

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 343

Modele zarządzania kosztami i dokonaniem

Redaktorzy naukow
Edward Nowak
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-465-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	11
Anna Balicka: Benchmarking a konkurencyjność przedsiębiorstwa	13
Piotr Bednarek: Samoocena audytu wewnętrznego w Polsce: stan wiedzy i kierunki dalszych badań	31
Renata Biadacz: Przesłanki uwzględniania kosztów środowiskowych w MŚP w dobie zrównoważonego rozwoju	42
Anna A. Bialek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Krytyczna analiza kalkulacji kosztów kształcenia w szkołach wyższych w Polsce	52
Halina Buk: Wpływ dokonań jednostek zależnych na wyniki finansowe grupy kapitałowej	69
Jolanta Chluska: Rachunek kosztów standardowych w procesach decyzyjnych podmiotów leczniczych	77
Halina Chłodnicka: Sprawozdanie finansowe a pomiar efektów działalności przedsiębiorstwa w zagrożeniu kontynuacji działania	87
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Pomiar dokonań w działalności ubezpieczeniowej	102
Marlena Ciechan-Kujawa: Funkcja doradcza audytu zewnętrznego i perspektywy jej rozwoju	114
Dorota Czerwińska-Kayzer: Propozycja systemu wskaźników rentowności uwzględniającego płynność finansową	125
Michał Dyk: Kompetencyjna teoria firmy na przykładzie KPMG	134
Izabela Emerling: Rachunek kosztów a nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem	143
Beata Iwasieczko: Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności	154
Elżbieta Janczyk-Strzała: Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami uczelni niepublicznych w świetle wyników badań	164
Elżbieta Jaworska: Specyfika zarządzania błędami w przedsiębiorstwie	173
Jacek Jaworski: Znaczenie informacji o kosztach dla zarządzania małym przedsiębiorstwem w opiniach menedżerów	183
Magdalena Jaworzyńska: Powiązanie modeli biznesowych z zarządzaniem strategicznym w zakładzie opieki zdrowotnej	192
Marcin Jędrzejczyk: Zyskowność a produktywność w procesie pomiaru dokonań podmiotu gospodarczego	202
Ilona Kędzierska-Bujak: Zbilansowana karta wyników jako narzędzie wspierające komunikowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa	211

Bartosz Kołodziejczuk: Zarządzanie kosztami z wykorzystaniem metody <i>hoshin kanri</i>	220
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za przychody i zyski w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	230
Zbigniew Korzeb: Redukcja kosztów osobowych jako element synergii operacyjnej w fuzjach i przejęciach banków komercyjnych.....	241
Mariola Kotłowska: Wpływ statystycznej analizy procesów na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.....	249
Robert Kowalak: Produkcyjne mierniki dokonań w sprawozdawczości zarządczej.....	264
Marcin Kowalewski: Pomiar dokonań podporządkowany zasadom <i>lean management</i>	273
Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Koszty infrastruktury w kalkulatorze kosztów kształcenia szkół wyższych.....	282
Justyna Kujawska: Koszty niewykorzystanych zasobów na oddziale szpitalnym.....	295
Paweł Kuźdowicz: Model ewidencyjny rachunku kosztów i dokonań w systemie ERP.....	304
Dorota Kuźdowicz: Rachunek kosztów planowanych źródłem informacji zarządczej.....	315
Zbigniew Leszczyński: Analiza łańcucha wartości jako narzędzie redukcji kosztów w średnim przedsiębiorstwie produkcyjnym zarządzanym procesowo.....	324
Agnieszka Lew: Planowanie i rozliczanie kosztów projektów.....	336
Grzegorz Lew: Rachunek kosztów logistyki w przedsiębiorstwach handlowych.....	344
Tomasz Lewandowski: Wykorzystanie informacji na potrzeby zarządzania kosztami w branży motoryzacyjnej.....	354
Mariusz Lisowski: Metoda <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA) w ocenie efektywności podmiotów.....	364
Małgorzata Macuda: Jednorodne Grupy Pacjentów w rachunku kosztów i wyników szpitala.....	376
Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: Wykorzystanie <i>lean accounting</i> w zarządzaniu dokonaniami przedsiębiorstwa.....	386
Jarosław Mielcarek: Analiza istotnych elementów rachunku kosztów docelowych.....	401
Daria Moskwa-Bęczkowska: Zarządzanie procesowe i jego przydatność do zarządzania kosztami uczelni publicznej.....	417
Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Specyfika zrównoważonej karty dokonań w podmiotach leczniczych.....	431
Andrzej Niemiec: Możliwość normalizacji pomiaru osiągnięć na przykładzie miar stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem kurierskim.....	440
Maria Nieplowicz: Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w mieście na przykładzie Urzędu Miasta w Hrubieszowie.....	452

Edward Nowak: Koszty w różnych sytuacjach działalności jednostek gospodarczych.....	462
Piotr Oleksyk: Ewaluacja w działalności jednostki samorządu terytorialnego	470
Ryszard Orliński: Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w szpitalach ...	478
Michał Poszwa: Zarządzanie kosztami podatkowymi w przedsiębiorstwie	487
Sabina Rokita: Rachunek kosztów działań i analiza wartości kosztów ogólnych jako metody alokacji kosztów pośrednich na projekty.....	496
Wanda Skoczylas: Pomiar dokonań w przedsiębiorstwach sieciowych handlu hurtowego i detalicznego pojazdami samochodowymi i naprawy pojazdów samochodowych	506
Magdalena Szydelko: Benchmarking we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego	519
Alfred Szydelko: Koszty stałe niewykorzystanych normalnych zdolności produkcyjnych jako kategoria zarządcza.....	529
Joanna Świerk: Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina	538
Piotr Urbanek: Problem agencji w warunkach zdecentralizowanego modelu zarządzania uczelnią publiczną.....	550
Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Analiza komparatywna wykorzystania różnych koncepcji rachunku kosztów w zarządzaniu.....	559
Marcin Wierzbiński: Determinanty konieczności wdrożenia rynku zdolności wytwórczych w energetyce	570
Beata Zaleska: Kalkulacja kosztu jednostkowego procedur medycznych w szpitalu X	582

Summaries

Anna Balicka: Benchmarking vs. competitiveness of an enterprise	30
Piotr Bednarek: Self-assessment of internal auditing in Poland: state of the art and further research perspectives	41
Renata Bładacz: Prerequisites for including environmental costs of SMEs in the era of sustainable development	51
Anna A. Białek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Critical analysis of the higher education costing in Poland.....	68
Halina Buk: Influence of subsidiaries performance on financial results of a consolidated group	76
Jolanta Chluska: Standard costing in decision-making processes of healthcare units	86
Halina Chłodnicka: Financial statement vs. measurement of performance results of an enterprise in the threat of actions continuation	101
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Performance measurement in insurance activity.....	113

Marlena Ciecchan-Kujawa: The advisory function of the external audit and its perspectives	124
Dorota Czerwińska-Kayzer: A proposition to linking financial liquidity with a return on sales ratio system.....	133
Michał Dyk: KPMG as an example of competence company.....	142
Izabela Emerling: Cost accounting and modern company management.....	153
Beata Iwasieczko: Business models and evaluation of the factors of their effectiveness	162
Elżbieta Janczyk-Strzała: Budgeting as a tool of costs management in non-public higher education institutions (HEIs) in view of the research results.....	172
Elżbieta Jaworska: Specificity of error management in an enterprise	182
Jacek Jaworski: Importance of information on costs in small enterprise management in managers' opinions.....	191
Magdalena Jaworzyńska: Linking business models with strategic management in health care organization.....	201
Marcin Jędrzejczyk: Profitability vs. productivity in the process of assessment of the company achievements	210
Ilona Kędzierska-Bujak: Balanced Scorecard as a tool supporting the communication and implementation of the company strategy.....	219
Bartosz Kołodziejczuk: Cost management by <i>hoshin kanri</i> method	229
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for revenues and profit in building construction enterprises.....	239
Zbigniew Korzeb: Reduction of personnel costs as an element of operating synergy in mergers and acquisitions of commercial banks.....	248
Mariola Kotłowska: Impact of statistical analysis of processes on the creation of corporate value	263
Robert Kowalak: Production performance indicators in management reports.....	272
Marcin Kowalewski: Performance measurement subordinated to lean management	281
Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Infrastructure costs in the calculator of teaching costs of universities	294
Justyna Kujawska: Costs of unused resources in a hospital ward	303
Paweł Kuźdowicz: Recording model of cost and achievement accounting in an ERP system.....	314
Dorota Kuźdowicz: Planned cost accounting as a source of management information	323
Zbigniew Leszczyński: Value chain analysis as a tool for cost reduction in the process-based middle enterprise model.....	335
Agnieszka Lew: Planning and accounting projects costs.....	343
Grzegorz Lew: Logistics cost accounting in trade enterprises.....	353
Tomasz Lewandowski: Use of information for cost management in the automotive industry	363

Mariusz Lisowski: Data Envelopment Analysis (DEA) – a method for measuring efficiency	375
Małgorzata Macuda: Diagnosis-Related Groups in hospital's costs and results account.....	385
Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: The use of lean accounting in performance management	400
Jarosław Mielcarek: Analysis of target costing relevant elements	416
Daria Moskwa-Bęczkowska: Process management and its usefulness to cost management of public university	430
Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Distinctive features of Balanced Scorecard in health care organizations	439
Andrzej Niemiec: The possibility of standardization of performance measurement on the example of measures used in the management of courier company	451
Maria Nieplowicz: The use of the Balanced Scorecard for the city on the example of the city of Hrubieszów	461
Edward Nowak: Cost at various stages of company operation.....	469
Piotr Oleksyk: Evaluation in activity of local government units	477
Ryszard Orliński: The use of target costing in hospitals.....	486
Michał Poszwa: Tax cost management in a company	495
Sabina Rokita: Activity based costing and the analysis of general costs value as methods of allocation of indirect costs on projects	505
Wanda Skoczylas: Performance measurement in network-centric companies of wholesale and retail trade of vehicles and automotive repair of motor vehicles .	518
Magdalena Szydelko: Benchmarking in supporting monitoring of processes against the background of the process approach	528
Alfred Szydelko: Fixed costs of unused normal capacity production as a category of management.....	537
Joanna Świerk: The Balanced Scorecard in the process of managing the development strategy of the city of Lublin	549
Piotr Urbanek: Agency problem in the decentralized model of management in a public university	558
Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Comparative analysis of the use of different cost accounting concepts in management.....	569
Marcin Wierzbiński: The determinants of introducing the capacity market in energy industry	581
Beata Zaleska: Calculation of the unit costs for medical procedures in X hospital (case study).....	591

Elżbieta Jaworska

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

e-mail: elzbieta.jaworska@zut.edu.pl

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA BŁĘDAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie zarządzania błędami w przedsiębiorstwie. W związku z tym omówiono istotę błędów, przedstawiono podejścia do błędów, które wpływają na zachowania pracowników oraz ich reakcje na błędy. Wskazano również na korzyści, jakie dają pracownikom i przedsiębiorstwu komunikowanie o błędach, radzenie sobie z błędami i uczenie się na nich. Artykuł opiera się na analizie literatury, wykorzystano metodę analizy źródeł. Każdy popełnia błędy. W pracy wskazano, że pozytywne podejście do błędów pozwala wykorzystać informację o nich do poszukiwania dodatkowych źródeł wiedzy, innych sposobów rozwiązywania problemu, czy osiągnięcia celu. Pracownicy, którzy radzą sobie z błędami i dzięki uczeniu się na nich są w stanie przekształcić błąd w późniejsze zwycięstwo i wykorzystać go z pożytkiem dla przedsiębiorstwa, stanowią kluczowy czynnik sukcesu.

Słowa kluczowe: błąd, zarządzanie błędami, uczenie się na błędach, dokonania przedsiębiorstwa, doskonalenie.

DOI: 10.15611/pn.2014.343.15

1. Wstęp

Osiągnięcie oczekiwanej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymaga umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia. W toku realizacji zamierzeń jednostki gospodarczej może jednak dochodzić do błędów, które utrudniają osiągnięcie założonych celów. Każdy bowiem popełnia błędy. Mogą one pojawiać się w życiu codziennym, w szkole, w pracy czy w związku z podejmowaniem decyzji. Są one wszechobecne.

Na ogół błędy są utożsamiane z porażką i kojarzone z karą. Ich popełnianie może wywoływać negatywne emocje, takie jak gniew, frustracja, poczucie winy, stres. W pewnych okolicznościach błędy mogą być jednak korzystne dla pracownika i przedsiębiorstwa, ponieważ dostarczają pouczających informacji zwrotnych o tym, gdzie występują niedociągnięcia i co wymaga dalszej poprawy. Wiedza o błędach wskazuje bowiem, jak nie powinno się postępować lub jak coś nie działa. Błędy są więc okazją do nauczenia się czegoś nowego.

Odpowiednio wykorzystana informacja o błędach powinna służyć zapobieganiu występowaniu takich samych błędów w przyszłości. Może stać się więc szansą dla przedsiębiorstwa na usprawnienie działania, innowacyjność i w związku z tym poprawę wyników. Wymaga to odpowiedniego zarządzania błędami w przedsiębiorstwie, obejmującego komunikowanie o błędach, rozwijanie umiejętności radzenia sobie z nimi oraz uczenia się na nich.

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki zarządzania błędami w przedsiębiorstwie. W związku z tym w pierwszej części artykułu omówiono istotę błędów oraz podejścia przedsiębiorstwa do błędów, które wpływają na zachowania pracowników oraz ich reakcje na błędy. Następnie scharakteryzowano zarządzanie błędami oraz wskazano na korzyści, jakie może ono przynieść pracownikom i przedsiębiorstwu.

2. Błędy w pracy – pojęcie i podejścia do nich

Błędy są wszechobecne w życiu człowieka, są więc popełniane również w pracy. Termin „błąd” występuje w wielu dziedzinach. Pojawia się m.in. w literaturze z zakresu matematyki i statystyki, a także psychologii, prawa i filozofii. W związku z tym pojęcie błędu może być różnie definiowane. Można też wymienić wiele synonimów terminu „błąd”, takich jak: pomyłka, potknięcie, zakłócenie, zaburzenie, awaria, defekt czy przeoczenie. Najczęściej „błąd” jest utożsamiany z niepowodzeniem. Ogólnie przez błąd rozumie się „niezgodność z obowiązującymi regułami, niewłaściwe posunięcie, fałszywe mniemanie o czymś” [*Słownik języka polskiego...*].

Z punktu widzenia niniejszego artykułu przedmiotem zainteresowania są błędy popełniane w związku z wykonywaniem pracy. Z tego względu błędy można określić jako „niezamierzone odchylenia od planów, celów czy przetwarzania adekwatnej informacji zwrotnej, a także nieprawidłowe działania, które są rezultatem braku wiedzy” [Van Dyck i in. 2005, s. 1229] i umiejętności. Są one też definiowane jako „odchylenia między planowanymi a rzeczywistymi wynikami działania” [Homsma i in. 2009, s. 116].

Na podstawie przedstawionych definicji można stwierdzić, że błąd jest pewnym niezamierzonym odstępstwem od przyjętych intencji, zamierzeń, standardów, reguł. Należy też zauważyć, że błędy zakłócają działanie nakierowane na cel. Jego realizacja jest więc zagrożona. Istotne jest zatem, aby z błędem sobie poradzić. Cel nie zostanie bowiem osiągnięty, jeżeli problem nie zostanie rozwiązany [Rybowiak i in. 1999, s. 529]. Konieczne jest więc szybkie wykrycie i naprawienie błędu czy też uruchomienie w przedsiębiorstwie procedur ochronnych, dzięki którym szkoda nie powstanie. Ważne jest również niedopuszczenie do wystąpienia takiego samego błędu w przyszłości. Kluczowe znaczenie mają więc umiejętności radzenia sobie z błędami i uczenie się na nich.

Jak już wspomniano, popełnianie błędów kojarzy się najczęściej z porażką i poniesieniem kary. Wywołuje to silne negatywne emocje, które mogą paraliżować działanie. Pracownicy mogą więc albo obawiać się ich popełnienia i je tuszować,

jeśli wystąpią, albo komunikować o nich, aktywnie sobie z nimi radzić i uczyć się na nich [Rybowiak i in. 1999, s. 529].

Zarówno zachowanie pracowników w sytuacji błędu, jak i ich postawa wobec błędu są uzależnione od podejścia do błędów stosowanego w przedsiębiorstwie.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa podejścia do błędów, takie jak unikanie błędów w ogóle oraz zarządzanie błędami [Van Dyck i in. 2005, s. 1228; Keith, Frese 2011]. Założenia poszczególnych orientacji przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Podejścia do błędów w przedsiębiorstwie

Podejście Kryterium	Unikanie błędów	Zarządzanie błędami
Cel	chronienie się przed negatywnymi konsekwencjami błędów przez unikanie błędów w ogóle	radzenie sobie z błędami, kiedy one wystąpią w efektywny sposób
Reakcja w przedsiębiorstwie na błąd	kara, obwinianie pracownika	wykorzystanie błędu do uczenia się i doskonalenia działania
Nastawienie pracowników do błędów	strach przed popełnieniem błędu	brak lęku przed popełnieniem błędów
Kontrola emocji przez pracownika w związku z wystąpieniem błędów	możliwość nieradzenia sobie z negatywnymi emocjami (jak np. lęk przed sankcjami, stres, obawa ośmieszenia)	podniesienie umiejętności samoregulacji emocji
Komunikacja o błędach	pracownicy nie chcą dzielić się informacjami o błędach	pracownicy informują o błędach bez obaw
Umiejętność radzenia sobie z błędami	pomijana	rozwijana
Uczenie się na błędach	ograniczone	duże możliwości
Korzyści z potencjalnych konsekwencji błędów	minimalne	duże, błędy są szansą na lepsze działanie

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa oraz pracownicy w nich zatrudnieni są ciągle narażeni na popełnianie błędów. Nie można ich bowiem w całości wykluczyć. W pierwszym podejściu strach przed popełnianiem błędów redukuje szanse przedsiębiorstwa na uczenie się na błędach [Van Dyck i in. 2005]. Nastawienie tylko na unikanie błędów może koncentrować się nie na rozwijaniu kompetencji i wprowadzaniu usprawnień, ale tylko na wystrzeganiu się błędów. Takie działanie pozwala zachować pracownikom dobre samopoczucie, ale nie daje szansy na poszukiwanie nowych rozwiązań dotarcia do celu. Jednostka nie ma więc możliwości doskonalenia procesów i wykonywanych działań.

Wielu pracowników nie chce informować o błędach i dzielić się nimi. Do przykładowych barier w komunikacji o błędach można zaliczyć m.in.:

- lęk przed utratą pracy;
- obawę, że błędy wpłyną negatywnie na karierę, np. wstrzymanie awansowania, premii, nagród;
- strach przed krytyką, obwinianiem, karą, brakiem akceptacji;
- odczuwanie negatywnych emocji (np. gniew, frustracja, poczucie winy, poczucie wstydu, poczucie presji, niezadowolenie), a także dolegliwości psychosomatycznych (np. zaburzenia snu, napięcie mięśni, zaburzenia pracy serca, kłopoty z trawieniem, obniżenie odporności, depresja).
- czynniki osobowościowe pracownika (np. negatywna samoocena, niskie poczucie własnej wartości).

Pracownicy, którzy boją się popełniać błędy, są bardziej ostrożni. Ogranicza to ich kreatywność i innowacyjność. Nie są też chętni do ponoszenia ryzyka, mogą więc mieć trudności z radzeniem sobie z błędami. Tuszowanie błędów nie pozwala na uczenie się na błędach i utrudnia rozwój.

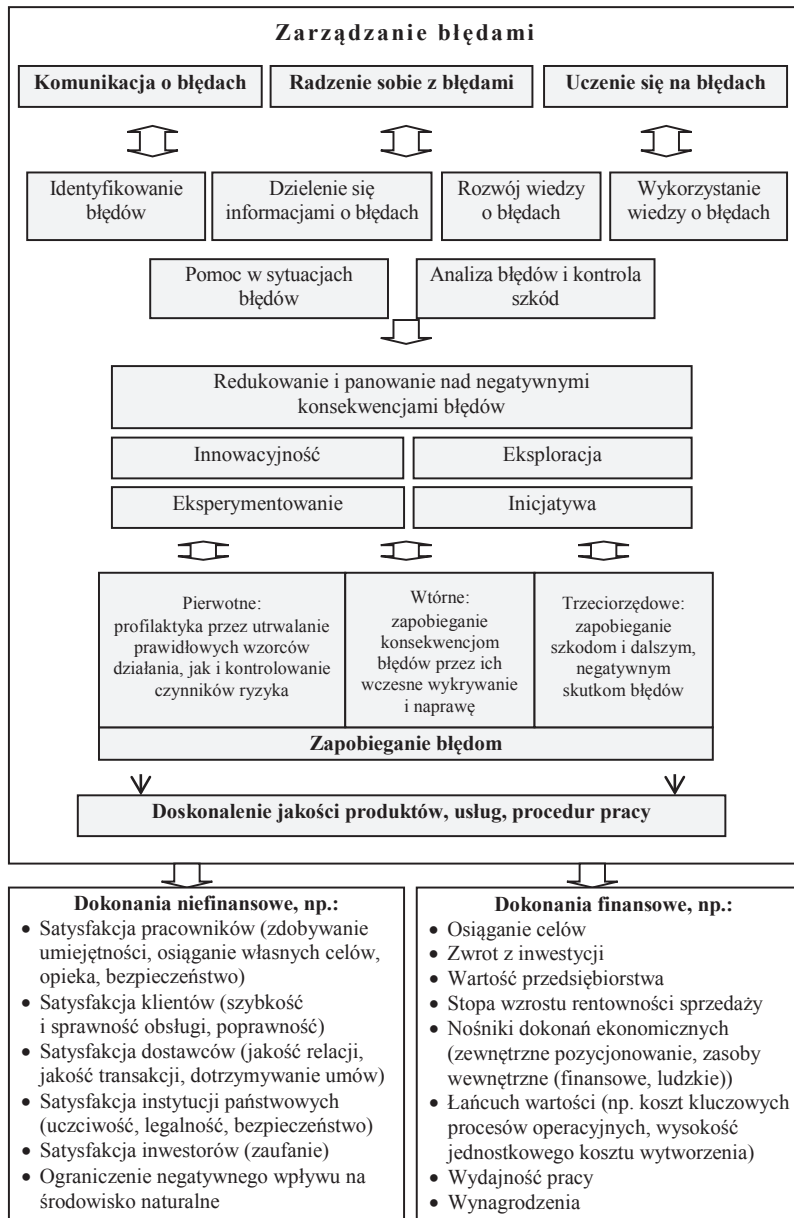
Drugie podejście, dotyczące zarządzania błędami, wiąże się natomiast z redukowaniem negatywnych i zwiększaniem potencjalnie pozytywnych konsekwencji błędów. Podejście to koncentruje się raczej na zmianie reakcji osoby na błędy, celem redukcji negatywnych ich konsekwencji. Nie służy zatem ono pozbywaniu się błędów, ale raczej wiąże się z rozwijaniem umiejętności radzenia sobie z błędami oraz ich konsekwencjami po wystąpieniu błędu [Van Dyck i in. 2005]. Zarządzanie błędami ma więc też na celu projektowanie środowiska pracy, które z jednej strony powinno zmniejszać prawdopodobieństwo wystąpienia błędów, z drugiej zaś jest tolerancyjne wobec pojawiania się błędów przez ograniczenie ich potencjalnego wpływu na przedsiębiorstwo [Reason 1990].

3. Specyfika zarządzania błędami i jego efekty

Zarządzanie błędami obejmuje „praktyki organizacyjne, związane z komunikacją o błędach, w celu dzielenia się wiedzą o nich, aby pomagać w sytuacjach błędów oraz szybko je wykrywać i radzić sobie z nimi” [Van Dyck i in. 2005, s. 1229]. Analiza przyczyn błędów i poszukiwanie możliwości działania dają lepsze rezultaty niż obwinianie pracowników. Podstawą jest więc utrzymanie klimatu zaufania do pracowników [Harteis i in. 2008, s. 225].

Zarządzanie błędami można więc określić jako zintegrowany zbiór środków, narzędzi i działań mający na celu komunikowanie i efektywne wykorzystanie informacji i wiedzy na temat błędów do radzenia sobie z błędami oraz uczenia się na nich. Powinno to umożliwiać optymalizację realizacji poszczególnych procesów i działań, a tym samym prowadzić do doskonalenia dokonań przedsiębiorstwa. Sprzężenie zarządzania błędami z dokonaniami przedsiębiorstwa przedstawia rys. 1.

Zarządzanie błędami wiąże się z komunikowaniem o nich. Komunikacja ta jest jednym z kluczowych warunków radzenia sobie z błędami oraz uczenia się na nich. Komunikacja o błędach ma strategiczne znaczenie dla promocji nauki i innowacji,



Rys. 1. Sprzężenie zarządzania błędami w przedsiębiorstwie z jego dokonania

Źródło: opracowanie własne.

ponieważ prowadzi do rozwoju wspólnej wiedzy na temat błędów [Van Dyck i in. 2005]. Daje to pracownikom szanse na generowanie nowych pomysłów i inspiracji,

co powinno pomagać w określaniu możliwości usprawnień, które pomogą unikać ponownego występowania tych samych błędów [Homsma i in. 2009, s. 116].

Otwarte komunikowanie o błędach powinno też ułatwiać ich szybkie wykrywanie i radzenie sobie z nimi. Nie ma bowiem idealnych ludzi, występowanie błędów jest więc nieuchronne. Istotne jest, aby pracownicy nie ukrywali błędów, ponieważ wskazują one, co należy jeszcze usprawnić. Czas między wystąpieniem i wykryciem błędu jest niezwykle istotny, ponieważ błędy, które pozostają niewykryte, powodują negatywne konsekwencje, które mogą być bardziej dotkliwe niż błędy, które zostały szybko ujawnione [Van Dyck i in. 2005].

Komunikacja wiąże się też z dzieleniem się informacjami o błędach. Wymaga to tworzenia środowiska sprzyjającego raportowaniu i otwartej dyskusji o błędach czy częstemu dzieleniu się spostrzeżeniami [Homsma i in. 2009, s. 116; Zhao, Olivera 2006], aby inni pracownicy znowu nie popełniali takich samych błędów. Dlatego jest ważne budowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego zachęcającego pracowników do tworzenia klimatu pobudzającego chęć dzielenia się informacjami o błędach.

Rozwój wiedzy na temat błędów służy pogłębianiu wiedzy o tym, czego się jeszcze nie wie/nie umie, co należy poprawić. Wiedza negatywna (*negative knowledge*) jest to świadomość własnych ograniczeń dotyczących kompetencji [Oser i in. 2012; Gartmeier, Schüttelkopf 2012, s. 40–42; Mudyń 1997, s. 175; Gartmeier i in. 2008]. Daje ona możliwość doskonalenia pracowników, stymuluje kreatywność, innowacyjność, czy eksperymentowanie.

Pozytywne podejście do błędów pozwala wykorzystać informacje o nich do poszukiwania dodatkowych źródeł wiedzy, innych sposobów rozwiązania problemu czy osiągnięcia celu. Wykorzystanie wiedzy o błędach dotyczy więc umiejętności spożytkowania informacji o nich na potrzeby uczenia się, do podejmowania działań innowacyjnych czy naprawczych.

Informowanie o błędach daje również możliwość niesienia innym pomocy w sytuacjach błędów. W przedsiębiorstwach o wysokiej kulturze zarządzania błędami, jeżeli pracownicy nie są w stanie sami naprawić błędu, mogą zwracać się o pomoc do współpracowników. Jeżeli nie mają oni możliwości kontynuowania swojej pracy po wystąpieniu błędu, mogą polegać na innych czy prosić o radę [Van Dyck i in. 2005].

Aby komunikować o błędach i efektywnie sobie z nimi radzić, należy dokonać ich analizy i kontroli szkód. Po wystąpieniu błędu powinien on być na wskroś przeanalizowany. Należy rozważyć, jak powinien być naprawiony, co było jego przyczyną, czy można było go uniknąć, jakie wnioski na jego podstawie można wyciągnąć, co można usprawnić.

Kolejnym ważnym aspektem zarządzania błędami są kompetencje radzenia sobie z nimi, które stanowią wiedzę o i zdolność do natychmiastowego wyjścia z błędów i zmniejszenia skutków błędów. Radzenie sobie z błędami może być determinowane zarówno przez czynniki osobowościowe pracownika, jak i przez warunki pracy. Radzeniu sobie z błędami sprzyjają m.in. [Rybowiak i in. 1999]:

- poczucie własnej wartości (czyli pewności siebie powiązanej z pracą);
- poczucie własnej skuteczności (tj. poczucie, że własne działania dają pożądane wyniki);
- gotowość do zmian (tzn. skłonność do akceptacji lub szukania zmian w związku z pracą);
- odczuwanie dużej potrzeby odnoszenia sukcesów (osiągnięć); pragnienie sukcesu wpływa bowiem na poziom osiągniętych rezultatów, wytrwałość w dążeniu do celów, gotowość do podejmowania ryzyka;
- skłonność do dostrzegania we wszystkim dobrych stron (optymizm).

Biorąc pod uwagę warunki pracy, trudniej radzić sobie z błędami, jeżeli pracownikowi grozi utrata pracy lub może jest zagrożona jego kariera. Takie warunki sprzyjają raczej tuszowaniu błędów.

Do wykorzystania potencjału pracowników do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa jest niezbędne uczenie się pracowników, które prowadzi do rozwoju ich kompetencji. Radzenie sobie z błędami jest strategicznym źródłem uczenia się w przedsiębiorstwie [Harteis i in. 2008, s. 224]. Uczenie się na błędach jest to zdolność zapobiegania błędom w długim okresie przez uczenie się czegoś na przyszłość, co ma służyć optymalizacji pracy w długim okresie, planowaniu, zmianie procedur w pracy [Rybowiak i in. 1999]. Uczenie się na błędach jest procesem, który obejmuje następujące kroki [Harteis i in. 2008; Newton i in. 2008]:

- wykrycie błędu i przyznanie się do niego;
- radzenie sobie z negatywnymi emocjami występującymi w związku z popełnieniem błędu;
- refleksja i przegląd postępowania, tj. zdiagnozowanie, co było przyczyną błędów, czy występują jakieś jego negatywne konsekwencje, a następnie wyciągnięcie wniosków, co zrobić, aby nie popełniać takiego błędu w przyszłości;
- informacja zwrotna i dzielenie się wiedzą o błędach.

Pracownik, który dzięki uczeniu się na błędach jest w stanie przekształcić błąd w późniejszy sukces i wykorzystać go z korzyścią dla przedsiębiorstwa, stanowi kluczowy czynnik sukcesu. Odpowiednie spożytkowanie informacji o błędach wymaga zatem zaobserwowania błędów, które pracownicy popełnili, oraz przemyślenia, co było niewłaściwe, i wyciągnięcia wniosków.

Błędy mogą też stanowić podstawę innowacji i kreatywności, jeżeli są uważane za zapoczątkowanie ulepszenia [Harteis i in. 2008, s. 225]. Sprzyjają one bowiem eksploracji, czyli poszukiwaniu i odkrywaniu nowych rozwiązań, wykazywaniu inicjatywy przez pracowników, w związku ze zgłaszaniem propozycji realizacji oraz z wykonywaniem nowych projektów lub pomysłów, a także eksperymentowaniu w ramach realizowania nowych idei.

Dzielenie się informacjami o błędach z innym pracownikami pozwala nie tylko uczyć się na błędach, ale również im zapobiegać. Zarządzanie błędami powinno prowadzić bowiem do doskonalenia przedsiębiorstwa i jego pracowników. Sprowadza się to do szeroko rozumianych działań profilaktycznych. Aby zmniejszyć występo-

wanie błędów w przyszłości oraz wykorzystać już popełnione błędy do nauki, przedsiębiorstwa powinny promować i utrzymywać prawidłowe wzorce działania, zapobiegać błędom dzięki kontrolowaniu czynników ryzyka, a także wtórnie zapobiegać błędom, tzn. zapobiegać skutkom błędów przez ich wczesne wykrywanie i naprawę.

W związku z tym, że celem zarządzania błędami jest lepsze sterowanie i kontrolowanie działalności przedsiębiorstwa, rezultatami powinny być więc podnoszenie jakości wytwarzanych wyrobów i świadczonych usług, usprawnianie procedur pracy.

Jeżeli błędy są odpowiednio wczesnie wykrywane, pracownicy uczą się na ich podstawie, a także zapobiega się ich negatywnym konsekwencjom. Daje to możliwość poprawy finansowych i niefinansowych dokonań przedsiębiorstwa, a przez to zwiększa satysfakcję wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa. Usprawnienia w aspekcie finansowym dają możliwość m.in. zwiększania wartości przedsiębiorstwa, podnoszenia stopy zwrotu z inwestycji, poprawy rentowności, poziomu sprzedaży, doskonalenia łańcucha wartości, czy zewnętrznych efektów gospodarczych w ramach relacji z właścicielami i państwem oraz relacji z instrukcjami finansowymi. Z punktu widzenia niefinansowego (aspektów społecznych i środowiskowych) można zauważyć, że dzięki zarządzaniu błędami pracownicy mogą czuć się bezpieczni w pracy, klienci otrzymują lepszy produkt, usługę, są sprawniej obsługiwani. Dla instytucji państwowych i stowarzyszeń ważne są bezpieczeństwo pracowników, legalność działalności i uczciwość. Przedsiębiorstwo, które umie uczyć się na błędach, posiada też większe zaufanie inwestorów, którzy mają przekonanie, że procedury pracy są ciągle udoskonalane. Radzenie sobie z błędami sprzyja również ograniczeniu negatywnego wpływu na środowisko naturalne.

Ocena sprawności komunikacji o błędach może opierać się np. na analizie czasu, który upłynął od ujawnienia błędu, do jego naprawy. Można też sprawdzać, czy informacje o błędach są rozsyłane do właściwych pracowników w odpowiednim czasie, a także weryfikować przebieg dyskusji oraz wsparcie przy rozwiązywaniu problemów.

Nastawienie pracowników do błędów może być natomiast badane na podstawie ankiet. Kwestionariusz orientacji na błędy umożliwia analizę (zob. [Rybowiak i in. 1999]): umiejętności radzenia sobie z błędami, uczenia się na błędach, podejmowania ryzyka błędów, stresu w związku z popełnieniem błędu, przewidywania błędów oraz skłonności do tuszowania błędów.

4. Zakończenie

Popełnianie błędów jest naturalną częścią ludzkiego życia. Błędy mogą występować w wielu kontekstach, np. podczas uczenia się, w życiu codziennym, w pracy. Z tego względu również przedsiębiorstwa mają do czynienia z błędami. Najczęściej błędy kojarzą się pejoratywnie i wywołują silne negatywne emocje. Dla przedsiębiorstwa skutki błędów mogą mieć zarówno negatywne, jak i pozytywne konsekwencje. W pierwszym przypadku są to np. gorsza jakość wyrobów lub świadczonych usług,

marnotrawstwo czasu i pieniędzy, utrata klientów oraz pracowników, w drugim zaś uczenie się na błędach, innowacyjność, podejmowanie inicjatyw.

Pozytywne postrzeganie błędów pozwala przedsiębiorstwom osiągać lepsze wyniki. Błędy dostarczają bowiem informacji o tym, co należy jeszcze poprawić. Ważne jest zatem nie tylko zapobieganie błędom, ale również zarządzanie nimi. Wiedza o błędach popełnianych przez pracowników oraz sposobach radzenia sobie z nimi i uczenia się na nich ma bowiem kluczowe znaczenie dla doskonalenia zarówno dokonań pracowników, jak i przedsiębiorstwa.

Należy zauważyć, że błąd oddziałuje nie tylko na pracownika, ale również na całe przedsiębiorstwo. Na poziomie indywidualnym pracownika zarządzanie błędami może więc prowadzić m.in. do zmniejszenia obaw przed popełnianiem błędów oraz lepszego radzenia sobie z negatywnymi emocjami. Dzięki temu pracownik akceptuje błędy i ich konsekwencje, przez co może zwiększać swoją zdolność do stawiania czoła błędom i chętniej dostosowywać się do nowych warunków w pracy oraz podejmować odpowiedzialność, mimo potencjalnych negatywnych konsekwencji wynikających z błędów. Elastyczne podejście stwarza możliwość otwarcia się na kreatywność i poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań problemów. Pozwala to efektywnie wykorzystywać informacje o błędach do uczenia się. Taka postawa ułatwia zwiększanie skuteczności pracy. Szybkie wykrycie błędów i jego naprawa zwiększają ponadto satysfakcję z wykonywanej pracy oraz zaspokajają potrzebę osiągnięcia sukcesów.

Na poziomie współpracowników i klientów aktywne radzenie sobie z błędami oraz uczenie się na nich pozwala dzielić się informacjami i wiedzą o błędach, co może się bezpośrednio przekładać na relacje międzyludzkie. Odpowiednia komunikacja w ramach zarządzania błędami stwarza bowiem możliwość dogłębnego rozważania przyczyn i konsekwencji błędów, daje podstawę do dyskusji, czy i jak błędów można było uniknąć, oraz do poszukiwania najlepszego rozwiązania problemu. Dzielenie się informacjami o błędach pozwala uzyskać wsparcie i pomoc w trudnych przypadkach. Ogranicza więc to złość, frustrację czy poczucie bezsilności. Zmniejsza także potrzebę wyładowywania negatywnych emocji na współpracownikach. Takie podejście daje możliwość ciągłego doskonalenia jakości wyrobów, świadczonych usług, sprzyja poprawie obsługi klienta (mniej pomyłek w dostawie, skracanie okresu oczekiwania na realizację zamówienia, zwiększanie zaangażowania pracowników), wpływa więc na poprawę satysfakcji klientów.

Uczenie się na błędach pozwala rozwijać zdolności adaptacyjne pracowników do zachodzących zmian. Z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa zarządzanie błędami może zatem przyczyniać się m.in. do poprawy efektywności pracy, lepszej jakości pracy, wprowadzania innowacyjnych produktów i usług, zdobywania nowych klientów i dostawców, samorozwoju i doskonalenia przez pracowników własnych umiejętności, a także poprawy atmosfery w pracy. Sprzyja więc poprawie satysfakcji wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa.

Literatura

- Gartmeier M., Bauer J., Gruber H., Heid H., 2008, *Negative knowledge: Understanding professional learning and expertise*, *Vocations and Learning*, vol. 1, no. 2, s. 87–103.
- Gartmeier M., Schüttelkopf E.M., 2012, *Tracing outcomes of learning from errors on the level of knowledge*, [w:] J. Bauer, C. Harteis (red.), *Human Fallibility. The Ambiguity of Errors for Work and Learning*, Springer, Dordrecht.
- Harteis Ch., Bauer J., Gruber H., 2008, *The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work*, *International Journal of Educational Research*, vol. 47, s. 223–231.
- Homsma G.J., van Dyck C., De Gilder D., Koopman P.L., Elfring T., 2009, *Learning from error: The influence of error incident characteristics*, *Journal of Business Research*, vol. 62, s. 115–122.
- Keith N., Frese M., 2011, *Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture*, [w:] N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson (red.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (2nd ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, s. 137–157.
- Mudyń K., 1997, *Kiedy uczymy się na własnych błędach?*, [w:] E. Żarnańska-Biały (red.), *Między prawdą i normą a błędem*, *Dialogikon*, vol. VI, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 169–178.
- Newton N.A., Khanna C., Thompson J., 2008, *Workplace failure: Mastering the last taboo*, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 60, no. 3, s. 227–245.
- Oser F., Näpflin C., Hofer C., Aerni P., 2012, *Towards a theory of Negative Knowledge (NK): Almost-mistakes as drivers of episodic memory amplification*, [w:] J. Bauer, C. Harteis (reds.), *Human Fallibility. The Ambiguity of Errors for Work and Learning*, Springer, Dordrecht.
- Reason J., 1990, *Human Error*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Rybowiak V., Garst H., Frese M., Batinic B., 1999, *Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, s. 527–547.
- Słownik języka polskiego PWN*, 2014, <http://sjp.pwn.pl> (15.04.2014).
- Van Dyck C., Frese M., Baer M., Sonnentag S., 2005, *Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no. 6, s. 1228–1240.
- Zhao B., Olivera F., 2006, *Error reporting in organizations*, *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 4, s. 1012–1030.

SPECIFICITY OF ERROR MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

Summary: The purpose of this article is to highlight the role of error management in an enterprise. Therefore, it presents the essence of errors and approaches to errors that affect the behavior of employees and their reactions to errors. It also points to the benefits of the employees and the company to communicate about errors, coping with mistakes and learning from them. The paper is based on the analysis of literature, and it uses the method of analysis of sources. Everyone makes mistakes. The study indicates that a positive approach to error allows for using information about them to seek additional sources of knowledge, other ways of solving a problem or achieving a goal. Employees who cope with errors and can learn from them, are able to change an error in the subsequent victory and use it for the benefit of a company. Thus they are a key success factor.

Keywords: errors, error management, learning from errors, enterprise's performances, improvements.