanie strategii grupowej, jej wypracowanie może być ważnym czynnikiem sukcesu także w obszarze obsługi klienta. Innym powodem opieszałości może być nierzadko przyjęta konwencja tzw. *service strategy*, czyli strategii służebnej, tj. stosowania ciągłego mechanizmu dostosowywania działań do strategii klientów. W alternatywnym podejściu, zwanym *imperial strategy*, czyli strategii imperialnej, funkcję tę realizuje się z najwyższym priorytetem i bywa, że w oderwaniu od działań w innych obszarach. Właściwa strategia funkcji zaś tworzy realne ramy jej rozwoju, ale jednocześnie wpływa na konkurencyjność całej organizacji¹⁵⁴.

Istotnym czynnikiem sprawności procesu obsługi klientów centrów usług wspólnych jest też, jak w wielu innych branżach, zaangażowanie pracowników. Znana na rynku globalnym firma badawcza Gallup, realizująca od 50 lat coroczne badania zaangażowania, które obejmują ponad 2,7 miliona pracowników w 96 krajach, opisuje je jako podstawowe potrzeby psychologiczne, które muszą zostać zaspokojone, aby pracownicy dobrze wypełnili swoje funkcje. Zaangażowany pracownik „ujawnia się” fizycznie, emocjonalnie i poznawczo, jest entuzjastycznie nastawiony do zadań, naturalnie znajduje sposoby na poprawę wydajności i doskonalenie się, a ponadto generuje innowacje i usprawnienia¹⁵⁵. Znaczenie zaangażowania pracowników jest bezsprzeczne dla skuteczności realizacji zadań – nawet te najlepiej zdefiniowane i monitorowane procesy i zadania nie będą zrealizowane skutecznie przez niezaangażowanych pracowników. O ile w przeszłości uważano, że głównym motorem pozyskania zaangażowanych pracowników o silnej identyfikacji z firmą jest motywowanie przez menadżerów, o tyle współcześnie coraz częściej uważa się, że warto wpływać na pracowników tak, aby sami chcieli się identyfikować z firmą i pogłębiać swoje zaangażowanie¹⁵⁶.

¹⁵³ A. Raczek, *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 22, s. 171, 182.

¹⁵⁴ R.L. Martin, J. Riel, *The One Thing You Need to Know About Managing the Function: They Require Their Own Strategy*, „Harvard Business Review” 2019, July–August, s. 4–5, <https://hbr.org/2019/07/the-one-thing-you-need-to-know-about-managing-functions> (11.12.2024).

¹⁵⁵ Gallup, *How to Improve the Employee Experience*, <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx> (13.02.2021).

¹⁵⁶ A. Bojanowska, *Managing relationships with employees as company's internal clients*, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 3(53), s. 23.

Kontynuując rozważania na temat endogennych determinantów zarówno rozwoju SSC, jak i wprost sukcesu organizacji w kontekście satysfakcji klienta, należy także odnotować niezwykle istotną rolę kultury organizacyjnej. Kompleksowość tego pojęcia, podkreślana przez wielu autorów, sprawia, że nie jest łatwo dokonać syntezy jej składników, nawet w organizacjach podobnych funkcjonalnie do centrów usług wspólnych. Wspomniana złożoność może wynikać chociażby z niejednorodnych wymiarów, na których kultura się zasadza, gdy opisujemy ją jako kompozycję artefaktów, wartości i pewnych wierzeń oraz założeń. W innym z kolei ujęciu Gerry Johnson zwraca uwagę, że kultura organizacyjna tworzy sieć powiązań pomiędzy nieco mniej formalnymi elementami, jak historie, opowiadania, symbole lub rytuały i zwyczaje, a strukturą władzy i organizacyjną oraz systemem kontroli¹⁵⁷.

Dla SSC spójną perspektywę najczęściej nadaje zapewne międzynarodowy charakter organizacji. W tych warunkach na pierwszy plan wybijają się takie aspekty kultury, jak przyjęte standardy komunikacji, klimat i relacje międzyludzkie. Natomiast na końcowy efekt kultury organizacyjnej SSC największy wpływ mają z pewnością tożsamość lokalna, tj. kultura kraju, w którym ulokowane jest centrum, tożsamość globalna wypracowana w organizacji międzynarodowej, postawy liderów, misja i strategia¹⁵⁸.

Znaczenia owego nośnika pierwotnego – kultury narodowej – nie należy w żadnym stopniu lekceważyć. W praktyce wielu organizacji bardzo duży wysiłek jest kierowany na stworzenie jednolitej kultury organizacyjnej, przy czym należy zawsze uwzględnić siłę regionalnego kontekstu. W przypadku Polski, w odróżnieniu od wielu innych krajów, jak np. Holandii czy Danii, z jednej strony kulturowo mamy do czynienia z pewną miejscową inklinacją w kierunku m.in. unikania niepewności, co przekłada się np. na większą dyscyplinę i gotowość przestrzegania przepisów, zachowania dystansu do władzy i indywidualizmu jako alternatywy do działań kolektywnych. Z drugiej strony, niezależnie od trwałych historycznych uwarunkowań, kultura organizacyjna w naszym kraju przechodzi od wielu lat widoczne i istotne przeobrażenia. Wiele organizacji rezygnuje ze scentralizowanych struktur, a tym samym nieodzownych kulturowych rezultatów takiego modelu oraz autokratycznego stylu zarządzania. Coraz częściej wybierane są struktury bardziej płaskie, organizacyjnie zoptymalizowane pod względem kryteriów, jak klienci, region lub proces, ze wzrostem uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji czy skracający się dystans dzielący menedżera i podwładnego. Z kolei tendencją

¹⁵⁷ K. Cacciattolo, *Understanding Organisational Cultures*, „European Scientific Journal” 2014, nr 2, s. 2, 5.

¹⁵⁸ E. Marcinkowska, *Kultura organizacyjna zagranicznych centrów usług biznesowych w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, nr 6(4), s. 53.

wśród pracowników jest zwiększenie niezależności i odpowiedzialności, a także większy szacunek dla klienta¹⁵⁹.

Istotność menadżerów w zespołach działających w środowisku międzykulturowym jest niepodważalna i zawiera się w kilku rolach: międzykulturowego łącznika, międzykulturowego negocjatora, osoby uruchamiającej proces międzykulturowej synergii oraz lidera działającego na skrzyżowaniu kultur. Tak złożony profil wymaga z kolei szeregów zestawu kompetencji, takich jak wysokie umiejętności interpersonalne (w tym większa orientacja na ludzi niż na zadania), zdolności lingwistyczne, motywacja do zamieszkania za granicą i ciekawość kulturowa, tolerancja niepewności i niejasności, elastyczność i chęć adaptacyjna, cierpliwość, wyrażanie szacunku wobec innych, kulturowa empatia, poczucie humoru (jako bufor dla frustracji, wentyl bezpieczeństwa w depresji czy kreator relacji interpersonalnych) oraz międzykulturowo zdeterminowana wiedza i umiejętności specjalistyczne dotyczące rodzaju wykonywanej pracy lub zadania¹⁶⁰.

W ramach kultury organizacyjnej SSC fundamentalną rolę odgrywają wartości, które najczęściej są definiowane na poziomie globalnym, co po raz kolejny dowodzi silnych relacji ze strukturami międzynarodowymi grupy. Wśród często spotykanych wartości w dużych organizacjach międzynarodowych znajdują się integralność, współpraca, klient, szacunek, innowacyjność, odpowiedzialność (również społeczna), dążenie do doskonałości, różnorodność i ludzie. Jednocześnie jednak z obserwacją uniwersalności czy też powtarzalności wartości niezwykle istotne w ich faktycznym funkcjonowaniu jest nadanie im właściwego kontekstu, powiązanie z zachowaniami i działaniami, a nawet rezultatami¹⁶¹. Tak fundamentalnie oczekiwane zachowania, jak dzielenie się wiedzą i współpraca, zależą od przyjaznej, niekonkurencyjnej atmosfery, a także od zaufania i autonomii. Nawet dla zespołów „wirtualnych”, rozproszonych, działających globalnie, kultura organizacyjna musi promować szacunek, zaufanie, wzajemność i pozytywne relacje indywidualne i grupowe¹⁶². Dzielenie się wiedzą należy uznać za bardzo powszechny element kultury centrów usług wspólnych.

Większość organizacji SSC w ramach swoich kultur odważnie i świadomie adresuje także wartości i kwestie związane z różnorodnością oraz integracją społeczną, co widać też w Polsce. W 2020 r. aż 67,8% organizacji przyznawało, że w sposób sformalizowany

159 K. Gadomska-Lila, *Evolution of organisational culture of Polish companies in the context of their competitiveness – results of empirical research*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 4, s. 128–129.

160 I. Bieniek, S. Steinerowska, *Kompetencje międzykulturowe na mapie kompetencji zawodowych menedżera*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 71, s. 39.

161 D. Sull, S. Turconi, C. Sull, *When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk?*, „MIT Sloan Management Review” 2020, s. 5, 11.

162 B. Calderón, J.R.D. Jiménez, L. Pablo, *Organisational Culture Characteristics that Influence Knowledge Sharing*, Umeå School of Business and Economics Studies, 2015, s. 19–20.

w swojej polityce normalizuje te wrażliwe społecznie kwestie, a kolejne 29,9% pracuje z tymi aspektami pozaformalnie. Wydaje się zatem, że te relatywnie nowe wartości są nadreprezentowane w branży SSC. Jej organizacje doprecyzowują swoje kierunki, wskazując szczególną uwagę na kwestie płci i tożsamości gender, rasy i pochodzenia etnicznego, niepełnosprawności, orientacji seksualnej, religii i wyznań, statusu społeczno-ekonomicznego, ale także wieku i tożsamości pokoleniowej¹⁶³.

Jak już wspomniano, wśród centralnych wartości są też klient lub orientacja na niego, rozumiana jako zakres, w jakim zachowanie pracownika w kontaktach osobistych z klientami odpowiada ich potrzebom. Składa się ona z czterech komponentów: umiejętności technicznych i społecznych, motywacji i autonomiczności decyzyjnej. Spośród nich najistotniej na satysfakcję klienta wpływają wysoka motywacja pracowników oraz ich społeczne kompetencje¹⁶⁴. Należy podkreślić, że w praktyce menedżerowie powinni mieć świadomość i krzewić wśród pracowników przekonanie, że jakość każdej interakcji wpływa na ogólne postrzeganie jakości usług klientów, ich satysfakcji, a w rezultacie na zachowania lojalnościowe. Ta głęboka świadomość ma znaczenie dla możliwości utrzymania wysokiego poziomu spójności w świadczeniu usług¹⁶⁵. Ponadto niezależnie od posiadanych potencjału i kompetencji dla skutecznie wdrożonej orientacji na klienta istotne znaczenie ma również zaangażowanie pracowników w pracę, czyli zakres, w jakim uważają oni swoją pracę za istotną część ich życia. Większe zaangażowanie prowadzi do wyższego prawdopodobieństwa satysfakcji z wykonywanych zadań, a to z kolei zwiększa wydajność. Stres natomiast wpływa negatywnie na zachowania pracowników zorientowane na klienta, stąd wskazane są działania ukierunkowane na podnoszenie inteligencji emocjonalnej¹⁶⁶.

Rynek globalny ewoluuje cały czas pod silną presją konkurencyjną. Widoczne kierunki to m.in. rozwój usług „opartych na doświadczeniu” albo usługi budowane na możliwościach rozwiązywania większej liczby problemów lub też problemów złożonych, a zatem rynek pozostaje cały czas wyraźnie zorientowany na klienta¹⁶⁷. Na trendy te odpowiadają także centra usług wspólnych, a prokliencką orientację SSC w szczególności sposób prezentuje coraz bardziej popularna koncepcja partnerstwa dla biznesu. Partner

¹⁶³ *Business services sector... 2020*, s. 55.

¹⁶⁴ T. Hennig-Thurau, *Customer Orientation of Service Employees. Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention*, „International Journal of Service Industry Management” 2004, vol. 15(5), s. 460, 464, 472.

¹⁶⁵ C. Jayawardhena, A. Farrell, A.M. Sharma, *The Impact of Employees' Customer Orientation and Service Orientation Behaviours on Customers' Service Evaluation*, Loughborough University Business School Studies, 2008, s. 12.

¹⁶⁶ W.H. Chih, T.J. Yang, L.C. Huang, C.H. Hsu, *Customer orientation behaviors of frontline employees: Moderating Roles of Emotional Intelligence*, Conference Paper International Association of Computer Science and Information Technology – Spring Conference, 2009, s. 4.

¹⁶⁷ *Global Business Services Vision 2017 and Beyond*, IDA Ireland, s. 9.

biznesowy nie jest wyłącznie dostawcą, ale zaangażowanym uczestnikiem takiej relacji z odbiorcą swojego wsparcia. W swoim działaniu jest uczciwy, godny zaufania, otwarty, troskliwy, wnikliwy, pomocny, niezależny, spokojny, wspierający i skłonny do słuchania drugiej strony¹⁶⁸.

Wśród coraz częściej spotykanych praktyk stanowiących istotne elementy środowiska i kultury organizacyjnej SSC, akcentowanych szczególnie w ostatnim okresie, można z pewnością wskazać m.in.:

1. Przywództwo oparte na współpracy (*Collaborative leadership*), rozumiane jako przewodzenie bez ograniczeń autorytetów, silne krzewienie wizji i zaufania, współdzielony proces podejmowania decyzji oraz rozwiązywanie problemów i rozwijanie talentów w kolaboracji¹⁶⁹.
2. *Coaching* jako istotną formę wsparcia rozwoju osobistego, która może być szeroko stosowana. W praktyce bywa on często mylony z postawami mikrozarządzania poprzez działania zbliżone do konsultingu, dawania porad lub wręcz sugerowania rozwiązań. Może być relatywnie szybko i skutecznie przyswojony, gdyż składa się z kilku kluczowych umiejętności i zachowań, takich jak: słuchanie, zadawanie pytań, udzielanie informacji zwrotnych, pomoc w wyznaczaniu celów, okazywanie empatii, umożliwienie znalezienia własnego rozwiązania, rozpoznawanie i wskazywanie mocnych stron, zapewnienie struktury, zachęcanie do koncentracji na rozwiązaniach¹⁷⁰.
3. *Work-life balance* jako istotna wartość, która akcentuje troskę organizacji o możliwości osiągnięcia celów i doświadczania satysfakcji w różnych sferach życia, nie tylko zawodowej¹⁷¹. Współczesne organizacje SSC zarówno respektują to, że pracownicy dążą do realizacji w innych sferach życia, jak i dostrzegają w tym wartość i niejednokrotnie wspierają, m.in. poprzez udostępnianie infrastruktury, elastyczność czasu pracy lub wsparcie finansowe inicjatywy i zainteresowań pracowników.
4. Świadome kształtowanie kultury współdziałania pokoleń. Organizacje SSC, zapewniając stały rozwój dla swoich pracowników, poszukują na rynku wielu młodych kandydatów, często absolwentów studiów. Oznacza to, że już od kilku lat zespoły zasilane są przez przedstawicieli pokolenia Y (urodzeni w latach 80.–90. XX w.). Pokolenie to cechują takie wartości i postawy, jak elastyczność, oceniające nastawienie wobec

¹⁶⁸ I. Sobańska, P. Kabalski, *Partner biznesowy – nowa rola specjalisty rachunkowości zarządczej*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 7, s. 20–21.

¹⁶⁹ E. Gatt, *Collaborative Leadership: How it can power shared service solutions?*, 18th Annual European SSO Week, 2017 Manchester.

¹⁷⁰ J. Milner, T. Milner, *Most Managers Don't Know How to Coach People. But They Can Learn*, „Harvard Business Review” 2018, August, s. 3–4, <https://hbr.org/2018/08/most-managers-dont-know-how-to-coach-people-but-they-can-learn> (12.12.2024).

¹⁷¹ P. Siemieniak, M. Rembiasz, *Work life balance w życiu kobiet – obecnych i potencjalnych przedsiębiorców*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, nr 76, s. 231.

organizacji czy potrzeba towarzystwa w pracy, którą traktują pragmatycznie, a nawet rutynowo. Te wartości i oczekiwania wymagają pogodzenia z najliczniejszym wciąż w organizacjach SSC pokoleniem X, czyli pracownikami urodzonymi głównie w latach 60. i 70., z których rekrutuje się zdecydowana większość kadry kierowniczej. Aby potencjał nowego pokolenia został wyzwolony, często już teraz w organizacjach SSC prowadzone są liczne działania stawiające na autonomię, kreatywność, atrakcyjne ścieżki rozwoju, budowanie przyjaznej atmosfery czy wizualizacje. Istotne są również inicjatywy budujące zrozumienie, na czym polegają w praktyce i jak uwidaczniają się podczas współpracy różnice i silne strony różnych pokoleń¹⁷². Organizacje powinny już też przygotowywać się na nadchodzącą falę pracowników pokolenia Z, którym przypisuje się silną orientację na siebie oraz niechęć do postaw obywatelskich¹⁷³.

Kolejnym istotnym czynnikiem wewnętrznym wpływającym na satysfakcję klienta jest innowacyjność. SSC jako rezultat świadomych zmian modeli biznesowych, wymuszonych przez zwiększającą się presję otoczenia rynkowego i dynamikę zmian technologicznych i konsumenckich, muszą także sprostać oczekiwaniom tzw. systemu wysokiego funkcjonowania (*high performance system*). Oznacza to, że organizacja SSC wśród swoich zasadniczych atrybutów musi zapewnić takie właściwości, jak inteligencja, elastyczność, krytyczność, otwartość, kreatywność i innowacyjność oraz zdolność do ciągłego przekształcania się przy zachowaniu poczucia celu i kierunku działania. Wskazuje to także na potencjał kształtowania unikatowych kompetencji i tworzenia nowej wiedzy¹⁷⁴.

Innowacyjność przejawia się zatem w środowisku SSC na wielu poziomach i aspektach, jako *Incremental innovations*, czyli „stopniowe innowacje”, a więc niewielkie ulepszenia w dokonywanych operacjach, lub *Architectural innovations*, rozumiane jako „innowacje w architekturze” procesów, mające na celu zasadniczą zmianę jakiegoś komponentu albo etapu. Innowacje przełomowe z kolei, *Disruptive innovations*, dotyczą radykalnych, progresywnych zmian, które zmieniają zainteresowania klientów¹⁷⁵.

Innowacyjna kultura organizacyjna powinna zatem promować przedsiębiorczość, podejmowanie ryzyka i inicjowanie zmian, nastawienie na innowacje i kreatywność. Ponadto należy stwarzać warunki do wprowadzania nowości i zaakcentować możliwe niekontrolowane koszty, potencjalne problemy rozwojowe, a nawet chaos, przez co

¹⁷² K. Gadomska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1(102), s. 27–28, 37.

¹⁷³ I. Świątek-Barylska, *Shared Values and Organizational Citizenship Behaviour of generation Z*, „Journal of Positive Management” 2019, vol. 10(1), s. 22.

¹⁷⁴ A. Pachura, *Kultura organizacyjna a potencjał kreatywności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 3, s. 89.

¹⁷⁵ M. Lee, *Continued Relevance of a Singapore Public-Sector Shared Services Centre*, thesis for Advanced Masters of Strategy and International Business 2016, s. 3–4.

znaczna część kontaktów ma charakter nieformalny i bezpośredni¹⁷⁶. W SSC powinna być więc opracowana i wdrażana strategia budowania zdolności innowacyjnych, która określa konkretne cele, zasoby, obowiązki, ramy czasowe i strategiczne akceleratorzy. Wynika to ze świadomości menadżerów tych organizacji dotyczącej rosnącego znaczenia innowacji opartych na technologii (np. mobilność czy chmura) i wdrażania sprzyjającej im kultury¹⁷⁷.

Wynikająca z wcześniejszych rozważań złożona struktura czynników wpływających na satysfakcję klienta oznaczać może jedynie znaczny wysiłek organizacyjny, aby sprostać codziennym wyzwaniom obsługi klientów. Nakłady te mają jednak wyraźne uzasadnienie. Jak pokazują wyniki badań, do grupy czynników, które determinują najwyższą skuteczność SSC, zaliczają się właśnie dobre relacje z partnerami/klientami, przejrzystość, *Process improvement* czy umożliwienie elastyczności w rozwoju kompetencji¹⁷⁸. W kontekście obsługi klienta usługi zapewniają znacznie szerszą bazę do nawiązania, utrzymania i wzmocnienia relacji, a tym samym budowania lojalności. Relacja z klientem jest zwykle dłuższa, świadczenie ma szansę w większym zakresie odpowiadać jego indywidualnym oczekiwaniom (kustomizacji), a informacja zwrotna ma wyższą jakość¹⁷⁹. Przejrzystość oczekiwana przez klientów, jako element zasadniczego bezpieczeństwa i komfortu, w praktyce z kolei często jest oferowana m.in. przez podpisanie szczególnej umowy pomiędzy SSC a obsługiwanymi jednostkami – *Service Level Agreement* (SLA). Dodatkowo może funkcjonować także bardziej szczegółowy kontrakt, *Operational Level Agreement* (OLA), który ma szczególne uzasadnienie w sytuacji, gdy odpowiedzialność za poszczególne etapy procesu jest rozproszona lub też nie można jej precyzyjnie określić. Najbardziej szczegółowy poziom takich niezbędnych uzgodnień zapewniają w praktyce tzw. KPI (*Key Performance Indicators*), odnoszące się przede wszystkim do efektywności i skuteczności procesów. Wykorzystywane są one do oceny jakości usług, ale ułatwiają także procesy planistyczne, monitorowanie wysiłków i efektów działań usprawniających, decyzje o alokacji zasobów itd.¹⁸⁰ W uzupełnieniu można dodać również znaczenie lokalizacji centrum oraz właściwej strategii zarządzania zmianą¹⁸¹.

¹⁷⁶ S. Pierzchawka, *Innowacyjna kultura organizacyjna*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004, nr 1045, s. 471.

¹⁷⁷ M. Fischer, T.L. Siestrup, S. Röder, A. Uhl, F. Keuper, T. Bangemann, *Next-Level Shared Service centre. What Capabilities Do You Need: The Case of Two Multinational Companies*, „360° – the Business Transformation Journal” 2014, No. 11, s. 37.

¹⁷⁸ M. Borman, *A Multi-dimensional Framework to Assist in the Design of Successful Shared Services Centres*, „Australasian Journal of Information Systems” 2012, vol. 17(2), s. 14.

¹⁷⁹ A.A. Ambroziak, *Servitization or Reindustrialization of the EU in the Context of the Economic Crisis of 2008–2010*, „Yearbook of Polish European Studies” 2017, vol. 20, s. 133–134.

¹⁸⁰ S.M. Szukalski, *Procesowe i organizacyjne innowacje w centrach usług wspólnych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 268, s. 116.

¹⁸¹ E. Zarzycka, M. Michalak, *Centra usług wspólnych...*, s. 193.

Sposób odpowiedzi SSC na te wyzwania powinien być dostosowany do uwarunkowań danej organizacji, ale także adekwatny w kontekście współczesnego podejścia do współpracy z partnerami. Wysiłek organizacyjny powinien być skupiony na takich obszarach, jak priorytetyzacja istotnych dla klientów celów w koordynacji między funkcjami, jak również podejście całościowe do problemów klienta, zaangażowanie jako kulturowy nośnik wartości dla klientów, zapewnienie przejrzystości operacyjnej i organizacyjnej, która sprzyja tworzeniu przyjaznego środowiska dla klientów, oraz jasności co do powiązania wysiłków SSC z oczekiwaniami klienta¹⁸².

W 2021 r. w badaniu globalnym przygotowanym przez SSON¹⁸³ menadżerowie branży wskazali na kilka kluczowych komponentów sukcesu SSC w kontekście obsługi klienta. Wyróżniamy wśród nich:

- rozwiązywanie istotnych problemów biznesowych, np. przez podejście właściwe dla *Centre of excellence* – 36%,
- wykorzystanie analizy danych do sterowania zaangażowaniem klientów i oferowanie im dostosowanych indywidualnie usług – 24%,
- dostarczanie usług według warunków zawartych w SLA i wskaźnikach KPI – 23%,
- poszerzanie zakresu usług o „więcej” – 9%,
- niższa cena usług – 7%.

Wszystkie powyżej omówione czynniki składają się na złożoną strukturę elementów otoczenia i samych organizacji SSC, z bezpośrednim lub pośrednim wpływem na satysfakcję klientów. Ich podsumowanie zawarto w tabeli 2.5, w której opisano też zastosowanie dotychczas omówionego kryterium czynników zewnętrznych i wewnętrznych.

Tabela 2.5. Wybrane czynniki egzogeniczne i endogeniczne istotne dla satysfakcji klienta SSC

Czynniki satysfakcji klienta	Charakterystyka i aspekty wpływu
Egzogeniczne	
Wsparcie zarządu grupy	– odległość zarządu SSC od zarządu grupy w linii raportowania – stopień powiązania strategii centrum ze strategią globalną – znaczenie strategii rozwoju SSC zarządu grupy
Nastawienie jednostki lokalnej i skala wymuszonego dostosowania	– stopień zmian wymuszonych w organizacji lokalnej – nastawienie lokalnego zarządu – skala zwolnień lub oddelegowania do innych części organizacji

¹⁸² J. Ramey, *Through the customer's eyes: end-to-end processes designed around the user at Cisco*, Deloitte Shared Services Conference, 2018.

¹⁸³ *State of the Shared Services...*, s. 18.

Czynniki satysfakcji klienta	Charakterystyka i aspekty wpływu
Inne czynniki otoczenia wewnętrznego	– globalne wartości i kultura organizacyjna – model współpracy, natężenie aspektów formalnych, jak polityka i regulaminy globalne, znaczenie centralnego ośrodka grupy – stopień dojrzałości funkcji i zasobów, z których korzystać może SSC (zasoby IT, wsparcie marketingu)
Czynniki otoczenia zewnętrznego	– lokalny rynek pracy i siła środowiska akademickiego – współistnienie innych organizacji usług nowoczesnych, które mogą stanowić konkurencję – dostępność powierzchni biurowej
Endogeniczne	
Kapitał ludzki	– struktura organizacyjna i role/funkcje – kompetencje pracowników – potencjał leaderski kadry menadżerskiej – różnorodność i integracja społeczna
Kultura organizacyjna	– kultura organizacyjna SSC – misja organizacji i jej wartości
Elementy wpływające na orientację prokliencką i wzmacniające ją	– przejrzystość i przyjazność rozwiązań (w tym narzędzia mobilne) – dojrzałe, kompleksowe podejście do procesów – partnerstwo biznesowe – innowacyjność i zarządzanie wiedzą na rzecz zwiększenia jakości
Elementy SSC wpływające na zaangażowanie i satysfakcję pracowników	– styl zarządzania i praktyki organizacyjne – relacje z klientami – benefity dla pracowników – plany szkoleń, ścieżki kariery
Dostępność infrastruktury wewnętrznej	– budżet jednostki – możliwości wprowadzania innowacji (finansowe i techniczne) – standardy wyposażenia w narzędzia IT (sprzęt oraz oprogramowanie) – funkcje wspierające, typu PMO (zarządzanie projektami, <i>Project management office</i>), HR, IPA centers (ośrodki automatyzacji/robotyzacji, <i>Intelligent Process Automation</i>)

Źródło: opracowanie własne.

W uzupełnieniu wcześniejszych rozważań warto przywołać także alternatywne podejście do klasyfikacji czynników satysfakcji, rozróżniającej czynniki infrastrukturalne od organizacyjnych. W ramach takiego przeglądu trzeba wskazać na ogromną dominację tych ostatnich, rozumianych jako niematerialne. Należą do nich niemal wszystkie omawiane zasoby wewnętrzne centrum, jak choćby pracownicy z ich kompetencjami oraz zaangażowaniem, kultura organizacyjna, innowacyjność czy orientacja na klienta. Wśród typowo infrastrukturalnych czynników można właściwie wskazać jedynie kilka,

jak odpowiednie warunki w postaci biura bądź narzędzi, które wpływają na satysfakcję klientów głównie pośrednio, poprzez jakość lub komfort pracy pracowników.

Taka przewaga czynników organizacyjnych nad infrastrukturalnymi nie powinna zresztą dziwić w sektorze usług, w którym typowo potencjał zlokalizowany jest w pewnym splocie elementów nieuchwytnych, trudno mierzalnych, a jednocześnie dynamicznych. W aspekcie kształtowania satysfakcji klienta jest to dla centrum zarówno szansa, jak i zagrożenie. Zmiany mogą nastąpić szybko, więc z pewnością wyrazem przezorności jest świadome planowanie i monitorowanie tej dynamiki.

3. Znaczenie kompetencji pracowników w sektorze usług

3.1. Rodzaje kompetencji pracowników

Od wielu dekad widoczna jest postępująca zmiana rangi czynników produkcji w ramach gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Zgodnie z tą koncepcją należy przyjąć prymat nauki i rozwoju we wzroście gospodarczym oraz ich oddziaływanie na inne czynniki i zasoby¹⁸⁴. W ujęciu makroekonomicznym oceny potencjału naukowego i rezerwuaru wiedzy dokonuje się poprzez analizę wskaźników, takich jak liczba studentów, ludności z wyższym wykształceniem, liczba nauczycieli akademickich i pracowników w działalności R&D czy też ludności aktywnej zawodowo¹⁸⁵. Natomiast w skali mikro przekłada się to na kapitał ludzki w organizacjach. W konsekwencji konstytuuje to pracowników jako kluczowy zasób firm w związku z ogromnym i stale rosnącym znaczeniem kapitału intelektualnego, którego najważniejszym nośnikiem i twórcą są ludzie. Kompetencje pracowników, oprócz struktury wewnętrznej oraz systemu powiązań zewnętrznych organizacji, stanowią o sile kapitału intelektualnego, kapitał ludzki zaś, postrzegany w nieco bardziej tradycyjny sposób, jest podstawą jego istnienia i rozwoju¹⁸⁶. Powiązanie kompetencji z kapitałem intelektualnym, a tym samym z kapitałem ludzkim jest w literaturze ugruntowanym podejściem. Warto zatem zwrócić uwagę, że szczególnie w jego szerszych ujęciach kompetencje traktowane są jako element istotny i komplementarny do m.in. kultury, wartości, przywództwa, a nawet zdrowia¹⁸⁷.

Kapitał ludzki jako czynnik produkcji stał się podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku, zyskując tym samym status zasobu strategicznego. Jednocześnie

¹⁸⁴ Z. Chojnicki, T. Czyż, *Rola kapitału ludzkiego w kształtowaniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, „Przegląd Geograficzny” 2007, nr 79, s. 423.

¹⁸⁵ Ibidem, s. 432.

¹⁸⁶ M. Rosińska, *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. J. Bogdanienko, J.M. Kuzel, I. Sobczak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 16.

¹⁸⁷ K. Szopik-Decpzyńska, W. Korzeniewicz, *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 24, s. 182–184.

ewolucja gospodarki polegająca na przesunięciu pierwszeństwa w rozwoju z sektorów przemysłowo-handlowych do informatyczno-usługowych prowokuje do odejścia od tradycyjnego myślenia zasobowego na rzecz planowania długookresowych działań prorozwojowych jako elementu strategii¹⁸⁸. Potwierdza to także, w wymiarze makrozarządzania, Unia Europejska, która poświęca szczególną uwagę rozwojowi zasobów ludzkich, co oddaje m.in. zawarta w strategii lizbońskiej deklaracja „Badania, innowacje i edukacja są sercem gospodarki opartej na wiedzy (...), stąd osiągnięcie europejskiej konkurencyjności może się dokonywać poprzez takie siły, jak badania, innowacje, technologie teleinformatyczne oraz inwestowanie w zasoby ludzkie i na tym koncentruje się polityka europejska”¹⁸⁹.

To, co jest typowe dla współczesnego etapu rozwoju rynku, to szeroka dostępność i dynamika rozwiązań informatycznych, ale też nacisk na gromadzenie wiedzy i zarządzanie nią poprzez rozwój pracowników, a zatem skupienie na budowaniu i poszerzaniu ich potencjału czy też kompetencji. Geneza wzrostu znaczenia tego obszaru w naukach o zarządzaniu jest więc oczywista i wynika z przewidywań i obserwacji rynku, ale już próby zrozumienia i zaadaptowania kompetencji mają swoje źródła w silnej inspiracji współczesnymi kierunkami w psychologii, takimi jak szkoła behawioralna i humanistyczna. Skutkowało to m.in. odrzuceniem w postklasycznych koncepcjach zarządzania wizji pracownika z gruntu pasywnego, skłonnego do wysiłku tylko w związku z wynagrodzeniem i wymagającego stałego nadzoru. W zamian zwiększało się znaczenie potrzeb społecznych jako bodźców rozwoju pracowników i tym samym wydajności organizacji¹⁹⁰. Kamieniem milowym okazała się praca Davida McClellanda z 1973 r., *Testing for competence rather than for „intelligence”*, w której dowodził on, że kompetencje, a nie wyłącznie cechy immanentne i względnie stałe, jak osobowość czy inteligencja, decydują o jakości i efektywności działania człowieka. Dotychczas dominujące podejście, wyraźnie niekompletne McClelland skonfrontował ze swoimi obserwacjami, z których wynikało, że poszukiwane pozytywne rezultaty, jak skuteczność działania, zależą raczej od zbiegu motywacji, właściwych postaw, szerokiej wiedzy i umiejętności, co wydaje się dziś ogólnie przyjętym poglądem¹⁹¹.

Najbardziej ogólna definicja kompetencji określa je jako zakres wiedzy, umiejętności i doświadczenia¹⁹², a jeśli dodamy do tego kontekst życia zawodowego, należy przyjąć,

¹⁸⁸ M. Rosińska, *Kapitał ludzki...*, s. 11.

¹⁸⁹ *Strategia Lizbońska a możliwości budowania gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – wnioski i rekomendacje*, red. E. Okoń-Horodyńska, K. Piech, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 13.

¹⁹⁰ J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2018, s. 16–20.

¹⁹¹ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 13–14.

¹⁹² *Kompetencje*, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/kompetencje.html> (23.05.2020).

że są to atrybuty mające istotne zastosowanie podczas realizacji zadań powierzonych w ramach określonej roli. Często utożsamiane z kompetencjami umiejętności występują więc nawet w tej generalnej definicji jako kategoria węższa, co potwierdza także literatura naukowa, w której same umiejętności występują raczej jako pewne zrutyinizowane, wyuczone działania, które umożliwić mają wzrost efektywności na rynku¹⁹³.

Kompetencjom pracowników oraz ich rozwojowi poświęca się zatem współcześnie tak dużo uwagi, że zarówno w praktyce organizacji, jak i w literaturze doczekały się one w ostatnich latach wielu prób zdefiniowania oraz syntezy¹⁹⁴. Liczne i pogłębione podejścia do tego pojęcia znaleźć można w naukach o zarządzaniu, w których kompetencje pracowników określane są często nie tylko jako wiedza, lecz także jako pewne umiejętności praktyczne, które mają fundamentalne znaczenie dla rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji, tuż obok dwóch innych elementów – zachowania kształtowanego przez motywację, predyspozycje przywódcze czy wartości etyczne oraz tzw. zręczności intelektualnej, którą można określić głównie jako innowacyjność, przedsiębiorczość, gotowość do adaptacji czy naśladownictwa¹⁹⁵. Richard Boyatzis na początku lat 80. XX w. zdefiniował z kolei kompetencje jako potencjał, który przyczynia się do osiągnięcia zakładanych celów poprzez umożliwienie zachowania wypełniającego niezbędne dla danego stanowiska wymagania¹⁹⁶. Bywa też, że o kompetencjach mówi się w odniesieniu do uprawnień do podejmowania decyzji na poziomie poszczególnych pozycji w organizacji lub osób¹⁹⁷.

Coraz częściej spotyka się jednak szersze rozumienie kompetencji, zgodnie z którym nie są one tożsame z umiejętnościami, wiedzą ani tym bardziej z kwalifikacjami, ale oznaczają pewną zdolność wyższego rzędu do twórczego działania i samoorganizacji, nawet w nieoczekiwanych i czasem chaotycznych sytuacjach. Tak zdefiniowane kompetencje tworzą pomost między teorią a praktyką, innymi słowy są przejawem teorii stosowanej¹⁹⁸. To szerokie spojrzenie można znaleźć w poniższym ujęciu, zgodnie z którym na kompetencje składają się¹⁹⁹:

¹⁹³ M. Rosińska, *Kapitał ludzki...*, s. 12.

¹⁹⁴ Przegląd definicji dostępny: A. Paszkiewicz, S. Silska-Gembka, *Rola kompetencji miękkich...*, s. 91–92.

¹⁹⁵ U. Balon, J. Dziadkowiec, *Klient wewnętrzny i zewnętrzny...*, s. 20.

¹⁹⁶ I. Bieniek, S. Steinerowska, *Kompetencje międzykulturowe...*, s. 34.

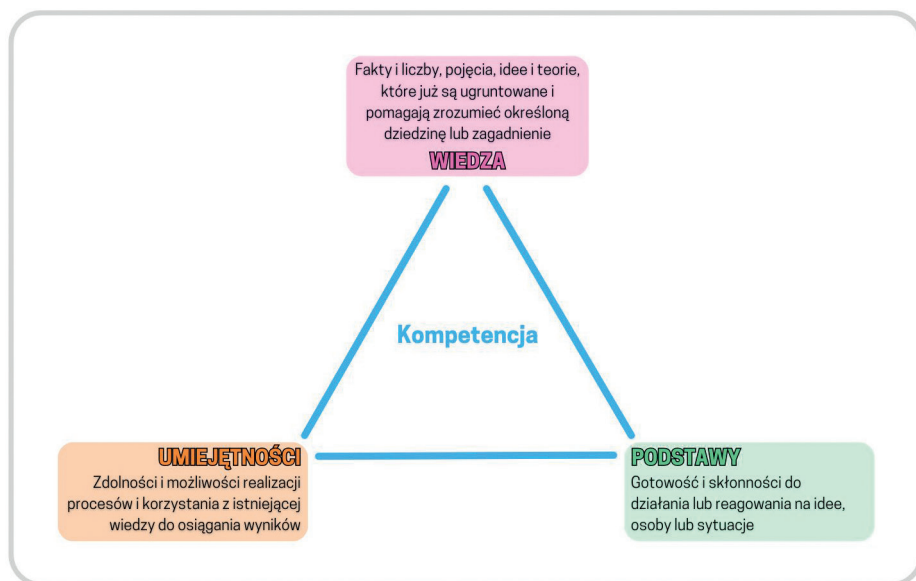
¹⁹⁷ J. Dudzińska-Glaz, *Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 84.

¹⁹⁸ C. Bach, R. Suliková, *Competence Development in Theory and Practice: Competence, Meta-Competence, Transfer Competence and Competence Development in Their Systematic Context*, „Management” 2019, vol. 14(4), s. 290.

¹⁹⁹ D. Kock, *Competencies Expected from Knowledge Workers in the New Economy*, Researchgate, 2020, s. 2, https://www.researchgate.net/publication/342707926_Article_-_Competencies_of_knowledge_workers (12.12.2024).

- wiedza, czyli zrozumienie faktów, prawd i zasad, które jednostka zdobyła poprzez formalne szkolenie i doświadczenie,
- umiejętności oznaczające zaawansowaną biegłość (psychiczną lub fizyczną), nabywaną przez specjalistyczne szkolenie,
- atrybuty, czyli cechy jednostki będące na dany moment połączeniem potencjału genetycznego i zdobytego doświadczenia,
- zdolność jako potencjał do wykonywania czynności umysłowych i/lub fizycznych, których oczekuje się od osób chcących pracować w określonym zawodzie.

W tym samym nurcie można dalej powiedzieć, że kompetencje stanowią połączenie wiedzy i umiejętności z postawami²⁰⁰. To sprawia, że kompetencją jest nie tylko potwierdzona wiedza czy zdobyte wcześniej doświadczenia, lecz także swego rodzaju gotowość do wykorzystania tych zasobów w konkretnej sytuacji (kontekście specyficznego problemu) lub roli, tak że każdy z tych czynników jest jednakowo ważny dla ostatecznego sukcesu. Relację tę przedstawia rysunek 3.1.



Rys. 3.1. Trójkąt kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Hauziński, *Kluczowe kompetencje w karierze. Od edukacji do pracy*, IV Zjazd Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji „Człowiek – Ludzie – Organizacja”, Warszawa, 21–23 maja 2020, s. 7.

²⁰⁰ A. Hauziński, *Kluczowe kompetencje w karierze. Od edukacji do pracy*, IV Zjazd Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji „Człowiek – Ludzie – Organizacja”, Warszawa, 21–23 maja 2020, s. 7.

Innymi słowy, definiując termin „kompetencje”, wydaje się, że odpowiadamy na trzy komplementarne pytania: Jaką wiedzę posiada pracownik? Jakie działania umie lub powinien umieć wykonać? Jakie ma walory osobowe?²⁰¹ Takie podejście do kompetencji jest szczególnie widoczne w modelach brytyjskim lub skandynawskim, które podkreślają odrębność kompetencji od stałej struktury psychologicznej człowieka, czyli osobowości. W tym miejscu warto zaznaczyć odmienny nurt, określany jako amerykański, który formułując pogląd dotyczący kompetencji, podkreśla ich trwałość wynikającą z cech charakteru, potrzeb psychicznych i systemu wartości. Jest to wyraźnie rozbieżny kierunek, niejako marginalizujący wiedzę i doświadczenie, ale koncentrujący się na predyspozycjach, naturalnych zdolnościach, szczególnie predestynujących do sukcesu w określonej dziedzinie. Taką tezę dobrze oddaje definicja kompetencji George’a Klempa, zgodnie z którą jest to zespół cech danej osoby umożliwiających jej skuteczne i (lub) wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z wykonywaną pracą²⁰².

Dokonując przeglądu innych definicji, na uwagę zasługuje także inna oś dyskusji, w której podkreśla się rolę sukcesu jako czynnika konstytuującego kompetencje. Tym samym w niektórych ujęciach są one szczególnie mocno powiązane z rezultatami działań, co sprzyja też pogładowi, że należy je rozpatrywać zawsze w kontekście konkretnej sytuacji lub roli. Wśród autorów wyraźnie koncentrujących uwagę na tzw. kluczowych kompetencjach są Gary Hamel i Coimbatore Krishnarao Prahalad, którzy w ramach swojej zasobowej koncepcji zarządzania definiują właśnie tzw. *Core competencies* jako umiejętności mające zasadnicze znaczenie dla rezultatów przedsiębiorstwa²⁰³. Innym dobrym przykładem takiego zdecydowanego akcentowania rezultatów w pojęciu kompetencji jest propozycja Scotta B. Parry’ego, zgodnie z którą jest to zestaw wiedzy, umiejętności i zachowań mający wpływ na przebieg pracy, pozostający w korelacji z osiągnięciem wyników i który może być mierzony według akceptowanych standardów²⁰⁴.

Warto też podkreślić, że kompetencje są zdeterminowane istotnie czynnikami, które nie są stałe w czasie – szczególnie wiedzą i doświadczeniem – oraz rozpatrywane w kontekście konkretnych ról i sytuacji, co sprawia, iż nie można ich uznać za cechy/właściwości stałe. Owa zmienność, poza kompleksowością, dodatkowo nastroczać może trudności podczas ich pomiaru i oceny. Większość teoretyków podkreśla, że obiektywny pomiar jest możliwy wyłącznie na bazie zbioru obserwowanych zachowań, a nie

201 W. Mantura, *Analiza możliwości pomiaru kompetencji zawodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, vol. 71, s. 31.

202 J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi...*, s. 28–29.

203 K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 25, s. 246.

204 J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi...*, s. 32–33.

wycinkowo i fragmentarycznie²⁰⁵. Do najczęściej stosowanych metod należą testy, wywiady, ocena wieloźródłowa oraz *Assessment & Development Center*²⁰⁶. Takie praktyczne obserwacje i ocena są bardziej dostępne w przypadku pracowników, jednak w niewielkim stopniu w przypadku kandydatów. W praktyce podczas rekrutacji jednym z często wykorzystywanych narzędzi do oceny kompetencji lub potencjału u kandydatów jest metoda tzw. *Assessment Centre* (AS), stosowana z powodzeniem w rekrutacjach lub doradztwie zawodowym od lat 80. XX w. Jako złożony proces obserwacji z udziałem asesorów i użyciem zróżnicowanych technik w celu sporządzenia oceny AS przełamuje zwykłe ograniczenia procesu rekrutacji, dostarczając wieloaspektowej opinii ukierunkowanej na diagnozę uzdolnień, osobowości oraz zachowań w kontekście danej roli. Choć wydaje się to metoda wysokonakładowa, to jej wysoka efektywność, szczególnie przy rekrutacjach wielostanowiskowych, polegająca m.in. na zwiększeniu trafności decyzji i jednoczesnej ocenie od 6 do 12 kandydatów, sprawia, że także w Polsce zyskuje ona na popularności²⁰⁷. Metodologicznie tożsama metoda *Development Center* zorientowana jest z kolei na pracowników oraz ocenę potencjału jednostek i zespołów, aby określić dla nich trafnie obszary rozwojowe²⁰⁸.

Wraz z postępami w określeniu znaczenia kompetencji trwają prace nad dostarczeniem spójnego spojrzenia na ich typy i kategorie. W ramach jednej z takich klasyfikacji uwagę zwraca przede wszystkim aspekt wpływu pewnego zbioru predyspozycji człowieka na sprawne wykonywanie działań i m.in. odgrywanie pewnych ról społecznych oraz organizacyjnych²⁰⁹. W tak szerokim ujęciu kompetencji zawierają się zarówno te specjalistyczne (techniczne, merytoryczne), nazywane często „twardymi”, na które składają się przede wszystkim wiedza i umiejętności, jak i kompetencje miękkie. Ta druga kategoria to kompetencje osobiste i społeczne, nazywane też „psychospołecznymi”, na które składają się²¹⁰:

- w kompetencjach osobistych: cechy osobowości, jak otwartość, wysoka samoocena, samoakceptacja, optymizm oraz zawierające się w osobistym potencjale intelektualnym – elastyczność myślenia, gotowość do uczenia się, kreatywność, myślenie analityczne, samodzielność, radzenie sobie ze stresem i otwartość na zmiany,

²⁰⁵ I. Łapuńska, D. Biniasz, *Badanie kompetencji menedżerów projektów w przedsiębiorstwach budowlanych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, nr 12, s. 108.

²⁰⁶ A. Wieczorek-Szymańska, *Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 30, s. 109.

²⁰⁷ A. Lipińska-Grobclny, *Ośrodek oceny (Assessment centre)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3–4, s. III.

²⁰⁸ T. Jankowski, *Assessment Center jako metoda rozwojowa – zastosowanie Assessment Center w procesie doradztwa kariery osób planujących wejście na rynek pracy*, „e-Mentor” 2014, nr 1, s. 21–22.

²⁰⁹ Za: S. Konarski, *Kluczowe znaczenie kompetencji...*, s. 8.

²¹⁰ A. Paszkiewicz, S. Silska-Gembka, *Rola kompetencji miękkich...*, s. 93–95.

- w kompetencjach społecznych: umiejętności komunikacyjne, asertywność, umiejętność motywowania innych, współpraca w zespole, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, budowanie relacji, a także kultura osobista.

Co ważne, owe miękkie, niepotwierdzone dyplomami i certyfikatami kompetencje stają się według wielu dostępnych badań²¹¹ coraz bardziej pożądanymi wśród pracowników, także w dziedzinach takich jak finanse i księgowość, charakteryzujących się stosunkowo dużym udziałem pracy własnej i skupieniu na zadaniach przypisanych indywidualnie, a nie zespołowo. Dzieje się tak dlatego, że to zwykle kompetencje miękkie uwalniają potencjał, również ten kryjący się w warstwie kompetencji twardych, poprzez postawy związane z dzieleniem się wiedzą, zastosowaniem rezultatów krytycznego myślenia czy też inicjatywą i sprawną komunikacją. Tym samym uważa się, że to one w największym stopniu decydują o sukcesie zawodowym (nawet w wysokości 85%, przy 15-procentowym udziale twardych kompetencji) i odwrotnie – ich deficyt jest dla wielu osób barierą w rozwoju kariery²¹².

W innym podejściu do klasyfikacji kompetencji zwraca uwagę to, że poszczególne kategorie wpływają na siebie i uzupełniają się istotnie. Są to kompetencje²¹³:

- a) zawodowe, które są niezbędne do radzenia sobie z typowymi problemami w danym zawodzie lub specjalizacji. Są one najczęściej ściśle związane z posiadaną wiedzą;
- b) metodologiczne, odnoszące się do takich obszarów, jak zdolność do rozwiązywania problemów lub pozyskanie informacji/wiedzy;
- c) społeczne, które koncentrują się na interakcjach społecznych, czyli odnoszą się przede wszystkim do kompetencji w zakresie komunikacji, ale także zarządzania konfliktami;
- d) własne, inaczej zwrotne, gdyż używane w odniesieniu do siebie. Należy tu zaliczyć ogólne postawy, wartości i samoocenę.

Ponadto spotkać się można również z wieloma innymi typologiami kompetencji, których przegląd w skróconej postaci zaprezentowany został w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Wybrane klasyfikacje pojęcia kompetencji

Kryterium	Klasyfikacja kompetencji
Sposób potwierdzenia kompetencji	– formalne – rzeczywiste

²¹¹ W. Gos, *Kierunki rozwoju programu studiów na kierunku finanse i rachunkowość*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2009, t. 273(56), s. 53–62.

²¹² A. Paszkiewicz, S. Silska-Gembka, *Rola kompetencji miękkich...*, s. 94.

²¹³ C. Bach, R. Suliková, *Competence Development...*, s. 291–292.

Kryterium	Klasyfikacja kompetencji
Zastosowanie/ przeznaczenie	– ogólne – specjalistyczne, zwane też zawodowymi lub – uniwersalne – specyficzne – osobiste
Zakres	– indywidualne – grupowe/zespołowe
Rodzaj	– zawodowe – społeczne – biznesowe – conceptualne
Poziom konieczny/ oczekiwany	– różnicujące (<i>differentiating competencies</i>) – progowe (<i>threshold competencies</i>)
Zapotrzebowanie w rolach menadżerskich	– bazowe (poznawcze, społeczne, osobiste) – wykonawcze (biznesowe, firmowe, menadżerskie)
Obszar oddziaływania	– związane z procesem myślowym (np. uczenie się, analizowanie) – związane z procesem odczuwania (np. wywieranie wpływu, cechy interpersonalne) – związane z działaniem (np. planowanie, koordynowanie, orientacja na cel)

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2018, s. 35, 45; G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 34; M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 27.

Z pojęciem kompetencji wiąże się także bardzo blisko istotny obszar zarządzania, jakim stało się zarządzanie kompetencjami lub zarządzanie przez kompetencje. Chodzi o kompleksowe spojrzenie, które w istocie jest podstawą zintegrowanych działań w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. W rezultacie można mówić o świadomym i planowym kształtowaniu modelu kompetencji, który na poziomie organizacji oddziałuje na procesy i obszary dotyczące rekrutacji, oceny pracowników, szkoleń czy kształtowania ścieżek kariery. I chociaż zarządzanie kompetencjami odbywa się w organizacji, to ich uwarunkowania pochodzą z otoczenia i mają obecnie wymiar globalny²¹⁴. Następuje też swego rodzaju transformacja – perspektywa zasobów ustępuje perspektywie zarządzania kompetencjami, tak że jako czynnik traktowane są kompetencje, nie zaś ludzie, a np. w obszarze nauki i rozwoju, ponad działania typowo szkoleniowe preferuje się naukę przez działanie, praktykę²¹⁵, czyli tzw. *learning by doing*.

²¹⁴ M. Goliński, *Wybrane elementy zarządzania kompetencjami pracowniczymi w aspekcie kształcenia zawodowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 15, z. 8(2), s. 29.

²¹⁵ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 15–16, 21.

Znaczna część praktyk z zakresu zarządzania i rozwiązań organizacyjnych odnosi się do rekrutacji i szkoleń, i w tym sensie jest w ścisłym związku z koncepcją zarządzania talentami (*talent management*), która skierowana jest szczególnie, ale nie wyłącznie do już zatrudnionych pracowników organizacji. Szeroko rozumiany jest tu *talent management*, który w sposób strategiczny podejmuje wyzwanie identyfikacji lub pozyskania talentów, a następnie ich rozwoju, zatrzymania i wykorzystania na rzecz podniesienia wartości w organizacji. Zarządzanie talentami, choć relatywnie młode, jako obszar i cel zarządzania doskonale wpisuje się w powszechnie definiowane obecnie wyzwania i kierunki zarządzania strategicznego, które ma przede wszystkim przygotować organizację do funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu i na konkurencyjnym rynku²¹⁶.

Dla uzupełnienia rozważań na temat kompetencji, które stanowią kategorię powiązaną ze sferą osobistą i perspektywą indywidualną, pozostając domeną poszczególnych ludzi, pracowników, warto dodać, że komplementarnie mówi się także o zdolnościach organizacji. Można je opisać jako pewne zbiory umiejętności w zakresie gromadzenia, integracji oraz wykorzystywania zasobów celem osiągnięcia zamierzonych rezultatów rynkowo-ekonomicznych oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej²¹⁷. Wśród wielu dostępnych typologii dominujące jest spojrzenie na kompetencje organizacji w perspektywie pewnych funkcji (np. finansowe, technologiczne, menedżerskie) lub poziomów/obszarów organizacji, jak kompetencje zarządcze, kompetencje pracowników i współpracowników, kompetencje w sferze technologii i produktów, kompetencje społeczne związane ze współpracą w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz etyką²¹⁸.

Takie kluczowe zdolności, zwane też przez niektórych autorów umiejętnościami lub kompetencjami korporacyjnymi, są również przedmiotem starannego planowania, aby odpowiedzieć nie tylko na obecne, lecz także przyszłe wyzwania. Wybór działań zależy od dopasowania takich fundamentalnych zdolności do rynku obecnego lub przyszłego, np. w przypadku posiadanych zdolności dostosowanych do obecnego rynku stosuje się taktyki nazywane „wypełnianiem luk”, tak aby je wzmacniać na różnych poziomach organizacji. Jednocześnie jednak organizacja rozwija te kluczowe zdolności, które wydają się zasadnicze w prognozach dla jej rynku, i takie działania mieszczą się w taktyce „super plus 10 lat”, czyli kształtowania kompetencji z zakresu przewidywanych potrzeb podczas następnej dekady. W przypadku rynku przyszłego czy też nowego z punktu widzenia tych kluczowych zdolności analizowane są szanse, jakie zapewniają obecnie posiadane

²¹⁶ A. Hadryś-Nowak, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie – studia przypadków*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 12(2), s. 26.

²¹⁷ K. Czop, *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 24, t. 2, s. 70.

²¹⁸ J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi...*, s. 36–37.

zdolności („białe plamy”, jako rynki jeszcze nieotwarte) oraz te przyszłe, które mają zapewnić tzw. megamożliwości²¹⁹.

Pomiędzy zdolnościami organizacji a kompetencjami poszczególnych jej członków zachodzą wzajemnie wzmacniające się powiązania – zarówno kompetencje pracowników wpływają na zdolności organizacji nie tylko przez indywidualną kontrybucję, lecz także przez mechanizmy wpisane w *Knowledge sharing*, czyli dzielenie się wiedzą lub przywództwo, jak i zdolności organizacji mogą stwarzać dogodne warunki do rozwoju kompetencji pracowników. Do takich zdolności powiązanych z konkretnymi obszarami kompetencji pracowników należą m.in.:

1. Przedsiębiorczość wewnętrzna, którą można określić jako mechanizmy wspierania, szczególnie w dużych organizacjach, inicjatywy i przedsiębiorczości wśród pracowników, co sięga sfery m.in. autonomii wykorzystywania zasobów, wprowadzania nowości, kreowania nowych zwyczajów i innych elementów kultury organizacyjnej, tworzenia/modyfikowania struktur organizacyjnych²²⁰.
2. Zdolność do zmian rozumiana jako szeroka i dynamiczna umiejętność przystosowania się do szans i zagrożeń, czyli adaptacji, zachowań reaktywnych, ale także wprowadzania kolejnych inicjatyw, zróżnicowanych pod względem zakresu, głębokości i złożoności, jako działania proaktywne²²¹. Zdolność organizacji do zmian szczególnie wspierają tzw. prorozwojowe zachowania i postawy pracowników, do których należą m.in. postawy obywatelskie, czyli dobrowolnie inicjowane, demonstrowane lub oferowane pomoc i wsparcie, przyzwoitość i koleżeństwo, ugodowość i sumienność oraz innowacyjność i promocja zmian²²².
3. Zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa rozumiane jako organizacyjne i strategiczne rutyny, dające organizacji szansę na budowę i rekonfigurację zasobów na każdym etapie ich życia, tj. w czasie powstawania, scalania, podziału, rozwoju i zaniku oraz tworzenia i integrowania kompetencji. Zdolności dynamiczne łączy się w zakresie genezy szczególnie z wysokim poziomem kompetencji menadżerskich, m.in. wnikliwością procesu decyzyjnego oraz zdolnościami przedsiębiorczymi²²³.

W tym miejscu w ramach podsumowania rozważań na temat pojęcia i klasyfikacji kompetencji zasadne wydaje się nawiązanie do koncepcji *Core competences*, zapoczątkowanej w ostatniej dekadzie XX w. Nie można mówić o stałym zestawie takich

²¹⁹ Ibidem, s. 24–25.

²²⁰ T. Piecuch, B. Bembenek, *Partnerstwo intraorganizacyjne przejawem przedsiębiorczości wewnętrznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 122–123.

²²¹ K. Czop, *Zdolność organizacji do zmian...*, s. 71.

²²² Eadem, *Prorozwojowe zachowania pracowników a zdolność organizacji do zmian*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 12(2), s. 10–11.

²²³ I. Penc-Pietrzak, *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 229, s. 148–150.

kompetencji, gdyż każda organizacja w nieustannym dążeniu do wzrostu i rozwoju określa ich zakres. Można jednak bez wątpienia wskazać, że należy im poświęcać należytą uwagę, gdyż to one mają wpływ na przewagę długookresową, dają faktyczny dostęp do wybranych rynków, zapewniają istotne z punktu widzenia klienta wartości, a także są trudne do imitacji ze względu na silną harmonizację wiedzy i umiejętności indywidualnych pracowników z faktycznymi możliwościami produkcji²²⁴.

3.2. Rozwój kompetencji pracowników: badania i rekomendacje

Kompetencje pracowników jako dynamiczne i strategiczne aktywa będące kluczowym czynnikiem sukcesu rozumianego jako zdolność do kreowania relacji rynkowych i podniesienia konkurencyjności są także przedmiotem wielu badań. Traktuje się je jako element dopasowania organizacyjnego, na które składają się planowanie i egzekucja w średniej perspektywie czasu. Mogą to być np. zarządzanie wiedzą, reorganizacja/rekonfiguracja zasobów czy innowacje. Świadomy rozwój kompetencji i zdolności organizacji jest odpowiedzią na wyzwania i kierunki strategiczne w ramach orientacji na klienta (m.in. decyzje produktowe, włączenie klienta w proces biznesowy) i jednocześnie stanowi inwestycję we wzrost sprawności na poziomie działań operacyjnych²²⁵. W konsekwencji wyniki wielu badań wskazują wyraźnie na pozytywny wpływ tych praktyk z zakresu zarządzania, które wiążą się z rozwojem kompetencji i motywacji, na wskaźniki operacyjne firm, w tym szczególnie na produktywność i zyskowność, ale także na zaangażowanie pracowników²²⁶.

Kompetencje pracowników stanowią jeden z priorytetowych kierunków uwagi i rozwoju, zarówno w perspektywie operacyjnej przedsiębiorstw, jak i w ujęciu strategicznym. Wielu autorów podkreśla znaczenie działań mających na celu rozwój kompetencji oraz uznaje je za jeden z najważniejszych obszarów zarządzania kapitałem ludzkim. Wyraz temu dano m.in. w opracowaniach poniższych autorów, w których wśród kluczowych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi wymieniono wybrane, związane bezpośrednio z obszarem kompetencji pracowników²²⁷:

- a) Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage Through People* – selektywne zatrudnianie, partycypacja, *empowerment*, samokierujące się zespoły, szkolenia i rozwój umiejętności;

²²⁴ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May–June 1990, s. 83, <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation> (12.12.2024).

²²⁵ M. Łuczak, *Aktywne kształtowanie partnerskich relacji z konsumentami przesłanką przewagi konkurencyjnej na rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 91–92.

²²⁶ K. Gadomska-Lila, *Zarządzanie zasobami ludzkimi z perspektywy uniwersalistycznej i sytuacyjnej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 4, s. 32.

²²⁷ Ibidem, s. 33.

- b) Jeffrey B. Arthur, *The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills* – szeroko zdefiniowane zakresy funkcji, partycypacja pracowników, dzielenie się informacjami, samokierujące się zespoły;
- c) David E. Guest, *Human Resource Management: the Workers' Verdict* – uważna selekcja kandydatów, szkolenia jako ciągła działalność, projektowanie pracy budzącej motywację i zaangażowanie, gwarantowanie autonomii i poczucia odpowiedzialności;
- d) John Paul MacDuffie, *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production systems in the World Auto Industry* – praca zespołowa, rotacja na stanowiskach, staranna rekrutacja i zatrudnianie, szkolenia dla nowych pracowników;
- e) John E. Delery, Harold D. Doty, *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions* – formalne systemy szkoleń, szeroko zdefiniowane zakresy funkcji.

Już teraz prognozuje się, że poszukiwane na rynku pracy kompetencje będą istotnie kształtowane przez trzy megatrendy – postępującą globalizację, postęp technologiczny oraz zmiany demograficzne. W związku z tym w szczególności dla stanowisk specjalistycznych możliwy jest wzrost znaczenia następujących grup kompetencji:

- transferowalnych do innych ról zawodowych, np. cyfrowe, transdyscyplinarne, uczenia się,
- umiejętności współpracy na linii człowiek–maszyna/komputer,
- komplementarnych z możliwościami maszyn, np. kompetencji interpersonalnych, międzykulturowych, inteligencji społecznej, kognitywnych, umożliwiających radzenie sobie z niekodyfikowalnymi zadaniami (kompleksowe rozwiązywanie problemów, myślenie krytyczne, myślenie dedukcyjne, zarządzanie obciążeniem kognitywnym), kreatywności (generowanie i rozumienie nowych pomysłów i koncepcji), myślenia niekonwencjonalnego i adaptacyjnego, kompetencji związanych z pisemną ekspresją,
- umiejętności korzystania z technologii, także w zawodach tradycyjnie niezwiązanych z tym obszarem,
- wykorzystywania danych (w projektowaniu, decyzjach),
- specjalistycznych na poziomie wysokim w zawodach średniego i wysokiego szczebla,
- wysokospecjalistycznych z pogranicza kilku dziedzin (kompetencje interdyscyplinarne)²²⁸.

Zmieniający się popyt na pewne specyficzne kompetencje, głównie wskutek rewolucji technologicznej, potwierdza w swoich badaniach i działaniach na rzecz rozwoju dorosłych także OECD. W raporcie podkreśla się istotność kompetencji związanych

²²⁸ Analiza zapotrzebowania na kompetencje w gospodarce i na rynku pracy wraz z badaniem wartości docelowej wspólnego wskaźnika długoterminowego POWER w obszarze szkolnictwa wyższego, kier. badania M. Jelonek, Uniwersytet Jagielloński–IDEA Instytut, Warszawa 2019, s. 6–7.

z przetwarzaniem informacji ogólnych, w tym interpersonalnej komunikacji, samozarządzania i umiejętności uczenia się²²⁹. W nowym opracowaniu dotyczącym perspektywy do 2030 r. OECD doprecyzowuje z kolei swoje rekomendacje, wskazując na trzy kluczowe, tzw. transformacyjne, kompetencje osobiste w różnych obszarach²³⁰:

- innowacyjności: tworzenie nowej wartości, gdyż innowacja leży u podstaw zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu,
- etyki i postawy społecznej: wzięcie odpowiedzialności, czyli uwzględnienie etyki działania,
- analizy informacji: pogodzenie napięć i dylematów, czyli równoważenie konkurujących, sprzecznych lub niespójnych wymagań.

W obszernej reformie systemu edukacji w Japonii na lata 2018–2022 wyróżnione zostały zbliżone kierunki w zakresie planowanych do dostarczenia uczniom kompetencji. Zdefiniowano je jako²³¹:

- motywacja do nauki i wykorzystanie uczenia się w życiu,
- pozyskiwanie wiedzy i umiejętności technicznych,
- umiejętność myślenia, formowania osądów i wyrażania swoich opinii.

Warto dodać, że te kompetencje uznane za priorytetowe w japońskich szkołach mają w ciągu następnych lat przynieść rezultat w postaci lepiej przygotowanych do wyzwań rynku pracy dorosłych, zgodnie ze strategią zaplanowaną do roku 2030.

Unia Europejska dokonuje z kolei przeglądu systemów edukacji oraz kieruje do krajów członkowskich swoje rekomendacje, aby przygotować rynek na zbliżające się wyzwania. Jak wynika z zaleceń Rady Europejskiej, fundamentalną potrzebą w gospodarce opartej na wiedzy jest umiejętność jej przyswajania, w tym wiedzy proceduralnej, jednocześnie jednak nie jest to wystarczające dla rozwoju i tym samym sukcesów. Kluczowe znaczenie mają także umiejętności rozwiązywania problemów, krytycznego myślenia, zdolność do współpracy, umiejętność kreatywnego myślenia, myślenia komputacyjnego²³² i samoregulacji²³³. Ponownie – wraz z określeniem kluczowych obszarów kompetencji –

²²⁹ *International Assessment of Adult Competencies*, w: *OECD Factbook 2014. Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing, Paris 2014, s. 188.

²³⁰ *Transformative competencies for 2030*, OECD Publishing, Paris 2019, s. 4–6.

²³¹ *Education Policy in Japan. Building Bridges Towards 2030*, OECD Publishing, Paris 2018, s. 15–16.

²³² Myślenie komputacyjne to relatywnie nowe pojęcie, którego znaczenie jest ściśle powiązane z działalnością opartą na technologii komputerowej (w najszerszym ujęciu jest to jakakolwiek celowa działalność, która wymaga posłużenia się komputerem, a użytkownik odnosi dzięki temu korzyści) lub tworzeniem nowych rozwiązań, m.in. w ramach inżynierii komputerowej, do czego zaliczyć można projektowanie i implementację. Więcej w: M.M. Sysło, *Myślenie komputacyjne. Nowe spojrzenie na kompetencje informatyczne*, w: *Informatyka w edukacji. Informatyka dla wszystkich od najmłodszych lat*, red. A.B. Kwiatkowska, M.M. Sysło, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2014, s. 16.

²³³ Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (2018/C 189/01).

Komisja Europejska wskazuje wyraźnie swoją motywację do tej regulacji, mianowicie ścisłe powiązanie szerokich kompetencji i konieczności ich rozwijania z wymogami stale rozwijającego się rynku. Wspomniane zalecenie określa osiem kluczowych kompetencji:

- w zakresie czytania i pisania,
- wielojęzyczne,
- matematyczne i naukowe, technologiczne i inżynieria,
- cyfrowe,
- osobiste, społeczne i umiejętności uczenia się,
- obywatelskie,
- w zakresie przedsiębiorczości,
- świadomość kulturowa i kompetencje ekspresji²³⁴.

Agenda Narodów Zjednoczonych odpowiedzialna za edukację, czyli UNESCO, w ramach swojego raportu korzysta z kolei z pojęcia kompetencji przyszłości, które traktowane są w pewnym stopniu jako niezbędny czynnik nie tylko dla rozwoju tzw. *Industry 4.0*, lecz także społeczeństwa XXI w. Dlatego część z tych kompetencji nawiązuje do potrzeb, które nie odnoszą się wyłącznie do środowiska zawodowego. Wśród nich wskazane zostały:

1. Uczenie się przez całe życie (*Lifelong learning*), które traktowane jest jako najważniejsza kompetencja ze względu na dynamikę zmian na rynku. Pozyskane umiejętności i wiedza są ważne także jako fundament do dalszego rozwoju, tak aby odpowiedzieć na nowe wymagania kontekstowe. Jest to kluczowy warunek dla wzmacniania innowacji, zdolności dostosowawczych, zwinności i odporności.
2. Samosterowność (*Self-agency*) – jako kompetencja odpowiadająca na potrzebę samorealizacji opiera się na umiejętności analizy wymagań swojego środowiska i wykorzystania dostępnych zasobów (tu: wiedzy, umiejętności, technologia) na rzecz samowystarczalnych i samospełniających się zadań. W warstwie postaw wymaga ona akceptacji niepewności.
3. Interaktywne korzystanie z różnorodnych narzędzi i zasobów (*Interactively using diverse tools and resources*) to kompetencja, która odpowiada na wyzwania związane z postępującą złożonością zadań. Warto dodać, że definicja narzędzi i zasobów w tym podejściu jest szeroka, obejmuje bowiem elementy intelektualne, kulturowe, religijne, językowe, materiałowe, techniczne, zasoby fizyczne i wirtualne.
4. Interakcja z innymi (*Interacting with others*) to umiejętność skutecznego współdziałania z innymi, szczególnie w celu rozwiązania złożonych problemów i tworzenia zintegrowanych rozwiązań w różnych kontekstach. Kompetencja ta wykracza poza

²³⁴ *Supporting Key Competence Development. Learning Approaches and Environments in School Education. Input paper for conference participants, 12–13 November 2019, Brussels*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, s. 7.

- sferę produktywności, ma swoje manifestacje także w obszarach o szerszym kontekście, jak spójność społeczna, harmonia, sprawiedliwość czy pokojowa przyszłość.
5. Interakcja ze światem (*Interacting with the world*) to kompetencja zdefiniowana jako kluczowy element zarówno lokalnej, jak i globalnej tożsamości. Umożliwia rozwój świadomości, wrażliwości wobec wyzwań o różnym zasięgu (lokalnym, krajowym, regionalnym i globalnym) oraz wsparcie ich we właściwy sposób.
 6. Wielojęzyczność (*Multi-literateness*) to kontynuacja obecnego trendu, w którym coraz częściej wymaga się wielojęzyczności i elastycznego stosowania tych umiejętności. Co ważne, podstawowa umiejętność mówienia, czytania i pisanie w ramach tej kompetencji wzbogacona jest o mikrokompetencje, takie jak znajomość kultury, finansów, zdrowia i mediów.
 7. Transdyscyplinarność (*Trans-disciplinarity*) to ponownie kompetencja będąca silną odpowiedzią na rosnącą złożoność problemów, która wymaga coraz bardziej wyrażonych rozwiązań, integrujących wiedzę z wielu dyscyplin i dziedzin wiedzy²³⁵.

W ramach organizacji zrzeszających i wspierających sektor nowoczesnych usług również od wielu lat ma miejsce dyskusja na temat kierunków rozwojowych pracowników oraz definicji niezbędnych w tym sektorze kompetencji. Przykładem takiej organizacji skupiającej się na rynku polskim jest Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL). W swoim rocznym raporcie przewiduje, iż kluczowe dla rozwoju rynku nie tylko w kontekście ilościowym, lecz także jakościowym, co w szczególności oznacza zwiększenie udziału obsługi procesów *middle-office* w uzupełnieniu działalności stricte *back office*owej, będą tzw. kompetencje i kwalifikacje przyszłości – *Skills of the future*. Należy uznać, że należą do nich przede wszystkim kompetencje z zakresu analizy danych oraz automatyzacji procesów. Istotna jest jednak przy tym zasada, że te techniczne kompetencje muszą funkcjonować obok miękkich, takich jak umiejętność rozwiązywania problemów, empatia i komunikatywność. Ponadto dyskusja w sektorze w zakresie kompetencji odbywa się jednocześnie z oczekiwaniem zmian obejmujących, m.in. tworzenie miejsc pracy (w tym także w modelu mieszanym, *Hybrid jobs*) wymagających kompetencji wyższego rzędu²³⁶.

Zarówno więc liczba dostępnych opracowań, jak i ich zbieżność merytoryczna w zakresie wskazywanych kluczowych obszarów kompetencyjnych implikują wnioski o wysokiej randze badań w tym obszarze edukacji, a także wysokiej jakości i szczegółowości opracowań i raportów. Stanowi to istotne źródło inspiracji i referencji dla wielu organizacji, które pracują nad definiowaniem, a następnie wspieraniem rozwoju kompetencji swoich pracowników również w sektorze SSC.

²³⁵ A Global Reference Framework on Future Competences, w: M. Marope, P. Griffin, C. Gallagher, *Future Competences and the Future of Curriculum. A Global Reference for Curricula Transformation*, UNESCO-IBE 2019, s. 30–32.

²³⁶ Sektor nowoczesnych usług biznesowych... 2020, s. 6, 7, 163.

3.3. Istotność kompetencji pracowników w kontekście SSC

Kapitał społeczny organizacji jako jej kluczowy, niematerialny zasób ma strategiczny charakter i może być rozumiany jako struktury, sieci kontaktów międzyludzkich i procedury, które pozwalają pracownikom zdobywać i rozwijać kapitał intelektualny²³⁷. Dla sektora SSC szczególne znaczenie mają zarówno sam kapitał ludzki, jak i kompetencje. Potwierdzają to liczne badania, a także zainteresowanie i inwestycje jednostek SSC na rzecz pozyskania, utrzymania i rozwoju pracowników. Ów rozwój indywidualny pracowników, ukierunkowany w obszarze konkretnych, niezbędnych w organizacji kompetencji, najistotniej decyduje o możliwościach wzrostu i kierunkach jej ewolucji, stąd coraz większe znaczenie mobilności wewnętrznej, czyli obejmowanie ról w organizacji przez dotychczasowych pracowników po ich odpowiednim przygotowaniu. O wysokiej efektywności takich działań mówią m.in. polscy menadżerowie sektora nowoczesnych usług; w 2022 r. według 68% liderów SSC wewnętrzna mobilność miała pozytywny wpływ na organizację, a ponad połowa deklaruje zwiększone inwestycje w tę sferę działań²³⁸.

Rozpoczynając zatem przegląd kompetencji, które są kluczowe dla SSC, warto podkreślić, że niezależnie od poziomu rozwoju organizacji, a także jej branży i lokalizacji jednymi z głównych kompetencji pracowników są znajomość co najmniej jednego języka obcego oraz duże zdolności komunikacyjne i otwartość na inne kultury²³⁹.

Podobnych wniosków dostarcza analiza zmian w dziedzinie IT, która jest jedną z najszybciej zmieniających się, także pod kątem modeli biznesowych silnie reprezentowanych w SSC. W branży IT, w której szczególnie ceni się tzw. kompetencje twarde, w ostatnich latach na równi z nimi oczekuje się od pracowników chęci do nauki i zdolności adaptacyjnych, kompetencji komunikacyjnych i interpersonalnych oraz umiejętności pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą²⁴⁰.

Pewien przegląd kompetencji, które mogą być poszukiwane przez jednostki SSC, możemy zaobserwować np. w firmie farmaceutycznej Teva. Przypadek tej organizacji daje dobrą perspektywę szerokiego i zróżnicowanego obszarowo zakresu kompetencji, określonych jako kluczowe w przypadku pracowników SSC. Są to²⁴¹:

²³⁷ A. Libertowska, *Wartościotwórcza rola kapitału społecznego w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, nr 78, s. 105.

²³⁸ *Sektor nowoczesnych usług biznesowych...* 2022, s. 150.

²³⁹ A. Konieczny, *Nowe kariery a rozwój zawodowy w centrach usług wspólnych*, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 341, s. 176.

²⁴⁰ B. Butryn, M. Sobińska, *Znaczenie kompetencji miękkich w obszarze IT współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79, s. 42.

²⁴¹ A. Mayer, *5 signs that show if your talent is ready for a modern SSC*, 18th Annual European SSO Week, 2017, Manchester.

- umiejętności komunikacyjne, szczególnie w aspekcie uważnego wysłuchania i odpowiedzi zawierającej rozwiązanie, a także poprawnej w kontekście formy, tj. jasnej, krótkiej i uprzejmej,
- zarządzanie wiedzą, rozumiane jako nieopóźnione reakcje pracowników, poprawne w kontekście danych, do których mają dostęp,
- rozsądek w stosowaniu systemów i definiowaniu procesów; skupienie na ich logice i zrozumienie, jak jest ona wspierana przez system,
- troska o klienta podczas świadczenia usług oraz działania maksymalizujące rezultaty dla klienta.

W bardziej szczegółowym opracowaniu (przeprowadzone na lokalnym rynku badania 77 jednostek, obejmujące ponad 5,5 tys. pracowników) wśród najczęściej wskazywanych kompetencji w SSC będących celami działań z zakresu zarządzania talentami ujawniła się z kolei następująca struktura:

- proaktywność,
- skuteczna komunikacja ze współpracownikami i przełożonymi,
- umiejętność organizacji pracy zespołowej,
- dzielenie się wiedzą,
- samodzielność,
- orientacja na klienta,
- orientacja na wyniki biznesowe firmy,
- wprowadzanie zmian,
- tworzenie atmosfery do współpracy,
- przejęcie odpowiedzialności za własny rozwój.

Co ciekawe, w grupie kompetencji niewybranych przez respondentów, członków kadry zarządzającej, były: podejmowanie szybkich i skutecznych decyzji, twórcze rozwiązywanie problemów, zarządzanie sobą w czasie, znajomość zasad funkcjonowania całej organizacji, zaawansowane kompetencje twarde (wiedza stanowiskowa)²⁴². Z powyższego, zestawienia wynika ponad wszelką wątpliwość, że kluczowe znaczenie mają kompetencje określane jako „miękkie”, a zatem odnoszące się do psychospołecznego potencjału, w tym w szczególności koncentrujące się na skuteczności funkcjonowania w grupach, a zatem komunikacji, współpracy, wywierania wpływu i adaptacji.

Ten sam kierunek potwierdzają inne badania, wyraźnie już zogniskowane na kompetencjach miękkich. Przegląd wybranych badań dotyczących oczekiwanych kompetencji w funkcji finansowej wskazuje na rosnące zainteresowanie i świadomość w organizacjach w kontekście znaczenia kompetencji miękkich. O ile w połowie lat 90. badacze wskazywali głównie na potrzebę wysokich kompetencji komunikacyjnych, o tyle w kolejnych

²⁴² J. Dąbrowski, *Rozwój talentów w centrach usług wspólnych*, „Kwartalnik Prawo – Społeczeństwo – Ekonomia” 2016, nr 1, s. 14.

dwóch dekadach w coraz większym zakresie wśród oczekiwanych kompetencji pojawiły się też m.in. kognitywne, jak umiejętność rozwiązywania problemów czy krytyczne myślenie, z zakresu motywacji, jak poświęcenie w osiąganiu celów i silna etyka pracy, a także odnoszące się coraz mocniej do działania w grupie. Wśród tych ostatnich istotne dla pracy w księgowości stały się m.in. praca zespołowa, umiejętność kierowania zespołem, pełna dyspozycyjność dla klienta w celu udzielania porad, zdolność do podejmowania inicjatywy, zdolności organizacyjne, umiejętność pracy nad kilkoma priorytetami jednocześnie²⁴³.

W kontekście samej komunikacji badania wskazują, że kluczowym komponentem sukcesu rozumianego jako wysoka akceptacja i satysfakcja klientów jest wypracowanie konwencji komunikacji, w której język i sformułowania są proste, czasy odpowiedzi szybkie, a wypowiedź spójna. Kolejnym ważnym aspektem jest elastyczność, gdyż, jak zauważono, na oczekiwania klienta w kontekście komunikacji istotnie wpływa kontekst sytuacji, do którego pracownik powinien się dopasować, np. w obsłudze serwisowej cenione są niezmiennosc rozmówcy i jasne, konkretne odpowiedzi, podczas gdy przy zapoznawaniu się z nowymi produktami lub usługami należy zadbać o więcej dynamizmu, kreatywności w komunikacji, nie jest też tak ważne, aby asystowała ta sama osoba²⁴⁴.

Podobnych wniosków dostarczają także amerykańskie badania, skoncentrowane wprost na organizacjach SSC w obszarze finansów. Oprócz spójnych z wcześniejszymi konkluzji, wskazujących na ogromną wagę kompetencji w obszarze komunikacji i zarządzania relacjami, podkreślano też wagę tzw. świadomości biznesowej, jako kluczowej wiedzy przygotowującej studentów do podjęcia pracy w centrach usług wspólnych. Badania zakończono rekomendacją modyfikacji programów akademickich²⁴⁵.

Jak wynika z powyższego, dla organizacji SSC istotne znaczenie mają kompetencje związane z wiedzą i zachowaniami innowacyjnymi. Wiele wskazuje, że odpowiednio wspierane przez właściwe praktyki organizacyjne kompetencje te mają szansę się odpowiednio rozwijać. W praktyce często oznacza to m.in. organizację inicjatyw *knowledge sharing*, sesji brainstormingowych, zapewnienie odpowiednich szkoleń, projektów i inicjatyw transfunkcyjnych, ułatwienia wewnętrznych transferów w organizacji itd. Aby pobudzić działania na rzecz innowacyjności, w wersji „oddolnej”, zwanej też *bottom-up*, rozumianej nie tylko jako poszukiwanie pomysłów, lecz także ich wdrażanie i promowanie, często definiuje się formalne i nieformalne role organizacyjne. Należą do nich lider projektu/produktu/programu, „orędownik” innowacji bądź patron, zwany „ojcem

²⁴³ A. Paszkiewicz, S. Silska-Gembka, *Rola kompetencji miękkich...*, s. 90.

²⁴⁴ K. McLeod *A Novel Way to Boost Client Satisfaction*, „Harvard Business Review” 2019, March–April, s. 4, <https://hbr.org/2019/03/a-novel-way-to-boost-client-satisfaction> (12.12.2024).

²⁴⁵ S. Lambert, I. Herbert, A. Rothwell, *Anchoring professional careers in shared service centres; reflections on contemporary practice*, Conference paper for E-Leader Conference, Singapore, Chinese-American Scholars Association, 2013, s. 6.

chrzestnym”²⁴⁶. Poza tymi organizacyjnymi rozwiązaniami kluczowe znaczenie mają proinnowacyjne kompetencje kadry leaderskiej, które wpisują się w cztery najistotniejsze obszary powiązane z tworzeniem wizji i zaangażowania oraz wspieraniem rozwoju i zmian. Pełny przegląd szczegółowych kompetencji składających się na te ważne obszary leaderskie zawiera tabela 3.2.

Tabela. 3.2. Wybrane obszary i kompetencje leaderskie istotne w organizacjach SSC

Obszar kompetencji leaderskich	Charakterystyka składowych kompetencji
Tworzenie wizji	– dostrzeganie i wykorzystywanie szans na poprawę sytuacji w organizacji – nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów potrzebnych w pracy zawodowej i karierze – jasne definiowanie celów w krótkich okresach – wdrażanie celów krótkookresowych – jasne definiowanie wizji – koncepcji rozwoju organizacji – wskazywanie korzyści ze zmian dla pracowników w dłuższym okresie – jasne zdefiniowanie, jakie zachowania pracowników są właściwe – dawanie dobrego przykładu zachowań innym pracownikom – jasne komunikowanie wizji organizacji po zmianach – podejmowanie decyzji z uwzględnieniem potrzeb organizacji i pracowników
Kształtowanie zaangażowania	– zachęcanie pracowników do udziału w zmianach – budowanie pozytywnej współpracy wewnątrz zespołu – budowanie pozytywnej współpracy z pracownikami innych zespołów – zdobywanie zaufania pracowników – indywidualne traktowanie poszczególnych pracowników – tłumaczenie zadań w sposób wywołujący chęć do udziału w zmianach – włączanie pracowników w podejmowanie decyzji – elastyczne, dopasowane do poszczególnych osób i sytuacji motywowanie pracowników
Wspieranie rozwoju	– rozpoznawanie słabych i mocnych stron pracowników – doradzanie pracownikom w lepszym wykonywaniu zadań – zgłaszanie pracowników na potrzebne im szkolenia – inspirowanie pracowników do rozwoju – dopasowywanie zadań do potrzeb rozwojowych pracowników
Kreowanie zmian i innowacyjność	– samodzielne podejmowanie inicjatywy w realizacji zadań – doskonalenie istniejących procesów, technologii, produktów, usług – wymyślanie nowych pomysłów, wymyślanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań – trafne przewidywanie problemów, jakie mogą występować podczas wprowadzania zmian – podejmowanie ryzyka adekwatnie do sytuacji i bez konieczności wdrażania działań naprawczych – jasne komunikowanie wprowadzanych zmian – ich celu i oczekiwanych rezultatów – elastyczne działanie w różnych warunkach

Źródło: M. Juchnowicz, H. Kinowska, *Proinnowacyjne kompetencje polskich menadżerów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 161, s. 49.

²⁴⁶ T. Kraśnicka, M. Wronka-Pośpiech, *Stymulowanie zachowań innowacyjnych...*, s. 120.

Właśnie w szybko zmieniającym się środowisku SSC kompetencje menadżerskie do wspierania zachowań proinnowacyjnych wydają się szczególnie ważne, a ich realizacja ma miejsce poprzez stymulowanie, inicjowanie lub tworzenie warunków do:

- partycypacji pracowników w zarządzaniu i ich współdecydowaniu,
- partnerskich stosunków i zespołowości pracy,
- doskonalenia systemu informacyjno-komunikacyjnego, który zapewni niezbędne informacje i jednocześnie będzie sprzyjał dzieleniu się wiedzą między pracownikami,
- pozytywnego myślenia, zaufania i poczucia własnej wartości u członków organizacji, a także eksperymentowania i podejmowania ryzyka,
- rozbudzania zainteresowań, talentów pracowników oraz pogłębiania ich zdolności do samodzielnej i odpowiedzialnej pracy,
- kontaktów nieformalnych, przy częściowej marginalizacji formalnych²⁴⁷.

W innym spojrzeniu na zagadnienie kompetencji pracowników w centrach usług wspólnych, kluczowych z punktu widzenia obsługi klienta, dostrzec można wyraźne zainteresowanie warstwą postawy i świadomości. Oczekiwania świadomych klientów, będących dodatkowo częścią tej samej organizacji, powinny prowokować pracowników do myślenia o rezultatach swojej pracy, nigdy w sposób abstrahujący od klienta. Optymalizacja technicznych parametrów procesu, jak czas, jakość, zasoby, nie może we współczesnych organizacjach SSC odbywać się bez analizy wpływu na klienta. Ponadto większość wysiłku optymalizacyjnego powinna się odbywać z uwzględnieniem aspektów istotnych dla klienta, odpowiadających lepiej jego potrzebom, poprawiających doświadczenie klienta, zmniejszających wysiłek po stronie klienta, dodających nowych wartości. Jest to także nowe spojrzenie na procesy, których osią jest klient; zamiana ogólnego pytania: „Jak usprawnić proces i znaleźć oszczędności?” na ułożone w kontekście orientacji na klienta: „Czego chce mój klient? Jak mogę poprawić jego doświadczenie?”²⁴⁸.

Warto też podkreślić dynamikę zmian, zarówno w otoczeniu SSC, jak i w samych organizacjach, która wpływa na inne postrzeganie kompetencji w czasie. Dobrze jest to widoczne na podstawie funkcji finansów i kompetencji księgowych. Owe tradycyjnie postrzegane jako istotne kompetencje związane z finansami tracą na znaczeniu w coraz bardziej wspieranym technologicznie procesie. Nowoczesne systemy ERP i przeprojektowane procesy wywierają presję na realokację zasobów, ale także kwestionują tradycyjną rolę organizacyjną księgowego. Długofalowe trendy przewidują jeszcze większą funkcjonalność systemów i standaryzację procesów, co będzie zmniejszać popyt na czynności

²⁴⁷ K. Szczepańska-Woszczyna, Z. Dacko-Pikiewicz, *Kultura organizacyjna – punkt wyjścia innowacyjności organizacji*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015, s. 6.

²⁴⁸ J. Ramey, *Through the customer's eyes...*

związane z monitorowaniem czy kontrolowaniem, a otwierają raczej większe potrzeby w zakresie analizy i interpretacji²⁴⁹, a tym samym nowych kompetencji.

Naturalnie szczególną grupę pracowników centrum usług wspólnych stanowi kadra kierownicza. Kwestia kompetencji menadżerów i liderów jest kluczowa w procesie rozwoju całej organizacji SSC, podobnie jak innych przedsiębiorstw. W ramach tych ról wymagane są nie tylko adekwatna wiedza, umiejętności i zdolności, lecz także motywacja do pełnienia funkcji oraz wydatkowania niezbędnej energii. Potencjał kompetencyjny będzie się ujawniał i rozwijał również wtedy, gdy będą faktyczne możliwości korzystania z tych kompetencji. Wówczas kompetentny menadżer będzie zarówno skutecznie wykorzystywał umiejętności i wiedzę, jak i tworzył jej nowe zasoby oraz będzie gotowy do stałej rekonfiguracji i rozwoju jako rodzaj dopasowania do zmienności organizacji²⁵⁰.

Wspomniana już kilkakrotnie otwartość na nowe technologie jest blisko powiązana z innymi, bardzo istotnymi w środowisku SSC kompetencjami menadżerskimi, polegającymi na umiejętności wspierania zachowań proinnowacyjnych, szczególnie poprzez stymulowanie, inicjowanie lub tworzenie warunków do:

- partycypacji pracowników w zarządzaniu i ich współdecydowaniu,
- partnerskich stosunków i zespołowości pracy,
- doskonalenia systemu informacyjno-komunikacyjnego, który zapewni niezbędne informacje i jednocześnie będzie sprzyjał dzieleniu się wiedzą między pracownikami,
- pozytywnego myślenia, zaufania i poczucia własnej wartości u członków organizacji, a także eksperymentowania i podejmowania ryzyka,
- rozbudzania zainteresowań, talentów pracowników oraz pogłębiania ich zdolności do samodzielnej i odpowiedzialnej pracy,
- kontaktów nieformalnych, przy częściowej marginalizacji formalnych²⁵¹.

Powyższe elementy wpisują się w pewien demokratyczny styl zarządzania i atmosferę przedsiębiorczości, które sprzyjają innowacjom, co wynika z tego, że ich tworzenie jako proces społeczny jest w tych warunkach bardziej efektywne. I właśnie najważniejszymi kompetencjami są komunikacja w zakresie wymiany informacji i pomysłów, zaprojektowane procesy uczenia się, prowadzenie badań generujących nową wiedzę, stosowanie holistycznego podejścia do rozwiązywania problemów, wspieranie pasji pracowników²⁵².

Swego rodzaju potwierdzeniem niezbędnej elastyczności w rozważaniu kompetencji menadżerskich jest także swoista zmiana paradygmatów dotyczących profili

²⁴⁹ W. Seal, I. Herbert, *Shared service centres and the role of the finance function, Advancing the Iron Cage?*, „Journal of Accounting & Organizational Change” 2013, vol. 9(2), s. 202.

²⁵⁰ M. Spychała, A. Branowska, *Czynniki kształtujące kompetencje menedżerskie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79, s. 183.

²⁵¹ K. Szczepańska-Woszczyzna, Z. Dacko-Pikiewicz, *Kultura organizacyjna...*, s. 6.

²⁵² K. Szczepańska-Woszczyzna, *Management Theory, Innovation and Organisation. A Model of Managerial Competencies*, Routledge, New York 2021, s. 2–3.

pracowników współczesnych organizacji. Stoimy u progu zmian, których kadra kierownicza sektora usług biznesowych powinna być świadoma, aby reagować właściwym dostosowaniem kultury organizacyjnej, stylu zarządzania i właśnie kompetencji kierowniczych. W pewnym uproszczeniu owe zmiany zostały zaprezentowane poniżej:

- a) zmiana pokoleniowa: z *baby boomer* i pokolenia X w coraz większą reprezentację generacji Y;
- b) organizacja pracy: zespoły zastępują działanie/struktury hierarchiczne;
- c) profil i preferencje pracowników:
 - orientacja na karierę zastępowana przez *work-life balance*,
 - specjalizacja zawodowa i wąska ścieżka kariery zastępowane przez multiumiętności i szerokie podejście do kariery zawodowej,
 - stabilność i długotrwałe zatrudnienie zastępowane mobilnością i czasowym zatrudnieniem;
- d) kadra kierownicza:
 - z menedżerów zmienia się w liderów,
 - orientacja na kontrolę zachowań i wyników zastępowana jest przez ocenę wartości i zaufanie²⁵³.

Po raz kolejny należy też zwrócić uwagę na międzynarodowy, a więc także międzykulturowy charakter organizacji globalnych, w których funkcjonują SSC, oraz niezwykle dużą ekspozycję na tę różnorodność. Kompetencje międzykulturowe są również wymagane ze względu na zróżnicowanie etniczne kadry centrów, np. w Polsce w latach 2019–2022 aż 92–94% organizacji zatrudniało osoby innych narodowości, najczęściej z Ukrainy, Włoch, Hiszpanii, Indii, Francji i Niemiec²⁵⁴. Łączny udział obcokrajowców w kadrze SSC w 2020 r.²⁵⁵ wynosił aż 12%, w 2022 r. zaś już niemal 14%²⁵⁶.

W innym spojrzeniu na szczególne wyzwania centrów usług wspólnych i tym samym zadania dla kadry menadżerskiej warto zwrócić uwagę na ukierunkowanie organizacji na jak najlepsze wykorzystanie możliwości w ramach działalności globalnej. Oznacza to potrzebę budowania zespołów mających wśród niezbędnych atrybutów i umiejętności m.in. swobodę poruszania się po różnych środowiskach biznesowych, utrzymywanie dynamicznych relacji i świadome budowanie zaufania w kierunku ugruntowania pozycji „partnera biznesowego”²⁵⁷.

²⁵³ A. Korycka, M. Pluciński, *Wpływ kultury organizacyjnej na styl kierowania działem sprzedaży*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79, s. 136.

²⁵⁴ *Business services sector in Poland 2019*, ABSL, Warsaw 2019, s. 41.

²⁵⁵ *Business services sector... 2020*, s. 45.

²⁵⁶ *Business services sector... 2022*, s. 62.

²⁵⁷ S. Lambert, I. Herbert, A. Rothwell, *Anchoring professional careers...*, s. 8.

Niezwykle trudno byłoby określić pełny zestaw kompetencji uniwersalnych dla liderów SSC, wydaje się jednak, że w kontekście radzenia sobie z międzynarodowym środowiskiem pracy najistotniejsze znaczenie mają trzy grupy czynników:

- a) umiejętności interpersonalne, w tym szczególnie językowe, motywacja do pracy za granicą, tolerancja na niepewność, elastyczność i chęć adaptacji, myślenie globalne, ciekawość i empatia kulturowa, identyfikacja i łączenie najlepszych elementów z różnych kultur, radzenie sobie z szokiem (różnicami) kulturowym;
- b) umiejętności specjalistyczne i wiedza uwarunkowana międzykulturowo, rozumiana przede wszystkim jako wysokie kwalifikacje wynikające z obszaru i kultury kraju pracy menedżera, efektywność w zarządzaniu różnicami kulturowymi, umiejętność wprowadzenia nowej kultury pracy w zespołach międzynarodowych, zręczność w posługiwaniu się praktycznymi instrumentami zapobiegającymi zderzeniom kulturowym;
- c) budowanie zespołów, partnerstw i koalicji, dzielenie się przywództwem i otwartość/entuzjazm dla nowych technologii²⁵⁸.

Ponadto warto podkreślić, że opisane kluczowe obszary kompetencyjne po stronie kadry menadżerskiej SSC bez wątpienia wskazują na ogromną rolę kompetencji psychospołecznych zorientowanych na budowanie efektywnych, zaangażowanych zespołów i rozwój ich poszczególnych członków.

²⁵⁸ B. Butryn, A. Kuroпка, *Intercultural competences of managers in the globalization process*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79, s. 28.

4. Metodyka badania satysfakcji klientów i kompetencji

4.1. Identyfikacja kluczowych obszarów badań

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu wykazała, że liczba empirycznych badań poświęconych zagadnieniom outsourcingu, w tym organizacjom SSC, w szczególności w rejonie Europy Środkowo-Wschodniej i w Polsce, jest bardzo ograniczona. Przeanalizowano zarówno źródła naukowe dotyczące zjawisk i prawidłowości obserwowanych w tym sektorze rynku, jak i branżowe o charakterze popularnym lub popularnonaukowym, w szczególności raporty i materiały konferencyjne, i okazało się, że zakres publikacji o tej tematyce jest bardzo wąski. Ponadto większość opracowań koncentruje się na szczególnych charakterystykach tych organizacji, genezie ich powstawania, głównie w zbieżności z efektywnością kosztową, a także na aspektach organizacyjnych związanych z produktywnością, organizacją pracy czy modelami zarządzania. Dość często porusza się w nich kwestie przesłanek o podjęciu decyzji o utworzeniu SSC, a zatem zagadnienia, które pozostają istotne bardzo wcześnie w cyklu życia takiej organizacji. Jednocześnie, jak już wielokrotnie wspomniano, sektor centrów usług wspólnych dynamicznie rozwija się nie tylko w Polsce, lecz także w innych częściach świata. Jest on również licznie reprezentowany przez podmioty o znacznej dojrzałości, zatem ze względu na swój potencjał rozwojowy, jak też wyraźną koncentrację na rozwoju pracowników z pewnością wymaga on dalszej, pogłębionej pracy badawczej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Również obszar obsługi klientów realizowanej przez organizacje SSC, a co za tym idzie czynniki ich satysfakcji pozostają dotąd słabo zbadane (są to pojedyncze przypadki), co wykazała analiza literatury. W konsekwencji niewiele opracowań koncentruje się na tematyce kompetencji pracowników tego sektora, które wprost odnosiłyby się do jednego z ważnych celów tych organizacji, jakim jest wysoka jakość obsługi klientów. Tym samym rozpoznanie kompetencji pracowników SSC w obszarze obsługi klienta stanowi próbę wypełnienia ważnej luki badawczej. Kluczowe bowiem wydaje się, w jaki sposób rozwijać kompetencje pracowników, aby skutecznie wpływać na satysfakcję odbiorców wsparcia, czyli klientów centrów usług wspólnych. Analizie tak postawionego problemu,

który łączy satysfakcję klienta z kompetencjami pracowników SSC, służy poszukiwaniu odpowiedzi na dodatkowe pytania badawcze:

- Jakie są najistotniejsze determinanty satysfakcji klientów w centrach usług wspólnych?
- Jakie standardy organizacyjne oraz praktyki zarządzania w SSC pomagają w realizacji oczekiwań różnych typów odbiorców usług?
- Jakie kompetencje, w szczególności miękkie, pracowników centrów usług wspólnych wpływają najbardziej na satysfakcję ze wsparcia?

Odpowiedzi na tak postawione pytania badawcze poszukiwano w ramach paradygmatu interpretatywnego, co oznacza, że zarówno w czasie zbierania informacji do badań, jak i ich analizy główną uwagę poświęcono dostrzeżeniu perspektywy respondentów na badane kwestie dotyczące kompetencji pracowników SSC oraz czynników satysfakcji klientów. Wydaje się, że to podejście jest bliskie esencji badań jakościowych, które – jak opisali to Norman K. Denzin i Yvonna Lincoln – są „usytuowaną aktywnością, która umieszcza obserwatora w świecie. Składa się z zespołów interpretacyjnych, materialnych praktyk, które czynią świat widzialnym. Praktyki te przekształcają świat. Przeobrażają go w serie reprezentacji, takich jak notatki terenowe, wywiady, rozmowy, fotografie, nagrania i własne uwagi. Na tym poziomie badania jakościowe to interpretacyjne, naturalistyczne podejście do świata. Oznacza to, że badacze jakościowi badają rzeczy w ich naturalnym środowisku, próbując nadać sens lub interpretować zjawiska przy użyciu terminów, którymi posługują się badani ludzie”²⁵⁹. Dla tego nurtu badań naukowych właściwe jest założenie, że ocena rzeczywistości przez ludzi pozostaje w związku z ich doświadczeniem i kulturą, stąd powinny się one odbywać w uwarunkowaniach zbliżonych do codzienności²⁶⁰.

W związku z wyraźną orientacją na konkretny podmiot – organizację SSC – oraz szeroki dostęp do informacji, a także możliwość obserwacji jednostki w badaniu zastosowano strategię studium przypadku (*case study*). Jednym z naturalnych uwarunkowań dla jej zastosowania są okoliczności stwarzające badaczowi możliwości rozpoznawania bieżącego zjawiska w rzeczywistych warunkach, co z pewnością miało miejsce w czasie prowadzonych badań. Ponadto, co jest typowe dla *case study*, podczas analizy wyników zadawano wiele różnych pytań: co?, kto?, dlaczego?, w jakich warunkach?, po co? itd.²⁶¹ Zarysowane główne obszary badawcze nie ograniczały zakresu obserwacji i analizy, gdyż

²⁵⁹ K. Majbroda, *Wpływ zwrotu interpretatywnego na metody badań jakościowych, czyli remodelowanie antropologicznych praktyk badawczych pod wpływem kategorii literaturoznawczych*, „Zeszyty Etnologii Wrocławskiej” 2015, nr 1(22), s. 50.

²⁶⁰ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Triangulacja w badaniach jakościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 525, s. 15–16.

²⁶¹ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 95, 103.

istotne były też kontekst oraz zainteresowania badacza, aby zrozumieć konkretny przypadek²⁶² – badany zespół SSC.

Cele badawcze pracy realizowane były na podstawie badań przeprowadzonych w organizacji SSC zlokalizowanej w Polsce. W szczególny sposób skoncentrowano je na pracy pracowników SSC na rzecz klientów. Swego rodzaju manifestem stała się realizacja programu podniesienia satysfakcji klienta ICE, *Improving Customer Experience*.

SSC zostało utworzone w 2015 r., z silną orientacją na funkcję finansową. W pierwszych czterech latach rozwijało swoją działalność, zrealizowało łącznie ok. 20 projektów migracyjnych w zakresie procesów z obszaru finansów i księgowości. Rezultatem tego jest liczące blisko 40 klientów z Europy Zachodniej, Polski i Stanów Zjednoczonych portfolio. Między innymi ze względu na tak szybki rozwój zespołu zdecydowana większość pracowników ma relatywnie krótki staż w organizacji, od roku do trzech lat. Wskaźniki te wskazują na złożone środowisko, zarówno pod kątem potencjalnie zróżnicowanego poziomu kompetencji, w szczególności związanych z obsługą klienta, jak i heterogenicznej struktury klientów w kontekście modeli biznesowych oraz kultur narodowych.

4.2. Procedura badawcza i techniki zbierania danych

Ze względu na wielowymiarowy charakter badanych zjawisk postępowanie badawcze przebiegało wieloetapowo. Cały proces zaprojektowano i zrealizowano z uwzględnieniem przedmiotu badań, dostępnej próby badawczej oraz pytań badawczych²⁶³. W czasie przygotowania do badań przyjęto, sugerowane przez Dennisa Gioia, założenie, że większa część rzeczywistości, z którą mamy do czynienia, opiera się na konstrukcjach społecznych, co z kolei podczas badań implikuje stosowanie praktyk, które opisują doświadczenia na poziomie adekwatnym zarówno dla funkcjonujących w tej rzeczywistości ludzi, jak i w ujęciu teoretycznym właściwym dla nauk społecznych²⁶⁴. Wymaga to z pewnością dużej otwartości na pojawiające się nowe, być może nieprzewidziane wątki i na swój sposób swobodnego stosunku do postawionych pytań i celów badawczych. Jeden z pojawiających się poglądów wskazuje, że rygor badań jakościowych nie manifestuje się wyłącznie w sztywnym protokole pozyskiwania i analizy danych (zastosowaniu wzorca), ale utrzymywaniu pełnej przejrzystości w zakresie nieoczekiwanych, zaskakujących obserwacji, które mogą wręcz prowadzić do zwrotów w orientacji i podważyć

262 M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz, *Studium przypadku*, w: *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 2–3.

263 U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego...*, s. 77.

264 J. Gehman, V.L. Glaser, K.M. Eisenhardt, D. Gioia, A. Langley, K.G. Corley, *Finding Theory-Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building*, „Journal of Management Inquiry” 2018, vol. 27(3), s. 3.

pierwotne założenia badacza²⁶⁵. Potrzebna jest zatem równowaga pomiędzy dyscypliną w zachowaniu protokołów a otwartością. Tę ostatnią można opisać jako „nastawienie antropologiczne”, oznaczające zachowanie pozycji dalekiej od przywiązania od wstępnych założeń. Oczywiście jest bowiem, że badacz wnosi do procesu swój sposób myślenia, przekonania i również pewne założenia wynikające z dotychczasowych doświadczeń²⁶⁶. Z nieco innej perspektywy można też przyjąć, że podejmowane w ten sposób działania badawcze rezonują z koncepcją badań indukcyjnych, które nie tyle zakładają uzupełnianie już odkrytej wiedzy poprzez postęp empiryczny na danej ścieżce, kierunku, ile otwierają się na nowe obserwacje, z ambicją nie tylko określenia ich prawdopodobieństwa, lecz także opisanie przyczyn zjawisk²⁶⁷.

Zaprojektowane w ramach tego postępowania badania empiryczne prowadzono z wykorzystaniem wywiadów indywidualnych z klientami, wywiadów zogniskowanych w grupie liderów oraz analizy dokumentów wewnętrznych organizacji SSC. W szczególności wywiady indywidualne prowadzone były aż do momentu, gdy kolejne badane przypadki nie wносиły nowych istotnych informacji. Analizując zastosowany schemat badań jakościowych, należy uznać, że miały one charakter przekrojowy, formę jednorazową, w odróżnieniu od badań dynamicznych, które oznaczałyby kilkukrotne badania rozciągnięte w czasie. Ponadto w odniesieniu do zakresu schemat badania jest odpowiedni dla studium przypadku, nie zaś dla badań porównawczych²⁶⁸, gdyż skupiał się on dogłębnie na jednej, konkretnej organizacji SSC. Pełna ścieżka badań przedstawiona została na rys. 4.1.

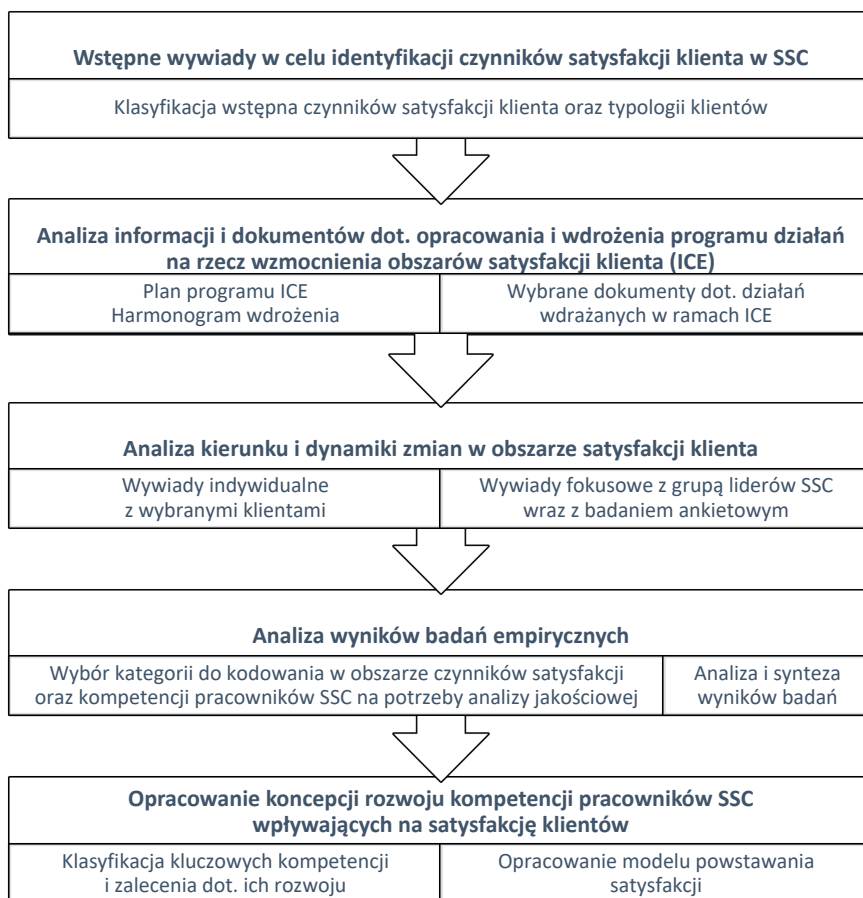
Na poszczególnych etapach badań ze względu na ich fazę, a także rodzaj pozyskiwanych informacji i ich źródło zastosowane zostały metody badawcze w układach sekwencyjnym i równoległym.

²⁶⁵ B. Harley, J. Cornelissen, *Rigor With or Without Templates? The Pursuit of Methodological Rigor in Qualitative Research*, „Organizational Research Methods” 2020, vol. 25(2), s. 3.

²⁶⁶ P. Hensel, B. Glinka, *Teoria ugruntowana*, w: *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 91.

²⁶⁷ K. Corley, P. Bansal, H. Yu, *An editorial perspective on judging the quality of inductive research when the methodological straightjacket is loosened*, „Strategic Organization” 2020, vol. 19(1), s. 3.

²⁶⁸ U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego...*, s. 85–87.



Rys. 4.1. Schemat postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Podczas pozyskiwania materiału badawczego na rzecz zwiększenia wartości badań jakościowych wykorzystano triangulację²⁶⁹. Została ona wprowadzona celowo, również w odpowiedzi na ograniczenia próby badawczej, a także z racji zastosowania podejścia *case study*, co zapewniało dostęp do zróżnicowanych źródeł i implikowało wykorzystanie różnych metod. Znalazło to odbicie w triangulacji metod badawczych, czyli połączeniu wywiadów fokusowych z krótką ankietą, wywiadów indywidualnych i analizy dokumentacji, oraz triangulacji źródeł²⁷⁰, gdyż informacje pozyskiwano zarówno od klientów,

²⁶⁹ U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego...*, s. 84.²⁷⁰ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Triangulacja w badaniach jakościowych...*, s. 17.

jak i z wewnątrz organizacji w postaci wypowiedzi liderów oraz jej dokumentacji (standardów, dokumentów operacyjnych, planu programu ICE, modelu kompetencji itp.). Dodatkowo wykorzystane zostały także elementy triangulacji badacza, m.in. poprzez włączenie w badania fokusowych obserwatora oraz przez zastosowanie w dalszej fazie badań programu do analizy danych jakościowych Atlas.ti²⁷¹.

Podsumowując, podczas etapu pozyskiwania danych empirycznych użyto kilku, częściowo równolegle występujących metod gromadzenia danych:

- wywiadów indywidualnych nieskategoryzowanych o charakterze wstępnym,
- ustrukturyzowanego pogłębionego wywiadu indywidualnego wśród klientów organizacji,
- analizy dokumentacji organizacji, w szczególności istotnych w kontekście kompetencji pracowników oraz odnoszących się do programu ICE,
- wywiadu fokusowego z ankietą uzupełniającą wśród liderów organizacji.

Charakterystyka i podjęte decyzje oraz działania w obrębie wspomnianych metod pozyskiwania danych zostały uporządkowane w tabeli 4.1 dla trzech najważniejszych źródeł informacji. Przyjęta strategia badawcza zakładała stosowanie procedur częściowo sekwencyjnych, częściowo zaś równoległych. W części odnoszącej się do wywiadów wstępnych – typowo eksploracyjnych, których wyniki zostały uporządkowane i pozwoliły na bardziej szczegółowe wywiady indywidualne – widoczny jest protokół sekwencyjny. Jednocześnie pozyskiwaniu danych empirycznych od klientów towarzyszyły prowadzone równolegle i niezależnie wywiady grupowe oraz analiza dokumentacji organizacji. Tym samym uzyskano dostęp do zróżnicowanych informacji, które zinterpretowane składały się na jednolitą całość, co jest typowe dla procedur równoległego badania mieszanego²⁷².

We wstępnej fazie badań przeprowadzone zostały wywiady z wybranymi przedstawicielami klientów SSC, których celem było zdefiniowanie obszarów oddziaływania zespołu SSC na satysfakcję klienta. Na tym etapie brane były pod uwagę uwarunkowania zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne organizacji. Pozwoliło to przygotować wstępną klasyfikację czynników, ale też podjąć decyzję, aby szczególną uwagę w ramach badań objąć kompetencje psychospołeczne pracowników. Rozmowy w tym okresie przeprowadzane były w postaci wywiadu nieskategoryzowanego, a zatem na podstawie ogólnych założeń, bez szczegółowego planu. Z definicji bardziej swobodne, pozwalające na eksplorację różnych aspektów i zaadresowanych wątków, pozwalające na pogłębienie wybranych zagadnień²⁷³, miały spełnić swój główny cel, jakim była identyfikacja wstępna

²⁷¹ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 37–39.

²⁷² J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, tłum. J. Gilewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 40.

²⁷³ M. Żelazo, *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, „Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, nr 2(6), s. 224.

obszarów do dalszych badań szczegółowych. Jak się często podkreśla, właśnie wywiad swobodny, zwany także nieustrukturyzowanym, pozwala na zapoznanie się z perspektywą respondenta i oddanie jej w dalszych badaniach poprzez konkretyzację problemów. W ten sposób można też poznać znaczenie istotnych dla respondentów wymiarów²⁷⁴ oraz określić jednoznaczny aparat pojęciowy. Między innymi Gioia w swoim podejściu podkreślał, że za najistotniejsze uważa, że jedynie bardzo ogólne pytanie poprzedza etap zbierania wstępnych danych za pomocą wywiadu, które następnie są kodowane oraz porządkowane aż do wyłonienia się modelu i powiązań²⁷⁵. Zestawienie wyników tego etapu, tj. wskazywanych obszarów satysfakcji klienta, zawarte zostało w załączniku 1.

Tab. 4.1. Kontekst zastosowanych w badaniach metod pozyskiwania danych empirycznych

	Wywiady indywidualne	Wywiady grupowe	Dokumentacja
Typ	Częściowo ustrukturyzowany, pogłębiony	Zogniskowany z ankietą uzupełniającą	Analiza dokumentów organizacji SSC, jak materiały szkoleniowe (w tym użyte prezentacje oraz materiały do <i>self-study</i>) i onboardingowe, inne dokumenty i standardy HR, dokumentacja opisująca standardy operacyjne zespołu SSC, jak m.in. role (odpowiedzialności, kompetencje i zakres zadań członków), rozwiązania oraz założenia programu ICE
Zakres	Preselekcjonowana grupa respondentów, klientów SSC, reprezentujących różne profile oraz kultury	Grupy liderów organizacji SSC (7 i 5 osób)	
Dobór respondentów	Celowy, zgodny z ustalonymi kryteriami	Wynikający z odgrywanej roli	
Uczestnicy	Prowadzący i respondent	Moderator i obserwator oraz grupa respondentów	
Zapis	Zapis dźwiękowy, przełożony na transkrypcję, która była materiałem do kodowania Notatki z przebiegu wywiadów		Pewna część dokumentacji, o charakterze ogólnym nie zawierała istotnych dla badań treści, w szczególności dot. to instrukcji procesowych oraz dokumentów formalnych
Trudności/ograniczenia	Dwukrotnie wywiad był przerwany z upływem zarezerwowanego czasu Notatki z przebiegu wywiadów miały niepełny, fragmentaryczny charakter	W przypadku jednej z grup wywiad dwukrotnie przekładany, aby uzyskać odpowiednią liczebność grupy Oczekiwaniem organizacji było w tym przypadku zapewnienie pełnej poufności poruszanych zagadnień.	
Działania naprawcze	Ustalono zostały w obu przypadkach nowe terminy kontynuacji wywiadów Wylimitowano materiał pochodzący z notatek z przebiegu wywiadów	Przygotowane i podpisane zostało oświadczenie badacza i przekazane do organizacji.	Dokumentacja wylimitowana z badań

Źródło: opracowanie własne.

²⁷⁴ S. Gudkova, *Wywiad w badaniach jakościowych*, w: *Badania jakościowe...*, t. 2, s. 116.

²⁷⁵ M.G. Pratt, S. Sonenshein, M.S. Feldman, *Moving Beyond Templates: A Bricolage Approach to Conducting Trustworthy Qualitative Research*, „Organizational Research Methods” 2020, vol. 25(2), s. 2.

Analiza rezultatów wywiadów wstępnych wraz z przeglądem literatury pozwoliły przygotować się do kolejnej fazy badań, jaką były wywiady indywidualne z klientami. Przybrały one klasyczną postać ukierunkowanej, częściowo ustrukturyzowanej rozmowy pomiędzy badaczem a respondentem, czyli klientem SSC. Ze względu na okres pandemiczny i wymogi bezpieczeństwa (luty–czerwiec 2021 r.) odbywały się one wyłącznie w formie zdalnej, jednak w przeważającej mierze za pomocą wideorozmowy, co pozwalało na połączenie z wywiadem także innej metody badawczej, tj. obserwacji uczestniczącej, badacz bowiem ze względu na swoją rolę w organizacji był akceptowany jako członek zbiorowości SSC²⁷⁶. Dzięki nagraniom dźwięku zrealizowanym w 100% przypadków podczas rozmów można było obserwować zachowania respondentów i dokumentować to w formie notatek. Istotne dla obserwacji uczestniczącej uwarunkowania związane z zachowaniem pozycji insidera oraz swego rodzaju wtopienie się w kulturę były zapewnione ze względu na wieloletnie funkcjonowanie badacza w ramach organizacji; ważne też jednak było zachowanie pewnego dystansu analitycznego²⁷⁷.

Wywiad, jak wspomniano, miał charakter częściowo ustrukturyzowany i jako metoda badawcza korzystał z narzędzia scenariusza, który zawierał gotowy wykaz pytań oraz określone dla poszczególnych części obszary zainteresowań pozwalające na formułowanie dodatkowych pytań, tak aby możliwe było uzyskanie od respondenta jak najwięcej przydatnych informacji.

Scenariusz głównego narzędzia badawczego – wywiadu indywidualnego, który zamieszczono w załączniku 3 – przygotowano w dwóch wersjach językowych, polskiej i angielskiej. Był on skierowany do klientów organizacji SSC i zawierał przede wszystkim pytania otwarte, co jest typowe dla badań jakościowych zorientowanych na zrozumienie ludzkich doświadczeń²⁷⁸. Pytania, zarówno te w kwestionariuszu, jak i dodatkowe, uwzględniały specyficzną terminologię stosowaną w komunikacji pomiędzy centrum usług wspólnych i jego klientami. Jest to jeden z elementów naturalnego kontekstu, w którym odbywają się badania jakościowe²⁷⁹. Wywiad składał się z pięciu części:

- otwarcia, zawierającego informacje o celu i jego kontekście, zasadach anonimowości, dalszej strukturze oraz przewidywanym czasie wywiadu,
- części I, zorientowanej na tematyce oczekiwań klientów SSC oraz głównych czynnikach wysokiej satysfakcji,
- części II – pytań o kluczowe kompetencje pracowników zespołów SSC, które mają wpływ na satysfakcję klientów,

²⁷⁶ F. Mroczo, *Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 26(1), s. 75.

²⁷⁷ M. Ciesielska, K. Wolanik Bolström, M. Öhländer, *Obserwacja*, w: *Badania jakościowe...*, t. 2, s. 51.

²⁷⁸ F. Mroczo, *Jakościowe metody badań...*, s. 67.

²⁷⁹ J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych...*, s. 191.

- części III, zawierającej pytania uzupełniające dotyczące innych czynników satysfakcji klienta,
- zakończenia.

Zastosowano celowy dobór próby do wywiadów, tak aby spośród klientów indywidualnych SSC uwzględnić tych, którzy reprezentują m.in. zróżnicowane narodowe/kulturowe środowiska oraz różny zakres współpracy bezpośredniej z centrum usług wspólnych, przy czym podstawowe kryteria kwalifikacji do badań stanowiły faktyczne doświadczenia współpracy w ostatnim okresie i odpowiednio długi (co najmniej 6 miesięcy) staż w organizacji, by zapewnić istotność opinii dla badań²⁸⁰. Warto także podkreślić, że właśnie przy doborze próby jako element badań wykorzystano zamierzone porównania, zaplanowane nie tyle w wymiarze całościowym, ile w odniesieniu do wybranych aspektów²⁸¹. W ten sposób w próbie uwzględniono zróżnicowane przypadki respondentów, które umożliwiały następnie porównania w różnych wymiarach, m.in. kulturowym/narodowym lub w odniesieniu do stopnia zaangażowania we współpracę z SSC.

Kolejną z zastosowanych metod do gromadzenia danych empirycznych był zogniskowany wywiad grupowy FGI (*Focus Group Interview*), przeprowadzony w grupie liderów organizacji SSC. Nazwany jest on także badaniem fokusowym i został wybrany przede wszystkim ze względu na specyfikę grupy respondentów. Jako liderzy mieli oni dobrą orientację i bezpośrednio, długotrwałe zaangażowanie w działania na rzecz obsługi klienta, w tym też w realizację programu ICE zmierzającego do podniesienia satysfakcji klienta. Ponadto ze względu na swoją rolę w organizacji liderzy są odpowiedzialni za rozwój kompetencji wśród pracowników SSC, który również stanowił obszar badań. Liczebność grup leaderskich (sześć i pięć osób) oraz ich dostępność, gotowość do udziału i otwartość uprawniały do zastosowania w sposób efektywny wywiadu zogniskowanego²⁸².

Przesłanką przemawiającą za wykorzystaniem zogniskowanego wywiadu grupowego jest dostęp do zagregowanych opinii, które powstają w trakcie dyskusji dzięki efektowi synergii. Zastosowano przy tym podejście panelowe, w którym członkowie grup początkowo koncentrowali się na zadanych przez moderatora kluczowych tematach, zaczynając na pewnym poziomie abstrakcji, a następnie naturalnie przechodzili do bardziej szczegółowych opisów omawianych zjawisk i przykładów²⁸³. Kluczową funkcję pełni tu

²⁸⁰ U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego...*, s. 140.

²⁸¹ Ibidem, s. 79.

²⁸² M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Zogniskowane wywiady grupowe online jako alternatywa dla tradycyjnych metod gromadzenia danych – szanse rozwoju i wyzwania dla badaczy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 336, s. 322.

²⁸³ L. de Sousa, I.R. Pinto, F. Clemente, G.G. Maciel, *Using a three-stage focus group design to develop questionnaire items for a mass survey on corruption and austerity: a roadmap*, „Qualitative Research Journal” 2021, vol. 21(3), s. 308.

moderator, którego zadaniem jest stworzenie warunków i takiej atmosfery, by respondenci mogli się swobodnie wypowiedzieć i wymienić spostrzeżeniami²⁸⁴. Jednocześnie powinien on reagować na dyskusję i ukierunkowywać ją tak, aby pozostawała w zakresie zainteresowań badawczych oraz pogłębiała te wątki, które mogą być dla badanych zagadnień najistotniejsze²⁸⁵. W ten sposób wywiad przyjmuje formę swobodnie zogniskowaną wokół zadanej tematyki²⁸⁶. Z pewnością czynnikiem ułatwiającym jego przeprowadzenie, w kontekście powyższych badań, była znajomość przez moderatora ich uczestników, co przełożyło się na naturalność oraz umiejętność komunikowania się²⁸⁷, m.in. poprzez wykorzystywanie wspólnego aparatu pojęciowego. Ponadto w wywiadach zogniskowanych uczestniczył cechujący się swoistym, nieinwazyjnym udziałem w rozmowie obserwator, który został uczestnikom zaprezentowany na początku rozmowy. Dzięki jego pozycji niezaangażowanej w dyskusję i skupieniu na śledzeniu jej przebiegu możliwe było dotarcie do dodatkowych informacji pogłębiających wynik badania²⁸⁸.

Jednocześnie warto w tym miejscu podkreślić, że współpracujący na co dzień ściśle liderzy, silnie stymulowali się w rozmowie i pozostawali w pełnej aktywności przez cały czas półtoragodzinnej sesji, co zostało odnotowane przez obserwatora. Oprócz uwag merytorycznych odnoszących się do tematyki dyskusji wśród jego istotnych komentarzy były następujące spostrzeżenia:

- a) „grupa otwarta, generalnie luźna atmosfera. Rozmówcy nie przerywają sobie, często wzajemnie potakują, okazując zrozumienie i zgodę z tym, co mówią;
- b) dość szybko odczuwa się synergę grupy, co ułatwia zgłębianie poruszanych zagadnień;
- c) po zaobserwowanej mowie ciała można wnioskować szczerość wypowiedzi, brak gestów łapania za ucho, uciekania oczami itp.;
- d) po słowach dotyczących możliwości wycofania swojej wypowiedzi na prośbę respondenta jeden z uczestników badania uśmiechnął się, co można odczytać jako aprobatę takiego stanu rzeczy. Miało to pozytywny wpływ na poczucie bezpieczeństwa, zaufania, a w rezultacie dużą aktywność tego rozmówcy”.

Także w tym przypadku ze względu na ograniczenia pandemiczne wywiady przybrały formę zdalną (OFGI, *Online Focus Group Interview*) – była to transmisja wideo

284 M. Olcoń, *Zogniskowane wywiady grupowe online – charakterystyka techniki badawczej*, w: *Re: internet – społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*, red. Ł. Jonak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 45.

285 U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego...*, s. 149.

286 K. Gawlik, *Badania focusowe*, w: *Badania jakościowe...*, t. 2, s. 131.

287 T. Chirkowska-Smolak, *Wykorzystanie zogniskowanych wywiadów grupowych (badań fokusowych) do pomiaru postaw pracowników*, w: *Zarządzanie oparte na dowodach. Teoria i praktyka*, red. T. Chirkowska-Smolak, A. Hauziński, Wydawnictwo Libron, Kraków 2017, s. 49.

288 K. Gawlik, *Badania focusowe...*, s. 144.

z wykorzystaniem platformy MS Teams. Wśród potencjalnego ryzyka związanego z taką formą najistotniejsze dotyczyło możliwych trudności technicznych oraz braku odpowiednich umiejętności użytkownika narzędzia, które mogłyby ograniczać potencjalną aktywność uczestników²⁸⁹. Ze względu na szerokie wykorzystywanie w organizacji SSC wspomnianej platformy komunikacji w praktyce nie zauważono żadnych ograniczeń, jak również żadne nie zostały zgłoszone przez osoby uczestniczące.

W celu uzupełnienia dyskusji liderów SSC na temat kompetencji pracowników podczas wywiadu fokusowego przeprowadzono również dodatkowo krótki sondaż z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, nawiązujący do funkcjonującego w organizacji modelu kompetencyjnego, który został przygotowany przez liderów organizacji oraz dział HR ok. 3 lata przed prowadzonymi badaniami. Jego celem było określenie oczekiwanych kompetencji na poszczególnych poziomach i stanowiskach specjalistów, jak również liderów. Ankieta miała przede wszystkim ocenić kompetencje zawarte w powyższym modelu pod kątem ich znaczenia w procesie obsługi klienta i tworzenia jego satysfakcji. Liderzy bezpośrednio po dyskusji w ramach wywiadu zogniskowanego mogli się odnieść do omawianych zagadnień, uwzględniając wykorzystywane w organizacji terminologię i struktury kompetencji.

W trakcie realizacji postępowania badawczego dbano zarówno o zapewnienie rygoru metodologicznego, co wskazano powyżej, jak i o kwestie etyczne. Dołożono starań, aby zachować standardy etyki ujęte w Kodeksie Etyki Pracownika Naukowego²⁹⁰, w tym w szczególności zasady nadrzędne, jak:

- sumienność w prezentowaniu celów i intencji badań i w przedstawianiu metod i procedur badawczych oraz interpretacji uzyskanych wyników,
- wiarygodność w prowadzeniu badań, krytycyzm wobec uzyskanych wyników, skrupulatność, troska o szczegóły i pieczołowitość w przedstawianiu wyników badań,
- obiektywizm: opieranie interpretacji i wniosków wyłącznie na faktach, sprawdzalnym rozumowaniu i danych, które są możliwe do potwierdzenia przez innych,
- niezależność od zewnętrznych wpływów na prowadzenie badań.

Podczas gromadzenia danych standardy etyczne zostały zagwarantowane m.in. poprzez²⁹¹:

- pełną informację na temat celu przeprowadzonych badań, już na etapie zaproszenia i następnie na początku wywiadów,
- zapewnienie anonimowości danych poprzez wprowadzenie kodów respondentów w wywiadach indywidualnych oraz anonimowej ankiety,

²⁸⁹ M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Zogniskowane wywiady grupowe...*, s. 327.

²⁹⁰ *Kodeks Etyki Pracownika Naukowego*, Załącznik do uchwały nr 2/2020 Zgromadzenia Ogólnego PAN z dnia 25 czerwca 2020 r.

²⁹¹ Więcej na ten temat: U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego...*, s. 122–132.

- ramy czasowe wywiadów i spotkań, które zostały ustalone w drodze konsultacji z uwzględnieniem racjonalnego obciążenia respondentów zajmujących w organizacji często kierownicze funkcje,
- prowadzenie wszystkich spotkań i obserwacji w terminach zgodnych z preferencjami uczestników i w ustalonych ramach czasowych, tak aby nie zakłócić normalnego funkcjonowania jednostki,
- wybór respondentów do wywiadów, który został dokonany w konsultacji z kierownictwem SSC, aby nie stworzyć napięcia organizacyjnego lub w relacjach międzyludzkich,
- zagwarantowanie pisemnego oświadczenia o poufności uzyskanych informacji i przekazanie takiego dokumentu na prośbę jednego z przedstawicieli grup fokusowych. Wzór dokumentu zawiera załącznik nr 2.

Ponadto wszystkie oryginalne dane źródłowe zostały skrupulatnie udokumentowane i zabezpieczone w sposób uniemożliwiający manipulowanie nimi. Podczas badań w sposób szczególny dbano też o respondentów, aby zapewnić im na każdym etapie zachowanie godności i autonomii. Dodatkowo przebieg badań, daty poszczególnych etapów, uczestnicy czy zakres dostępnych informacji zostały udokumentowane w ramach rygorów związanych z zachowaniem integralności badań empirycznych. Ma to związek w szczególności z ujawnieniem metody badawczej w sposób transparentny i wyczerpujący wraz z jej objaśnieniem²⁹².

Podsumowując, można podkreślić, że podczas opisu postępowania badawczego, w ramach przyjętego rygoru badań, uwzględniono m.in. następujące elementy:

- w ramach planu badań – uzasadnienie zastosowania studium przypadku, sformułowanego pytania badawczego, wyboru przypadku,
- podczas zbierania danych – określenie źródeł i opis metod ich zbierania,
- dla etapu analizy danych – opis zastosowanego wspomaganie komputerowego, rodzaj triangulacji,
- w związku z raportowaniem wyników – opis studium przypadku czy opracowanie bazy danych²⁹³.

Po zgromadzeniu, uporządkowaniu i zabezpieczeniu informacji (zarówno w formie plików dźwiękowych, jak i dokumentacji pobranej oraz powstałej wskutek transkrypcji) przystąpiono do analizy materiału badawczego.

²⁹² M. Ćwiklicki, K. Pilch, *Rygor metodologiczny wielokrotnego studium przypadku w badaniach marketingu miejsc*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 376, s. 25.

²⁹³ Ibidem, s. 29.

4.3. Analiza i interpretacja danych

W fazie analizy dominującymi strategiami były kodowanie i kategoryzacja, które są szeroko stosowane w przypadku danych pochodzących z wywiadów oraz wywiadów zogniskowanych²⁹⁴. Analizę tę przeprowadzono w procesie kodowania i z wykorzystaniem oprogramowania Atlas.ti. Ów kluczowy etap kodowania można określić jako sortowanie pojęć w systematyczny porządek, włączanie poszczególnych części w system lub klasyfikację w celu kategoryzacji²⁹⁵.

Użycie programu poprzedziło kodowanie wstępne, w czasie którego wytypowane zostały rodziny kodów, odpowiadające na pytanie: „co można zbadać na podstawie danych”. Jednocześnie przywołano pierwsze kody, zdefiniowane zgodnie ze strategią kodowania „wiersz po wierszu” lub „zdarzenie po zdarzeniu”²⁹⁶. Zostały one następnie wprowadzone do programu Atlas.ti w celu ich zastosowania do analizy wszystkich zgromadzonych transkrypcji wywiadów indywidualnych i zogniskowanych, a także pozostałych materiałów i dokumentacji z organizacji. W czasie tego etapu wstępna struktura kodów została uzupełniona o wyłaniające się samoczynnie z materiału badawczego kody *emic*, zgodnie z podejściem indukcyjnym. Tym samym zastosowane podejście odpowiada założeniom kodowania hybrydowego²⁹⁷.

Dla uzyskania jak największej spójności po nadaniu kodów w całym zgromadzonym materiale badawczym przeprowadzono ich dwukrotny przegląd w celu weryfikacji poprawności ich przypisania. Wykorzystano do tego różnego rodzaju raporty dostępne w programie Atlas.ti. W wyniku przeprowadzonej walidacji część rzadko występujących kodów została skonsolidowana, a niektóre kategorie przeszeregowane.

Kody miały charakter bardziej analityczny lub opisowy, aby uchwycić sens i zastosować jednolite podejście do pojęć w całym materiale badawczym, który był dwujęzyczny (część wywiadów odbywała się w języku angielskim). Z tego powodu nie używano właściwie kodów *in vivo*, pozostawiając oryginalne treści respondentów jedynie na poziomie powiązanych z kodami cytatów. Ponadto dla uwzględnienia różnorodności w grupie zastosowano także kodowanie atrybutowe²⁹⁸.

Użyte w analizie kody dzięki nadanej strukturze pozwoliły w pierwszej kolejności na uporządkowanie wyników i ich interpretację na poziomie rodzin kodów (termin przyjęty za programem), na które składały się:

- kompetencje pracowników,

²⁹⁴ U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego...*, s. 170.

²⁹⁵ J. Saldaña, *The Coding Manual...*, s. 8.

²⁹⁶ Więcej w: B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych...*, s. 132–133.

²⁹⁷ Ibidem, s. 127.

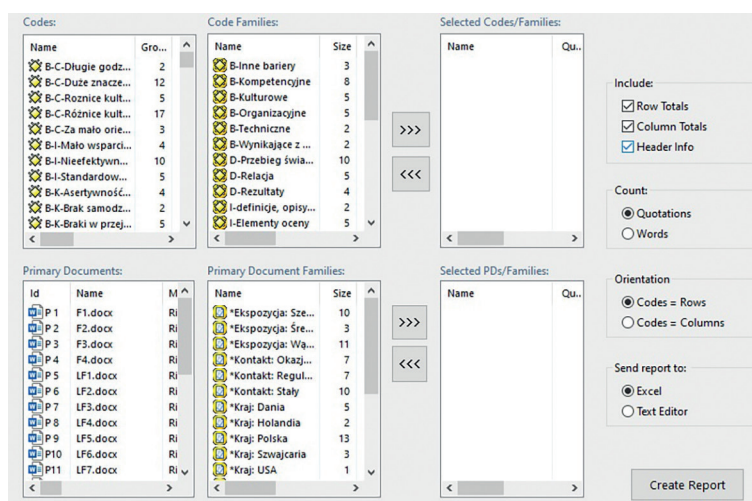
²⁹⁸ J. Saldaña, *The Coding Manual...*, s. 52–56.

- doświadczenia klientów,
- potrzeby i oczekiwania klientów,
- bariery (w uzyskaniu satysfakcji),
- inne.

Następnie w ramach rodzin dokonany został podział na kategorie i wreszcie do kategorii przypisane zostały pojedyncze kody. Warto podkreślić, że zarówno rodziny, jak i kategorie kodów powstały jako efekt naturalnego wyłaniania się wątków, tematów i kontekstów z analizowanego materiału²⁹⁹. Pełną strukturę kodów zawiera załącznik 4, poniżej zawarto zaś kilka kluczowych spostrzeżeń na etapie analizy rodzin i kategorii kodów.

Podczas pracy bezpośrednio w programie Atlas.ti struktura kodów i kategorii rodzin została odwzorowana w pełni, czego przykład przedstawiono na rys. 4.2, co bezpośrednio wspomagało wybór i parametryzację odpowiednich cytatów z dokumentów. Ponadto zapewniono dostęp do dodatkowych informacji wykorzystywanych następnie w interpretacji, w tym przede wszystkim do:

- odrębnych kodów dla każdego z respondentów zdefiniowanych na poziomie wywiadów/dokumentów zawierających transkrypcję,
- typu dokumentów wewnętrznych pochodzących z organizacji i użytych w analizie.



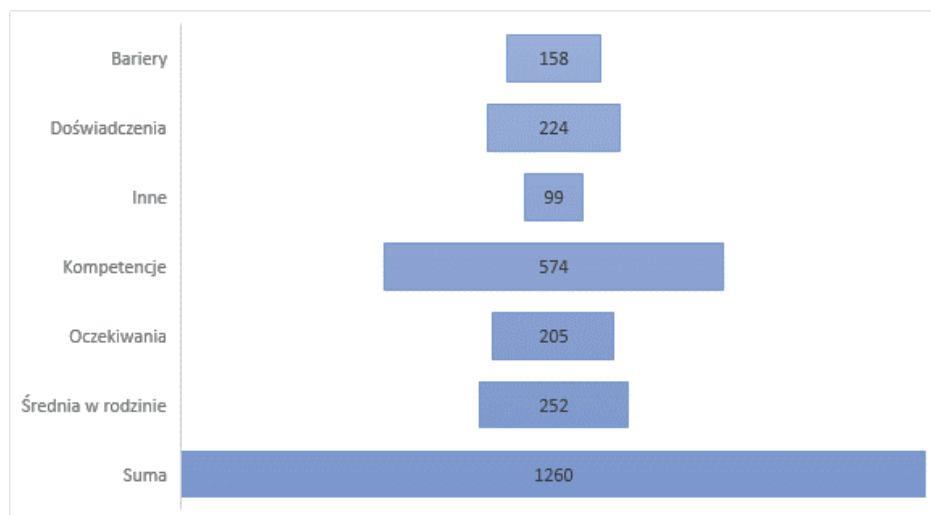
Rys. 4.2. Przykład struktury danych

Źródło: zrzut ekranu z programu Atlas.ti, projekt DR.

²⁹⁹ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych...*, s. 136–137.

Najwięcej, bo ponad 570 wartości kodów zostało użytych z rodziny „kompetencji pracowników”, w dalszej kolejności respondenci głównie wypowiadali się na temat swoich „doświadczeń oraz oczekiwań”, na co wskazuje ponad 200 wartości kodów w każdej z tych rodzin. Najrzadziej zidentyfikowane zostały wartości kodów z rodziny „barier” oraz „inne”. Średnia liczba zastosowanych kodów na rodzinę oscyluje wokół 250, więc właściwie tylko jedna z rodzin – „kompetencje” – istotnie dominuje, co można naturalnie wyjaśnić szczególnym zainteresowaniem tym obszarem badawczym i wysokim nasyceniem tego aspektu badawczego. Rozkład występowania wartości kodów w poszczególnych rodzinach zawiera wykres 4.1.

Wszystkie wcześniejsze etapy stanowiły podstawę analizy rezultatów wygenerowanych z użyciem programu oraz interpretacji, czyli konstruowania wyjaśnień, jak również identyfikacji rozbieżności i aberracji.



Wykres 4.1. Rozkład wartości kodów według rodzin kodów przyjętych w badaniach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jak wspomiano, przedmiotem kodowania w programie były materiały pozyskane ze wszystkich trzech opisanych źródeł danych, czyli z wywiadów indywidualnych, grupowych oraz dokumentacji organizacji, głównie w postaci prezentacji lub tzw. modeli działania, skupionych przede wszystkim wokół tematów standardów obsługi klienta oraz kompetencji pracowników. Były wśród nich m.in. prezentacje ze spotkań, dokumenty działu HR, treści szkoleniowe i onboardingowe dla pracowników SSC. Tak pozyskany w wyniku kodowania materiał w następnym kroku podlegał analizie i interpretacji, dla których zastosowane zostały wybrane podejścia:

- analiza tematyczna i identyfikacja wzorców, realizowane m.in. za pomocą wyboru reprezentatywnych cytatów z wywiadów i treści,
- kwantyfikacja, czyli opracowanie zakodowanych danych w ujęciu ilościowym,
- metody z zakresu *text mining*, jak chmura słów czy macierz częstości ich występowania³⁰⁰,
- wizualizacja, czyli prezentacja wyników badań za pomocą diagramów, aby w sposób syntetyczny pokazać badane zjawiska związane z kompetencjami pracowników oraz satysfakcją klienta³⁰¹.

Uzyskane w efekcie opisanego powyżej procesu badawczego rezultaty potwierdzają wnioski o istotności poszczególnych rodzajów kompetencji pracowników SSC w kontekście tworzenia satysfakcji klienta. Stanowią także bazę do sformułowania zaleceń praktycznych w postaci koncepcji rozwoju kompetencji pracowników zawierającej propozycje działań w jednostce SSC.

³⁰⁰ M. Wyskwarski, *Text Mining w analizie zbiorów publikacji naukowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 114, s. 636–638.

³⁰¹ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych...*, s. 156–159.

5. Kluczowe kompetencje w SSC jako czynniki satysfakcji klientów

5.1. Analiza kluczowych kompetencji na podstawie wywiadów indywidualnych z klientami

Zgodnie z opisanym w poprzednim rozdziale schematem postępowania badawczego w pierwszej fazie badań przeprowadzone zostały wstępne wywiady z wybranymi klientami centrum usług wspólnych. Ich celem było określenie głównych oczekiwań klientów w kontekście doświadczenia współpracy z SSC. Wskazane przez respondentów obszary oddziaływania zostały podzielone na trzy kategorie powiązane z postawą pracowników, komunikacją oraz wiedzą zabezpieczoną przez SSC. Dodatkowo w ramach każdej z nich zidentyfikowano najistotniejsze z punktu widzenia klientów aspekty, na których należy się skoncentrować, aby uzyskać jak największą pozytywną zmianę w kontekście satysfakcji klientów. Zestawienie uzyskanych wyników zawarto w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Wyniki wstępnych wywiadów z klientami identyfikujące obszary i aspekty oddziaływania na satysfakcję klienta

Postawa	Komunikacja	Wiedza
– odpowiedzialność – proaktywność – rozumienie organizacji lokalnej (także w aspekcie kulturowym) – koncentracja na jakości – dojrzałość	– uprzejma i sprawna komunikacja operacyjna – e-mail jako okazja do udowodnienia zaangażowania i koncentracji na kliencie – wzorce w komunikacji w celu rozwiązania problemu i utrzymania komunikacji	– procesy udokumentowane w precyzyjny sposób – opcje wsparcia jasne i w użyciu (koordynatorzy, superużytkownicy, kierownicy itd.) – obsługa klienta jako wspólna odpowiedzialność (bez względu na obszary)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki badań zostały następnie przeanalizowane z udziałem członków zespołu SSC, zarówno liderów, jak i specjalistów, w celu zaproponowania działań i rozwiązań odpowiadających na zidentyfikowane przez klientów potrzeby i obszary oddziaływania. W każdym z omawianych aspektów stawiane były pytania o właściwe rozwiązania

o charakterze naprawczym i rozwojowym. W pierwszym przypadku chodziło o zniwelowanie istotnych deficytów, które najczęściej były wprost i specyficznie wskazywane przez klientów podczas wywiadów jako źródło ich niezadowolenia, rozczarowania lub frustracji, np.:

- brak regularnego kontaktu z liderami SSC,
- zgłaszanie problemów bez propozycji rozwiązania,
- spadek jakości wsparcia w związku ze zmianą pracowników obsługujących klienta.

W odniesieniu do działań rozwojowych w większym stopniu chodziło o pracę nad istotnymi dla klientów aspektami obsługi w sposób jak najszerzy, poprzez oddziaływanie na obszary kompetencji pracowników, aby przygotować ich na potencjalne trudne sytuacje w obsłudze i wyzwania.

W rezultacie powstał plan i harmonogram wdrożenia pilotażowego programu ICE (*Improving Customer Experience*) zawierający ok. 35 działań i rozwiązań, wraz z przypisanymi odpowiedzialnościami, do realizacji w zespole SSC. Kilka z nich scharakteryzowano w tabeli 5.2. Formułowane dla każdego z działań cele odnosiły się do wpływu na członków zespołu lub/i liderów organizacji. Uznano bowiem, że istnieje pewna specyficzna sfera oczekiwań klientów, która jest możliwa do spełnienia jedynie z bezpośrednim udziałem liderów zespołów. Ponadto określono dla nich także oczekiwane rezultaty, tj. ich zakładany wpływ na jeden z obszarów oddziaływania na satysfakcję klienta.

Tabela 5.2. Wybrane działania z zakresu ICE wraz z ich charakterystyką

Działanie główne wraz z etapami	Typy czynności	Obszary oddziaływania
Ulepszenie formuły regularnych spotkań z klientami, m.in. poprzez: – ustalenie cyklu życia przygotowań – standard dokumentu planu spotkania – standard dokumentu podsumowania spotkania	– badawcze – konceptualne – dokumentacja operacyjna	– usprawnienie komunikacji – formowanie postawy: odpowiedzialność
Szkolenia z zakresu kompetencji miękkich dla koordynatorów w zakresie: – zarządzania czasem i priorytetami – efektywnej komunikacji z klientem, z uwzględnieniem eskalacji – skutecznego dzielenia się wiedzą	szkoleniowe	– usprawnienie komunikacji – formowanie postawy: odpowiedzialność
Przegląd opisów stanowiska celem wskazania kompetencji istotnych dla ról	– konceptualne – dokumentacja organizacyjna	formowanie postawy: orientacja na klienta
Model efektywnego transferu wiedzy określający: – etapy procesu przekazania wiedzy – odpowiedzialność – warunki konieczne do spełnienia do rozpoczęcia i zakończenia procesu	– konceptualne – dokumentacja operacyjna – szkoleniowe	zabezpieczenie wiedzy procesowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów z organizacji.

Tak zidentyfikowane kierunki w programie ICE i podjęte działania mogły zostać zweryfikowane podczas ustrukturyzowanych pogłębionych wywiadów z indywidualnymi klientami SSC. Uzyskano kluczowe informacje na temat istotnych aspektów wpływających na satysfakcję klientów oraz kompetencji pracowników postrzeganych przez klientów jako priorytetowe w procesie budowania satysfakcji.

W wyniku analizy merytorycznej zgromadzonego materiału możliwe było sformułowanie spostrzeżeń dotyczących ważności badanych obszarów. W dyskusji z klientami odnośnie do najważniejszych kompetencji w kontekście ich obsługi na pierwszym planie wyłoniły się kompetencje psychospołeczne, głównie związane z komunikacją. W tym zakresie szczególnie wyraźnie można wskazać kwestie związane z organizacją procesów komunikacyjnych, efektywnością i terminowością komunikacji, jak również jej przyjazną, uprzejmą formę. Respondenci dali temu wyraz, podkreślając wielokrotnie w czasie wywiadów wysoką rangę ogólnie rozumianych kompetencji komunikacyjnych³⁰²:

Powiedziałabym, że najważniejsze są też umiejętności komunikacyjne, chyba w pierwszej kolejności (LO3).

Komunikacja jest bardzo ważna. W zależności od pozycji oczywiście, ale wszędzie tam, gdzie masz jakiś interfejs, naprawdę komunikacja jest kluczowa (F3).*

Umiejętności komunikacyjne są bardzo ważne (LF4).*

To, czego najbardziej oczekuję, to dobra komunikacja między SSC a lokalną organizacją (LF5).*

Komunikacja to są takie ważne rzeczy... z punktu widzenia dla mnie jako klienta są ważne (LO3).

Wysoki poziom komunikacji, tak, to jest dla mnie bardzo, bardzo ważne (LO6).

Jednocześnie można też wyróżnić specyficzne aspekty komunikacji, które były identyfikowane przez klientów jako istotne. Dotyczyły one zwłaszcza dostępności i przyjaźności kontaktu:

Łatwość komunikacji, czyli żebym też mógł łatwo zlokalizować osoby, z którymi mogę porozmawiać (LO1).

Mówienie językiem moim, a nie profesjonalnym, nie takim specjalistycznym dla danej funkcji, tylko takim językiem klienta i załatwienia sprawy (LO7).

Otrzymywanie pytań w sposób profesjonalny i życzliwy; tak, myślę, że to doceniam najbardziej lub no, życzliwość, fajna sprawa, nie? Pomaga (LO1).

³⁰² Cytaty oznaczone „*” zostały przetłumaczone z języka angielskiego, który był językiem wywiadu.

Klienci podkreślali też organizację komunikacji w taki sposób, by kontakty ze strony pracowników SSC były na czas, a zatem istotna była komunikacja bez opóźnień:

Też to, co bardzo doceniam, to dobrze organizowana praca, odpowiedzi, reakcja na czas (LO6).

*Ludzie naprawdę ciężko pracują, aby spełnić moje oczekiwania i szybko odpowiadać, starają się przetworzyć wszystko w bardzo krótkim czasie *(LF7).*

Kolejnym szczególnym oczekiwaniem wyrażonym przez klientów SSC było otrzymywanie jasnej informacji o statusie sprawy:

Komunikacja, o której wiesz, że... „okej, jesteśmy, jesteśmy tu, pracujemy nad tym”. I wiesz, w pewnym sensie nie czujesz się zagubiony (F2).*

Natomiast dla mnie bardzo ważne jest, żeby pozostawać w komunikacji, czyli np. powiedzieć: „zajmę się tą sprawą po weekendzie” (LO7).

Wreszcie nie bez znaczenia pozostają postulaty dotyczące komunikacji w zakresie jej otwartości, a także prowadzenia aktywnego dialogu z klientami:

To jest bardzo ważne, aby mieć otwarty dialog (LF1).*

Jest też miejsce na popełnianie błędów i wtedy można prowadzić otwarty dialog, dzięki czemu można pomóc, nie tylko pytać (LF1).*

Na pewno umiejętność prowadzenia dialogu z klientem (LO11).

Oprócz komunikacji kolejnym szeroko komentowanym obszarem były kompetencje związane z potencjałem do budowania i utrzymywania relacji opartej na partnerstwie i zaufaniu. Świadczą o tym m.in. następujące wypowiedzi respondentów:

Ważna jest umiejętność integracji, umiejętność współpracy, podstawowe zrozumienie kultury drugiej strony (F3).*

Myślę, że korzyść z podejścia takiego otwartego jest dobrą inwestycją wykonaną w relacje. Myślę, że to działa nie tylko dla tego menedżera czy tego klienta, ale myślę, że działa też na samego pracownika. I to zaczynają się takie więzi budować, które pozwalają się przygotować na takie trudne sytuacje (LO1).

Wydaje się, że ludzie naprawdę się lubią, że lubią pracę... wydają się szczęśliwi, uśmiechnięci i witają cię (F1).*

Taka umiejętność otwierania się zarówno na proces, na wiedzę, jak i na ludzi, bo tutaj jakby ta umiejętność rozmawiania z różnymi ludźmi, bo w SSC musimy posiadać umiejętność także jakby nawiązywania relacji z ludźmi z różnych kultur, gdzie wiadomo, systemy wartości mogą być zupełnie różne, nie takie oczywiste (F4).

*Powiem, że najbardziej oczekuję, aby klient i SSC stworzyli owocną relację o obopólnych korzyściach** (LF2).

Otwartość i uczciwość, czyli to jakby znowu trochę wraca do tego zaufania, że ja mam poczucie bezpieczeństwa i zaufania (F4).

Mimo że była to sytuacja wyjątkowa dla nas obu, to, co mi się podobało, to to, że pokazała mi, gdzie się znajduje ona jako osoba, pokazała, że jest... jest pewna, że nie wszystko było tam idealnie, że było to niedobrze policzone, ale już mamy ten mechanizm weryfikujący i one to zweryfikowały i pokazują, że jest problem i trzeba to po prostu naprawić; także taka, bardzo taka... taka ludzka była, no i dla mnie to było takie szybkie – „dobra, Aneta, jasne...” full trust. Jeżeli tak, to tak – nie będę tego sprawdzał ani weryfikował (LO1).

W badaniu ujawniła się też wysoka rola kompetencji twardych, czyli merytorycznych, w przypadku których klienci SSC w sposób szczególny zwracali uwagę na potrzebę zaawansowanej wiedzy kierunkowej, tj. z zakresu finansów i księgowości, a także znajomość procesów i systemów globalnych, tak aby zapewnić platformę do rozwiązywania problemów operacyjnych. Obszar ten charakteryzują wybrane cytaty z wywiadów:

*Ekspertyza do poziomu sztuki. Tak, tak. Ale myślę, że to jest raczej kluczowe** (F3).

Osoby kompetentne, posiadające świadomość, wiedzę i kompetencje takie merytoryczne (F4).

Pierwsze przychodzą do głowy, no to jakby też pewien zasób wiedzy takiej merytorycznej, czy zbudowane takie kompetencje procesowe, merytoryczne (F4).

*Głęboka wiedza, głęboka ekspertyza w finansach, ale także zrozumienie biznesu są tutaj kluczowymi kompetencjami** (LF3).

*Kompetencja to oczywiście znajomość wykonywanego zadania. Muszą mieć edukację w tej dziedzinie. Jeśli mówisz np. o kontaktach GL** (LF4).

*Przede wszystkim dobra znajomość rachunkowości i rachunkowości finansowej oraz całej księgowości** (LF8).

Wśród pozostałych kompetencji najistotniejsze dla klientów okazały się zaangażowanie oraz wysoka jakość i terminowość. W tabeli 5.3 zestawiono wybrane cytaty wskazujące na znaczenie aspektów doświadczenia i oczekiwań klientów. W odniesieniu do zaangażowania pracowników SSC klienci wyraźnie wskazali tę postawę jako kluczowy element ich pozytywnego doświadczenia w czasie obsługi, czyli *Customer experience*. Widoczny szczególnie w niektórych wypowiedziach jest element emocjonalny, jaki taka postawa wywołuje podczas interakcji z pracownikiem centrum usług wspólnych lub w związku z tym. Z kolei mówiąc o oczekiwaniach, klienci SSC najczęściej odwoływali

się do racjonalnych przesłanek i uwarunkowań, definiując przede wszystkim kryterium dotyczące rezultatu obsługi.

Tabela 5.3. Doświadczenia i oczekiwania klientów

Rodzina: Doświadczenia klienta Kod: Zaangażowanie	Rodzina: Oczekiwania Kod: Jakość i dostawa na czas
<i>Kiedy zadajesz pytania i czujesz, że ktoś Cię rozumie na drugim końcu; że naprawdę traktuje to poważnie* (F2)</i> <i>Musisz czuć, że osoba, z którą masz do czynienia, jest oddana temu, co robi* (F2)</i> <i>Oczywiście również, że są oddani swojej pracy i chcą Ci służyć w sposób profesjonalny* (LF1)</i> <i>Ale koniec końców, jeśli nie masz takiej „swojej” osoby, a jest 100% zaangażowania, to wiesz wszystko o tej osobie* (LF1)</i> <i>Juniorzy mogą nie być najlepsi z profesjonalnego punktu widzenia, ale jeśli są zaangażowani, to dopną swego* (LF2)</i> <i>I bez wahania powiedziała do mnie: „Chcę pomóc. Powiedz mi, jak mogę pomóc”* (LF6)</i> <i>Zawsze było to otwarcie na klienta, że jak już był problem, to dziewczyny zawsze starały się mi pomóc i ja wiedziałam, że ich celem jest to, żeby mi pomóc (LO5)</i>	<i>I ja muszę wiedzieć, że zadania są wykonywane zgodnie z ustalonymi procesami, a terminy są dotrzymywane* (F2)</i> <i>Pierwsze, co mi do głowy przychodzi, to jakość i terminowość (F4)</i> <i>Muszę ufać, że dostarczą na czas, ponieważ jesteśmy bardzo zależni* (LF1)</i> <i>Że dostarczone jest dokładnie na czas i to, co jest oczekiwane, a nie tylko jakieś części* (LF3)</i> <i>Moim największym oczekiwaniem jest to, że praca wykonywana przez grupę z SSC będzie wykonywana terminowo i we właściwy sposób* (LF6)</i> <i>Spodziewam się, że dostaję od zespołu wszystko, czego potrzebuję, dokładnie tak, jak tego potrzebuję, w odpowiednim czasie* (LF6)</i> <i>Szybko, sprawnie i na temat. Podjęcie działania i zrealizowanie (LO8)</i>

* Cytaty tak oznaczone zostały przetłumaczone z języka angielskiego, który był językiem wywiadu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Do analizy materiału, tj. transkrypcji wywiadów indywidualnych, zastosowano także narzędzie analizujące częstość występowania słów, aby graficznie ukazać te najczęściej używane przez klientów SSC i również w ten sposób określić główne obszary uwagi. Dzięki tej metodzie potwierdzona została ścisła orientacja na badane zagadnienia, gdyż zaobserwowano wysokie znaczenie takich słów, jak: „klient”, „kompetencje”, „satysfakcja”, „SSC”. Na rys. 5.1 za pomocą chmury słów przedstawiono 44 najczęściej występujące słowa. Ze względu na to, że materiał był dwujęzyczny, w celu przygotowania go do analizy słowa zostały dostosowane do polskiej wersji językowej.



Rys. 5.1. Najczęściej występujące słowa w wywiadach indywidualnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dominujące słowa, pojawiające się także we wcześniej ustalonej strukturze kodów badawczych, świadczą wyraźnie o koncentracji na głównych obszarach badawczych, tj. kompetencjach pracowników SSC, jak: kompetencje, kulturowe/kultura, komunikacja, umiejętności, organizacja, otwarty, odpowiedzialność, zrozumienie, różnych aspektów doświadczenia klienta, jak m.in.: obsługa, proces, doświadczenie, bariera, satysfakcja, problemy, zmiana.

- podmiotów, takich jak: SSC, klient, osoba, pracownicy, ludzie,
- kompetencji i postaw pracowników SSC, jak: kompetencje, kulturowe/kultura, komunikacja, umiejętności, organizacja, otwarty, odpowiedzialność, zrozumienie,
- różnych aspektów doświadczenia klienta, jak m.in.: obsługa, proces, doświadczenie, bariera, satysfakcja, problemy, zmiana.

Stosunkowo mocno reprezentowane są takie słowa jak: obsługa, proces, bariera, co pokazuje silny związek z wysoką świadomością klientów SSC dotyczącą ich oczekiwań związanych z obsługą i oferowanymi procesami. Słowa te są ściśle powiązane z używaną na co dzień terminologią w relacjach klienci–SSC.

Wywiady indywidualne były szczególną grupą źródeł, gdyż oddawały wprost głos klientom SSC. Ponadto dodatkowe możliwości analizy wynikają także ze struktury respondentów zróżnicowanej według kilku kryteriów, co zaprezentowano w rozdziale 4, czyli m.in. ze względu na kraj pochodzenia, płeć, staż w organizacji. Dzięki zastosowaniu kwantyfikacji występowania kodów i przygotowaniu rezultatów odrębnie dla różnych grup klientów dokonano interpretacji rozbieżności pomiędzy średnim występowaniem kodów w wybranych grupach respondentów a całą populacją klientów. Analizę przygotowano jedynie dla kodów o występowaniu co najmniej 10-krotnym. Z kolei jako istotne

różnice pomiędzy odpowiedziami grupy a wynikami całej populacji uwzględnione zostały jedynie przypadki odpowiedzi oddawanej częściej o co najmniej 25%.

Pełne wyniki tej analizy zaprezentowano w tabeli 5.4. Wskazują one na ciekawe charakterystyki i dominujące preferencje w niektórych grupach klientów. Przykładowo zauważono, że wśród kobiet relatywnie istotniejsze w porównaniu z całą populacją okazały się kompetencje wskazujące na zainteresowanie problemem oraz wykazanie chęci pomocy. Klienci z najdłuższym stażem cenią dobrą relację z SSC bardziej niż inni, ci zaś ze średnim stażem zdają sobie sprawę z rangi świadomej pracy w kontekście różnic kulturowych. Bardzo ciekawych wniosków dostarcza też analiza segmentów według typów klientów: dla grupy finansów globalnych, rekrutującej się często z wysokiej klasy specjalistów, w dużej mierze opierających się na rezultatach pracy SSC, najistotniejsze są pewne fundamentalne dla współpracy kompetencje, jak zaufanie, swego rodzaju ciekawość, słuszną docieklivość (w tematach finansowych) oraz proaktywność i samodzielność, podczas gdy przedstawiciele innych funkcji, znacznie mniej powiązani w kontekście złożonych merytorycznych wyzwań, cenią kompetencje miękkie, jak empatia, zainteresowanie problemem, ale i chęć wsparcia oraz poczucie, że zakończenie komunikacji nastąpi dopiero po znalezieniu rozwiązania.

Tabela 5.4. Zróżnicowanie wybranych preferencji w grupach respondentów wywiadów indywidualnych

Kryterium różnicowania grupy respondentów	Cecha respondentów	Kod występujący w ramach grupy respondentów częściej niż w stosunku do całej populacji
Płeć	kobiety	– identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem – empatia, chęć pomocy, wsłuchanie się
Staż	długi	– dobra relacja
	średni	– budowanie świadomości różnic po obu stronach, szkolenia
Typ	inne zespoły w finansach	– samodzielność i proaktywność – zadawanie właściwych pytań – zaufanie
	inne funkcje	– zakończenie tematu to znalezienie rozwiązania – identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem – empatia, chęć pomocy, wsłuchanie się – postawa proserwisowa, chęć wsparcia

Kryterium różnicowania grupy respondentów	Cecha respondentów	Kod występujący w ramach grupy respondentów częściej niż w stosunku do całej populacji
Zakres	szeroki	– budowanie świadomości różnic po obu stronach, szkolenia – nawiązywanie relacji – jakość i dostawa na czas
	wąski	– samodzielność i proaktywność – kontakt na czas, bez opóźnień
Kontakt	okazjonalny	– empatia, chęć pomocy, wsluchanie się
	regularny	– mechaniczne i powierzchowne wykonywanie kroków – samodzielność i proaktywność – kontakt na czas, bez opóźnień
	stały	– budowanie świadomości różnic po obu stronach, szkolenia – nawiązywanie relacji – jakość i dostawa na czas
Kraj	Dania	– duże znaczenie hierarchii; przełożony znaczy więcej – samodzielność i proaktywność – zaangażowanie – zadawanie właściwych pytań
	Polska	– identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem – empatia, chęć pomocy, wsluchanie się – postawa proserwisowa, chęć wsparcia
	USA	– dobra relacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W grupach różniących się zakresem współpracy z SSC na szczególną uwagę zasługuje wysoka ranga nadana nawiązywaniu relacji przez grupę klientów cechujących się szerokim zakresem współpracy z SSC. Klienci współpracujący z SSC w wąskim zakresie, a zatem najczęściej w ramach jednego–dwóch procesów, cenią głównie usługę zrealizowaną na czas i o odpowiedniej jakości. Klienci kontaktujący się z SSC liczą przede wszystkim na empatię ze strony jego pracowników, a wraz ze wzrostem regularności kontaktów istotne są dla nich kwestie m.in. unikania mechanicznego wykonywania pracy przy regularnym kontakcie oraz nawiązywania relacji przy stałym kontakcie.

Wreszcie ciekawych rezultatów dostarcza także przegląd wysoko reprezentowanych kodów w grupach respondentów w zależności od kraju, gdyż preferencje te mogą wskazywać na dominujące wartości kultur narodowych. Do takich wniosków łatwo można dojść, patrząc na przykład Danii, która w swojej kulturze narodowej ma takie wartości

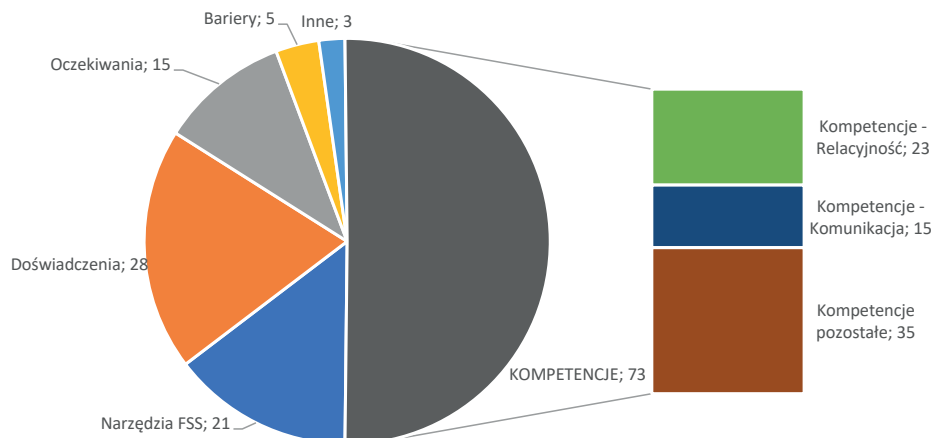
jak: indywidualizm, mały dystans władzy oraz tolerancyjność/wyrozumiałość³⁰³. Kody wysoko reprezentowane przez duńskich respondentów nawiązują do indywidualizmu rozumianego jako działanie zgodne z własną inicjatywą, samodzielne, zaangażowane, pełne dociekliwości (właściwych pytań). Jednocześnie Duńczycy ze względu na swoje niewielkie przywiązanie do formalnych struktur wyraźnie zauważają też, że w modelu SSC hierarchia ma duże znaczenie.

Wywiady indywidualne z klientami pozwoliły na identyfikację najistotniejszych kompetencji pracowników z punktu widzenia odbiorców usług SSC. Stanowią oni heterogeniczną grupę, stąd też kierowane wobec SSC wymagania mogą podlegać znacznemu zróżnicowaniu. Aby je zidentyfikować i zrozumieć, tym większe znaczenie należy przypisać komunikacji, która okazała się bez wątpienia najważniejszą grupą kompetencji wskazanych przez klientów.

5.2. Determinanty satysfakcji klientów z perspektywy SSC

W ramach badań zaplanowano także, aby głos w dyskusji oddać liderom organizacji, którzy odpowiadają za wdrożenie działań na rzecz zwiększenia satysfakcji klienta, w tym przede wszystkim programu ICE. Liderzy, pracując bezpośrednio z klientami i doświadczając nawet kilkudziesięciu interakcji w tygodniu w różnych sprawach, dysponują bardzo dobrymi warunkami do przedstawienia wiarygodnej oceny. Podczas wywiadu zogniskowanego w swoich wypowiedziach skupiali się głównie na kompetencjach pracowników kierowanych przez nich zespołów. Zdaniem liderów SSC w kontekście budowania satysfakcji klienta najistotniejsze są kompetencje pracowników SSC związane z potencjałem relacyjnym, a także kompetencje komunikacyjne. Uwagę zwraca też to, że stosunkowo łatwo w rozmowie na temat świadomego wpływania na satysfakcję klientów liderzy nawiązywali do wykorzystywanych w codziennej praktyce organizacyjnej zespołu narzędzi i dokumentów. Oznacza to, że w organizacji nastąpiła instytucjonalizacja poglądów i założeń związanych z obsługą klienta i rozwojem odpowiednich kompetencji, w postaci wdrożonych ról, modeli czy dokumentów (struktura kodów przypisanych do transkrypcji z dwóch wywiadów została zaprezentowana na wykresie 5.1).

³⁰³ Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries> (19.08.2022).



Wykres 5.1. Najważniejsze kody z wywiadów zogniskowanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Widzimy zatem zbieżność oceny liderów i klientów; w innej kolejności jednak oba te obszary, tj. kompetencje związane z budowaniem relacji oraz komunikacją, zostały uznane także przez klientów jako najważniejsze. Liderzy wydają się przykładać największą wagę do zdolności pracowników SSC do budowania i utrzymywania relacji z klientami jako istotnej determinanty ich satysfakcji. Dobrze oddają to m.in. poniższe cytaty:

No, ja myślę, że takie otwarte osoby, czyli takie „jak mogę ci pomóc”, pomocne, angażujące się, takie od pierwszej chwili, często rzucają wiele innych spraw, żeby w konkretnej sytuacji pomóc danej osobie, jeśli jest taka potrzeba, pozytywne, zwracające uwagę na relacje (FO10).

Ja myślę, że tu trzeba się skupić na tych miękkich kompetencjach, bo to jest też budowanie relacji z klientami, która jest taką solidną podwaliną, że nawet jak coś pójdzie nie tak, że Kasia, Basia... dobra wiemy, jak pracuje, jakie są jej standardy (FO8).

Jak wspomniano, liderzy w czasie wywiadów zogniskowanych bardzo dużą wagę nadali komunikacji rozumianej jako czynnik podnoszenia satysfakcji klientów, co ilustruje dobrze m.in. poniższy cytat:

Ja bym powiedział, że odpowiednia komunikacja ma bardzo duże znaczenie i chyba takie podstawowe, bo nawet jeżeli nie donosimy rezultatów, to sposób zakomunikowania ma duży wpływ na to, czy klient faktycznie będzie czuł tę satysfakcję czy nie (FO1).

Ponadto liderzy zdają się uznawać wysoką rangę komunikacji w kształtowaniu wizerunku zespołu oraz podczas realizowanych przez SSC zadań:

Jeśli pracownik wie, jakie ma zadania, to powinien jakoś strukturalnie planować sobie to, w jaki sposób układa sobie plan dnia i to przekłada się na to, jak będzie reagował na komunikację czy eskalację ze strony klientów... to powinno być takie dosyć przemyślane i ustrukturyzowane. Jeśli będzie tylko tak, że złapie, odpowie, a za chwilę coś mu się jeszcze przypomni i napisze trzeciego i piątego maila, to też daje klientowi poczucie, że pracownik właściwie nie wie, co robi (FO2).

Powinno się pisać takiego maila, jakiego ty chciałabyś otrzymać, jak masz problem i do kogo się zgłaszasz (F08).

Wątek istotnej roli komunikacji jest też wielokrotnie poruszany w materiałach organizacyjnych, np. szkoleniowych i definiujących standardy, co wskazuje na podejmowanie działań na rzecz rozpowszechniania właściwych standardów i rozwoju tych umiejętności w SSC:

Bądź zwięzły, konkretny, zawrzyj wszystkie istotne szczegóły i informacje (P36).

Zwróć uwagę na ogólną przejrzystość korespondencji – kolejne wiadomości i poruszane w niej tematy powinny być odpowiednio oddzielone, najlepiej akapitem (P36).

Rekomendacje/oczekiwania:

- organizowanie wideokonferencji przynajmniej raz na kilka miesięcy,
- korzystanie ze standardowego szablonu agendy i podsumowania oraz stosowanie modelu facylitacji na stronie SSC* (P57).

Ważna jest również konstrukcja wiadomości – powinna być logicznie uporządkowana (P36).

Comiesięczne rozmowy pomiędzy koordynatorem lub kierownikiem i przedstawicielem klienta, obejmujące:

- kontrolę statusu MEC,
- analizy i dyskusję KPI,
- kontynuację wszelkich nierozwiązanych problemów adresowanych w codziennej korespondencji,
- plany i ambicje współpracy,
- Obustronny feedback* (P40).

Jednocześnie liderzy dostrzegają istotność rozwijania umiejętności komunikacji w sytuacjach trudnych, np. eskalacji, czyli zgłoszenia przez klienta sprawy z pominięciem zwykłego trybu, aby zwrócić uwagę na niepokojące z jego perspektywy aspekty obsługi lub też potwierdzonego błędu po stronie SSC:

I podstawowe znaczenie ma sposób, w jaki – jeżeli taka eskalacja się pojawi – my zareagujemy. I czy ją zgasimy w zarodku i bardzo szybko i profesjonalnie załatwimy tę sprawę, czy nieprofesjonalną komunikacją doprowadzimy do tego, że to się będzie jeszcze bardziej jątrzyło i spowoduje jeszcze większą eskalację (FO3).

Komunikacja zewnętrzna będzie prawidłowa, jeśli wewnętrzna jest zdrowa, więc jeżeli organizacja nie pozwala na to, żeby otwarcie rozmawiać o błędach, czy jakichś takich sytuacjach, w których człowiek czuje się niepewnie; jeżeli on wie, że czując się niepewnie, nie naraża się na nic, idąc do swojego przełożonego, to wtedy możemy rozmawiać o tym, że mamy przejrzystą komunikację wewnętrzną, która jakoś tam polaryzuje na zewnątrz (F01).

Istotną rolę liderzy SSC przywiązują także do swego rodzaju rozwiązań organizacyjnych i narzędzi operacyjnych służących wsparciu systemowemu komunikacji, aby zapewnić jej przejrzystość, przewidywalność i strukturę:

Patrząc z tej perspektywy na klienta, takie regularne, bieżące forum, na którym możemy porozmawiać i omówić wątpliwości, zadać pytanie, bo czasem gdzieś załatwiać szybko sprawy to się nie udaje, a jednak mając świadomość, że to spotkanie się odbędzie, przygotowujemy się, zbieramy inputy i można omówić i nawiązać relacje i omówić kwestie procesów (FO2).

Warto również odnotować kilka innych ciekawych spostrzeżeń liderów SSC, które potwierdzają, że rozumieją oni znaczenie satysfakcji klientów dla organizacji SSC, a także wskazują kierunki rozwoju zespołów i pracowników. Zostały one zaprezentowane jako uzupełnienie rozważań na temat kluczowych kompetencji pracowników, dla kilku wybranych kontekstów, w szczególności tego, jak liderzy SSC widzą rolę zespołu, jego ambicje oraz jak odnoszą się do świadomego budowania satysfakcji klienta:

Ja bym to nazwał „seamless service”, to jest coś takiego, co powoduje, że załatwiamy sprawy szybko, sprawnie, w terminie, nie angażując klienta, tzn. jest coś, z czym przychodzi klient i ma duży problem, a my mówimy: „dobra, ja to ogarnę”, i ogarniamy tak, że on w zasadzie ma ten efekt „wow” i widzi: „o, kurczę, ja bym w życiu tak szybko i sprawnie nie zrobił” (FO1).

Oni muszą zobaczyć, że faktycznie ten FSS to jest coś, co przynosi jakąś wartość dodatkową organizacji. „O, kurczę, faktycznie, sam bym na to nie wpadł”, czyli dostają od nas informację o czymś, co wymaga większej analizy, i wtedy jest: „Ja bym na to nie wpadł” i wtedy ten „Customer Experience” jest taki głęboki (F01).

Zakomunikowanie, oczywiście, ale nie rozłożenie rąk... „Słuchajcie, zrobiliśmy źle, to nasza wina itd.”, tylko to powinno iść w parze z propozycją rozwiązania tematu (FO2).

FO3 wspomniała tę proaktywność ze strony księgowych, to jest wydaje mi się bardzo istotne, bo jeżeli zdarzały się takie sytuacje, że to my najpierw wyjdziemy, zauważymy, że w jakimś procesie jest problem albo przykładowo zauważamy, że coś się dzieje nie tak i wyjdziemy pierwsi do klienta z komunikacją albo proponujemy zmianę lub usprawnienia naszym klientom tych procesów, to myślę, że to też bardzo pozytywnie rzutuje wtedy na całą naszą... zapewniamy tę wartość dodaną, nie (FO4).

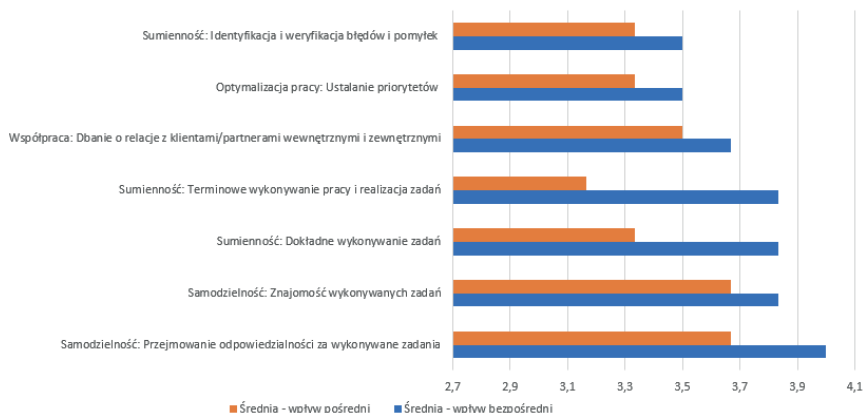
Bo to, że robimy swoją pracę jakby bez błędów i w terminach, no to ok, to robimy to i nikt nas za to nie będzie chwalił, że zrobiliście coś, co mieliście zrobić. Chwali się nas, jeśli zrobimy coś, co zaskoczy klienta, tak? Czyli on ma wrażenie, że zrobiliśmy coś lepiej, niż on by to zrobił (FO1).

Jak wspomniano, w uzupełnieniu wywiadu grupowego liderzy organizacji brali udział w krótkim badaniu sondażowym, które miało ocenić istotność kompetencji pracowników SSC w obsłudze klienta i zapewnieniu mu jak najwyższej satysfakcji. W tym celu użyto modelu kompetencyjnego funkcjonującego w organizacji i znanego liderom, a pytania dotyczyły wpływu zarówno bezpośredniego danej kompetencji na satysfakcję klienta, jak i pośredniego. W pierwszym przypadku chodziło o ocenę, czy dana kompetencja zasadniczo i wprost dotyczy umiejętności z zakresu obsługi klienta, natomiast pośredni wpływ oznaczał oddziaływanie tej kompetencji pracownika na atmosferę w zespole, motywację lub jakość procesów i w konsekwencji na odczucie satysfakcji klienta w czasie interakcji.

Model kompetencyjny grupuje główne kompetencje specjalistów SSC w obrębie czterech obszarów: samodzielności, optymalizacji pracy, sumienności i współpracy. Najważniejsze według liderów SSC kompetencje pracowników oddziałujące bezpośrednio podczas obsługi klienta na jego doświadczenie i satysfakcję zostały zilustrowane na wykresie 5.2. Aby dokonać analizy wyników ankiety w kontekście prowadzonych badań, sporządzono zestawienie powiązań znaczeniowych pomiędzy modelem kompetencyjnym stosowanym w SSC i użytym w ankiecie z liderami a strukturą kodów kompetencji zdefiniowaną podczas badań.

Najwyżej sklasyfikowane w modelu kompetencje dotyczące odpowiedzialności za swoje zadania można wprost powiązać z wysoko reprezentowanymi kodami: profesjonalizm, identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem, chęć współpracy oraz proaktywność, inicjatywa. Następnie trzy kolejne kompetencje według modelu SSC zostały sklasyfikowane na drugim miejscu i dotyczyły:

- znajomości realizowanych zadań (wśród istotnych kodów z badań łączy się to z wiedzą księgową),
- dokładności w ich wykonywaniu,
- sumienności rozumianej jako terminowa realizacja zadań, co w badaniu można połączyć z kodem: kontakt na czas, bez opóźnień.



Wykres 5.2. Najważniejsze kompetencje pracowników według liderów organizacji, oddziałujące bezpośrednio podczas obsługi na klienta, zgodnie z modelem kompetencyjnym organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety uzupełniającej.

Należy zauważyć, że dopiero na piątej pozycji wśród najistotniejszych kompetencji wpływających bezpośrednio na satysfakcję klienta liderzy sklasyfikowali dbanie o relacje z klientami i partnerami. Z kolei ta kompetencja łączy się z wieloma wysoko reprezentowanymi kodami z badań, mianowicie:

- otwartą, efektywną komunikacją; komunikatywnością,
- chęcią współpracy,
- nawiązywaniem relacji,
- przyjazną i grzeczną formą kontaktu,
- otwartością, elastycznością,
- empatią, chęcią pomocy, wsłuchaniem się.

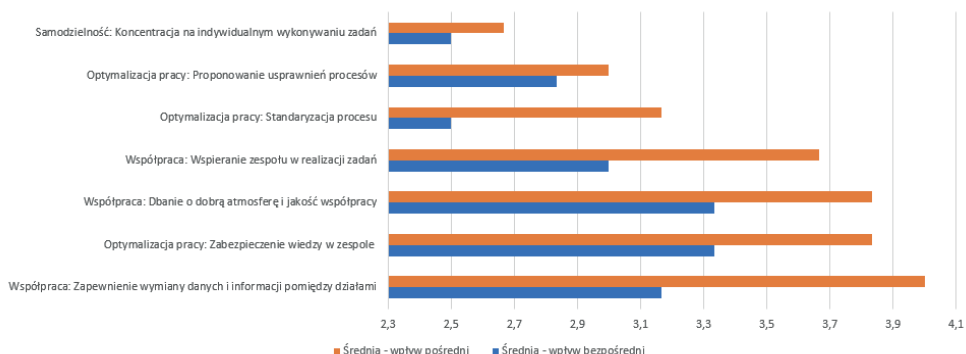
Wydaje się zatem, że istotne kompetencje dotyczące obsługi klienta są jedynie nieznacznie reprezentowane w modelu kompetencyjnym SSC. Potwierdza to próba powiązania istotnych kodów kompetencji z badań z modelem zastosowanym w SSC, w rezultacie której grupa ważnych kompetencji tylko w niewielkim stopniu jest powiązana znaczeniowo z kompetencjami SSC:

- identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem,
- wiedza księgowa, ekspertyza kierunkowa,
- nawiązywanie relacji,
- empatia, chęć pomocy, wsłuchanie się.

Ponadto można wyraźnie zauważyć, iż w bezpośredniej ocenie liderów – według wyników ankiety opartej na pięciostopniowej skali – najistotniejsze dla satysfakcji są kompetencje odnoszące się wprost do rezultatów obsługi, nie zaś przebiegu procesów oraz

pozytywnych aspektów interakcji pomiędzy klientami a pracownikami SSC. Dali wyraz temu stanowisku, wskazując opisane wyżej kompetencje związane z odpowiedzialnością, sumiennością, dokładnością, terminowością, jako najistotniejsze w obsłudze klienta. Należy zatem uznać, że według liderów satysfakcja klientów powstaje głównie w procesie oceny przez nich rezultatów pracy SSC.

Wśród kompetencji pracowników SSC zdefiniowanych w modelu kompetencji organizacji, których wpływ na doświadczenie i satysfakcję klienta liderzy identyfikują jako pośredni, widoczne są z kolei ocenione wysoko umiejętności służące przede wszystkim dobrej współpracy i spójności pomiędzy poszczególnymi obszarami zespołu (działami). Znaczna część istotnych kompetencji dotyczy usprawnień i pracy na rzecz wysokiej jakości w realizowanych zadaniach, w tym przede wszystkim potencjału do usprawnienia procesów, ich standaryzacji, a także właściwego zabezpieczenia wiedzy operacyjnej. Pełne zestawienie przedstawia wykres 5.3.



Wykres 5.3. Najważniejsze kompetencje pracowników, zgodnie z modelem kompetencyjnym organizacji, oddziałujące pośrednio podczas obsługi na klienta

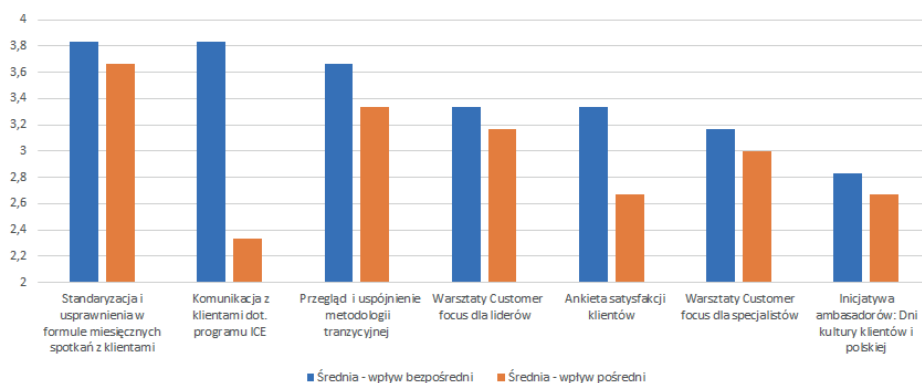
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wydaje się zatem, że w ankiecie – nieco odmiennie niż w czasie wywiadu – liderzy przypisali istotne znaczenie kompetencjom pracowników SSC w kontekście dostarczenia wysokiej jakości rezultatów oraz zapewnienia wysokiej odpowiedzialności i samodzielności jako głównego obszaru tworzenia satysfakcji. Trzeba jednak podkreślić, że stosowany w organizacji model kompetencji niemal zupełnie pomija te wprost dotyczące obsługi klienta, stąd liderzy, zdając sobie sprawę ze znaczenia satysfakcji klienta w całościowym podejściu do obsługi, nadali w tym kontekście relatywnie wysokie rangi różnorodnym kompetencjom.

W ankiecie uzupełniającej pojawiła się również możliwość, aby liderzy SSC oceniali wprowadzane działania ICE pod kątem ich skuteczności w zakresie satysfakcji klienta.

Odpowiedzi udzielane w skali czterostopniowej cechowała duża spójność pomiędzy respondentami, o czym świadczy np. fakt, że tylko dla 4 działań z ocenianych 16 zakres między minimum a maksimum był większy niż 1.

Jak wynika z zaprezentowanego na wykresie 5.4 zestawienia – liderzy wśród najskuteczniejszych działań mających bezpośredni wpływ wskazują przede wszystkim te, które wiążą się z komunikacją oferowaną wprost do klientów (np. usprawnienie formuły spotkań z klientami, informowanie o postępach w programie ICE, ankieta satysfakcji skierowana do klientów oraz działania zmierzające do wzajemnego zapoznawania z kulturą narodową) lub dotyczą wprost kompetencji z zakresu obsługi klienta (warsztaty *Customer focus* dla specjalistów i liderów).

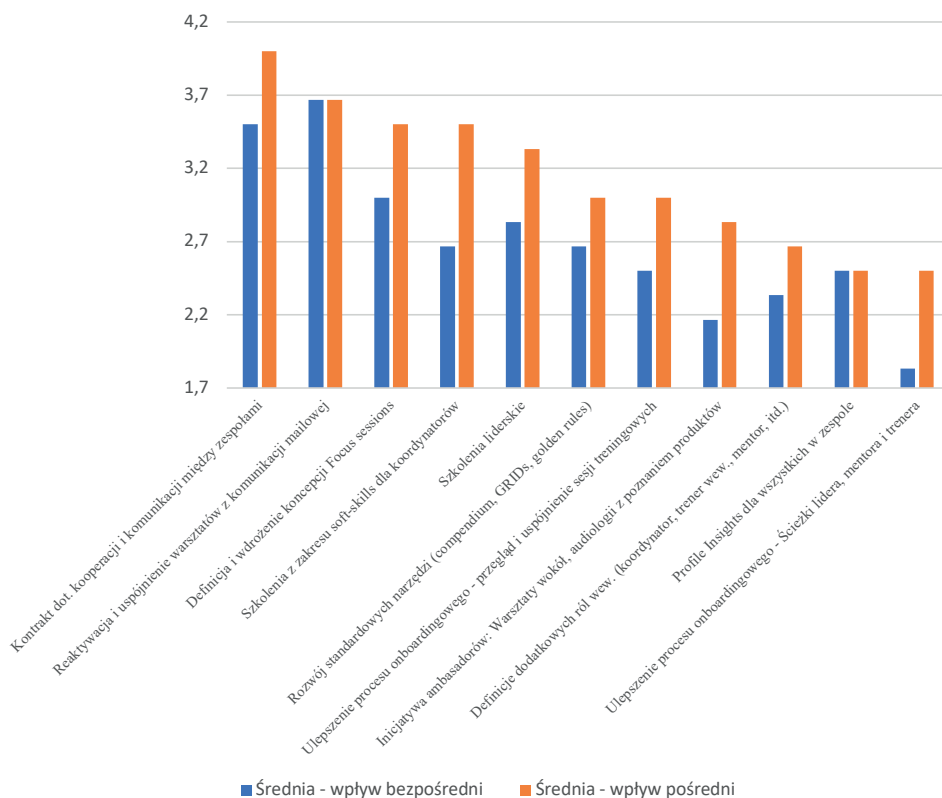


Wykres 5.4. Najważniejsze działania programu ICE wpływające bezpośrednio na satysfakcję klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Liderzy z kolei znacznie więcej działań zinterpretowali jako sprzyjające wzrostowi satysfakcji klienta pośrednio, dzięki wyższej jakości pracowników SSC, ich niezawodności lub rozwojowi określonych kompetencji. Potwierdza to także nieco wyższa średnia dla pośredniego wpływu, która wynosi 3,1, podczas gdy dla bezpośredniego wpływu średnia wynosi niespełna 3. Jak wynika z danych zaprezentowanych na wykresie 5.5, najważniejsze działania programu ICE o pośrednim wpływie na satysfakcję klienta to według liderów przede wszystkim te wpływające na model świadczenia usług, jak: wypracowany kontrakt dotyczący współpracy i komunikacji między działami, wdrożenie Focus Sessions skierowanych do konkretnych klientów czy rozwój narzędzi operacyjnych zwiększających spójność obsługi pomiędzy klientami. Inną grupę stanowią działania zwiększające świadomość roli pracowników SSC, także w kontekście obsługi klienta (definicje dodatkowych ról wewnętrznych, profile Insights opisujące indywidualny, preferowany

styl pracy i komunikacji) oraz rozwijające istotne kompetencje psychospołeczne (warsztaty z komunikacji, szkolenia dla koordynatorów i liderów, przygotowywanie do roli pracownika SSC w ramach procesu onboardingowego). Warto zauważyć, że w dwóch przypadkach ocena liderów dotycząca pośredniego i bezpośredniego wpływu działań ICE była taka sama, a dotyczyło to wdrożenia dla wszystkich członków zespołu profili Insights oraz warsztatów z komunikacji. Taki wynik, choć pozornie może się wydawać trudny do interpretacji, w kontekście tych badań ma jednak dość klarowne wyjaśnienie. W obu przypadkach nowe umiejętności lub wiedza mają uniwersalny charakter, więc stosowane były przez członków SSC zarówno wprost w kontaktach z klientami, jak i z innymi członkami zespołu, owa zaś dobra współpraca z założenia powinna wspierać przyjazny dla klienta model świadczenia usług.



Wykres 5.5. Najważniejsze działania programu ICE wpływające pośrednio na satysfakcję klienta

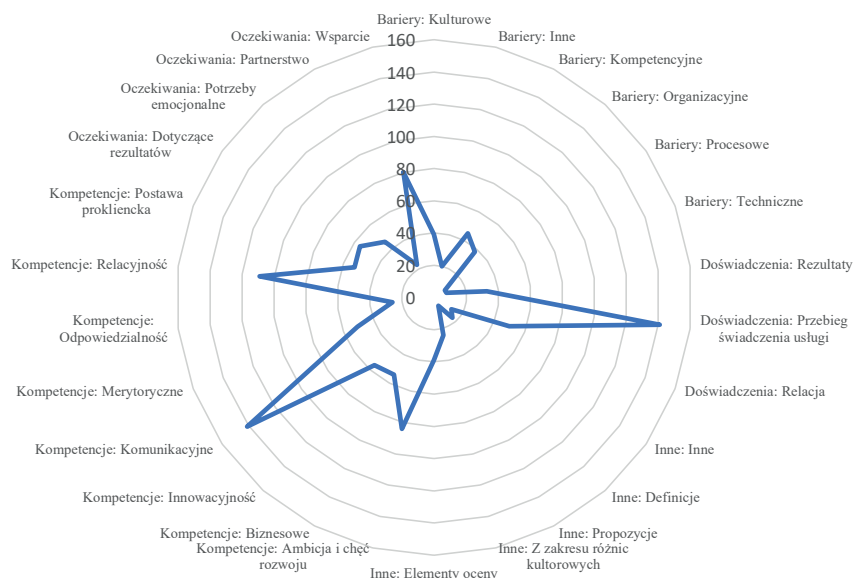
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W świetle uzyskanych wyników badań wydaje się, że znaczna część podjętych działań i narzędzi w ramach programu ICE została przez liderów organizacji oceniona wysoko, jako mająca bardzo istotny (4) lub istotny (3) wpływ na satysfakcję klienta. Stanowić to może swego rodzaju drogowskaz do przyszłych działań w kontekście ich kontynuacji w niezmienionej formule, korekty lub – w przypadku najmniej skutecznych – być może zaprzestania. Na uwagę zasługuje fakt, że duża część najważniejszych kompetencji wskazanych wprost przez klientów jako kluczowe jest odzwierciedlona w materiałach i dokumentacji z organizacji, której obecny kształt w znacznym stopniu wywodzi się z podjętych w ramach ICE inicjatyw.

5.3. Rezultaty analizy z wykorzystaniem kwantyfikacji kodów

Zastosowanie metody kwantyfikacji, tj. ilościowego ujęcia zgromadzonych w materiale badawczym kodów, w analizie jakościowej pozwoliło sformułować ciekawe wnioski.

Strukturę kodów można analizować już od poziomu rodzin, a także dalej – w kategorii kodów. Wśród tych najpopularniejszych wyraźnie dominują dwie kategorie z rodziny kompetencji – komunikacyjne i relacyjne oraz jedna z rodziny doświadczenia, odnosząca się do przebiegu świadczenia obsługi. Średnia liczba wartości kodów na kategorię wynosi ok. 50, więc nawet ocena wizualna rozkładu zaprezentowanego na wykresie 5.6 pozwala stwierdzić, że najistotniej reprezentowane są kody z rodziny kompetencji, szczególnie w kilku kategoriach.



Wykres 5.6. Rozkład najpopularniejszych kategorii kodów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zwiększając poziom szczegółowości, można dostrzec, że spośród 1260 wartości kodów użytych podczas analizy ok. 1/3 przypada na zaledwie 14 specyficznych kodów, które w badaniu występują ponaddwudziestokrotnie. Wśród nich dominują wyraźnie kody dotyczące kompetencji (niemal 2/3 przypadków), z kolei w ramach tej grupy kodów widoczna jest przede wszystkim wysoka reprezentacja tych odnoszących się do kompetencji komunikacyjnych oraz związanych z relacyjnością, co obrazuje wykres 5.7. W dalszej kolejności w podobnym stopniu reprezentowane są kody dotyczące doświadczeń klienta, szczególnie związanych z przebiegiem obsługi i relacją, oraz oczekiwań, w ramach których na plan pierwszy wysunęły się oczekiwania dotyczące rezultatów i otrzymania wsparcia.

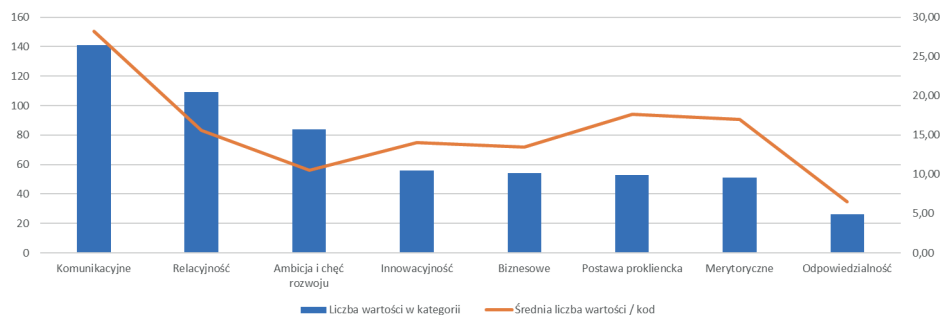


Wykres 5.7. Rozkład najpopularniejszych kodów o częstotliwości występowania powyżej 20

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Bezsprzecznie zatem to kompetencje pracowników są najliczniejszą rodziną kodów. Na wyróżnienie zasługują jednak jeszcze kompetencje komunikacyjne i związane z relacyjnością, gdyż są to dwie najbardziej reprezentowane kategorie pod względem liczby

występowania kodów. Ponadto obie grupy cechują się wysoką średnią liczbą wartości na kod w kategorii, co oznacza, że zaliczone do nich kompetencje były z pewnością istotnie reprezentowane w badaniu, co ilustruje wykres 5.8. Warto też wspomnieć o kategoriach kompetencji dotyczących postawy proklienckiej oraz wiedzy merytorycznej; w obu przypadkach respondenci nie wypowiadali się o wielu kompetencjach, ale gdy już je wymieniali, to ze znaczną częstotliwością, co skutkuje wysoką średnią wartości kodów w tych kategoriach.



Wykres 5.8. Najważniejsze kategorie kompetencji według liczby występowania kodów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dotychczasowe wyniki wskazują jednoznacznie na prymat kompetencji komunikacyjnych, które znajdują się także na liście dziesięciu najważniejszych kodów, co ilustruje wykres 5.9. Zestawienie wyraźnie zdominowane jest przez jedną z tych kompetencji – otwartą, efektywną komunikację; komunikatywność. Kod ten wystąpił samodzielnie aż 70 razy, a więc ponaddwukrotnie częściej niż kolejna kompetencja. Na wykresie kompetencje z kategorii komunikacyjnych są oznaczone na zielono i zaliczamy do nich także „kontakt na czas, bez opóźnień” oraz „przyjazną i uprzejmą formę kontaktu”.

Drugą istotną grupą kompetencji są te związane z relacyjnością (żółty kolor na wykresie 5.9). Znalazły się tu, występujące w przedziale między 20 a 30 razy, trzy kompetencje:

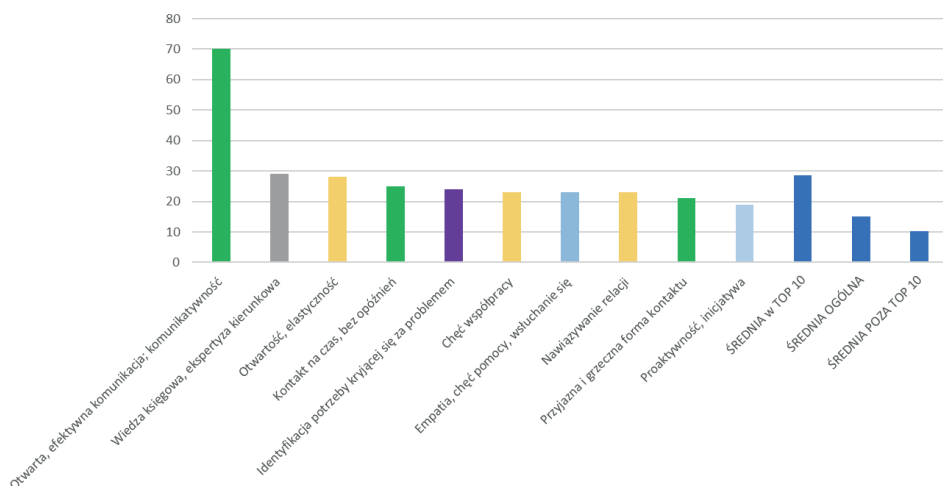
- otwartość i elastyczność, co – jak się wydaje – utożsamiane jest ze słuchaniem, ale i wyrażaniem swojego zdania jako fundamentami dobrej relacji;
- chęć współpracy, oznaczająca przede wszystkim gotowość do pracy zespołowej, integracji, pomocy;
- nawiązywanie relacji, tj. chęć i otwartość do wzajemnego poznania klientów i pracowników SSC.

Oprócz dotychczas opisanych kompetencji w grupie dziesięciu najważniejszych pojawiły się również dwie kompetencje z kategorii postawy proklienckiej, oznaczone na wykresie 5.9 na niebiesko, mianowicie empatia, chęć pomocy, wsłuchanie się oraz

proaktywność i inicjatywa. W obu przypadkach chodzi o umiejętności i postawy zorientowane wprost na klienta i stawiające jego potrzeby jako cel każdego działania. Dobrze opisują to następujące cytaty odnoszące się do tych kompetencji:

To, co mi dało takie poczucie satysfakcji, to to, że moje potrzeby zostały wysłuchane i pojawiła się reakcja na te potrzeby, czyli nie dość, że zostałam wysłuchana pod kątem tego, co dalej jest potrzebne w ramach pewnego działania, to pojawiła się reakcja (F4).

Takie najlepsze moje doświadczenia były związane z tym, że ja dostawałam jeszcze więcej, niż oczekiwałam (LO11).



Wykres 5.9. Dziesięć najważniejszych kompetencji zgodnie z częstotliwością występowania kodów

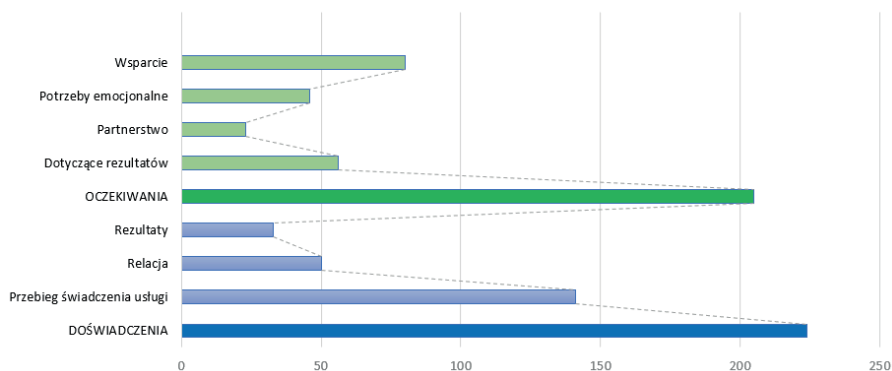
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ostatnie dwie kategorie reprezentowane wśród dziesięciu najliczniejszych dotyczą z kolei wiedzy księgowej, ekspertyzy kierunkowej w ramach kategorii kompetencji merytorycznych oraz – w ramach innowacyjności – identyfikacji potrzeby kryjącej się za problemem. Można powiedzieć, że obie stanowią swego rodzaju uzupełnienie profilu pracownika SSC, który oprócz kompetencji psychospołecznych związanych z komunikacją, tworzeniem i utrzymywaniem relacji, inicjatywą i empatią zdecydowanie powinien dysponować wiedzą z zakresu finansów oraz potencjałem intelektualnym służącym m.in. do odkrycia istoty problemu.

Z powyższego wynika, że najczęściej wskazywane przez klientów kompetencje, które są istotne dla pracowników SSC, skupiają się wokół dwóch głównych kierunków

przynoszących satysfakcję. Jeden związany jest z zapewnieniem komfortu, bezpieczeństwa, spokoju czy wręcz bezpośrednio przyjemności w czasie interakcji, czyli obsługi, co odbywa się głównie z pomocą kompetencji komunikacyjnych czy odnoszących się do nawiązywania relacji. Drugi kierunek sprawiania satysfakcji bardziej skupia się wokół umiejętności zapewnienia rezultatów na wysokim poziomie, w czym pomocne są nie tylko pewne aspekty komunikacji, lecz także wiedza ekspercka czy kompetencje związane z kreatywnością i proaktywnością.

Wreszcie, wychodząc poza obszar kompetencji, w szczególności do dwóch kolejnych rodzin kodów najczęściej reprezentowanych w czasie badań, czyli doświadczeń klientów oraz ich oczekiwań, na poziomie kategorii wyraźnie zauważalna jest dominacja kodów odnoszących się do przebiegu procesu świadczenia usługi, co widoczne jest na wykresie 5.10. Kody tej kategorii zostały przypisane do analizowanego materiału 141 razy, co oznacza, że opisując sferę swoich dotychczasowych doświadczeń lub rozmawiając o oczekiwaniach, klienci najchętniej odnosili się do samej interakcji z pracownikami SSC, czyli etapów postępowania służących załatwieniu zadań dla klienta. Wśród kategorii z rodziny oczekiwań najbardziej popularne z kolei okazały się kody dotyczące wsparcia. Wynik ten jest spójny z kontekstem stwierdzenia, że z punktu widzenia satysfakcji klienta najbardziej w pamięć zapadają doświadczenia kontaktu z pracownikami SSC, w czasie którego oczekiwane jest głównie wsparcie. Warto zauważyć, że nawet aspekty odnoszące się do rezultatów są w obu grupach mniej istotne.



Wykres 5.10. Najważniejsze kategorie kodów według częstotliwości występowania w rodzinach doświadczenia i oczekiwania

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wydaje się, że podobnie jak w przypadku kompetencji, główne wątki czy też aspekty dotyczące oczekiwań i doświadczeń klientów SSC wiążą się ze sferą emocjonalną, pewnymi potrzebami klientów, w szczególności w kontekście relacji, partnerstwa, wsparcia

przez zaangażowanych pracowników SSC. Drugim obszarem są rezultaty usług SSC, które być może podlegają znacznie większej ocenie w odniesieniu do pewnych oczekiwań lub nawet konkretnych wymagań.

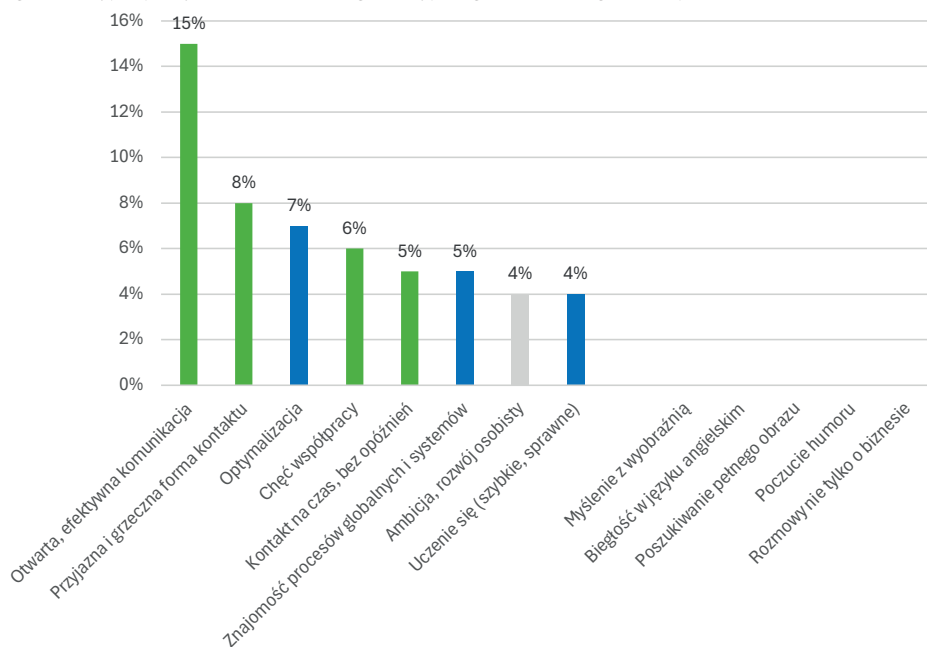
5.4. Koncepcja rozwoju kompetencji pracowników centrów usług wspólnych ukierunkowanych na wzrost satysfakcji klientów

W celu sformułowania koncepcji rozwoju kompetencji pracowników centrów usług wspólnych warto dokonać oceny skuteczności podjętych działań wewnętrznych na rzecz wzrostu satysfakcji klientów. Struktura kodów kompetencji posłużyła także do identyfikacji ich w dokumentacji organizacyjnej i operacyjnej opisującej modele stosowane w zespole SSC, uzgodnione standardy czy też role. Najwięcej referencji (aż 70 ze 155) dotyczyło ustalonych wewnętrznie standardów oraz zdefiniowanych ról. Wydaje się to dość naturalne, że organizacja działa głównie poprzez przypisywanie określonych oczekiwań, odpowiedzialności bądź postaw do funkcjonujących stanowisk. Inne typy dokumentów były związane z rozwojem kompetencji lub wartości organizacyjnych. Trzecią najistotniejszą grupą były wyniki wewnętrznych badań pracowników w zespole SSC. Wydaje się więc, że dobór dokumentów był trafny w kontekście analizy ich treści, szczególnie pod kątem kompetencji pracowników i ta właśnie kategoria kodów dominowała w analizowanym materiale, gdyż aż 68% przypisanych kodów wiązało się z rodziną kompetencji.

W sposób szczególny w dokumentach organizacji SSC traktowane są kompetencje komunikacyjne, zarówno w aspektach otwartości, efektywności, przyjaznej formy, jak i kontaktu na czas. Dużo miejsca poświęca się również tematom związanym z usprawnieniami, czyli optymalizacją, co wymaga ambicji oraz skutecznego uczenia się. Na wykresie 5.11 przedstawione zostały najważniejsze kody z rodziny kompetencji występujące w dokumentacji operacyjnej. Kolorami oznaczono rangi kompetencji wynikające z oceny klientów. Zielony i niebieski dotyczą kategorii kodów, które na podstawie wywiadów z klientami mieściły się odpowiednio w pierwszej i drugiej dziesiątce występowania. Wydaje się zatem, że dokumentacja zespołu SSC w kontekście kompetencji pracowników odnosi się do właściwych obszarów z punktu widzenia satysfakcji klienta, gdyż najczęściej kompetencje występują spójnie.

Z przeprowadzonych badań i analizy ich wyników można wnioskować, że w badanym zespole SSC największe znaczenie w zapewnieniu satysfakcji klientom przypisać można kompetencjom psychospołecznym. Interesująca jest zbieżność, iż wzrost zainteresowania tematyką kompetencji miękkich w literaturze i praktyce organizacyjnej przypada mniej więcej na ten sam okres ostatnich trzech dekad, kiedy pojawiły się i zaczęły rozwijać centra usług wspólnych. Tym samym można uznać, że potrzeby i ambicje badanej organizacji SSC związane ze świadomym kształtowaniem kompetencji pracowników wpisują się niejako w globalne trendy. Jednocześnie należy założyć, że w praktyce

organizacyjnej przekładają się one na specyficzne działania i rozwiązania w kontekście, jaki określają, m.in. zakresu świadczonych usług, konkretnych grup klientów, kultury organizacyjnej czy modelu obsługi przyjętego przez organizację.



Wykres 5.11. Kompetencje pracowników wzięte pod uwagę oraz pominięte w dokumentacji organizacyjnej z uwzględnieniem ich rangi w badaniach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki badań, w szczególności te uzyskane w trakcie wywiadów z klientami, wskazują na pewne prawidłowości dotyczące satysfakcji klientów zespołu SSC opisywane w kontekstach:

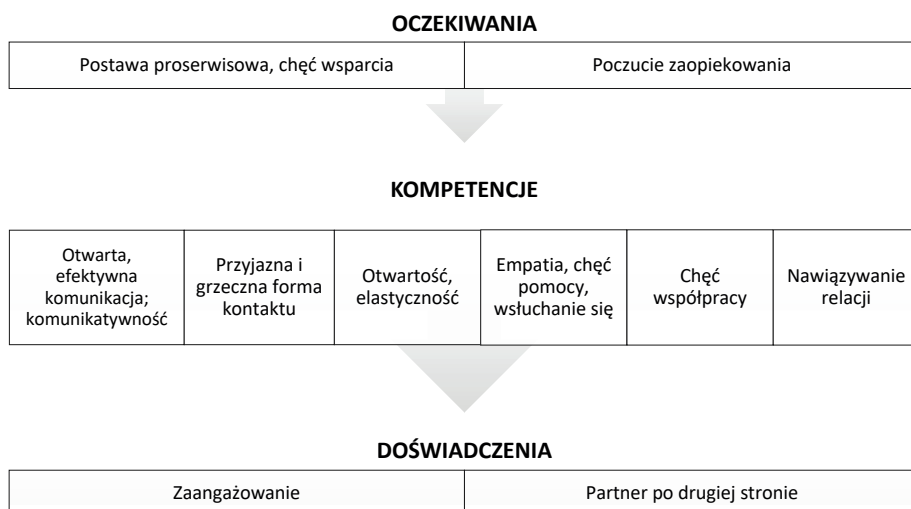
- ich preferencji na przyszłość – te wypowiedzi zostały zakwalifikowane jako kody dotyczące oczekiwań;
- charakterystyk pracowników SSC, którzy mogą lub już zapewniają satysfakcjonującą obsługę – te głosy sklasyfikowane były jako kody dotyczące kompetencji;
- ich wspomnień, opisów sytuacji już zaistniałych, istotnych w związku z satysfakcją z obsługi – wówczas zastosowanie miały kody z zakresu doświadczeń.

Analiza wyników badań, poszukiwanie spójności pewnych wątków w wyróżnionych i ustrukturyzowanych kodach w celu zrozumienia głosu klientów SSC pozwala skonolidować ich oczekiwania z kompetencjami pracowników SSC, co skutkować powinno pożądanymi przez klientów doświadczeniami. Na tej podstawie wyłoniły się mechanizmy tworzenia satysfakcji klientów zbudowane wokół osi:

- emocje – relacje – współpraca, czyli walory poszczególnych interakcji,
- proces – rezultat – jakość, a zatem atuty ostatecznego efektu lub wartości na poszczególnych etapach.

Ilustrację tych mechanizmów stanowią pogrupowane w ramach zidentyfikowanych osi najważniejsze kody z badań z klientami. Przedstawione zostały one na rysunkach 5.2 i 5.3.

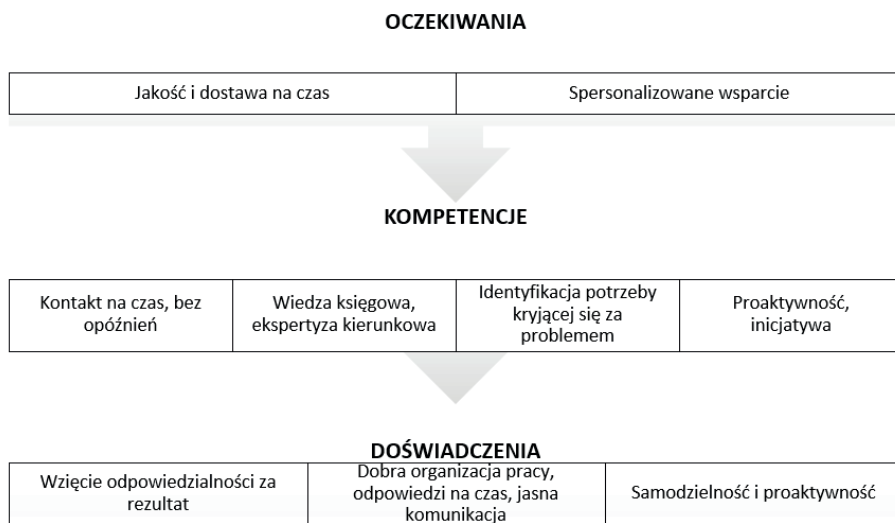
W ramach pierwszego mechanizmu, w którym klienci oczekują postawy proserwisowej i chęci wsparcia, a także potrzeby „bycia zaopiekowanym”, pracownicy SSC odpowiadają kompetencjami związanymi z komunikacją i relacyjnością. Wśród nich szczególnie wysoko reprezentowane są: otwarta, przyjazna komunikacja, elastyczność, empatia, chęć współpracy oraz nawiązywanie relacji. W rezultacie do pozytywnych i przewidywanych doświadczeń klienci zaliczą widoczne zaangażowanie pracowników oraz prawdziwe partnerstwo.



Rys. 5.2. Mechanizm tworzenia satysfakcji klienta SSC w osi emocje – relacje – współpraca

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Główne oczekiwania klienta zarysowane w ankietach jako jakość i dostawa na czas oraz spersonalizowane wsparcie mają z kolei szansę na przeistoczenie się w ich pozytywne doświadczenia dotyczące odpowiedzialności za rezultat po stronie dostawców z SSC, ich dobrej organizacji pracy, samodzielności i widocznej proaktywności. Najistotniejsze spośród wskazanych kompetencji wydają się w tym przypadku wiedza księgowa, terminowość w kontaktach, umiejętność wyjścia poza opis problemu w celu rozpoznania potrzeby klienta oraz inicjatywa.



Rys. 5.3. Mechanizm tworzenia satysfakcji klienta SSC w osi proces – rezultat – jakość

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W ramach budowania koncepcji w zakresie świadomego kształtowania wysokiej jakości obsługi dla swoich klientów i ich satysfakcji poprzez rozwój odpowiednich kompetencji organizacja SSC powinna przede wszystkim poszukiwać zbieżności swoich działań z głównymi mechanizmami tworzenia satysfakcji. Badania dostarczyły jednoznacznych wskazań w kontekście najważniejszych kompetencji pracowników wpływających na satysfakcję klientów badanej organizacji, jak również ich rangi. Podobnie nie pozostawiały wątpliwości wypowiedzi klientów dotyczące oczekiwań oraz tego, co postrzegali jako bariery.

Ocena skuteczności działań już wprowadzonych przez organizację wskazuje, iż należałoby je kontynuować, co potwierdzają sami liderzy, których głos wybrzmiał zarówno podczas wywiadu zogniskowanego, jak i w trakcie sondażu. Warto przy tym zadbać o regularną ewaluację poszczególnych działań, a także dostosować je do potrzeb klientów i pracowników SSC oraz zwrócić uwagę na zapewnienie regularności niektórych działań, np. szkoleń.

Proponowana koncepcja rozwoju kompetencji pracowników centrów usług wspólnych ukierunkowanych na wzrost satysfakcji klientów obejmuje przede wszystkim te działania, które obecnie nie są praktykowane w SSC. Ich wprowadzenie należy rozważyć ze względu na to, że wpisują się one wyraźnie w ujawnione w badaniach mechanizmy tworzenia satysfakcji klientów. Ponadto część z nich jest wskazywana w literaturze jako praktyki stosowane przez inne organizacje działające w tym sektorze. Wśród

nich szczególną uwagę zwraca wykorzystanie narzędzi zwiększających transparentność i przyjazność kontaktu podczas obsługi klientów jako wyraźny trend w sektorze SSC i poza nim.

Propozycja działań dla organizacji SSC, która zawiera rozwiązania zarówno już wdrożone przez ten sektor, wysoko ocenione przez liderów oraz spójne z mechanizmami tworzenia satysfakcji, jak i nowe, możliwe do wdrożenia, została przedstawiona w tabeli 5.5 (symbolem „X” oznaczono główny mechanizm tworzenia satysfakcji klientów).

Tabela 5.5. Koncepcja rozwoju kompetencji pracowników SSC istotnych w kontekście satysfakcji klienta

Działanie	Rozwijane kompetencje istotne w kontekście satysfakcji klienta	Oś emocje – relacje – współpraca	Oś proces – rezultat – jakość
Obszar wpływu na kompetencje poprzez szkolenia			
Szkolenia z zakresu komunikacji (prowadzone z odpowiednią częstotliwością)	– otwarta, efektywna komunikacja – kontakt na czas – przyjazna i grzeczna forma kontaktu	X	
Szkolenia z zakresu orientacji na klienta (prowadzone z odpowiednią częstotliwością)	– empatia, chęć pomocy, wsłuchanie się – nawiązywanie relacji – proaktywność, inicjatywa	X	
Rozwój kompetencji dotyczący rozwiązywania problemów i generowania nowych rozwiązań na rzecz klienta	– proaktywność i inicjatywa – identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem – otwartość, elastyczność – chęć współpracy		X
Rozwój kompetencji merytorycznych poprzez dedykowane programy szkoleń z zakresu finansów i systemów	wiedza księgowa, ekspertyza kierunkowa		X
Obszar wpływu na kompetencje poprzez działania organizacyjne skierowane do wewnątrz zespołu SSC			
Przegląd modelu kompetencji i zdefiniowanie wprost kompetencji dotyczących orientacji na klienta	– otwartość, elastyczność – chęć współpracy – nawiązywanie relacji – identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem – kontakt na czas bez opóźnień – proaktywność, inicjatywa, empatia, chęć współpracy	X	
Przegląd opisu stanowisk w SSC; zdefiniowane zadania i kompetencje dotyczące orientacji na klienta			
Samodiagnoza pracowników, np. testy kompetencyjne w celu określenia preferencji, potrzeb rozwojowych i dopasowania roli	obszar kompetencji organizacji związanych z rozwojem pracowników	X	

Działanie	Rozwijane kompetencje istotne w kontekście satysfakcji klienta	Oś emocje – relacje – współpraca	Oś proces – rezultat – jakość
Obszar wpływu na kompetencje poprzez działania organizacyjne skierowane do wewnątrz zespołu SSC			
Elastyczne podejście do definicji ról; rozważenie elementów <i>job crafting</i> , m.in. do zadań (<i>task crafting</i>), czyli modyfikacje w zakresie obowiązków na stanowisku lub uwagi poświęcanej na zadania oraz do relacji (<i>relational crafting</i>), oznaczające ukierunkowanie w realizacji zadań na współdziałanie i relacje ³⁰⁴	obszar kompetencji organizacji związanych z rozwojem pracowników	X	
Monitorowanie poziomu kompetencji pracowników SSC w obszarze obsługi klienta	obszar kompetencji organizacji związanych z rozwojem pracowników	X	
Przegląd i dostosowanie narzędzi zarządzania z uwzględnieniem coachingu, mentoringu czy zarządzania wiedzą	obszar kompetencji organizacji związanych z rozwojem pracowników	X	
Określenie <i>customer journey</i> dla kluczowych procesów lub obszarów definiujących, kim jest klient, czego doświadcza na każdym etapie, czego oczekuje, co go denerwuje, czego nie rozumie, co docenia	– empatia, chęć pomocy, wsłuchanie się – nawiązywanie relacji – identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem	X	
Wspieranie działań networkingowych skierowanych do wewnątrz SSC oraz w stronę klientów	obszar kompetencji organizacji związanych z rozwojem pracowników	X	
Określenie wzorca obsługi w zależności od specyficznych profili klientów (zgodnie z ustalonymi w badaniach charakterystykami)	– otwartość, elastyczność – chęć współpracy – nawiązywanie relacji	X	
Obszar wpływu na kompetencje poprzez działania organizacyjne skierowane do klientów			
Stały kontakt z klientami w celu określenia oczekiwań i prezentujący działania proklienckie	– otwartość, elastyczność – chęć współpracy – nawiązywanie relacji – identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem	X	
Interaktywne rozwiązania w obsłudze, co najmniej w funkcjonalnościach dotyczących jasnej informacji o statusie i przyjmowaniu zgłoszeń, z uwzględnieniem potencjału mobilności	– kontakt na czas bez opóźnień – otwarta, efektywna komunikacja – proaktywność, inicjatywa		X

³⁰⁴ A. Wojtczuk-Turek, *W jaki sposób dopasowywać pracę do własnych potrzeb? – motywacyjne źródła job crafting behaviors*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, red. J. Cewińska, A. Krejner-Nowicka, S. Winch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 290.

Działanie	Rozwijane kompetencje istotne w kontekście satysfakcji klienta	Oś emocje – relacje – współpraca	Oś proces – rezultat – jakość
Interaktywne kanały do komunikacji ogólnej z SSC, z potencjałem do reakcji klientów i zarządzanie ich treścią na rzecz zwiększenia transparentności operacyjnej oraz wzmacniania relacji z klientami	– otwartość, elastyczność – chęć współpracy – nawiązywanie relacji	X	
Dalsze badania i analizy w zakresie satysfakcji klientów, z założeniem regularności i zwiększonego zasięgu, np. przez zastosowanie ankiet	– proaktywność, inicjatywa – otwartość, elastyczność – chęć współpracy	X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W szerokim spektrum inicjatyw, które może podjąć zespół SSC, znajdują się przede wszystkim działania wzmacniające oś emocje – relacje – współpraca. Nie jest to przypadkowy dobór; ma swoje źródła zarówno w wynikach badań, które wyjątkowo mocno wskazują na ten mechanizm tworzenia satysfakcji klienta, jak i w obecnym modelu kompetencyjnym zespołu i rozwiązaniach, które skupione są głównie wokół kompetencji twardych pracowników SSC. Odpowiedni dobór metod i środków nie tylko o charakterze monitorującym, lecz także wprost formującym nowe kompetencje lub wzmacniającym te już posiadane, powinien stanowić kluczowy obszar zainteresowania oraz być konsekwentnie wspierany przez decyzje liderów. Sformułowana na podstawie zrealizowanych badań propozycja stanowi swego rodzaju odpowiedź na identyfikowaną w literaturze potrzebę rozwiązań dotyczących satysfakcji klientów wewnętrznych. Przywołać tu można m.in. prace Mariana Huczka, który za Katarzyną Szczepańską-Woszczyną podkreśla, że dla skutecznej obsługi klientów zewnętrznych niezbędne jest stworzenie systemu obsługi klientów wewnętrznych, czyli określenie czynników istotnych dla klienta, przyjęcie orientacji na ich priorytety, koordynacja między różnymi obszarami działalności oraz określenie standardów i procedur na rzecz odpowiedniego poziomu obsługi³⁰⁵. Szczególną rolę w tym zakresie odgrywają liderzy SSC, którzy podczas swojej codziennej pracy w zespołach powinni planować i wspierać rozwój indywidualny pracowników. Jednocześnie w przypadku niektórych działań niezbędne jest wsparcie innych, w szczególności działu HR, przykładowo przy inicjatywach szkoleniowych.

Uwzględniając to, że istnieją również czynniki wpływające na satysfakcję klientów, które pozostają poza kontrolą liderów SSC (np. sceptyczne nastawienie klientów w pierwszej fazie współpracy czy kwestie wynikające z decyzji strategicznych grupy), ci ostatni powinni na bieżąco koncentrować się na czynnikach wewnętrznych pozostających w ich

³⁰⁵ M. Huczek, *Orientacja na klienta...*, s. 11.

obszarze wpływu. Wiążą się one z immanentnymi atrybutami świadczonych usług, jak ich terminowość, zgodność ze standardami, odporność na błędy. Jednakże, jak wykazano w badaniach, w pierwszej kolejności czynniki te istotnie powiązane są ze skuteczną komunikacją, aktywnością i inicjatywą, budowaniem zaufania i relacji, a tym samym potencjałem dostarczenia wartości dodanej zdefiniowanej znacznie szerzej niż jako rezultat procesu (raport, dokument, zrealizowana płatność itd.).

Warto podkreślić, że mimo dużej zgodności opinii między liderami SSC a klientami w zakresie niezbędnych kompetencji pracowników szczególne znaczenie ma to, iż liderzy bardzo dużą wagę przypisują kwestiom związanym z oczekiwanymi rezultatami usługi SSC. Wyjaśnieniem tego jest z pewnością ranga, jaka w organizacji SSC przypisana jest komunikacji zwrotnej od klienta, szczególnie w tzw. trybie eskalacji, kiedy o swojej negatywnej ocenie działań informuje on SSC kierownictwo, a nie zaangażowanych pracowników. Sytuacje takie wymagają dużej mobilizacji i skupienia ze strony liderów, najczęściej wyjaśnienia klientowi przyczyn zgłoszonego uchybienia oraz przedstawienia kroków naprawczych w zakresie procesu. W literaturze można znaleźć przykłady innych badań, które wskazują, że dokonywana przez klientów ocena różnych aspektów działalności, np. wartości realizowanej przez SSC, jest wyższa od oceny członków SSC³⁰⁶.

Mając na uwadze powyższe ustalenia, w bieżącym funkcjonowaniu zespołu z pewnością należy uwzględniać wiele aspektów organizacyjnych, które ostatecznie wpływają na kompetencje pracowników, w tym m.in. na:

- dopasowanie zakresu obowiązków i charakteru zadań do preferencji i potencjału pracowników,
- nieustające podnoszenie kwalifikacji merytorycznych,
- weryfikację kompetencji psychospołecznych i ich rozwój,
- stałe dbanie o identyfikację z wartościami organizacji oraz jej głównymi celami strategicznymi, w tym rozumienie rynku,
- skuteczne dzielenie się wiedzą operacyjną oraz biznesową, podnoszącą świadomość pracowników dotyczącą rynku, realiów funkcjonowania klientów, najważniejszych zmian we wspieranych jednostkach itp.,
- zrozumienie różnic kulturowych.

Jako jedno z najważniejszych zadań liderów jawi się konsekwentne wzmocnianie więzi między wartościami, klientami a zespołem SSC oraz przyjęcie ich za główną perspektywę działań. Wszelkie wprowadzane zmiany w procesach lub działaniu zespołu powinny wspierać wartości klienta albo co najmniej pozostawać dla nich neutralne. Ważne jest także stałe monitorowanie oczekiwań klienta oraz podążanie za ich zmianami.

³⁰⁶ N.P. Oliveira, A.M. de Oliveira, R.F.M. Barbosa, C.M.T. Rodriguez, *Shared Service Center: measuring performance from the perspective of the customer, supplier and theory* „Journal of Perspectives in Management” 2022, vol. 6, s. 14–26.

Nie jest to zresztą podejście rewolucyjne ani – na tym etapie rozwoju sektora SSC – wyrażnie awangardowe. Jak dowodzono we wcześniejszych rozdziałach, ogromna liczba organizacji stawiających klienta, w domyśle zewnętrznego, w centrum swoich dążeń oczekuje także, że podobna atencja będzie dotyczyć klienta wewnętrznego. W kontekście SSC mających z założenia klientów wewnętrznych ma to zasadniczą rangę, aby pozycjonować ich satysfakcję jako najwyższy priorytet. Nie oznacza to pominięcia w planach rozwojowych kwestii efektywności operacyjnej, redukcji kosztów oraz innych, z którymi centra usług wspólnych są kojarzone, ale raczej szerokie zrozumienie, że wszystkie te działania powinny być wprowadzone na warunkach, w jakich wspierają one rozwój satysfakcji klienta. Takie podejście widać nie tylko w krajach cechujących się kulturą w większym stopniu egalitarną, partnerską, otwartą, lecz także np. w Azji, która tradycyjnie jest właśnie zorientowana przede wszystkim na efektywności, czego przykładem może być SSC Haier³⁰⁷. W organizacji tej wprowadzono koncepcję integracji zamówienia z personelem (*Integrating Order with Personnel*), w której jako główne osie rozwoju określone zostały realizacja wartości dla klienta i innowacyjny charakter rozwoju pracowników, a silnie zintegrowana w chmurze infrastruktura IT wspiera doświadczenie klienta oraz pozostawia pracownikom dużo przestrzeni na indywidualne decyzje i działania, nie jest zaś zorientowana głównie na poprawę efektywności.

O modelach, w których coraz sprawniejsze systemy wykonują operacyjną część zadania, a pracownik SSC może się skoncentrować na zadaniach bardziej wymagających, mówi się od wielu lat, jednak warto podkreślić, że zadania wyższego poziomu należy rozpoznawać też wprost w kontekście obsługi klienta, kontaktu z nim, budowania relacji, a nie tylko złożoności czy trudności merytorycznej. W tym zakresie trudno się nie zgodzić z тезami dotyczącymi wzrastającego znaczenia kapitału relacyjnego w usługach, a tym samym w SSC, który dobrze rozwijać poprzez odpowiednie modele organizacyjne oraz metody zarządzania sprzyjające kompetencjom pracowników, rozwojowi relacji z klientami, czemu szczególnie skutecznie służą takie podejścia w zarządzaniu, jak *coaching*, *mentoring* czy zarządzanie wiedzą³⁰⁸.

Warto również dodać jeszcze jeden prezentowany w literaturze aspekt dotyczący nierozzerwalności związku między klientem wewnętrznym i jego satysfakcją a ostatecznym rezultatem dla klienta zewnętrznego i jego satysfakcją. Zwraca na to uwagę m.in. Huczek, wyjaśniając, że to przecież klient wewnętrzny wykonuje operacje w obsłudze klienta, nawet jeśli znajdują się one poza polem widzenia klienta zewnętrznego³⁰⁹. Podobne kwestie podkreślają Urszula Balon i Joanna Dziadkowiec, które zauważają, że w procesach

307 A. Wang, *The Construction of Haier Financial Shared Service Center under the „Integrating Order with Personnel” Model*, „BCP Business & Management” 2002, vol. 17, s. 351.

308 K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego...*, s. 312–314.

309 M. Huczek, *Orientacja na klienta...*, s. 11.

obsługi stykają się klienci wewnętrzni i zewnętrzni, co wymaga szczególnej uwagi dla zachowania wysokiej jakości i satysfakcji klienta³¹⁰. Zestawienie tych twierdzeń jest swego rodzaju pomostem między koncepcjami teoretycznymi a praktyką gospodarczą, czyli wysiłkiem organizacji na rzecz zastosowania odpowiednich praktyk z zakresu zarządzania, w tym zasobami ludzkimi.

W związku z dążeniem do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów przez przedsiębiorstwa pracownicy SSC dbają o klienta wewnętrznego, co stanowi ich bezpośredni wkład w tę działalność, a zadaniem liderów jest stworzenie odpowiednich warunków ku temu.

Odnosząc się bezpośrednio do wyników przeprowadzonych badań, można polemizować z tezą o relatywnie niskim znaczeniu kompetencji psychospołecznych. Wydaje się, że wciąż w branżach technicznych lub w branży finansowej góruje przekonanie o primacie kompetencji twardych. Dobrym przykładem jest branża IT, w której są one cenione w wysokim stopniu, a cały sektor poszukuje potwierdzenia kwalifikacji za pomocą certyfikatów³¹¹. Jednocześnie wskazuje się, że coraz częściej równie wysoko oceniane są m.in. kompetencje komunikacyjne, interpersonalne, umiejętności pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą³¹². Następuje zatem zmiana w postrzeganiu przez organizacje SSC kluczowych kompetencji pracowników, a wraz z nią powinny się zmieniać działalność liderów i aktywność działów HR służące adaptacji do nowych uwarunkowań w taki sposób, by wzmacniać i rozwijać potrzebne kompetencje. Jeszcze w połowie poprzedniej dekady, jak przytacza Julian Dąbrowski³¹³ w odniesieniu do zarządzania talentami w centrach usług wspólnych, kadra zarządzająca umieszczała orientację na klienta dopiero na szóstej pozycji w kolejności istotności kompetencji pracowników SSC. Wydaje się, że obecnie jest to już zbyt odległa pozycja – poprzedzając ją w wynikach badań kompetencje, takie jak proaktywność, komunikacja ze współpracownikami i przełożonymi oraz umiejętność organizacji pracy zespołowej, reprezentują tradycyjną dla SSC perspektywę ukierunkowaną szczególnie na efektywność. Nie jest ona błędna, gdyż, jak można zauważyć, pozostaje w związku ze zidentyfikowanymi wcześniej osiami tworzenia satysfakcji klienta: proces – rezultat – jakość oraz emocje – relacje – współpraca.

Liderzy SSC, podobnie jak zarządzający *front-line* (funkcjami typowej obsługi klienta), powinni traktować kompetencje związane z orientacją na klienta jako kluczowy obszar rozwoju. Można bowiem stwierdzić, że określenie *back-office* (zaplecze organizacyjne) zupełnie traci na znaczeniu, jeśli organizacja akceptuje w ramach swoich wartości i strategii zrównanie klienta wewnętrznego z zewnętrznym. W publikacjach

³¹⁰ U. Balon, J. Dziadkowiec, *Klient wewnętrzny i zewnętrzny...*, s. 35–36.

³¹¹ A. Wojtczuk-Turek, *Podaż i popyt na kwalifikacje i kompetencje w ujęciu sektorowym – w świetle badań jakościowych branży IT*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów” 2014, nr 32(2), s. 26–29.

³¹² B. Butryn, M. Sobińska, *Znaczenie kompetencji...*, s. 42.

³¹³ J. Dąbrowski, *Rozwój talentów...*, s. 14.

dotyczących kompetencji kluczowych w społeczeństwie wiedzy³¹⁴ wskazywanych jest wiele dostępnych i stosowanych praktyk szkoleniowych, typowych dla organizacji o profilu *front-line*, budujących pośród swoich pracowników silną wrażliwość i orientację na klienta, a są wśród nich m.in. wykłady, analiza studiów przypadków, dyskusje moderowane, ćwiczenia praktyczne pobudzające kreatywność i twórcze myślenie czy ćwiczenia praktyczne bazujące na realnych zadaniach zawodowych. Wydaje się, że powinny być one rozpatrywane i adaptowane do potrzeb rozwoju zespołu w duchu orientacji na klienta również przez liderów organizacji SSC.

³¹⁴ L. Varkoly, W. Jędrzejczyk, R. Kucęba, E. Kulej-Dudek, *Kształtowanie kompetencji kluczowych w społeczeństwie wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79, s. 216.

Zakończenie

Problematyka dotycząca świadomego rozwoju kompetencji pracowników w sektorze SSC w kontekście działania na rzecz wzrostu satysfakcji klientów jawi się jako istotna zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania, na co wskazują analiza literatury przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych.

Zarówno analizy *desk research*, jak i badania empiryczne umożliwiły poszerzenie wiedzy na temat rosnącego znaczenia satysfakcji klienta jako jednego z wyznaczników sukcesu centrum usług wspólnych, a tym samym potrzeby kompleksowego podejścia do kompetencji pracowników. Pozwoliło to odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, a w konsekwencji umożliwiło realizację założonych celów. Podjęte działania prowadzono w ramach wieloetapowego postępowania badawczego z wykorzystaniem metod jakościowych. Dzięki zastosowaniu zróżnicowanego instrumentarium – pogłębianych wywiadów indywidualnych z klientami SSC, zogniskowanych wywiadów grupowych z liderami centrum oraz analizy dokumentacji organizacyjnej – możliwe było zgromadzenie materiału empirycznego, który pozwolił ocenić związki między kompetencjami pracowników a satysfakcją klientów centrów usług wspólnych, następnie zaś zaproponować koncepcję rozwoju kompetencji pracowników wpływających na satysfakcję klientów centrów.

Przegląd literatury naukowej, uzupełniony o przegląd analiz i raportów zawierających diagnozę oraz prognozy dla sektora outsourcingu, umożliwił bliższe przyjrzenie się poruszonym w badaniach zagadnieniom. W szczególności istotne było usystematyzowanie wiedzy dotyczącej: pojęć i form organizacyjnych na rynku usług wspólnych, genezy i rozwoju sektora, jego charakterystyki, jak również typowej ścieżki transformacji, czyli swoistego cyklu życia organizacji outsourcingowych. Kluczowe w tym kontekście są poglądy na temat rosnącego znaczenia satysfakcji klientów jako czynnika rozwoju centrów usług wspólnych, źródeł ich satysfakcji oraz związanych z nimi kierunkami rozwoju kompetencji pracowników.

Wszystkie poruszone kwestie stanowiły istotny kontekst przeprowadzonych badań empirycznych i umożliwiły sformułowanie kilku głównych wniosków.

Przed wszystkim ustalono, że kompetencje pracowników stanowią najważniejszą determinantę satysfakcji klientów centrów usług wspólnych. W wywiadach indywidualnych potwierdzili oni, iż jest to najistotniejszy czynnik ich zadowolenia z obsługi.

Udało się także zidentyfikować liczne standardy organizacyjne i praktyki zarządzania stosowane w centrum usług wspólnych, które są ważne z punktu widzenia obsługi klienta. Ocenę ich istotności potwierdzają przede wszystkim liderzy organizacji, zarówno w wypowiedziach podczas wywiadu zogniskowanego, jak i w odpowiedziach do ankiety.

W efekcie szczegółowej analizy materiału empirycznego pochodzącego z kodowania stworzono strukturę kompetencji pracowników SSC ważnych przy tworzeniu satysfakcji klienta. W jej ramach oprócz pojedynczych kodów wyodrębnione zostały także ich kategorie, co umożliwiło uporządkowanie kompetencji na skonsolidowanym poziomie. Najistotniejszą z punktu widzenia satysfakcji klienta kategorią kompetencji okazały się te związane z komunikacją, przede wszystkim jej efektywnością i otwartością.

W pewnym stopniu udało się też zidentyfikować określone typy czy profile klientów SSC, którzy prezentują nieco odmienny zakres i poziom oczekiwań wobec obsługi. Badani respondenci byli zróżnicowani zarówno pod względem cech demograficznych, z wyjątkiem płci, jak i częstotliwości oraz zakresu współpracy z SSC. Pewne znaczenie ma również kraj pochodzenia klienta, jednak z powodu ograniczonej próby oraz poboczności celu nie udało się pogłębić tego wątku w badaniach, choć jawi się on jako interesujący.

Ponadto w trakcie analizy zgromadzonego materiału badawczego zidentyfikowano i uporządkowano wątki odnoszące się do oczekiwań, kompetencji pracowników SSC oraz doświadczeń z obsługi. Ustalono zostały w ten sposób dwa mechanizmy tworzenia satysfakcji klientów przez zespół SSC. Pierwszy opiera się w większym stopniu na sferze emocjonalnej, związanej z silną relacją pomiędzy pracownikiem centrum a klientem, z partnerstwem i współpracą. Drugi natomiast odnosi się zasadniczo do przebiegu procesu, oczekiwanych rezultatów i jakości. W obu przypadkach określono kluczowe dla tych mechanizmów kompetencje pracowników SSC.

Można było zauważyć dużą zbieżność na temat istotnych kompetencji między opinią klientów SSC a zdaniem liderów tej organizacji. Z pewnością niektóre z określonych praktyk organizacyjnych, jak np. regularne spotkania z klientami, zaangażowanie liderów w rozwiązywanie trudnych przypadków z klientami, umożliwiają liderom SSC utrzymywanie relacji i wsłuchanie się w głos klientów. Warto jednak zwrócić uwagę, że liderzy koncentrują się w większym stopniu na mechanizmie tworzenia satysfakcji opierającym się na procesie i rezultacie. Jest to z pewnością efekt perspektywy operacyjnej, jak również dużej uwagi wymaganej podczas przypadków eskalacji, które z reguły koncentrują się na deficytach jakościowych. Ten swoisty filtr zdaje się modyfikować perspektywę liderów i jest pewnym niebezpieczeństwem polegającym na niedocenieniu roli mechanizmu tworzenia satysfakcji opartego na emocjach, który podczas badań był silniej reprezentowany.

Pomimo dużej świadomości liderów w obszarze kompetencji pracowników niezbędnych dla obsługi klienta w modelu kompetencji funkcjonującym w organizacji zidentyfikowano wyraźne luki w ich zakresie. Stąd też jedną z rekomendacji dla organizacji SSC

jest weryfikacja stosowanego modelu i jego uzupełnienie o opis kompetencji istotnych wprost z perspektywy klienta.

Dalsze rekomendacje działań w zespole SSC zawiera koncepcja rozwoju kompetencji pracowników wpływających na satysfakcję klientów, która stanowi zwieńczenie realizowanego postępowania. Wynikające z niej zalecenia sformułowano na podstawie materiału zebranego w efekcie realizacji zarówno pogłębionych wywiadów indywidualnych z klientami, jak i wywiadów zogniskowanych z liderami zespołu. Ponadto ważne inspiracje zaczerpnięto z przeglądu literatury oraz dostępnych raportów i analiz opisujących najnowsze trendy i badania. Zalecenia te wymagają zaangażowania liderów funkcji SSC oraz liderów innych funkcji i podmiotów wspierających. Koncepcja została zaprojektowana tak, aby zachować największą transparentność oraz ułatwić jej praktyczną implementację. Z tego względu wskazywane działania zostały opatrzone charakterystyką kompetencji, do których się odnoszą, a także identyfikują osoby odpowiedzialne za ich realizację. Ujawnienie dla każdego z działań mechanizmów tworzenia satysfakcji jest również istotne z punktu widzenia tworzenia świadomości w tym obszarze.

Warto jeszcze raz podkreślić, że SSC funkcjonują w ramach niezwykle dynamicznej branży, której prognozy rozwoju na kolejne lata implikują wniosek, że pracownicy-specjaliści będą poszukiwani, a centra usług wspólnych będą funkcjonować w ramach bardzo dużej konkurencji na rynku pracy. Również z tego powodu organizacje powinny priorytetowo traktować rozwój kompetencji pracowników.

Mimo że przeprowadzone postępowanie badawcze dostarczyło wielu istotnych wyników, autorka ma świadomość pewnych ograniczeń związanych z jego realizacją. Dotyczy to m.in. kontekstu kulturowego, gdyż badania prowadzone były w jednym obszarze kulturowym – w Polsce. Ponadto średnia wielkość organizacji SSC oraz jej relatywnie wczesny etap rozwoju nadały badaniom pewien charakterystyczny kontekst. Uzyskane wyniki mogą jednak stanowić dobry punkt wyjścia do dalszych pogłębionych badań nad rozwojem kompetencji pracowników SSC w kontekście obsługi klienta, np. przez zastosowanie podejścia benchmarkingowego. Przy tak prowadzonej ścieżce interesującym pomysłem badawczym na przyszłość mogłaby być dalsza weryfikacja wniosków, np. w badaniu o podobnym zakresie przeprowadzonym w innej organizacji SSC, różniącej się wielkością, a także mającej odmienną kulturę organizacyjną oraz model operacyjny. Interesująca pozostaje również idea badań podłużnych w celu ustalenia stałości rezultatów badania. Wyniki badań zrealizowanych w ramach tego postępowania mogą też stanowić punkt wyjścia do badań ilościowych służących weryfikacji określonych zależności między kompetencjami pracowników a satysfakcją klientów.

Bibliografia

- Almquist E., *The 30 Things Customers Really Value*, „Harvard Business Review” 2016, August, <https://hbr.org/2016/08/the-30-things-customers-really-value> (11.12.2024).
- Almquist E., Senior J., Bloch N., *The Elements of Value*, „Harvard Business Harvard Review” 2016, September, <https://ellisonchair.tamu.edu/files/2020/06/The-Elements-of-Consumer-Value.pdf> (11.12.2024).
- Ambroziak A.A., *Servitization or Reindustrialization of the EU in the Context of the Economic Crisis of 2008–2010*, „Yearbook of Polish European Studies” 2017, vol. 20.
- Analiza zapotrzebowania na kompetencje w gospodarce i na rynku pracy wraz z badaniem wartości docelowej wspólnego wskaźnika długoterminowego POWER w obszarze szkolnictwa wyższego*, kier. badania M. Jelonek, Uniwersytet Jagielloński – IDEA Instytut, Warszawa 2019.
- Auksztol J., Chomuszek M., *Business Processes Outsourcing – Origin and Development*, „Zarządzanie i Finanse” 2103, R. 11, nr 3, cz. 1.
- Bach C., Suliková R., *Competence Development in Theory and Practice: Competence, Meta-Competence, Transfer Competence and Competence Development in Their Systematic Context*, „Management” 2019, vol. 14(4).
- Balon U., Dziadkowiec J., *Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 815.
- Bergeron B., *Essentials of Shared Services*, Wiley, New Jersey 2003.
- Berry L.L., Carbone L.P., Haeckel S.H., *Managing the Total Customer Experience*, „MIT Sloan Management Review” 2002, vol. 43(3).
- Beyer K., *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 25.
- Bielawa A., Frąś J., Gołębiowski M., *Metoda SERVQUAL jako skuteczne narzędzie oceny jakości usług*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2009, nr 12.
- Bieniek I., Steinerowska S., *Kompetencje międzykulturowe na mapie kompetencji zawodowych menedżera*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 71.
- Biernat-Stawecka I., *Centra usług wspólnych jako forma restrukturyzacji zatrudnienia*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2016, vol. 4(2).

- Błoński K., *Mechanizm kształtowania satysfakcji klientów z usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018.
- Boguszewicz-Kreft M., *Emocje w interakcjach biznesowych – przyszłość marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, 2009.
- Bojanowska A., *Managing relationships with employees as company's internal clients*, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 3(53).
- Borman M., *A Multi-dimensional Framework to Assist in the Design of Successful Shared Services Centres*, „Australasian Journal of Information Systems” 2012, vol. 17(2).
- Butryn B., Kuropka A., *Intercultural competences of managers in the globalization process*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2019, nr 79.
- Butryn B., Sobińska M., *Znaczenie kompetencji miękkich w obszarze IT współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79.
- Butsch R., *Screen Culture: A Global History*, „Journal of Social History” 2020, vol. 54(2).
- Cacciattolo K., *Understanding Organisational Cultures*, „European Scientific Journal” 2014, vol. 2.
- Calderón B., Jiménez J.R.D., Pablo L., *Organisational Culture Characteristics that Influence Knowledge Sharing*, Umeå School of Business and Economics Studies, 2015.
- Cardona P., Rey C., *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Cengiz E., *Measuring Customer Satisfaction: Must or Not?*, „Journal of Naval Science and Engineering” 2010, vol. 6(2).
- Chih W.H., Yang T.J., Huang L.C., Hsu C.H., *Customer orientation behaviors of frontline employees: Moderating Roles of Emotional Intelligence*, Conference Paper International Association of Computer Science and Information Technology – Spring Conference, 2009.
- Chirkowska-Smolak T., *Wykorzystanie zogniskowanych wywiadów grupowych (badań fokusowych) do pomiaru postaw pracowników*, w: *Zarządzanie oparte na dowodach. Teoria i praktyka*, red. T. Chirkowska-Smolak, A. Hauziński, Wydawnictwo Libron, Kraków 2017.
- Chlipała P., *Wartość dla klienta – jako płaszczyzna budowania relacji przedsiębiorstwo usługowe – klient*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- Chojnicki Z., Czyż T., *Rola kapitału ludzkiego w kształtowaniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, „Przegląd Geograficzny” 2007, nr 79.
- Cichosz M., *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 8.
- Ciesielska M., Wolanik Bolström K., Öhlander M., *Obserwacja w: Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Ciołek M., *Rozliczanie kosztów centrów wspólnych przy niepełnym wykorzystaniu zasobów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 30.

- Corley K., Bansal P., Yu H., *An editorial perspective on judging the quality of inductive research when the methodological straightjacket is loosened*, „Strategic Organization” 2020, vol. 19(1).
- Creswell J.W., *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, tłum. J. Gilewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Customers into Loyal Ones*, Harvard Business review, January 16, 2018
- Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Warszawa 2013.
- Czarniewski S., *Market Development and Relationships with Customers. A Model and Conceptual Approach*, „International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences” 2014, vol. 4(3).
- Czop K., *Prorozwojowe zachowania pracowników a zdolność organizacji do zmian*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 12(2).
- Czop K., *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 24, t. 2.
- Ćwiklicki M., Pilch K., *Rygor metodologiczny wielokrotnego studium przypadku w badaniach marketingu miejsc*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 376.
- Daszkiewicz M., Wrona S., *Zogniskowane wywiady grupowe online jako alternatywa dla tradycyjnych metod gromadzenia danych – szanse rozwoju i wyzwania dla badaczy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 336.
- Dąbrowski J., *Rozwój talentów w centrach usług wspólnych*, „Kwartalnik Prawo – Społeczeństwo – Ekonomia” 2016, nr 1.
- Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Drapińska A., *Marketing relacji – istota i czynniki wpływające na sukces*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- Dudzińska-Głaz J., *Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Warszawa 2012.
- Education Policy in Japan. Building Bridges Towards 2030*, OECD Publishing, Paris 2018.
- Farrell D., *Offshoring: Value Creation through Economic Change*, „Journal of Management Studies” 2005, vol. 42(3).
- Fatma S., *Antecedents and Consequences of Customer Experience Management – A Literature Review and Research Agenda*, „International Journal of Business and Commerce” 2014, vol. 3(6).
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Fischer M., Siestrup T.L., Röder S., Uhl A., Keuper F., Bangemann T., *Next-Level Shared Service centre. What Capabilities Do You Need: The Case of Two Multinational Companies*, „360 – the Business Transformation Journal” 2014, No. 11.

- Flick U., *Projektowanie badania jakościowego*, tłum. P. Tomanek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Gach D., *Pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy klientów*, „E-mentor” 2008, nr 1(23).
- Gadomska-Lila K., *Evolution of organisational culture of Polish companies in the context of their competitiveness – results of empirical research*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 4.
- Gadomska-Lila K., *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1(102).
- Gadomska-Lila K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi z perspektywy uniwersalistycznej i sytuacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 4.
- Garczarczyk J., *Determinanty jakości usług bankowych*, „Ekonomia” 2002, nr 5.
- Garczarczyk J., *Determinanty jakości usług finansowych w ocenie menedżerów i klientów*, w: *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeniowych*, red. J. Garczarczyk, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000.
- Gatt E., *Collaborative Leadership: How it can power shared service solutions?*, 18th Annual European SSO Week, 2017 Manchester.
- Gawlik K., *Badania focusowe*, w: *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Gehman J., Glaser V.L., Eisenhardt K.M., Gioia D., Langley A., Corley K.G., *Finding Theory-Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building*, „Journal of Management Inquiry” 2018, vol. 27(3).
- Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.
- Goliński M., *Wybrane elementy zarządzania kompetencjami pracowniczymi w aspekcie kształcenia zawodowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 15, z. 8(2).
- Gołąb E., *Budowa relacji z klientami na przykładzie Grupy Hotelowej Orbis*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- Gołąb-Andrzejak E., Badińska E., *Satysfakcja klientów jako źródło sukcesu organizacji – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41.
- Goranczewski B., Szeliga-Kowalczyk A., *Klient wewnętrzny a kultura organizacyjna*, „Humanities and Social Sciences” 2017, vol. 22.
- Gos W., *Kierunki rozwoju programu studiów na kierunku finanse i rachunkowość*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2009, t. 273(56).
- Griffin A., *Obtaining customer needs for product development*, w: K.B. Kahn, *The PDMA Handbook of New Product Development*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2005.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.

- Grupa R., *Satysfakcja pozakupowa i dysonans pozakupowy jako czynniki determinujące reakcje konsumentów*, „Społeczeństwo i Edukacja – Międzynarodowe Studia Humanistyczne” 2012, nr 1.
- Grzywacz J., *Segmentacja na rynku usług bankowych*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2014, t. 20.
- Gudkova S., *Wywiad w badaniach jakościowych w: Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Gwoździcka-Piotrowska M., *Pojęcie klienta w ustawie o usługach turystycznych w świetle definicji konsumenta w prawie wspólnotowym i krajowym*, w: *Turystyka a prawo. Aktualne problemy legislacyjne i konstrukcyjne*, red. P. Cybula, J. Raciborski, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, Sucha Beskidzka 2008.
- Hadrys-Nowak A., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie – studia przypadków*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 12(2).
- Hall H., *Satysfakcja konsumenta jako przedmiot badań marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- Harley B., Cornelissen J., *Rigor With or Without Templates? The Pursuit of Methodological Rigor in Qualitative Research*, „Organizational Research Methods” 2020, vol. 25(2).
- Hauke-Lopes A., *Proces tworzenia Centrum Usług Wspólnych na przykładzie Grupy Euroflorist*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, vol. 6(4).
- Hauziński A., *Kluczowe kompetencje w karierze. Od edukacji do pracy*, IV Zjazd Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji „Człowiek – Ludzie – Organizacja”, Warszawa, 21–23 maja 2020.
- Hayes B.E., *Measuring Customer Satisfaction*, ASQ Quality Press, Milwaukee 1997.
- Hennig-Thurau T., *Customer Orientation of Service Employees. Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention*, „International Journal of Service Industry Management” 2004, vol. 15(5).
- Hensel P., Glinka B., *Teoria ugruntowana*, w: *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, tłum. A. Klin, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Hougaard S., Bjerre M., *The Relationship Marketer Rethinking Strategic Relationship Marketing*, Springer, Cham 2002.
- Huang W., Mitchell J., Dibner C., Ruttenberg A., Tripp A., *How Customer Service Can Turn Angry Customers into Loyal Ones*, „Harvard Business Review” 2018, January, <https://hbr.org/2018/01/how-customer-service-can-turn-angry-customers-into-loyal-ones> (11.12.2024).
- Huczek M., *Orientacja na klienta czynnikiem zapobiegania kryzysowi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 1.
- International Assessment of Adult Competencies*, w: *OECD Factbook 2014 Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing, Paris 2014.

- Iwińska-Knop K., Linka J., *Marketing relacji w działalności polskich firm na rynku chińskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- Jabłoński M., Ziębicki B., *Benefits and threats of accounting processes automation*, „Organizacja i Kierowanie” 2019, nr 4.
- Jankowski T., *Assessment Center jako metoda rozwojowa – zastosowanie Assessment Center w procesie doradztwa kariery osób planujących wejście na rynek pracy*, „e-Mentor” 2014, nr 1.
- Jayawardhena C., Farrell A., Sharma A.M., *The Impact of Employees' Customer Orientation and Service Orientation Behaviors on Customers' Service Evaluation*, Loughborough University Business School Studies, 2008.
- Juchnowicz M., Kinowska H., *Proinnowacyjne kompetencje polskich menadżerów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 161.
- Kaźmierski D., *Zarządzanie wiedzą*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Organizacja i Zarządzanie Przemysłem” 2002, nr 14.
- Kłosiewicz-Górecka U., *Relacje partnerskie przedsiębiorstw handlowych z klientami biznesowymi i konsumentami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- Knapik A., *Calimeromarketing – filozofia marketingowa dla drobnych przedsiębiorców*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- Kodeks Etyki Pracownika Naukowego*, Załącznik do uchwały nr 2/2020 Zgromadzenia Ogólnego PAN z dnia 25 czerwca 2020 r.
- Kokt D., *Competencies Expected from Knowledge Workers in the New Economy*, Researchgate 2020, https://www.researchgate.net/publication/342707926_Article_-_Competencies_of_knowledge_workers (12.12.2024).
- Konarski S., *Kluczowe znaczenie kompetencji społeczno-psychologicznych we współczesnych koncepcjach i praktyce systemów edukacji ekonomistów i menedżerów*, w: *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria – badania – edukacja*, red. S. Konarski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Konieczny A., *Nowe kariery a rozwój zawodowy w centrach usług wspólnych*, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 341.
- Korycka A., Pluciński M., *Wpływ kultury organizacyjnej na styl kierowania działem sprzedaży*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79.
- Kotlarsky J., Willcocks L., *Special issue on global sourcing of business and IT services*, „Journal of Information Technology Teaching Cases” 2012, vol. 2(2).
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Kowalska-Musiał M., *Strukturalna ekwiwalencja pozycji interakcji rynkowych – ujęcie sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.

- Kraśnicka T., Wronka-Pośpiech M., *Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 183.
- Lambert S., Herbert I., Rothwell A., *Anchoring professional careers in shared service centres; reflections on contemporary practice*, Conference paper for E-Leader Conference, Singapore, Chinese–American Scholars Association, 2013.
- Lee M., *Continued Relevance of a Singapore Public-Sector Shared Services Centre*, thesis for Advanced Masters of Strategy and Management of International Business, 2016.
- Libertowska A., *Wartościotwórcza rola kapitału społecznego w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, nr 78.
- Lindvall J., Iveroth E., *Creating a Global Network of Shared Service Centres for Accounting*, „Journal of Accounting & Organizational Change” 2011, vol. 7(3).
- Lipińska-Grobelny A., *Ośrodek oceny (Assessment centre)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3–4.
- Łapuńka I., Biniasz D., *Badanie kompetencji menedżerów projektów w przedsiębiorstwach budowlanych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, nr 12.
- Łuczak M., *Aktywne kształtowanie partnerskich relacji z konsumentami przesłanką przewagi konkurencyjnej na rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- Łukaszczyk Z., *Centrum usług wspólnych sposobem na redukcję kosztów i standaryzację procesów przedsiębiorstwa na przykładzie KHW S.A.*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2107, nr 101.
- McLeod K., *A Novel Way to Boost Client Satisfaction*, „Harvard Business Review” 2019, March–April, <https://hbr.org/2019/03/a-novel-way-to-boost-client-satisfaction> (12.12.2024).
- Majava J., Nuottila J., Haapasalo H., Law Kris M.Y., *Exploring Customer Definition and Representation in Market-Driven NPD in ICT Industry*, w: *Diversity, Technology, and Innovation for Operational Competitiveness: Proceedings of the 2013 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management*, 2013.
- Majbroda K., *Wpływ zwrotu interpretatywnego na metody badań jakościowych, czyli remodelowanie antropologicznych praktyk badawczych pod wpływem kategorii literaturoznawczych*, „Zeszyty Etnologii Wrocławskiej” 2015, nr 1(22).
- Mantura W., *Analiza możliwości pomiaru kompetencji zawodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, vol. 71.
- Marcinkowska E., *Kultura organizacyjna zagranicznych centrów usług biznesowych w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, vol. 6(4).
- Marek A., *Zarządzanie talentami w świetle teorii przywództwa służebnego*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2018, t. 13, nr 1.
- Markey R., *Are You Undervaluing Your Customers?*, „Harvard Business Review” 2020, January–February, <https://hbr.org/2020/01/are-you-undervaluing-your-customers> (11.12.2024).

- Martin R.L., Riel J., *The One Thing You Need to Know About Managing the Function: They Require Their Own Strategy*, „Harvard Business Review” 2019, July–August, <https://hbr.org/2019/07/the-one-thing-you-need-to-know-about-managing-functions> (11.12.2024).
- Matzler K., Sauerwein E., *The Factor Structure of Customer Satisfaction. An Empirical Test of The Importance Grid and The Penalty-reward-contrast Analysis*, „International Journal of Service Industry Management” 2002, vol. 13.
- Mayer A., *5 signs that show if your talent is ready for a modern SSC*, 18th Annual European SSO Week, 2017, Manchester.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Triangulacja w badaniach jakościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 525.
- Miles S., *Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 142(3).
- Milner J., Milner T., *Most Managers Don't Know How to Coach People. But They Can Learn*, „Harvard Business Review” 2018, August, <https://hbr.org/2018/08/most-managers-dont-know-how-to-coach-people-but-they-can-learn> (12.12.2024).
- Moczydłowska J.M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2018.
- Moller P., *Changing places: the future of work and what it means for shared services*, Deloitte Shared Services Conference, 2018.
- Moller P., Lawson E., Kolarik W., *Welcome and introduction to current market trends*, Deloitte Shared Services, GBS & BPO Conference, 21–22 November 2017 Vienna, Austria.
- Mroczko F., *Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 26(1).
- Nonaka I., *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review” 2007, July–August, <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company> (11.12.2024).
- Oczachowski D., *Marketing partnerski – prawdy i mity*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- Oderkiewicz E., *Reakcje konsumentów na stan dyssatisfakcji pozakupowej – badanie uwarunkowań podjętego działania*, „Marketing i Rynek” 2012, nr 6.
- Olcoń M., *Zogniskowane wywiady grupowe online – charakterystyka techniki badawczej*, w: *Re: internet – społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*, red. Ł. Jonak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- Oliveira N.P., de Oliveira A.M., Barbosa R.F.M., Rodriguez C.M.T., *Shared Service Center: measuring performance from the perspective of the customer, supplier and theory*, „Journal of Perspectives in Management” 2022, vol. 6.
- Orlicki M., *Analiza potrzeb klienta – rzeczywista czy pozorna?*, „Prawo Asekuracyjne” 2019, t. 2(99).
- Pachura A., *Kultura organizacyjna a potencjał kreatywności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 3.

- Parasuraman A.P., Zeithaml V.A., Berry L.L., *SERVQUAL: A multiple-Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality*, „Journal of Retailing” 1988, vol. 64(1).
- Paszkiewicz A., Silska-Gembka S., *Rola kompetencji miękkich w pracy księgowego – wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2013, nr 130.
- Penc-Pietrzak I., *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 229.
- Peppers D., Rogers M., *Managing customer relationship: A strategic framework*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2011.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4(2).
- Petković M., Lazarević S., *Managing Interorganizational Relations: Design of Shared Services Centre*, „Management Journal for Theory and Practice Management” 2012, vol. 64.
- Piecuch T., Bembenek B., *Partnerstwo intraorganizacyjne przejawem przedsiębiorczości wewnętrznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- Pierzchawka S., *Innowacyjna kultura organizacyjna*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004, nr 1045.
- Plugge A., Nikou S., Janssen M., *A fuzzy-set qualitative comparative analysis of factors influencing successful shared service center implementation*, „Industrial Management & Data Systems” 2022, vol. 122(2).
- Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May–June, <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation> (12.12.2024).
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, vol. 18(3).
- Pratt M.G., Sonenshein S., Feldman M.S., *Moving Beyond Templates: A Bricolage Approach to Conducting Trustworthy Qualitative Research*, „Organizational Research Methods” 2020, vol. 25(2).
- Raczek A., *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 22.
- Ramey J., *Through the customer's eyes: end-to-end processes designed around the user at Cisco*, Deloitte Shared Services Conference 2018.
- Ratajski R., *Klient jako najważniejsza wartość firmy usługowej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych” 2007, t. 1(11).
- Rawson A., Duncan E., Jones C., *The Truth About Customer Experience*, „Harvard Business Review” 2013, September, <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience> (11.12.2024).

- Reichheld F.F., *The One Number You Need To Grow*, „Harvard Business Review” 2003, December, <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (11.12.2024).
- Richardson A., *Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience*, „Harvard Business Review” 2010, November, <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to> (11.12.2024).
- Rosińska M., *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. J. Bogdanienko, J.M. Kuzel, I. Sobczak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Rudawska E., *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Saldaña J., *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Sage, London 2009.
- Sari Y., *The Selection of Classification Methods in Kano Model for Service Industry*, 12th Ubaya International Annual Symposium on Management.
- Schulz M., *Ocena relacji przedsiębiorstwa z klientami na podstawie wskaźnika LTV*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 47.
- Seal W., Herbert I., *Shared service centres and the role of the finance function, Advancing the Iron Cage?*, „Journal of Accounting & Organizational Change” 2013, vol. 9(2).
- Shining light in dark corners: Simple tricks to uncover insights and value from your SSC data*, 18th Annual European SSO Week, May 2017 Manchester.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Siemieniak P., Rembiasz M., *Work life balance w życiu kobiet – obecnych i potencjalnych przedsiębiorców*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, nr 76.
- Siemieniako D., Urban W., *Typy lojalnych klientów na podstawie cech więzi lojalności*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 1.
- Skowron S., *Wpływ satysfakcji i lojalności klienta na wyniki finansowe przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 54.
- Śliż P., Brennenstuhl M., *Assessment of the process maturity of the organization on the example of the shared services centre – a case study*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management” 2019, no. 136.
- Smolska M., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, nr 3.
- Sobańska I., Kabalski P., *Partner biznesowy – nowa rola specjalisty rachunkowości zarządczej*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 7.

- Soniewicki M., *Zarządzanie wiedzą w procesie offshoringu – studia przypadku centrów usług wspólnych*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 2.
- Sousa L. de, Pinto I.R., Clemente F., Maciel G.G., *Using a three-stage focus group design to develop questionnaire items for a mass survey on corruption and austerity: a roadmap*, „Qualitative Research Journal” 2021, vol. 21(3).
- Spychała M., Branowska A., *Czynniki kształtujące kompetencje menedżerskie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79.
- Stanko M.A., Hernández Ortega B.I., Molina-Castillo F.J., Rishika R., Franco J., *Using Social Media to Connect with Your Most Loyal Customers*, „Harvard Business Review” 2019, December, <https://hbr.org/2019/12/using-social-media-to-connect-with-your-most-loyal-customers> (11.12.2024).
- Stewart A., *Czy satysfakcja klienta to tylko spełnienie jego oczekiwań?*, „Studia i Materiały – Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski” 2005, nr 2.
- Stoma M., *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska Sp. z o.o., Lublin 2012.
- Strategia Lizbońska a możliwości budowania gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – wnioski i rekomendacje, red. E. Okoń-Horodyńska, K. Piech, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Strikwerda J., *The Shared Service Centre: Change, Governance and Strategy*, Nolan Norton Institute, Amsterdam 2014.
- Strumińska-Kutra M., Koładkiewicz I., *Studium przypadku*, w: *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Su N., Akkiraju R., Navak N., Goodwin R.T., *Shared Services Transformation: Conceptualization and Valuation from the Perspective of Real Options*, „Decision Sciences” 20019, vol. 40(3).
- Sull D., Turconi S., Sull C., *When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk?*, „MIT Sloan Management Review” 2020, July.
- Supporting Key Competence Development. Learning Approaches and Environments in School Education. Input paper for conference participants, 12–13 November 2019, Brussels*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020.
- Sysło M.M., *Myślenie komputacyjne. Nowe spojrzenie na kompetencje informatyczne*, w: *Informatyka w edukacji. Informatyka dla wszystkich od najmłodszych lat*, red. A.B. Kwiatkowska, M.M. Sysło, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2014.
- Szczepańska-Woszczyzna K., *Management Theory, Innovation and Organisation A Model of Managerial Competencies*, Routledge, New York 2020.
- Szczepańska-Woszczyzna K., Dacko-Pikiewicz Z., *Kultura organizacyjna – punkt wyjścia innowacyjności organizacji*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015.
- Szkiel A., *Orientacja na klienta w wymaganiach normy ISO 9001:2015*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3(44).

- Szopik-Depczyńska K., Korzeniewicz W., *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 24.
- Szukalski S.M., *Procesowe i organizacyjne innowacje w centrach usług wspólnych*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 268.
- Szwajca D., *Analiza motywów lojalności klienta w kontekście budowania relacji partnerskich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- Szymański G., *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.
- Śmiatacz K., *Badanie satysfakcji klientów na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej*, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2012.
- Świątek-Barylska I., *Shared Values and Organizational Citizenship Behaviour of generation Z*, „Journal of Positive Management” 2019, vol. 10(1).
- Świątek-Barylska I., *Zwinne zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle badań eksperckich*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 2(127).
- Tkaczyk J., *Trendy konsumenckie i ich implikacje marketingowe*, „Handel Wewnętrzny, Konsumpcja i Konsument – nowe trendy” 2012, maj–czerwiec.
- Varkoly L., Jędrzejczyk W., Kucęba R., Kulej-Dudek E., *Kształtowanie kompetencji kluczowych w społeczeństwie wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79.
- Venkateswarlu P., Malaviya S., Vinay M., *Determinants of the Satisfaction of Students Studying in Private Universities – Application of Kano Model*, „Theoretical Economics Letters”, 2020, vol. 10.
- Walsh B., Leonis E., *Human Capital trends and the implications for HR shared services*, Deloitte Shared Services, GBS & BPO Conference, 21–22 November 2017 Vienna, Austria.
- Wang A., *The Construction of Haier Financial Shared Service Center under the „Integrating Order with Personnel” Model*, „BCP Business & Management” 2022, vol. 17.
- Webster F.E., *Market-Driven Management: How to Define, Develop, and Deliver Customer Value*, John Wiley & Sons, New Jersey 2002.
- Wieczorek-Szymańska A., *Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 30.
- Winnicka-Wejs A., Klich A., *Rozwój HR Shared Service Centers w Polsce*, w: *Konsulting dla organizacji gospodarczych i niezorientowanych na zysk*, red. M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011.
- Włodarska-Dziurzyńska K., *Definicja konsumenta*, w: *Nieuczciwe praktyki rynkowe: ocena regulacji*, red. E. Nowińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Wojtczuk-Turek A., *Podaż i popyt na kwalifikacje i kompetencje w ujęciu sektorowym – w świetle badań jakościowych branży IT*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów” 2014, nr 32(2).

- Wojtczuk-Turek A., *W jaki sposób dopasowywać pracę do własnych potrzeb? – motywacyjne źródła job crafting behaviors*, w: *Zarządzenie kapitałem ludzkim – wyzwania*, red. J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
- Wyród-Wróbel J., Biesok G., *Satysfakcja – kryterium wpływające na decyzje klientów*, w: *Społeczne aspekty gospodarki rynkowej. Nowe wyzwania ekonomiczne, społeczne, demograficzne i prawne*, red. P. Ucieklak-Jeż, Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa 2011.
- Wyskwarski M., *Text Mining w analizie zbiorów publikacji naukowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 114.
- Yoon E., *How to Market a Product When Your Buyer Isn't Your User*, „Harvard Business Review” 2020, March, <https://hbr.org/2020/03/how-to-market-a-product-when-your-buyer-isnt-your-user> (11.12.2024).
- Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (2018/C 189/01).
- Zarzycka E., Michalak M., *Centra usług wspólnych (SSC) jako forma organizacji procesów rachunkowości – wyzwania dla praktyki i badań naukowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2013, nr 130.
- Zorfas A., Leemon D., *An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction*, „Harvard Business Review” 2016, August, <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction> (11.12.2024).
- Żelazo M., *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, „Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, nr 2(6).

Raporty i opracowania

- Bersin J., McDowell T., Rahnema A., Durme Y. van, *The organization of the future. Arriving now*, w: *Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte University Press, 2017.
- Business services sector in Poland 2014*, ABSL, Warsaw 2014.
- Business services sector in Poland 2017*, ABSL, Warsaw 2017.
- Business services sector in Poland 2019*, ABSL, Warsaw 2019.
- Business services sector in Poland 2020*, ABSL, Warsaw 2020.
- Business services sector in Poland 2022*, ABSL, Warsaw 2022.
- Global Business Services Vision 2017 and Beyond*, IDA Ireland 2017.
- A Global Reference Framework on Future Competences*, w: M. Marope, P. Griffin, C. Gallagher, *Future Competences and the Future of Curriculum. A Global Reference for Curricula Transformation*, UNESCO-IBE 2019.
- Implementing Shared Services Centers*, Institute of Management Accountants, Montvale 2000.
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020*, ABSL, Warszawa 2020.
- The State of Global Business Services in 2023 and Beyond*, SSON 2023.

State of the Shared Services and outsourcing industry. Global market report 2021, SSON 2021.
Tholons Global Innovation Index 2020. Innovation at scale. Digital Nations & Super Cities, 2020.

Transformative competencies for 2030, OECD Publishing, Paris 2019.

Źródła internetowe

Beneficjent, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/beneficjent.html>, (14.10.2020).

European Commission, *Business services*, <https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/services/business-services.pl> (29.12.2020).

Gallup, *How to Improve the Employee Experience*, <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx> (13.02.2021).

Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries> (19.08.2022).

Klient, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/klient.html> (18.08/2019).

Kompetencje, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/kompetencje.html> (23.05.2020).

Oczekiwania, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/oczekiwania.html>, (18.08.2019).

Polska Agencja Inwestycji Handlu, *Sektor BSS – Business Services Sector*, <https://www.paih.gov.pl/sectors/bss> (29.12.2020).

Satysfakcja, Słownik języka polskiego, <http://sjp.pwn.pl/sjp/satysfakcja> (18.08.2019).

Wymagania, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wymagania.html>, (18.08.2019).

Zadowolenie, Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/zadowolenie.html> (24.10.2019).

Spis rysunków

Rys. 1.1. Obszary tworzenia antycypacji i pragnień w procesie oceny satysfakcji klienta...	18
Rys. 1.2. Hierarchia wartości klienta.....	23
Rys. 1.3. Współzależność głównych cech w modelu Kano	29
Rys. 2.1. Trendy rozwoju innowacyjnego w wybranych segmentach rynku	53
Rys. 2.2. Poziomy rezultatów strategicznych SSC/GBS	55
Rys. 3.1. Trójkąt kompetencji.....	80
Rys. 4.1. Schemat postępowania badawczego.....	105
Rys. 4.2. Przykład struktury danych	114
Rys. 5.1. Najczęściej występujące słowa w wywiadach indywidualnych.....	123
Rys. 5.2. Mechanizm tworzenia satysfakcji klienta SSC w osi emocje – relacja – współpraca.....	142
Rys. 5.3. Mechanizm tworzenia satysfakcji klienta SSC w osi proces – rezultat – jakość.....	143

Spis tabel

Tabela 1.1. Przykładowe pojęcia satysfakcji i ich wpływ na manifest klienta.....	16
Tabela 1.2. Charakterystyka typów czynników satysfakcji według Matzlera i Sauerweina	28
Tabela 1.3. Luki między oczekiwaniami a jakością z perspektywy klienta	31
Tabela 1.4. Przegląd czynników satysfakcji klienta	34
Tabela 1.5. Klient jako element wizji i misji organizacji – przegląd przykładów.....	37
Tabela 1.6. Przegląd klasyfikacji klientów	40
Tabela 2.1. Wybrane wskaźniki rozwoju sektora usług nowoczesnych w Polsce	46
Tabela 2.2. Różnice w klasyfikacji SSC jako formy usług wspólnych	48
Tabela 2.3. Profile klientów w organizacji lokalnej rozpoczynającej współpracę z centrum usług wspólnych (na etapie bliskim projektowi tranzycyjnemu).....	57
Tabela 2.4. Porównanie koncepcji rozwoju nastawianego na rynek i przywództwa służebnego.....	63

Tabela 2.5. Wybrane czynniki egzogeniczne i endogeniczne istotne dla satysfakcji klienta SSC	73
Tabela 3.1. Wybrane klasyfikacje pojęcia kompetencji.....	83
Tabela 3.2. Wybrane obszary i kompetencje liderskie istotne w organizacjach SSC	95
Tabela 4.1. Kontekst zastosowanych w badaniach metod pozyskiwania danych empirycznych.....	107
Tabela 5.1. Wyniki wstępnych wywiadów z klientami identyfikujące obszary i aspekty oddziaływania na satysfakcję klienta	117
Tabela 5.2. Wybrane działania z zakresu ICE wraz z ich charakterystyką.....	118
Tabela 5.3. Doświadczenia i oczekiwania klientów.....	122
Tabela 5.4. Zróżnicowanie wybranych preferencji w grupach respondentów wywiadów indywidualnych	124
Tabela 5.5. Koncepcja rozwoju kompetencji pracowników SSC istotnych w kontekście satysfakcji klienta	144

Spis wykresów

Wykres 4.1. Rozkład wartości kodów według rodzin kodów przyjętych w badaniach.....	115
Wykres 5.1. Najważniejsze kody z wywiadów zogniskowanych	127
Wykres 5.2. Najważniejsze kompetencje pracowników według liderów organizacji, oddziałujące bezpośrednio podczas obsługi na klienta, zgodnie z modelem kompetencyjnym organizacji.....	131
Wykres 5.3. Najważniejsze kompetencje pracowników, zgodnie z modelem kompetencyjnym organizacji, oddziałujące pośrednio podczas obsługi na klienta.....	132
Wykres 5.4. Najważniejsze działania programu ICE wpływające bezpośrednio na satysfakcję klienta.....	133
Wykres 5.5. Najważniejsze działania programu ICE wpływające pośrednio na satysfakcję klienta	134
Wykres 5.6. Rozkład najpopularniejszych kategorii kodów	135
Wykres 5.7. Rozkład najpopularniejszych kodów o częstotliwości występowania powyżej 20	136
Wykres 5.8. Najważniejsze kategorie kompetencji według liczby występowania kodów.....	137
Wykres 5.9. Dziesięć najważniejszych kompetencji zgodnie z częstotliwością występowania kodów	138
Wykres 5.10. Najważniejsze kategorie kodów według częstotliwości występowania w rodzinach doświadczenia i oczekiwania.....	139
Wykres 5.11. Kompetencje pracowników wzięte pod uwagę oraz pominięte w dokumentacji organizacyjnej z uwzględnieniem ich rangi w badaniach.....	141

Załączniki

1. Obszary satysfakcji klienta wskazywane w wywiadach wstępnych
2. Wzór oświadczenia pisemnego o zachowaniu poufności uzyskanych informacji
3. Scenariusz pogłębionego wywiadu indywidualnego
4. Pełna struktura i lista kodów
5. Struktura ankiety uzupełniającej wywiad zogniskowany wśród liderów

Załącznik 1

Obszary satysfakcji klienta wskazywane w wywiadach wstępnych
PL

Priorytety	Aspekty/szczegóły	Znaczenie dla członków zespołu	Wpływ na liderów
Kształtowanie właściwej postawy w zakresie	Odpowiedzialność	Szeroka rola księgowego (wspieranie biznesu, a nie obsługiwane faktur)	Oznaczyć problemy i przyjdź z sugestiami
	Proaktywność	Poczucie sprawczości; upoważnienie do wprowadzenia zmian / zaproponowania rozwiązań	Nowe sposoby; ulepszenia
	Rozumienie organizacji lokalnej (także kulturalnej), biznesu i potrzeb	Aktywne udostępnianie pozyskiwanych informacji o firmie/kliencie	Rola Local Accountable jest jasna i wspierana przez FSS w świadomy sposób poprzez adresowanie właściwych problemów
	Koncentracja na jakości	Otwartość na omawianie błędów, używanie i rozwijanie kluczowych kontroli procesu	Rola FSS w stosunku do innych stron
	Dojrzałość	Rozwijanie kompetencji do coraz bardziej odpowiedzialnych zadań	Możliwości budowania autorytetu FSS
	Relacyjność	Rozwój osobisty i satysfakcja	Dbłość o relacje / budowanie zaufania z biznesem
Poprawa umiejętności komunikacyjnych w szczególnych aspektach	Uprzejma i sprawna komunikacja operacyjna	Jak zakomunikować potrzebę ponownego potwierdzenia?	Komunikacja wyprzedzająca
	E-mail jako okazja do udowodnienia zaangażowania i koncentracji na kliencie	Jak uniknąć otwartych/ogólnych pytań?	Wspieranie zespołu w trudnych przypadkach
	Wzorce w komunikacji w celu rozwiązania problemu i utrzymania komunikacji	Świadoma decyzja: czy liderzy powinni być zaangażowani?	Aktywne poszukiwanie uzgodnień (szczególnie w fazie migracji / transferu wiedzy)
		Jak delegować pytanie w zespole lub szukać odpowiedzi w FSS	Obsługa eskalacji
		Jak odnosić się do potrzeb biznesowych / użytkowników?	Poznanie i używanie ról w organizacji (w tym LA, rola GPO)
Zabezpieczenie wiedzy	Procesy udokumentowane w precyzyjny sposób	Zrozumienie i wykorzystanie instrukcji procesowych	Unikanie częstych zmian w zadaniach
	Opcje wsparcia jasne i w użyciu (koordynatorzy, superużytkownicy, kierownicy)	Poczucie bezpieczeństwa operacyjnego	Metodologia właściwych transferów wewnętrznych
			Tworzenie systemu zastępstwa i instrukcji procesowych
	Obsługa klienta jako wspólna odpowiedzialność (bez względu na obszary)	Otwarcie na wspieranie innych	Wsparcie zbierania szczegółowych informacji procesowych – MS Teams oraz wsparcie innych mediów lub narzędzi

EN (wersja oryginalna)

Priorities	Aspects/details	Meaning for team members	Impact on leaders
Forming right attitude in terms of	Ownership	See accountant role wider (supporting business not processing invoices)	Flag issues & come with suggestions
	Proactiveness	Feel empowered to make a change/suggest solution	Suggest new ways; improvements
	Understanding of local organisation (also cultural), business and needs	Actively sharing and obtaining information about the business	Local accountable role clear and supported by FSS in aware way by addressing right issues
	Focus on quality	Openness to discuss mistakes, use and develop key process controls	Address FSS role right in relation to other parties
	Proving maturity	Developing competences to secure more and more demanding tasks	Use opportunities to building FSS authority
	Relations	Personal development and satisfaction	Developing relations/ building trust with business partners
Improving communication skills; special aspects	Polite and efficient operational communication	How to address the need of re-confirmation?	Communication in advance
	E-mail as opportunity to prove engagement and customer focus	How to avoid open / general questions?	Supporting team in difficult cases
	Patterns in communications to solve the issue and keep in communication	Awareness on when leaders should be involved	Actively looking for alignment (especially in transition/ knowledge transfer phase)
		How to delegate the question within the team or look for answers in FSS	Escalation handling
		How to refer to business / users needs?	Knowing and using roles in org (inc. LA, GPO role)
Knowledge securing	Processes documented in accurate way	Work Instructions understanding and utilisation	Avoiding often turnover
	Options for support clear and in use (coordinators, superusers, supervisors)	Operational sense of security	Right internal transfers methodology
			Secure backup and Work Instructions
	Serving the client as shared responsibility (no matter what areas)	Openness to support the others	Support of collecting detailed process information – MS Teams and other media or tools support

Załącznik 2

Wzór oświadczenia pisemnego o zachowaniu poufności uzyskanych informacji

NON-DISCLOSURE STATEMENT

The purpose of the document below is to assure the Interviewee as to the anonymity of the data obtained in course of the interview. In particular, it is applicable to the interview carried out on by Monika Ruta-Kujawa as a part of doctoral thesis research with the group of XXXXXX leaders in XXXXX, Poland

Monika Ruta-Kujawa shall preserve anonymity of all the data obtained in course of research and interview. In particular, confidentiality shall be maintained with regard to the personal data of the Interviewees, their positions in the company, their decisions and opinions, and the solutions applied in the company, as well as the company itself.

The interviews will not be disclosed on an individual basis, but in the form of aggregate data – summary statistics.

The information will be presented in an anonymized way, without proper names, and data presentation will not allow for any inference as to specific identity of the enterprise or person participating in the research.

The interview is carried out on a voluntary basis.

The Interviewee may refuse to answer a question.

The Interviewee may stop the interview at all times.

Interviewer's signature

.....

OŚWIADCZENIE PISEMNE
O ZACHOWANIU POUFNOŚCI
UZYSKANYCH INFORMACJI

Celem poniższego dokumentu jest zapewnienie Badanego o anonimowości danych uzyskanych w trakcie wywiadu. W szczególności dotyczy to wywiadu przeprowadzonego przez Monikę Rutę-Kujawę w ramach pracy doktorskiej z grupą liderów XXXXX w XXXXXX, Polska

Monika Ruta-Kujawa zachowuje anonimowość wszystkich danych uzyskanych w trakcie badania i wywiadu. W szczególności należy zachować poufność w odniesieniu do danych osobowych Respondentów, ich stanowiska w firmie, ich decyzji i opinii oraz rozwiązań stosowanych w firmie, a także samej firmy.

Wywiady nie będą ujawniane w sposób indywidualny, ale w formie danych zagregowanych – statystyk podsumowujących.

Informacje będą prezentowane w sposób zanonimizowany, bez nazw własnych, a prezentacja danych nie pozwoli na wnioskowanie co do konkretnej tożsamości przedsiębiorstwa lub osoby biorącej udział w badaniu.

Rozmowa jest prowadzona na zasadzie dobrowolności.

Rozmówca może odmówić odpowiedzi na pytanie.

Rozmówca może w każdej chwili przerwać rozmowę.

Podpis rozmówcy

.....

Załącznik 3

Scenariusz pogłębionego wywiadu indywidualnego

PL

I. Rozpoczęcie wywiadu

1. Podziękowanie za możliwość przeprowadzenia wywiadu
2. Autoprezentacja

Jako menadżer w organizacji SSC i doktorant na Uniwersytecie Szczecińskim zainteresowana jestem zagadnieniem wpływu kompetencji pracowników, szczególnie tzw. miękkich, zaliczanych do psychospołecznych, na poziom satysfakcji klientów centrów wspólnych.

Sumaryczne wyniki badania zostaną wraz z rekomendacjami przekazane kierownictwu organizacji.

3. Struktura wywiadu

Część 1 – ogólne informacje o rozmówcy i współpracy z SSC oraz najważniejsze oczekiwania pracowników SSC.

Część 2 – kluczowe kompetencje pracowników SSC, które pozytywnie wpływają na satysfakcję klientów z obsługi, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji miękkich.

Część 3 – inne czynniki wpływające na satysfakcję z obsługi pracowników SSC.

4. Nagrywanie i anonimowość

Byłabym zobowiązana, gdybym mogła nagrać tę rozmowę. Informacje uzyskane w trakcie wywiadu będą utajnione, a wszystkim rozmówcom zapewnię anonimowość.

5. Czy masz jakieś pytania przed rozpoczęciem wywiadu?

II. Część pierwsza wywiadu

6. Czego oczekujesz najbardziej jako klient SSC?
7. Czy jako klient SSC masz możliwość rozmawiania lub informowania o swoich oczekiwaniach dotyczących obsługi?
8. Co w obsłudze SSC jest Twoim zdaniem najważniejszą barierą w uzyskaniu jak najwyższej satysfakcji?
9. Jeśli możesz sobie przypomnieć jedno wyjątkowo dobre doświadczenie z obsługi w SSC, to co je wyróżniało?

III. Część druga wywiadu

10. Jakie kompetencje (wiedza, umiejętności, postawy, cechy) pracowników SSC uważasz za podstawę dla zapewnienia satysfakcjonującej obsługi?
11. Czy potrafisz wskazać kompetencje, które cechują pracowników zapewniających Ci najwyższą satysfakcję z obsługi?
12. Jakie kompetencje miękkie są według Ciebie najważniejsze dla pracowników SSC, aby mogli zapewniać najwyższy poziom satysfakcji?

13. Brak których kompetencji miękkich wśród pracowników SSC jest według Ciebie barierą w uzyskaniu jak najwyższej satysfakcji z obsługi?
14. (opcjonalnie) Na ile Twoim zdaniem różnice kulturowe są barierą w uzyskaniu najwyższej satysfakcji z obsługi przeprowadzonej przez pracowników SSC?

IV. Część trzecia wywiadu

15. Jakie są inne organizacyjne czynniki satysfakcji z obsługi SSC poza kompetencjami pracowników?
16. Czy chciałbyś/chciałabyś dodać jakieś inne komentarze na temat satysfakcji z obsługi SSC?

V. Zakończenie wywiadu

17. Podziękowanie za poświęcony czas i informację.
18. Plan wykorzystania uzyskanych informacji i prośba o ewentualny ponowny kontakt w celu ich uzupełnienia.

EN

I. Starting the interview

1. 1. Thank you for the interview
2. 2. Self-presentation

As a manager in an SSC organization and a PhD student at the University of Szczecin, I am interested in the issue of the impact of employee competences on the level of customer satisfaction in shared centers. My special interest are so-called “soft”, classified as psychosocial competencies.

The summary results of the study will be communicated to the management of the organization along with the recommendations.

3. Interview structure

Part 1 – general information about cooperation with the SSC and the most important expectations from SSC employees.

Part 2 – key competences of SSC employees, which positively affect customer satisfaction with service, with particular emphasis on soft skills.

Part 3 – other factors influencing satisfaction with the service of SSC employees.

4. Recording and anonymity

I would be obligated if I could record this conversation. Information obtained during the interview will be kept confidential and all interviewees will be guaranteed anonymity.

5. Do you have any questions before starting the interview?

II. Part one of the interview

6. What do you expect the most as an SSC client?
7. Do you have the opportunity to talk to or communicate your service expectations as an SSC customer?
8. What do you think is the most important barrier to achieving the highest satisfaction in service by SSC?
9. If you can recall one exceptionally good experience of being served by SSC, what made it so unique?

III. Part two of the interview

10. What competences (qualities, skills, attitudes) of SSC employees do you consider as the basis for providing satisfactory service?
11. Can you identify competencies that characterize employees that provide you with the highest satisfaction with service?
12. What soft skills are the most important for SSC employees, so that they can ensure the highest level of satisfaction?
13. Lack of what competencies skills among SSC employees is a barrier to obtaining the highest satisfaction with the service?
14. 1(optional) To what extent, in your opinion, are cultural differences a barrier to obtaining the highest satisfaction from servicing SSC employees?

IV. Part three of the interview

15. What are the other organizational satisfaction factors with SSC service, apart from employees' competences?
16. Would you like to add any other comments about your satisfaction with SSC service?

V. Ending the interview

17. Thank you for your time and shared information.
18. Plan of using the information obtained and request for possible re-contact in order to complete the information.

Załącznik 4

Pełna struktura i lista kodów

Rodziny	
Bariery	
Kategoria	Kod
Kulturowe	Długie godziny pracy
	Duże znaczenie hierarchii; przełożony znaczy więcej
	Różnice kulturowe nieistotne
	Różnice kulturowe mają znaczenie
	Za mało orientacji na serwis i klienta (za dużo na procedury)
Inne	Mało wsparcia lub/i decyzji z grupy
	Nieefektywne systemy informatyczne
	Standardowe procesy, niedostosowane lokalnie
Kompetencyjne	Asertywność w komunikacji, wydłużanie jej lub odsyłanie
	Brak samodzielności, zadawanie tych samych pytań
	Braki w przejrzystej/efektywnej komunikacji
	Lenistwo, brak rzetelności, dokładności
	Mechaniczne i powierzchowne wykonywanie kroków
	Negatywne nastawienie, asertywność i/lub defetyzm
	Powtarzanie tych samych błędów
	Sztuczne trzymanie się wytycznych procesu bez zrozumienia potrzeb
Organizacyjne	Brak koordynacji działań
	Nieefektywny transfer wiedzy, przepływ informacji
	Nieznajomość modelu organizacji i wewnętrznej komunikacji
	Rotacja na stanowiskach, zmiany obowiązków
	Wydłużony proces decyzji lub akceptacji
Procesowe	Brak dedykowanej osoby
	Rozdzielenie obsługi na różne działy
Techniczne	Dystans fizyczny i brak kontaktu bezpośredniego
	Różnica czasowa

Doświadczenie klienta	
Kategoria	Kod
Rezultaty	Rzetelne, klarowne wyjaśnienie
	Zakończenie tematu to znalezienie rozwiązania
	Zaoferowanie rozwiązania po sprawdzeniu opcji
	Znalezienie błędu, wskazanie go i naprawienie
Przebieg świadczenia usługi	Dobra organizacja pracy, odpowiedzi na czas, jasna komunikacja
	Dobre zrozumienie najważniejszych potrzeb
	Dokładna realizacja procedur
	Pewność wysokich kompetencji po drugiej stronie
	Rozumienie kontekstu, procesów poza własnym obszarem
	Samodzielność i proaktywność
	Utrwalanie wiedzy, uczenie się, transfer
	Wzięcie odpowiedzialności za rezultat
	Zaangażowanie
	Zaproponowanie wsparcia, niezależnie od przypisanych odpowiedzialności
Relacja	Być w dobrych rękach
	Partner po drugiej stronie
	Poczucie jedności celów i wspólnego działania
	Poznanie się nawzajem, budowanie więzi
	Spotkania bezpośrednie umacniające współpracę
Kompetencje pracowników	
Kategoria	Kod
Ambicja i chęć rozwoju	Adaptacja, dobra reakcja na zmiany
	Ambicja, rozwój osobisty
	Analityczne myślenie
	Ciekawość
	Optymalizacja
	Pewność siebie wynikająca z dobrej pracy
	Reprezentowanie SSC
	Uczenie się (szybkie, sprawne)
Biznesowe	Profesjonalizm
	Uczciwość i rzetelność, determinacja
	Zarządzanie emocjami i stresem
	Zrozumienie biznesu

<i>Innowacyjność</i>	Identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem
	Myślenie z wyobraźnią
	Poszukiwanie nowych rozwiązań
	Propozycje, pomysły
<i>Komunikacyjne</i>	Kontakt na czas, bez opóźnień
	Łatwość lokalizacji punktu kontaktu
	Otwarta, efektywna komunikacja; komunikatywność
	Przyjazna i grzeczna forma kontaktu
	Zadawanie właściwych pytań
<i>Merytoryczne</i>	Biegłość w języku angielskim
	Wiedza księgowa, ekspertyza kierunkowa
	Znajomość procesów globalnych i systemów
<i>Odpowiedzialność</i>	Dostarczanie tego, co się obiecało
	Poszukiwanie pełnego obrazu
	Rozumienie celów i identyfikacja z nimi
	Świadomość swojej roli
<i>Relacyjność</i>	Chęć współpracy
	Dostępność
	Nawiązywane relacji
	Otwartość, elastyczność
	Poczucie humoru
	Rozmowy nie tylko o biznesie
	Zaufanie
<i>Postawa prokliencka</i>	Empatia, chęć pomocy, wsłuchanie się
	Gotowość do wsparcia poza schematem, elastyczność
	Proaktywność, inicjatywa
Oczekiwania i potrzeby klientów	
<i>Kategoria</i>	Kod
<i>Dotyczące rezultatów</i>	Jakość i dostawa na czas
	Solidne rezultaty, na których można opierać decyzje i działania
	Więcej niż realizacja zadań
<i>Potrzeby emocjonalne</i>	Bycie w centrum uwagi
	Lojalność
	Poczucie zaopiekowania
	Poświęcenie
	Zainteresowanie sprawami klienta

<i>Partnerstwo</i>	Dobra relacja
	Dobra współpraca
	Szacunek
<i>Wsparcie</i>	Odpowiadanie na potrzebę, a nie na pytanie czy prośbę
	Postawa proserwisowa, chęć wsparcia
	Priorytetyzacja, zrozumienie pilności potrzeb biznesu
	Spersonalizowanie wsparcie
	Zrozumienie działalności, patrzeć w szerszej perspektywie
Inne	
<i>Definicje</i>	Chęć współpracy i porozumienia z dwóch stron
	NIE biuro księgowe, zewnętrzny podmiot
<i>Propozycje</i>	Sugestie od klientów
<i>Z zakresu różnic kulturowych</i>	Budowanie świadomości różnic po obu stronach, szkolenia
	Dopasowanie osoby do kultur klientów
	Widoczny stres, praca w późnych godzinach
	Wzmacnianie relacji, okazje do interakcji
<i>Inne</i>	Inne
<i>Elementy oceny</i>	Dobre doświadczenie ze spotkań miesięcznych
	Dobre warunki do komunikacji
	Duże znaczenie kompetencji
	Elementy oceny – inne
	Komunikacja nieformalna – dobre relacje

Załącznik 5

Struktura ankiety uzupełniającej wywiad zogniskowany wśród liderów

Pytania 1–2

1. Jakie kompetencje specjalistów w SSC uznajesz za najważniejsze w kontekście BEZPOŚREDNIEGO (zasadniczo i wprost dotyczące umiejętności z zakresu obsługi klienta) wpływu na satysfakcję klientów?
2. Jakie kompetencje specjalistów w SSC uznajesz za najważniejsze w kontekście POŚREDNIEGO (tj. działające np. na atmosferę w zespole lub jakość procesów) wpływu na satysfakcję klientów?

Skala do pytań 1–2

1 – kompetencja nieistotna, 2 – w niewielkim stopniu istotna, 3 – istotna,
4 – bardzo istotna, 5 – trudno powiedzieć.

Pytania 3–4

3. Jak oceniasz poziom kompetencji specjalistów w SSC z zespołu bezpośrednio lub pośrednio Ci podlegającego?
4. Jak oceniasz poziom kompetencji specjalistów w SSC w całym zespole?

Skala do pytań 3–4

1 – niski, niewystarczający, 2 – zbyt niski, jednak wystarczający, 3 – wysoki, 4 – bardzo wysoki,
5 – trudno powiedzieć.

Kompetencje do oceny w pytaniach 1–4

- Samodzielność: znajomość wykonywanych zadań.
- Samodzielność: branie odpowiedzialności za wykonywane zadania.
- Samodzielność: koncentracja na samodzielnym wykonywaniu zadań.
- Optymalizacja pracy: ustalanie priorytetów.
- Optymalizacja pracy: proponowanie usprawnień procesów.
- Optymalizacja pracy: zabezpieczenie wiedzy w zespole.
- Optymalizacja pracy: standaryzacja procesów.
- Współpraca: zapewnienie wymiany danych i informacji pomiędzy działami.
- Współpraca: dbanie o dobrą atmosferę i jakość współpracy.
- Współpraca: wspieranie zespołu w wykonywaniu zadań.
- Współpraca: dbanie o relacje z klientami/partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi.
- Sumienność: dokładne wykonywanie zadań.
- Sumienność: terminowe wykonywanie pracy i wywiązywanie się z powierzonych zadań.
- Sumienność: identyfikacja i weryfikacja błędów i pomyłek.

Pytania 5–6

5. W jakim stopniu poniższe działania programu wynikające lub wspierające ICE (*Improving Customer Experience*) Twoim zdaniem wpłynęły na wzrost satysfakcji klienta BEZ-POŚREDNIO (tj. poprzez oddziaływanie na doświadczenie klienta)?
6. W jakim stopniu poniższe działania programu wynikające lub wspierające ICE (*Improving Customer Experience*) Twoim zdaniem wpłynęły na wzrost satysfakcji klienta POŚREDNIO (tj. poprzez oddziaływanie na kompetencje pracowników)?

Skala do pytań 5–6

1 – nie wpłynęły wcale, 2 – wpłynęły w niewielkim stopniu, 3 – wpłynęły istotnie, 4 – wpłynęły bardzo istotnie, 5 – trudno powiedzieć.

Działania do oceny w pytaniach 5–6

- Ulepszenie procesu onboardingowego – ścieżki lidera, mentora i trenera.
- Ulepszenie procesu onboardingowego – przegląd i uzupełnienie sesji treningowych.
- Definicje dodatkowych ról wewnętrznych (koordynator, trener wewnętrzny, mentor itd.).
- Rozwój standardowych narzędzi (*compendium*, GRIDs, *golden rules*).
- Standaryzacja i usprawnienia w formule miesięcznych spotkań z LOB.
- Szkolenia z zakresu *soft skills* dla koordynatorów.
- Szkolenia liderskie.
- Reaktywacja i uspołnienie warsztatów z komunikacji mailowej.
- Warsztaty *Customer focus* dla specjalistów.
- Warsztaty *Customer focus* dla liderów.
- Profile *Insights* dla wszystkich w zespole.
- Kontrakt dotyczący kooperacji i komunikacji między zespołami.
- Definicja i wdrożenie koncepcji *Focus sessions*.
- Przegląd i uspołnienie metodologii tranzycyjnej.
- Komunikacja do klientów dotycząca programu ICE.
- Ankieta satysfakcji klientów.
- Inicjatywa ambasadorów: warsztaty „Wokół audiologii” z poznaniem produktów.
- Inicjatywa ambasadorów: dni kultury klientów i polskiej.

Monografia (...) reprezentuje wysoki poziom naukowy oraz edytorski. Porusza niezwykle aktualną problematykę, mającą znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne, stanowiąc cenny wkład w rozwój dorobku naukowego.

Autorka konsekwentnie odwołuje się do najnowszych badań, ukazując kluczowe zależności pomiędzy kompetencjami pracowników a poziomem satysfakcji klientów. Monografia nie tylko dostarcza rzetelnych analiz teoretycznych, ale również oferuje cenne wskazówki dla praktyki biznesowej.

Staranna analiza podjętej problematyki, logicznie powiązane wnioski oraz klarowna struktura sprawiają, że monografia wyróżnia się wysoką wartością merytoryczną. Prezentowane badania i ich wyniki wpisują się w aktualne wyzwania sektora usług wspólnych.

Nowatorstwo recenzowanej monografii wynika z połączenia perspektywy teoretycznej z aspektami praktycznymi, co czyni ją cennym źródłem wiedzy zarówno dla środowiska akademickiego, jak i praktyków zarządzania.

Z recenzji dr hab. Agaty Sudolskiej, prof. UMK



71-101 Szczecin, ul. Mickiewicza 64
tel. 91 444 20 06, 91 444 20 09
e-mail: wydawnictwo@usz.edu.pl
www.wn.usz.edu.pl

ISBN 978-83-7972-886-2 (online)
ISBN 978-83-7972-885-5 (print)



9 788379 728855