



UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
INSTYTUT ZARZĄDZANIA

**Uniwersytet Szczeciński
Instytut Zarządzania**

Monika Ruta-Kujawa

**Rozwój kompetencji pracowników jako czynnik wzrostu satysfakcji
klientów w centrach usług wspólnych**

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Promotor: dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US
Promotor pomocniczy: dr Ewa Putek-Szeląg

Szczecin 2023

Spis treści

I. Uzasadnienie wyboru tematu rozprawy.....	3
II. Cele rozprawy	5
III. Układ i treść rozprawy.....	7
IV. Przedmiot i podmiot badań	8
V. Źródła i metody badawcze	9
VI. Wyniki i wnioski z badań	14

I. Uzasadnienie wyboru tematu rozprawy

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. Najczęściej spotykane definicje wskazują 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 oraz
- stałe dążenie do ciągłej optymalizacji projektów (*Continuous improvement*).

Rynek ten pozostanie, według wielu dostępnych prognoz, na kolejne dekady 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), ale też 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.

Obok szeroko rozumianej efektywności biznesowej, wspomnianej powyżej, 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 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.

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

² Z. Łukaszczyk, *Centrum usług wspólnych sposobem na redukcję kosztów i standaryzację procesów przedsiębiorstwa na przykładzie KWH S. A.*, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, nr 101, 2017, s. 300-301.

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

Istotnym zatem pojęciem w rozważaniach na temat sprawności i sukcesu centrów usług wspólnych jest, obok efektywności procesowej, satysfakcja klienta. Według najnowszego raportu The Shared Services and Outsourcing Network SSON, jednej z największych globalnych organizacji w branży outsourcingu, zrzeszającej ok. 200 tys. firm z sektora, aż 2/3 respondentów w badaniu ankietowym uważa, że doświadczenie klienta jest krytycznym czynnikiem dla ich organizacji.⁴ W tym samym badaniu, organizacje wskazują jako na swój najważniejszy priorytet rozwojowy w perspektywie pięcioletniej właśnie poprawienie doświadczenia klienta (*Customer experience*).⁵ Z kolei wyniki najnowszych badań Plugge'a i współautorów, zrealizowane na próbie 121 międzynarodowych podmiotów pokazują, że wśród dwóch najistotniejszych czynników sukcesu centrów usług wspólnych jest stała ocena orientacji na klienta.⁶

Niski poziom satysfakcji klientów utrwalając się, nasilając lub nawet pozostając niezmiennie na niekorzystnym poziomie kreuje z czasem negatywny wizerunek organizacji i może być istotną barierą rozwoju centrów usług wspólnych oraz przyczyniać się do negatywnych zjawisk wewnątrz tych organizacji, m.in. do spadku zaangażowania pracowników, zwiększonej fluktuacji, obniżenia jakości usług i efektywności. Z tych powodów pozostają one w centrum zainteresowania biznesu. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na quasi-rynkowy charakter relacji między centrum usług wspólnych a odbiorcą usługi,⁷ który w szczególny 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, które pozwalają organizacjom zrozumieć jak przebiega proces oraz gdzie należy wprowadzić zmiany. Ta wiedza, pochodząca z badań i analizy satysfakcji wpływa na możliwości rozwoju każdej firmy zabiegającej o klienta na rynku.⁸ Tym samym pewne działania centrów usług wspólnych związane z ustaleniem tych oczekiwań lub ich doprecyzowaniem mogą być nieco opóźnione lub niepełne w stosunku do relacji między podmiotami niepowiązаныmi - dostawcą i odbiorcą.

⁴ Raport SSON: *The State of The State of Global Business Services in 2023 and Beyond*, 2023, p.15.

⁵ Ibidem, p. 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* 122(2), March 2022, p. 933.

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

⁸ E. Cengiz, *Measuring Customer Satisfaction: Must or Not?*, *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No.2, 2010, p. 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. Co jest typowe dla tej części rynku to nie tylko wspomniana wcześniej szeroka dostępność i dynamika rozwiązań informatycznych, ale też nacisk na gromadzenie wiedzy i zarządzanie wiedzą poprzez rozwój potencjału pracowników, a zatem skupienie na budowaniu i rozwijaniu kompetencji pracowników.

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 pełnienie pewnych ról społecznych oraz organizacyjnych.⁹ Tak szerokie ujęcie kompetencji zawiera zarówno kompetencje specjalistyczne (techniczne, merytoryczne), nazywane często „twardymi”, jak i kompetencje „miękkie” – osobiste oraz społeczne, nazywane także „psychospołecznymi”.¹⁰

Interesującą zbieżnością jest natomiast fakt, 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. Kompetencjom pracowników oraz ich rozwojowi poświęca się dużo uwagi, jednakże niewiele dotąd było prowadzonych badań wprost łączących zagadnienia kompetencji pracowników z satysfakcją klientów wewnętrznych, którzy występują w centrach usług wspólnych. Trudno jest także znaleźć w literaturze przykłady badań w odniesieniu do samej obsługi klienta przez centra usług wspólnych.

Dlatego też, 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.

II. Cele rozprawy

Zidentyfikowana luka badawcza stanowiła istotną motywację dla zaprojektowania postępowania badawczego łączącego kwestie rozwoju kompetencji pracowników SSC oraz satysfakcji klientów. Nie bez znaczenia było również wieloletnie doświadczenie zawodowe

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*, red. S. Konarski, Oficyna Wydawnicza SGH, 2008, s. 8.

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

autorki w branży SSC, w rolach liderskich, a zatem związanych także z odpowiedzialnością za rozwój kompetencji pracowników. Stąd dla zdefiniowania zakresu badań uwzględniono także potrzeby wynikające z praktyki.

Zważywszy powyższe przesłanki, istotny wydał się problem: W jaki sposób rozwijać kompetencje pracowników, aby skutecznie wpływać na satysfakcję odbiorców wsparcia, czyli klientów centrów usług wspólnych?

Tak określony główny problem badawczy rozwinięto 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?
- Jakie kompetencje, w szczególności miękkie, pracowników centrów usług wspólnych wpływają najbardziej na satysfakcję ze wsparcia?

Głównym celem rozprawy jest opracowanie koncepcji rozwoju kompetencji pracowników wpływających na satysfakcję klientów w centrum usług wspólnych.

Cel główny został uzupełniony o cele szczegółowe: poznawcze i praktyczne.

Cele poznawcze:

1. identyfikacja determinant satysfakcji klientów centrów usług wspólnych;
2. identyfikacja standardów organizacyjnych i praktyk zarządzania stosowanych w centrach usług wspólnych istotnych z punktu widzenia obsługi klienta;
3. identyfikacja istotnych typów odbiorców usług SSC spośród klientów;
4. eksploracja związków kompetencji miękkich pracowników z satysfakcją klientów centrów usług wspólnych.

Cele praktyczne:

1. ocena skuteczności wybranych działań organizacyjnych SSC w kontekście satysfakcji klientów;
2. opracowanie klasyfikacji kompetencji pracowników istotnych dla satysfakcji klientów SSC;
3. opracowanie zaleceń dotyczących działań związanych z rozwojem kompetencji oraz podniesieniem satysfakcji klientów.

III. Układ i treść rozprawy

Struktura pracy obejmuje pięć rozdziałów, wstęp oraz zakończenie. Do pracy dołączona została również pełna dokumentacja związana z realizacją badań.

Rozdział pierwszy poświęcono zagadnieniom dotyczącym satysfakcji klientów. Zdefiniowano kluczowe pojęcia, zidentyfikowano kluczowe źródła satysfakcji klientów, a także zaprezentowano 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 szczegółowo opisano metodykę badań. Zawarto w nim charakterystykę przedmiotu i podmiotu badań, a także opis postępowania badawczego. Zaprezentowano 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 w pracy pytań badawczych. Realizując główny cel rozprawy zaproponowano koncepcję rozwoju kompetencji pracowników centrum usług wspólnych zawierającą praktyczne rekomendacje wdrożenia działań na rzecz wzrostu satysfakcji klientów.

W zakończeniu dokonano podsumowania kluczowych rozważań oraz oceny realizacji założonych celów. Odniesiono się również do ograniczeń zrealizowanego postępowania badawczego, a także nakreślono dalsze kierunki badań.

IV. Przedmiot i podmiot badań

Cele badawcze pracy realizowane były w oparciu o badania przeprowadzone w organizacji SSC, zlokalizowanej w Polsce w ramach duńskiej grupy kapitałowej. W szczególności sposób badania skoncentrowane były na pracy pracowników SSC na rzecz klientów, czego swego rodzaju manifest stanowiła realizacja programu podniesienia satysfakcji klienta ICE, *Improving Customer Experience*.

W badanej organizacji centrum usług wspólnych funkcjonuje w ramach i na rzecz grupy z branży medycznej (*Health care*), działającej w sektorze zaawansowanych rozwiązań na rzecz zdrowia, zwanym MedTech (*Medical Technology*). Organizacja globalna powstała na początku XX w. i zatrudnia obecnie ok. 19 tys. pracowników w ponad 30 krajach, zaś zorganizowana dystrybucja produktów grupy jest rozległa na ok. 130 krajowych rynków. Grupa orientuje się od początku działalności na osobach z problemami słuchu i różnych aspektach opieki zdrowotnej skierowanej do takich pacjentów, w tym przede wszystkim oferując aparaty i implanty słuchowe, ale także sprzęt diagnostyczny i profesjonalną opiekę słuchu.

Szczególnie dynamiczny wzrost przypada na ostatnie półtora dekady działania grupy, która w połowie pierwszej dekady XXI w. zdecydowała się także na szerokie działania w kierunku konsolidacji i transferu funkcji operacyjnych, przede wszystkim tzw. zaplecza organizacyjnego (*back-office*) Wyrazem tego działania było m.in. powstanie w Polsce w 2007 r. spółki produkcyjnej, dostarczającej głównie aparaty słuchowe, a z czasem również inne produkty grupy. Po 13 latach badana jednostka zapewnia pokrycie ponad 90% potrzeb produkcyjnych grupy.

Jako uzupełnienie tego trendu kilka lat później zdecydowano o utworzeniu, także w Polsce, spółek usługowych – z tym samym biznesowym zamysłem, aby dokonać konsolidacji funkcji, jak finanse, IT czy R&D. SSC zostało utworzone w 2015 r. od podstaw z silną orientacją na funkcję finansową. W okresie pierwszych czterech lat rozwijało swoją działalność realizując łącznie ok. 20 projektów migracyjnych w zakresie procesów z obszaru finansów i księgowości. W ich rezultacie portfolio klientów z Europy Zachodniej, Polski i Stanów Zjednoczonych liczy blisko 40 klientów. Istotnym założeniem sukcesu każdego z projektów migracyjnych było to, aby w pełnym porozumieniu z klientami, ustalać zakres przyszłych usług/procesów oraz odpowiadać elastycznie na specyficzne wymagania co do procesów.

W rezultacie takich uwarunkowań centrum usług wspólnych prowadziło z klientami ożywiony dialog, nie tylko w kontekście realizacji bieżącej obsługi, ale także modyfikacji modelu współpracy, aby uzyskać wysoką efektywność bez uszczerbku na satysfakcji klienta. Oznaczało to w praktyce sprzyjające warunki dla identyfikacji kluczowych czynników satysfakcji oraz sformułowania ukierunkowanej na te czynniki odpowiedzi.

Klienci organizacji SSC pochodzili głównie z krajów europejskich, z zastrzeżeniem silnej obecności rynku amerykańskiego, a dominującą grupą w kontekście profilu były jednostki o charakterze podmiotów handlu hurtowego. Wśród ok. 100 członków zespołu dominującą grupą były kobiety, głównie na poziomie specjalisty (*Accountant*). Między innymi ze względu na szybki rozwój zespołu zdecydowana większość pracowników charakteryzuje się relatywnie krótkim stażem w organizacji, pomiędzy 1 a 3 lata. Wskaźniki te wskazują na złożone środowisko, zarówno pod kątem potencjalnie zróżnicowanego poziomu kompetencji, w szczególności związanych z obsługą klienta, jak i heterogeniczną strukturą klientów, w kontekście modeli biznesowych oraz kultur narodowych.

V. Źródła i metody badawcze

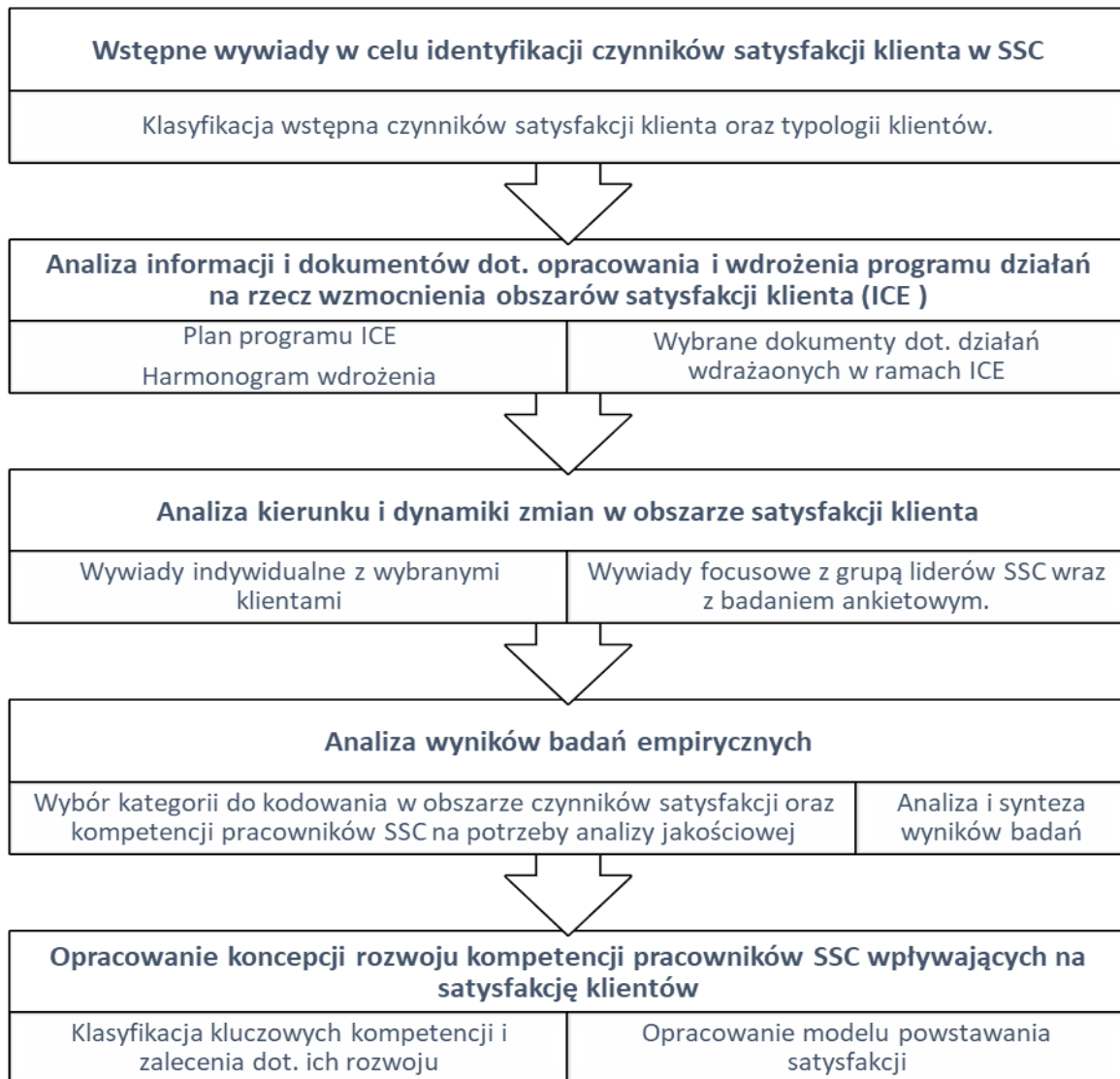
Poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze było realizowane w ramach paradygmatu interpretatywnego, co oznacza, iż zarówno w czasie zbierania informacji do badań, jak i ich analizy, główna uwaga poświęcona była dostrzeżeniu perspektywy respondentów na badane kwestie dotyczące kompetencji pracowników SSC oraz czynników satysfakcji klientów. Wydaje się, że to podejście jest bliskie esencji badań jakościowych, które – są „usytuowaną aktywnością, która umieszcza obserwatora w świecie. 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”¹¹.

Eksploacyjny charakter badań zdeterminował dobór jakościowych metod badawczych, w tym zastosowanie strategii studium przypadku. Zaprojektowane, wieloetapowe postępowanie badawcze opierało się przede wszystkim na pogłębionych wywiadach indywidualnych przeprowadzonych z klientami organizacji oraz grupowych wywiadach zogniskowanych z liderami. W obu typach wywiadów zastosowano dobór celowy. Ponadto analizie poddano dokumentację organizacyjną i operacyjną centrum.

¹¹ 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.

Charakterystyka i podjęte decyzje oraz działania w obrębie wspomnianych metod pozyskiwania danych zostały uporządkowane w tabeli 1, natomiast strukturę respondentów zawarto w tabeli 2. Z kolei schemat postępowania zaprezentowano na rysunku 1.

Rys. 1 Schemat postępowania badawczego.



Źródło: opracowanie własne.

Tab. 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 self-study) i onbordingowe, 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 pełnionej 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.		
Trudności / ograniczenia	Dwukrotnie wywiad był przerwany z wpływem 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.	Pewna część dokumentacji, o charakterze ogólnym nie zawierała istotnych dla badań treści, w szczególności dot. to instrukcji procesowych oraz dokumentów formalnych.
Działania naprawcze	Ustalono 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.

Tab. 2. Charakterystyka grup respondentów.

	Respondenci w wywiadach indywidualnych		Respondenci w wywiadach grupowych
Liczba wywiadów	24		2
Liczebność grupy	1		Sesja 1: 6 osób Sesja 2: 5 osób
Zastosowane kody	F1-F4, LO1-LO11, LF1-LF9		Sesja 1: FO1-FO6 Sesja 2: FO7-FO11
Język wywiadów	Polski i angielski		Polski
Czas trwania	Średni czas: 31 minut Minimalny: 21 minut Maksymalny: 54 minut		Sesja 1: 1 godzina, 17 minut Sesja 2: 54 minuty
Charakterystyka respondentów	Wg kraju pochodzenia:	Wg funkcji:	Liderzy organizacji SSC na 3 szczeblach Sesja 1: <ul style="list-style-type: none">• Kierownik - 4• Superwizor - 1• Menadżer - 1 Sesja 2: <ul style="list-style-type: none">• Superwizor - 3• Menadżer - 2
	<ul style="list-style-type: none">• Dania – 5• Holandia – 2• Szwajcaria – 2• USA – 1• Polska - 13	<ul style="list-style-type: none">• Członek zespołu lokalnego finansów - 9• Członek innego zespołu finansów - 11• Członek innych zespołów - 4	
	Wg płci: <ul style="list-style-type: none">• Kobiety – 11• Mężczyźni - 13	Wg regularności współpracy z zespołem SSC: <ul style="list-style-type: none">• Niska – rzadziej niż raz w tygodniu - 7• Średnia - co najmniej raz w tygodniu - 7• Wysoka - codziennie, często wielokrotnie - 10	
Wg długości stażu w organizacji: <ul style="list-style-type: none">• Krótki – do 2 lat - 3• Średni – od 2 do 5 lat - 5• Długi – powyżej 5 lat - 16	Wg zakresu współpracy: <ul style="list-style-type: none">• Wąski – w zakresie konkretnych procesów/zadań - 11• Średni – w zakresie obszaru - 3• Wysoki – w pełnym zakresie zadań SSC - 10		

Źródło: opracowanie własne.

Na etapie analizy zgromadzonego w ten sposób materiału badawczego, jako dominującą przyjęto strategię kodowania i kategoryzacji.¹² W procesie tym zastosowano narzędzie w postaci oprogramowania „Atlas.ti”, które ułatwiło sortowanie pojęć w systematyczny porządek w celu kategoryzacji.¹³ Również analiza merytoryczna danych jakościowych została dokonana głównie dzięki zastosowaniu procesu 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 kategoryzacji.¹⁴

Użycie programu poprzedziło kodowanie wstępne, w czasie którego wytypowane zostały rodziny kodów, odpowiadające na pytanie „co można zbadać na podstawie danych?” . Jednocześnie, w ramach tak określonych rodzin, przywołano pierwsze kody, zdefiniowane zgodnie ze strategią kodowania „wiersz po wierszu” lub „zdarzenie po zdarzeniu”¹⁵. Te wstępne kody wywiadów zostały 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 hybrydowego.¹⁶

Dla uzyskania jak największej spójności, po nadaniu kodów w całym zgromadzonym materiale badawczym, przeprowadzono ich dwukrotny przegląd w celu weryfikacji poprawności przypisania kodów.

Stosowane kody miały charakter 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 stosowano właściwie kodów *in vivo*, pozostawiając oryginalne treści respondentów jedynie na poziomie powiązanych z kodami cytatów. Ponadto, dla uwzględnienia różnorodności w grupie zastosowano także kodowanie atrybutowe.¹⁷

¹² U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 170.

¹³ J. Saldaña, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, London, 2009, p. 8.

¹⁴ J. Saldaña, op. cit., p.8.

¹⁵ Wiecej w : B. Glinka, W. Czakon, op. cit., s. 132-133.

¹⁶ Ibidem, s. 127.

¹⁷ J. Saldaña, op. cit., pp. 52-56.

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:

- kompetencji pracowników
- doświadczenia klientów;
- potrzeby i oczekiwania klientów;
- bariery (w uzyskaniu satysfakcji)
- inne.

Następnie zaś 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 materiału.¹⁸

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 Naukowego.¹⁹

VI. Wyniki i wnioski z badań

W ramach analizy jakościowej, ciekawe rezultaty i wnioski pozwoliło sformułować zastosowanie m.in. metody kwantyfikacji, tj. ilościowego ujęcia zgromadzonych w materiale badawczym kodów. Dzięki zastosowanej strukturze kodów można je analizować już od poziomu rodzin, a także dalej – kategorii kodów. W tym przypadku można zauważyć, że wśród najpopularniejszych kategorii wyraźnie dominują dwie kategorie z rodziny kompetencji – komunikacyjne i relacyjne oraz odnoszące się do doświadczenia i oczekiwań klientów. Ogólną strukturę kodów uwzględniono na wykresie 1.

¹⁸ B. Glinka, W. Czakon, op. cit., s. 136-137.

¹⁹ *Kodeks Etyki Pracownika Naukowego*, Załącznik do uchwały Nr 2/2020 Zgromadzenia Ogólnego PAN z dnia 25 czerwca 2020 r.

Wykres 1. Rozkład najpopularniejszych kodów o częstotliwości występowania powyżej 20.



Źródło: opracowanie własne na podstawie 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;

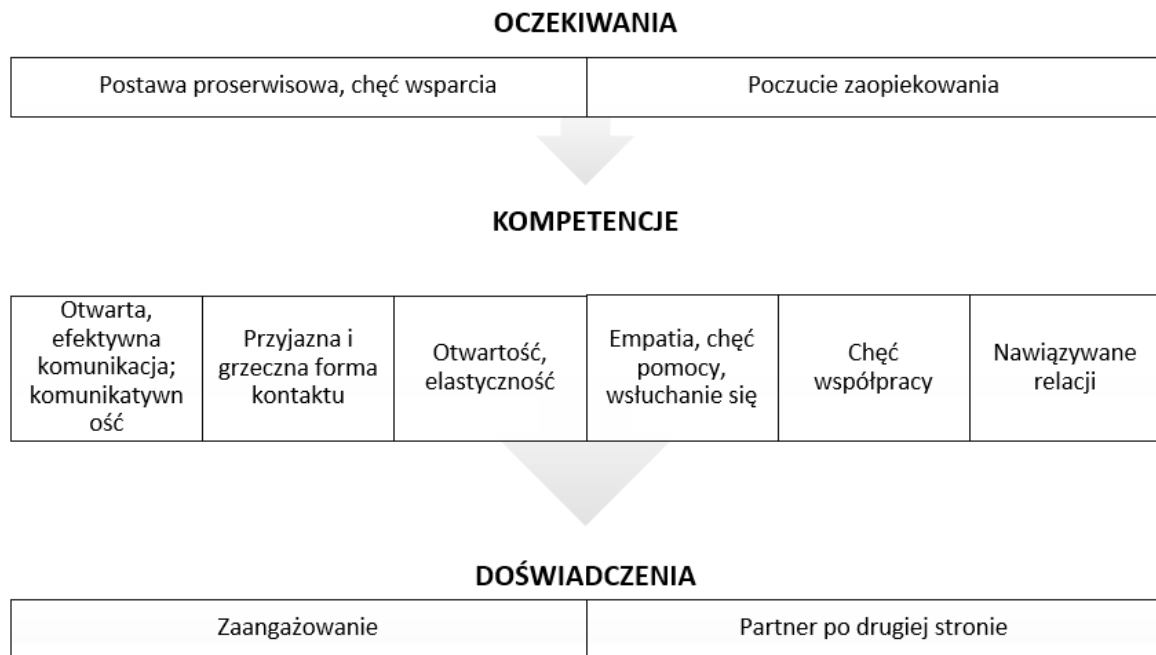
- ich wspomnień, opisów sytuacji już zaistniałych, istotnych w kontekście satysfakcji z obsługi – wówczas zastosowanie miały kody z zakresu doświadczeń.

Analiza wyników badań, poszukiwanie spójności pewnych wątków w wyróżnionych i ustrukturyzowanych kodach w celu zrozumienia głosu klientów SSC pozwala skonsolidować oczekiwania klientów z kompetencjami pracowników SSC, co skutkować powinno pożądanymi przez klientów doświadczeniami. Na tej podstawie wyłoniły się swoiste mechanizmy tworzenia satysfakcji klientów, zbudowane wokół osi:

- **emocje/relacje/współpraca**, czyli swoiste 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 kolejno na rysunkach 2 i 3. W ramach pierwszego mechanizmu, ukazanego na rysunku 2, na oczekiwania klientów w postaci postawy proserwisowej i chęci wsparcia, a także potrzeby „bycia zaopiekowanym” pracownicy SSC odpowiadają dzięki kompetencjom związanym z komunikacją i relacyjnością, szczególnie wysoko reprezentowanymi: otwartą, przyjazną komunikacją, elastycznością, empatią, chęcią współpracy oraz nawiązywaniem relacji. W rezultacie pozytywnym i przewidywanym doświadczeniem klientów będzie widoczne zaangażowanie pracowników oraz prawdziwe partnerstwo.

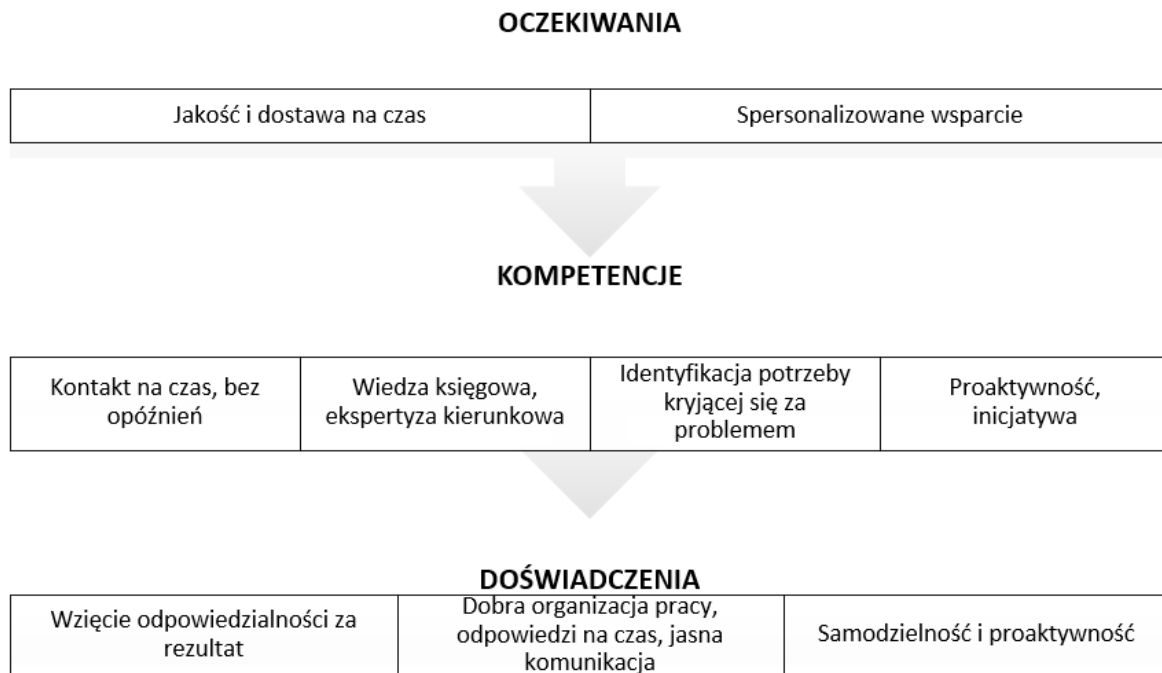
Rys. 2. Mechanizm tworzenia satysfakcji klienta SSC w osi emocji/relacji/współpracy.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z kolei główne oczekiwania klienta zarysowane w ankietach jako jakość i dostawa na czas oraz spersonalizowane wsparcie, mają szansę na przeistoczenie się w pozytywne doświadczenia klientów dotyczące odpowiedzialności za rezultat po stronie dostawców z SSC, ich dobrej organizacji pracy, samodzielności i widocznej proaktywności. Najistotniejsze spośród wskazanych kompetencji, wydają się być w tym przypadku, wiedza księgowo, terminowość w kontaktach, umiejętność wyjścia poza opis problemu w celu rozpoznania potrzeby klienta oraz inicjatywa.

Rys. 3. Mechanizm tworzenia satysfakcji klienta SSC w osi procesu/rezultatu/jakości.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników 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 potwierdza głos samych liderów, który wybrzmiał zarówno podczas wywiadu zogniskowanego, jak i w trakcie sondażu. Warto przy tym zadbać o regularną ewaluację poszczególnych działań, a także dostosowanie ich do potrzeb klientów i pracowników SSC. Ponadto należy zwrócić uwagę szczególną 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 zarówno rozwiązania już wdrożone przez SSC, które zostały wysoko ocenione przez liderów oraz są spójne z mechanizmami tworzenia satysfakcji, jak i nowe rozwiązania, możliwe do wdrożenia, została przedstawiona w tabeli 3. (symbolem „X” oznaczono główny mechanizm tworzenia satysfakcji klientów).

Tab. 3. Koncepcja rozwoju kompetencji pracowników SSC istotnych w kontekście satysfakcji klienta.

Rekomendowane w ramach koncepcji działanie/inicjatywa	Rozwijane kompetencje istotne w kontekście satysfakcji klienta	Odpowiedzialność za realizację	Dominujący mechanizm tworzenia satysfakcji klienta	
			Oś emocji /relacji/ współpracy	Oś procesu /rezultatu/ jakości
Obszar wpływu na kompetencje poprzez SZKOLENIA.				
Szkolenia z zakresu komunikacji (<i>prowadzone z odpowiednią częstotliwością</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – Otwarta, efektywna komunikacja – Kontakt na czas – Przyjazna i grzeczna forma kontaktu 	Dział HR	X	
Szkolenia z zakresu orientacji na klienta (<i>prowadzone z odpowiednią częstotliwością</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – Empatia, chęć pomocy, wsłuchanie się – Nawiązywanie relacji – Proaktywność, inicjatywa 	Dział HR	X	
Rozwój kompetencji dot. rozwiązywania problemów i generowania nowych rozwiązań na rzecz klienta – szkolenia i warsztaty.	<ul style="list-style-type: none"> – Praktywność i inicjatywa – Identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem – Otwartość, elastyczność – Chęć współpracy 	Dział HR		X
Rozwój kompetencji merytorycznych, poprzez dedykowane programy szkoleń z zakresu finansów i systemów.	<ul style="list-style-type: none"> – Wiedza księgową, ekspertyza kierunkowa 	Liderzy SSC		X
Obszar wpływu na kompetencje poprzez DZIAŁANIA ORGANIZACYJNE, skierowane do wewnątrz ZESPOŁU SSC.				
Przegląd modelu kompetencji i zdefiniowanie wprost kompetencje dot. orientacji na klienta	<ul style="list-style-type: none"> – Otwartość, elastyczność; – Chęć współpracy; – Nawiązywanie relacji; 	Dział HR ze wsparciem liderów SSC	X	
Przegląd opisu stanowisk w SSC.	<ul style="list-style-type: none"> – Identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem; 	Dział HR ze		

Zdefiniowanie zadania i kompetencje dot. orientacji na klienta	<ul style="list-style-type: none"> – Kontakt na czas bez opóźnień; – Proaktywność, inicjatywa, empatia, chęć współpracy. 	wsparciem liderów SSC		
Samodiagnoza pracowników, np. testy kompetencyjne w celu określenia preferencji, potrzeb rozwojowych i dopasowania roli	Obszar kompetencji organizacji związanych z rozwojem pracowników.	Liderzy SSC ze wsparciem Działu HR	X	
Elastyczne podejście do definicji ról; rozważenie elementów „ <i>job crafting</i> ”	Obszar kompetencji organizacji związanych z rozwojem pracowników.	Liderzy SSC ze wsparciem Działu HR	X	
Monitorowanie poziomu kompetencji pracowników SSC w obszarze obsługi klienta	Obszar kompetencji organizacji związanych z rozwojem pracowników.	Liderzy SSC	X	
Przegląd i dostosowanie narzędzi zarządzania z uwzględnieniem coachingu, mentoringu, czy zarządzania wiedzą	Obszar kompetencji organizacji związanych z rozwojem pracowników.	Liderzy SSC ze wsparciem Działu HR	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?	<ul style="list-style-type: none"> – Empatia, chęć pomocy, wsłuchanie się, – Nawiązywanie relacji, – Identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem. 	Liderzy SSC we współpracy z przedstawicielami klientów SSC	X	
Wspieranie działań networkingowych skierowanych do wew. SSC oraz w stronę klientów	Obszar kompetencji organizacji związanych z rozwojem pracowników	Liderzy SSC we współpracy z przedstawicielami klientów SSC	X	
Określenie wzorca obsługi w zależności od specyficznych profili klientów (zgodnie z ustalonymi w badaniach charakterystykami)	<ul style="list-style-type: none"> – Otwartość, elastyczność; – Chęć współpracy; – Nawiązywanie relacji; 	Liderzy SSC we współpracy z przedstawicielami klientów SSC	X	
Obszar wpływu na kompetencje poprzez DZIAŁANIA ORGANIZACYJNE, skierowane do KLIENTÓW SSC.				
Stały kontakt z klientami w celu określenia oczekiwań i prezentujący działania proklienckie	<ul style="list-style-type: none"> – Otwartość, elastyczność; – Chęć współpracy; – Nawiązywanie relacji; 	Liderzy SSC we współpracy z przedstawicielami	X	

	– Identyfikacja potrzeby kryjącej się za problemem	klientów SSC		
Interaktywne rozwiązania w obsłudze, co najmniej w funkcjonalnościach dot. jasnej informacji o statusie i przyjmowania zgłoszeń, z uwzględnieniem potencjału mobilności.	– Kontakt na czas bez opóźnień – Otwarta, efektywna komunikacja – Proaktywność, inicjatywa	Liderzy SSC ze wsparciem działu IT		X
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	Liderzy SSC ze wsparciem działu IT	X	
Dalsze badania i analizy w zakresie satysfakcji klientów, z założeniem” regularności i zwiększonego zasięgu, np. poprzez zastosowanie ankiet.	– Proaktywność, inicjatywa – Otwartość, elastyczność; – Chęć współpracy;	Liderzy SSC z udziałem badaczy.	X	

Źródło: opracowanie własne.

Warto jeszcze raz podkreślić, że SSC funkcjonują w ramach niezwykle dynamicznej branży, której prognozy rozwoju na kolejne lata implikują wniosek, iż pracownicy – specjaliści będą poszukiwani a centra usług wspólnych będą funkcjonować w ramach bardzo dużej konkurencji na rynku pracy. Zatem 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 w ramach tego postępowania 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 badań interesującym pomysłem badawczym na przyszłość mogłaby być bowiem dalsza weryfikacja wniosków z badań poprzez badanie o podobnym zakresie w innej organizacji SSC, różniącej się wielkością, a także posiadającej odmienną kulturę organizacyjną oraz model operacyjny. Interesująca pozostaje również idea badań podłużnych w celu ustalenia jak stałe w czasie pozostają rezultaty badania. Wyniki badań zrealizowanych w ramach tego postępowania mogą także stanowić punkt wyjścia do realizacji badań ilościowych, służących weryfikacji określonych zależności między kompetencjami pracowników a satysfakcją klientów.