**Ocena, wartościowanie i wybór rozwiązań zgłoszonych przez interesariuszy w procesie legislacyjnym**

**Spis treści**

[**1.** **Wprowadzenie** 2](#_Toc126577937)

[**2.** **Porządkowanie i kategoryzacja czynników i elementów składowych problemu legislacyjnego** 3](#_Toc126577938)

[2.1. Pojęcie porządkowania i kategoryzacji, czynników i elementów składowych 3](#_Toc126577939)

[2.2. Wybrane narzędzia służące do kategoryzacji czynników i składowych problemu legislacyjnego 5](#_Toc126577940)

[2.2.1. Diagram relacji 5](#_Toc126577941)

[2.2.2. Siatka celów 11](#_Toc126577942)

[**3.** **Poszukiwanie zależności przyczynowo skutkowych problemu legislacyjnego** 13](#_Toc126577943)

[3.1. Zależności przyczynowo skutkowe 13](#_Toc126577944)

[3.2. Wybrane narzędzia do poszukiwania zależności przyczynowo skutkowych problemu legislacyjnego 14](#_Toc126577945)

[3.2.1. 5 razy, dlaczego (5 Why) 14](#_Toc126577946)

[3.2.2. Diagram Ishikawy 15](#_Toc126577947)

[**4.** **Wybór adekwatnych rozwiązań problemu legislacyjnego** 16](#_Toc126577948)

[4.1. Ogólne założenia 16](#_Toc126577949)

[4.2. Kryteria oceny i wartościowania rozwiązań problemu legislacyjnego. Wybrane metody oceny i wartościowania problemu legislacyjnego 17](#_Toc126577950)

[4.2.1. Zasady analizy preferencji 17](#_Toc126577951)

[4.2.2. Koncepcja wariantowania 18](#_Toc126577952)

[4.2.3. Karta selekcji pomysłów 28](#_Toc126577953)

[4.2.4. Matryca do analizy pomysłów 30](#_Toc126577954)

[**5.** **Wybór rozwiązań do uwzględnienia w procesie oparciu o wybraną metodę oceny i wartościowanie rozwiązań i pomysłów** 33](#_Toc126577955)

# **Wprowadzenie**

Zorganizowanie i przeprowadzenie konsultacji publicznych nie jest wystarczające dla podnoszenia jakości procesu legislacyjnego. Zgłoszone przez interesariuszy propozycje do projektu aktu normatywnego muszą bowiem zostać ocenione pod kątem ich przydatności w dalszych pracach legislacyjnych. Musi też być podjęta decyzja, czy określone rozwiązania będą wykorzystane w kształtowaniu ostatecznej treści aktu normatywnego.

Z tego też względu po przeprowadzeniu konsultacji publicznych, należy uporządkować zebrane propozycje interesariuszy zewnętrznych, dokonać ich oceny, a następnie przesądzić o ewentualnym wyborze rozwiązań przez nich zgłoszonych. Działania te stanowią dalszy ciąg procesu tworzenia prawa i wymagają przyjęcia określonych metod działania. Metody te będą zależały od różnych czynników, w tym od ilości i rodzaju zebranych materiałów i danych, a także od charakteru problemu, który ma być rozwiązany poprzez przyjęcie aktu normatywnego. Choć nie ma z góry narzuconych sposobów podejmowania decyzji, to użyteczne może być skorzystanie z doświadczeń innych dyscyplin, które zajmują się zarządzaniem, projektowaniem i dokonywaniem wyboru.

Poniższe opracowanie jest prezentacją przykładowych, możliwych do wykorzystania narzędzi, które mogą być pomocne w dokonaniu wyboru najlepszych rozwiązań legislacyjnych, w oparciu o propozycje zgłoszone przez interesariuszy.

Proces legislacyjny jest procesem, w którym planuje się (projektuje) akt normatywny, który ma rozwiązywać określone zagadnienie (problem), uwzględniając specyfikę procesu prawotwórczego i jego władczy charakter oparty na przepisach prawnych. Przedstawione metody mogą być pomocne podczas podejmowania decyzji o kierunku rozwiązań prawnych.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu metody obejmują w szczególności porządkowanie i kategoryzację, czynników i elementów składowych problemu legislacyjnego, poszukiwanie zależności przyczynowo skutkowych problemu legislacyjnego, wybór adekwatnych rozwiązań problemu legislacyjnego, kryteria oceny i wartościowanie rozwiązań problemu legislacyjnego, oraz wybór rozwiązań do uwzględnienia w procesie legislacyjnym w oparciu o wybraną metodę oceny i wartościowanie rozwiązań i pomysłów. Choć dane narzędzia nie zawsze będą do końca przekładalne na mechanizmy podejmowania decyzji w procesie legislacyjnym, to umożliwią one uporządkowanie zagadnień i mogą sprzyjać obiektywizacji i efektywności tworzenia prawa.

# **Porządkowanie i kategoryzacja czynników i elementów składowych problemu legislacyjnego**

Ocena, wartościowanie i wybór rozwiązań zgłoszonych przez interesariuszy w procesie legislacyjnym wymaga uprzedniego uporządkowania i kategoryzacji, czynników i elementów składowych problemu legislacyjnego. To bowiem pozwala na dobór i zastosowanie w dalszej kolejności określonych metod oceny i wyboru, adekwatnych i optymalnych rozwiązań prawnych. Wskazanych działań dokonuje się w oparciu o pozyskane podczas konsultacji publicznych informacje i dane. Z tego też względu konieczne jest dochowanie najwyższej staranności przy konsultacjach publicznych, by uzyskany materiał, a także propozycje rozwiązań legislacyjnych, odzwierciedlały określone wartości i oczekiwania w odniesieniu do sposobu realizacji celów zakładanych podczas tworzenia aktu normatywnego.

## Pojęcie porządkowania i kategoryzacji, czynników i elementów składowych

Kategoryzacja jest to pojęcie wykorzystywane w różnych dziedzinach i dyscyplinach, w tym w socjologii, ekonomii, zarządzaniu. Może być też przydatne w legislacji podczas podejmowania decyzji o kształcie aktu normatywnego. Proces legislacyjny, to sekwencyjny zespół czynności określonych podmiotów, zmierzający do rozwiązania określonych problemów poprzez akt o charakterze generalno-abstrakcyjnym. Wytwór tego procesu, to akt normatywny, który wywołuje skutki prawne. Ważne jest, by podczas dokonywania podziału i uporządkowania elementów, wpływających na ocenę określonych decyzji legislacyjnych, wyróżnić ich czynniki i elementy składowe, które z jednej strony wskażą kierunki rozwiązywania określonych problemów społecznych, a z drugiej pozwolą rozpoznać czynniki, które zdecydują o wykonalności, skuteczności czy racjonalności danego pomysłu.

Należy przy tym mieć na uwadze, że pojęcie kategoryzacji nie jest jednoznaczne. W różnych dyscyplinach ma różne definicje. Wszystkie one mają wspólną cechę, która wskazuje na cel kategoryzacji. Można zatem uogólniając istniejące podejścia przyjąć, że kategoryzacja jest mechanizmem, który wynika z potrzeby redukcji i wzbogacenia dostępnych informacji. Pozwala ona odciążyć system przetwarzania informacji i ułatwić dokonywanie ocen, i podejmowanie decyzji[[1]](#footnote-1).

W przypadku kategoryzacji czynników i elementów składowych problemu legislacyjnego będziemy mieli do czynienia z kategoryzacją konceptualną. Opiera się ona na analizach i interpretacji postawionych tez. Tworzenie kategorii i klasyfikowanie obiektów w tej metodzie opiera się na dotychczas nabytej wiedzy[[2]](#footnote-2).

Kategoryzację można wykorzystać przy analizie problemów legislacyjnych, zarówno w odniesieniu do rozpoznania czynników, które doprowadziły do powstania problemu, jak też do prognozowania konsekwencji tego problemu dla funkcjonowania państwa, gospodarki czy społeczeństwa. Źródłem wiedzy i danych w tym zakresie mogą być konsultacje publiczne.

Kategoryzacja obejmuje wyodrębnienie obiektów lub zjawisk (czynników, składowych) oraz ich pogrupowanie w taki sposób, by można je było porównywać. W tym wypadku pomocne jest wykorzystanie modelu kategoryzacji logicznej, korzystającej z teorii zbiorów. Polega ona na tym, że kategorię logiczną tworzą obiekty, które posiadają dany zbiór cech, które są ważne. Po dokonaniu uporządkowania i kategoryzacji w oparciu o uzyskane wyniki będzie można przesądzić, czy dany element należy w sposób jednoznaczny do danej kategorii czy też nie[[3]](#footnote-3). To zaś pozwoli na dobór tylko takich czynników czy składowych, które będą istotne z perspektywy dalszych działań.

W przypadku procesu legislacyjnego uporządkowanie i kategoryzacja pozwalają wyodrębnić czynniki i elementy, które mają wpływ na dany problem, jaki ma być rozwiązany poprzez akt prawodawczy. Umożliwia zatem wybrać z określonego zasobu danych tylko te istotne, a jednocześnie pozwala na pominięcie tych, które mogłyby zaburzyć podjęcie racjonalnej decyzji prawodawczej.

Poniżej zaprezentowane zostaną narzędzia służące kategoryzacji czynników i składowych, które z przedstawionymi wcześniej zastrzeżeniami dotyczącymi procesu prawodawczego, mogą być zastosowane przy problemie legislacyjnym. Omówiona zostanie ogólna charakterystyka poszczególnych narzędzi i ewentualna ich aplikacja w odniesieniu do specyfiki postępowania prawodawczego i problemu legislacyjnego.

## Wybrane narzędzia służące do kategoryzacji czynników i składowych problemu legislacyjnego

Jednymi z podstawowych i prostszych narzędzi, które mogą być wykorzystane podczas kategoryzacji celów i składników procesu legislacyjnego są diagram relacji oraz siatka celów. Metody te nie wymagają dodatkowych umiejętności i znacząco mogą ułatwić porządkowanie danych pozyskanych podczas konsultacji publicznych.

### 2.2.1. Diagram relacji

Diagram relacji (diagram zależności, drzewo relacji, drzewo zależności, wykres współzależności przyczyn)[[4]](#footnote-4) to technika polegająca na porządkowaniu i rozpatrywaniu pomysłów. Służy ona do zarządzania jakością. Ułatwia rozwiązywanie problemów. Wskazana metoda polega na przedstawianiu w sposób graficzny czynników, które określają złożone problemy (np. legislacyjne), a następnie na prezentacji relacji, jakie występują pomiędzy czynnikami, które mają wpływ na określone problemy[[5]](#footnote-5). Techniki diagramów zależności są stosowane do planowania i kontroli realizacji projektów o wieloszczeblowej strukturze hierarchicznej, angażujących bardzo duże zasoby: finansowe, techniczne, organizacyjne, ludzkie i czasowe[[6]](#footnote-6). Takim projektem jest niewątpliwie projekt aktu normatywnego.

Diagram relacji umożliwia przedstawienie w formie graficznej roli, jaką określone czynniki mają na ostateczny rezultat procesu. Umożliwia też zaprezentowanie zależności, które istnieją między tymi czynnikami[[7]](#footnote-7). Opiera się on na identyfikacji i analizie danych[[8]](#footnote-8). W przypadku procesu legislacyjnego pozwala na wskazanie czynników, które są źródłem problemu legislacyjnego, określenie relacji między tymi czynnikami i rozpoznaniu ich wpływu na kwestie polityczne, gospodarcze i społeczne w szerokim ujęciu, które mogą być rozstrzygnięte za pomocą legislacji.

**Diagram relacji powinno się stosować w szczególności:**

* przy złożonych i skomplikowanych problemach,
* gdy trzeba wskazać, co jest przyczyną, a co skutkiem problemu,
* gdy istotne znaczenie ma kolejność podejmowanych działań[[9]](#footnote-9), jak np. w procesie legislacyjnym, gdzie mamy ustaloną przez prawo sekwencję czynności, której nie można zmieniać.

**Tworząc diagram zależności należy:**

1. określić problem, który stanowi centralny obszar zależności między relacjami (w omawianym kontekście jest to problem, który ma być rozstrzygnięty w ramach legislacji),
2. wskazać miejsca powiązań i zależności poprzez przedstawienie czynników, które przyczyniają się do powstania danego problemu (poszukiwanie źródeł problemów, których rozwiązanie ma być dokonane przez wydanie aktu normatywnego),
3. przedstawić relacje występujące między przyczynami problemów, które mają być rozstrzygnięte przez legislację[[10]](#footnote-10).

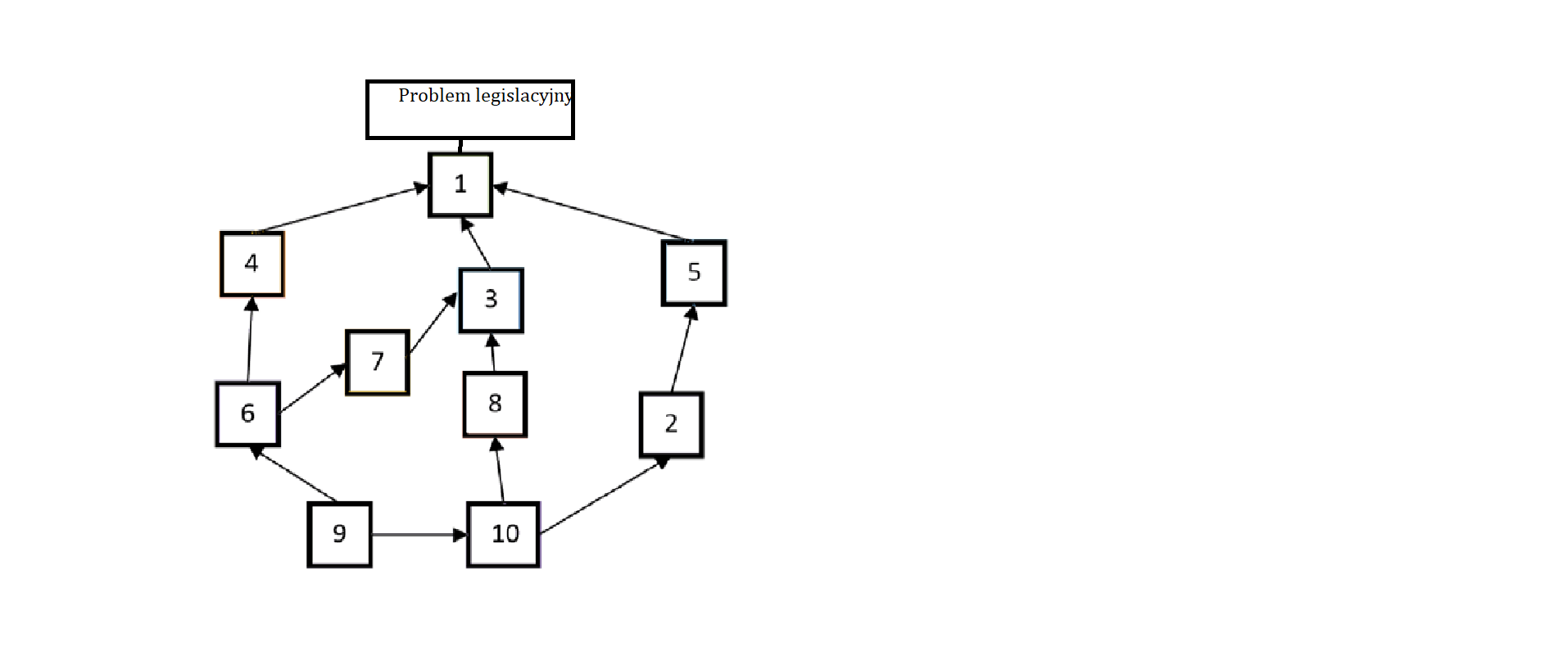
Liczba powiązań będzie decydować o ważności przyczyn, które w ten sposób zostaną skategoryzowane i mogą być punktem do dalszych analiz, w procesie podejmowania decyzji legislacyjnej i wyboru wariantu rozwiązania danego problemu legislacyjnego.

**Opracowując diagram zależności w ramach procesu legislacyjnego powinno się:**

* zidentyfikować problem legislacyjny, który jest zagadnieniem doniosłym społecznie i wymaga uregulowania poprzez akt normatywny,
* wymienić wszystkie zagadnienia powiązane z problemem legislacyjnym, w tym jego przyczyny. W tym wypadku należy odpowiedzieć na pytanie, dlaczego dane zagadnienie jest problemem, które wymaga interwencji prawodawcy i jest/są źródło/źródła tego problemu. W tym zakresie należy skorzystać z informacji i danych pozyskanych podczas konsultacji publicznych,
* w oparciu o pozyskane dane i informacje, należy dokonać identyfikacji związków między poszczególnymi czynnikami, które wpłynęły na powstanie problemu, w szczególności należy określić relację przyczyn i skutków oraz relację między poszczególnymi przyczynami,
* każdemu z rozpoznanych powiązań przydzielić należy liczbę punktów odpowiednią do siły ich oddziaływania. Trzeba przy tym wskazać główne (wiodące) przyczyny lub czynniki. Zdobyte wyniki powinny zostać wpisane do tabeli.
* dokonać uporządkowania czynników i powiązań biorąc pod uwagę liczbę zdobytych punktów.

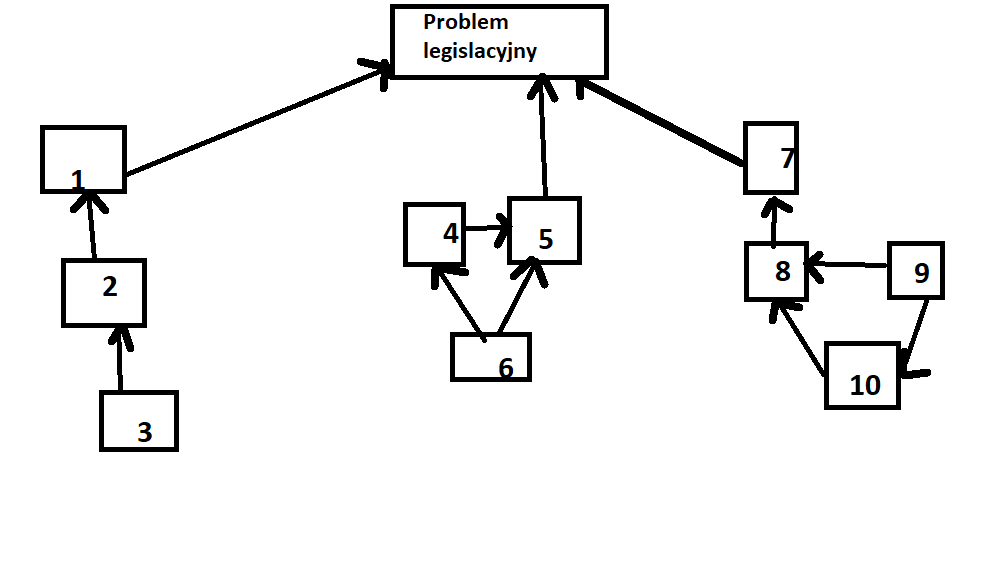
Diagram zależności jest wskazówką, że skoro dany czynnik czy relacja uzyskały dużą liczbę punktów, to są one priorytetowe[[11]](#footnote-11). Pozostałe mogą być odrzucone czy pominięte w dalszych analizach.

Diagram relacji może być zbudowany w oparciu o różne schematy[[12]](#footnote-12). Na potrzeby analiz w ramach projektowania aktów normatywnych i wyboru optymalnego rozwiązania legislacyjnego można wskazać: schemat prosty, ukierunkowany i scentralizowany[[13]](#footnote-13).  
**Rys. 1. Schemat prosty drzewa zależności**



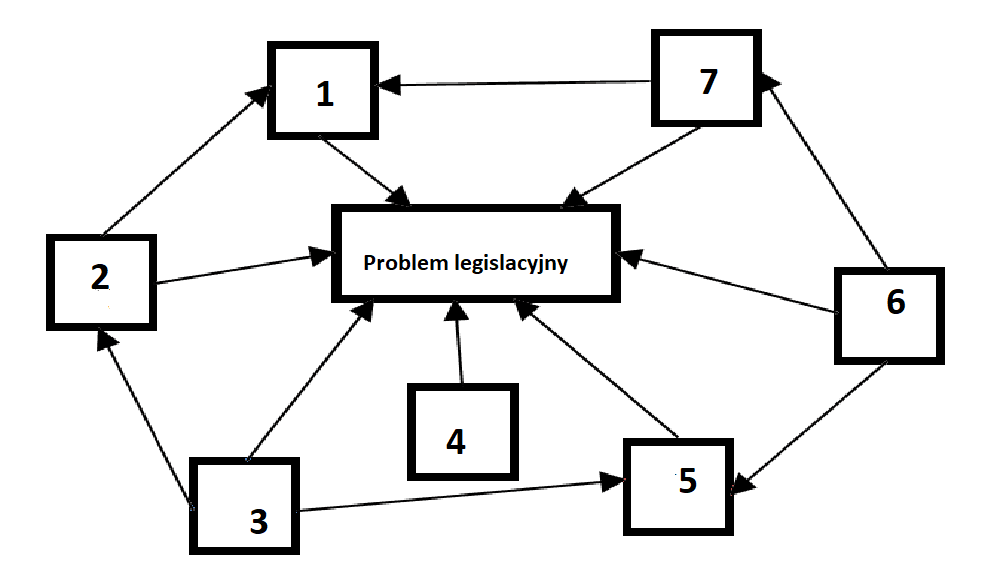
Transkrypcja rys. 1. Rysunek składa się z porozrzucanych prostokątów ponumerowanych od 1-10 i strzałek pokazujących relację między poszczególnymi prostokątami. Strzałki idą ku górze do prostokąta z napisem „Problem legislacyjny”.

**Rys. 2. Schemat ukierunkowany drzewa zależności**



Transkrypcja rys. 2. Rysunek składa się z prostokątów. Na szczycie jest prostokąt z napisem „Problem legislacyjny”. Do niego prowadzą 3 strzałki od 3 prostokątów, które są połączone kolejnymi prostokątami poniżej. Pozostałe prostokąty są ponumerowane od 1-10.

**Rys. 3. Schemat scentralizowany diagramu zależności**



Transkrypcja rys. 2. Rysunek składa się z porozrzucanych prostokątów ponumerowanych od 1-7. Pośrodku jest prostokąt z napisem „problem legislacyjny”. Prostokąty są połączone strzałkami. Niektóre strzałki od prostokątów ponumerowanych prowadzą do prostokąta „Problem legislacyjny.

**Interpretacja schematu drzewa zależności** (dla wszystkich schematów metoda jest ta sama; kształt drzew relacji zależy od ilości i charakteru czynników kształtujących dany problem): prostokąt z napisem „Problem legislacyjny” jest centralnym węzłem diagramu. Pozostałe prostokąty określają czynniki, które powodują skutek (problem, który ma być rozwiązany poprzez legislację). Strzałki między prostokątami wskazują relacje między poszczególnymi czynnikami (przyczynami). Kierunek strzałek wskazuje kolejność zdarzeń oraz powiązanie między czynnikiem (przyczyną), a skutkiem. Im więcej powiązań (strzałek), tym większy wpływ na powstanie skutku i tym większa waga (znaczenie, siła) danego czynnika (przyczyny). Drzewo służy do naniesienia danych wag do diagramu zależności. Gdzie powiązania między czynnikami nie występują, należy wpisać siłę: 0. Tam, gdzie są powiązania, należy wpisać liczbę powiązań między czynnikami (liczbę strzałek odchodzących od czynnika, do kolejnego czynnika).

Wagi czynników można określić w diagramie zależności, według poniższej wskazanej tabeli:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Czynnik**  **(przyczyna problemu legislacyjnego)** | **I** [wskazać czynnik] | **II** [wskazać czynnik] | **III** [wskazać czynnik] | **Suma** |
| **I** [wskazać czynnik] | [tu wstawiamy liczbę powiązań między czynnikami, według liczby strzałek z drzewa relacji] | [tu wstawiamy liczbę powiązań między czynnikami, według liczby strzałek z drzewa relacji] | [tu wstawiamy liczbę powiązań między czynnikami, według liczby strzałek z drzewa relacji] | [sumujemy składniki z kolumny I-I, II-I; III-I] |
| **II** [wskazać czynnik] | [tu wstawiamy liczbę powiązań między czynnikami, według liczby strzałek z drzewa relacji] | [tu wstawiamy liczbę powiązań między czynnikami, według liczby strzałek z drzewa relacji] | [tu wstawiamy liczbę powiązań między czynnikami, według liczby strzałek z drzewa relacji] | [sumujemy składniki z kolumny I-II, II-II; III-II] |
| **III** [wskazać czynnik] | [tu wstawiamy liczbę powiązań między czynnikami, według liczby strzałek z drzewa relacji] | [tu wstawiamy liczbę powiązań między czynnikami, według liczby strzałek z drzewa relacji] | [tu wstawiamy liczbę powiązań między czynnikami, według liczby strzałek z drzewa relacji] | [sumujemy składniki z kolumny I-III, II-III; III-III] |

**Tabela. 1.** Określenie wagi czynników w diagramie zależności[[14]](#footnote-14) (wersję edytowalną stanowi plik o nazwie *Zał. 1.3\_Cz. 1\_Tab. 1\_Diagram zależności*).

Transkrypcja: tabela składa się z 5 kolumn X 4 wiersze. Pierwsza kolumna jest zatytułowana „Czynnik (przyczyna problemu legislacyjnego)”, kolejne są ponumerowane cyframi rzymskimi I, II, III z dopiskiem „[wskazać czynnik]”, ostatnia kolumna nosi tytuł „suma”. Wiersze od drugiego do czwartego są ponumerowane kolejno cyframi rzymskimi I, II, III z dopiskiem „[wskazać czynnik]”. W wierszach od drugiego do czwartego w kolumnach od drugiej do czwartej jest napis „[tu wstawiamy liczbę powiązań między czynnikami, według liczby strzałek z drzewa relacji]”. W kolumnie piątej w wierszu drugim jest napis „[sumujemy składniki z kolumny I-I, II-I; III-I]”; w wierszu trzecim jest napis „[sumujemy składniki z kolumny I-II, II-II; III-II]”l w wierszu czwartym jest napis „[sumujemy składniki z kolumny I-III, II-III; III-III]”.

**Instrukcja wypełnienia diagramu zależności**

Ustalenia wynikające z drzewa zależności, tj. siłę poszczególnych czynników (przyczyn) wpisuje się do tabeli. Należy wpisać zidentyfikowane czynniki (przyczyny problemu legislacyjnego) w tabelę poziomo i pionowo (w takiej liczbie, jaka wynika z drzewa zależności), i następnie nanieść silę zależności między czynnikami, wpisując liczbę powiązań (wyznaczoną strzałkami z drzewa zależności) między nimi. Suma zależności dla poszczególnych czynników pozwoli wskazać te, które kolejno najbardziej przyczyniły się do powstania określonego skutku (problemu legislacyjnego, który ma zostać rozwiązany). To pozwoli dokonać kategoryzacji i uporządkować czynniki będące składową problemu legislacyjnego.

### 2.2.2. Siatka celów

Siatka celów jest narzędziem coachingowym. Jest ona wykorzystywana do planowania strategicznego. Jej elementy mogą być uwzględniane i zastosowane przy planowaniu legislacyjnym oraz przy wyborze optymalnego rozwiązania problemu legislacyjnego. Cele są składowymi problemu legislacyjnego, które można kategoryzować i porządkować. Siatka celów umożliwia zatem identyfikację i doprecyzowanie celów, a przez to pozwala ukierunkować działania dotyczące projektu i kształt samego projektu pod kątem tego:

* jakie rezultaty mają być przez niego osiągnięte,
* które zagadnienia mają pozostać nienaruszone, a zatem jakie kwestie mają być zachowane,
* jakich zagadnień należy unikać,
* które kwestie mają zostać wyeliminowane[[15]](#footnote-15).

Można to zobrazować następującym schematem:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Co chcę?** | **Czego nie chcę?** |
| **Co mam?** | [tu wpisać, co się ma i co się chce osiągnąć] | [tu wpisać, co się ma i czego się nie chce osiągnąć] |
| **Czego nie mam?** | [tu wpisać, czego się nie ma i co się chce osiągnąć] | [tu wpisać, czego się nie ma i czego się nie chce osiągnąć] |

**Tabela 2.** Przykładowy schemat siatki celów (wersję edytowalną stanowi plik o nazwie *Zał. 1.3\_Cz. 1\_Tab. 2, 3\_Siatka celów*).

Transkrypcja: tabela ma wymiary 3 kolumny X 3 wiersze. Pierwsza kolumna w drugim wierszu zawiera napis „Co mam?”, w trzecim wierszu napis „Czego nie mam?”. Druga kolumna w wierszu pierwszym zawiera napis „Co chcę?”, w wierszu drugim – „[tu wpisać, co się ma i co się chce osiągnąć]”, w wierszu trzecim „[tu wpisać, czego się nie ma i co się chce osiągnąć]”. Trzecia kolumna w wierszu pierwszym „Czego nie chcę”, w wierszu drugim „[tu wpisać ,co się ma i czego się nie chce osiągnąć]” w wierszu trzecim „[tu wpisać, czego się nie ma i czego się nie chce osiągnąć]”.

**Instrukcja wypełnienia siatki celów:**

1. określenie celu, kierunku działania;
2. odpowiedź na pytanie, jaki jest stan dotychczasowy (co mamy) i co chcemy osiągnąć. To należy wpisać do wiersza 2 kolumny 2;
3. odpowiedź na pytanie, jaki jest stan dotychczasowy (co mamy) i czego nie chcemy, tj. co trzeba wyeliminować z dotychczasowego stanu. To należy wpisać do wiersza 2 kolumny 3.
4. Odpowiedź na pytanie, czego nie mamy (deficyty dotychczasowego stanu), a co chcemy mieć, osiągnąć. To należy wpisać do wiersza 3 kolumny 2.
5. Odpowiedź na pytanie, czego nie mamy (deficyty dotychczasowego stanu) i czego nie chcemy mieć, wprowadzać. To należy wpisać do wiersza 3, kolumny 3.

Uzyskane odpowiedzi wskażą kierunki działania w ramach realizacji celów i pozwolą doprecyzować ostateczny kształt celu.

Przenosząc ogólną ideę narzędzia na legislację, można sporządzić siatkę celów dotyczących problemu legislacyjnego odpowiadając na pytania ujęte w poniższej tabelce:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Co chcę osiągnąć poprzez stworzenie nowego prawa? | Czego nie chcę osiągnąć poprzez stworzenie nowego prawa? |
| Co mam obecnie? | [tu opisać aktualny stan w sferze problemu, który chcę uregulować oraz informację, co chcę osiągnąć poprzez legislację] | [tu opisać aktualny stan w sferze problemu, który chcę uregulować i wskazać zagadnienia, których nie chcę uregulować; kwestie których chcę uniknąć poprzez tworzenie prawa] |
| Czego nie mam obecnie? | [tu wpisać, jakich rozwiązań prawnych brakuje, by poradzić sobie z danym problemem i jakie cele, założenia chcę realizować przez stworzenie nowego prawa] | [tu wpisać, jakich rozwiązań prawnych brakuje, by poradzić sobie z danym problemem i czego się nie chce określić w nowym, projektowanym stanie prawnym] |

**Tabela 3.** Propozycja siatki celów w określaniu i kategoryzacji celów propozycji określonego rozwiązania legislacyjnego (wersję edytowalną stanowi plik o nazwie *Zał. 1.3\_Cz. 1\_Tab. 2, 3\_Siatka celów*).

Transkrypcja: tabela składa się z 3 wierszy x 3 kolumny. W kolumnie pierwszej wiersz drugi ma napis „Co mam obecnie?”, a wiersz trzeci „Czego nie mam obecnie?”. W kolumnie drugiej wiersz pierwszy ma napis „Co chcę osiągnąć poprzez stworzenie nowego prawa?”, wiersz drugi „[tu opisać aktualny stan w sferze problemu, który chcę uregulować oraz informację, co chcę osiągnąć poprzez legislację]”, a wiersz trzeci „[tu wpisać, jakich rozwiązań prawnych brakuje, by poradzić sobie z danym problemem i jakie cele, założenia chcę realizować przez stworzenie nowego prawa]”. W kolumnie trzeciej wiersz pierwszy ma napis „Czego nie chcę osiągnąć poprzez stworzenie nowego prawa?”, wiersz drugi „[tu opisać aktualny stan w sferze problemu, który chcę uregulować i wskazać zagadnienia, których nie chcę uregulować; kwestie których chcę uniknąć poprzez tworzenie prawa]”, a wiersz trzeci „[tu wpisać, jakich rozwiązań prawnych brakuje, by poradzić sobie z danym problemem i czego się nie chce określić w nowym, projektowanym stanie prawnym]”.

Uzyskane odpowiedzi pozwolą na zdefiniowanie celów reakcji prawodawczej i pomogą wyznaczyć kierunki działań prawodawczych służących rozwiązania określonych problemów wymagających interwencji prawodawczej.

# **Poszukiwanie zależności przyczynowo skutkowych problemu legislacyjnego**

## Zależności przyczynowo skutkowe

Po dokonaniu kategoryzacji czynników i elementów składowych problemu legislacyjnego, należy rozpoznać zależności przyczynowo skutkowe w tym zakresie, do czego można wykorzystać wyniki ustaleń dotyczące kategoryzacji. Co więcej narzędzia takie jak diagram relacji również mogą pomóc w ustalaniu relacji między czynnikami będącymi źródłem problemu i skutkami. Badanie zależności przyczynowo skutkowych powinno się stosować jedynie w sytuacji, gdy między określonymi czynnikami, a badaną wielkością istnieje związek przyczynowo skutkowy. Związek przyczynowo skutkowy opiera się na założeniu, że każde zjawisko ma swoją przyczynę, a każda przyczyna ma swój skutek. Każde zjawisko pojawia się jako skutek wcześniejszego zjawiska, a następnie staje się przyczyną późniejszego zjawiska. Wreszcie, w ramach zasady przyczynowości uznaje się, że łańcuchy przyczynowo skutkowe są nieograniczone. Podstawowymi cechami związku przyczynowo skutkowego są:

* czasowość (przyczyna jest wcześniejsza od skutku),
* konieczność (skutek musi się pojawić, gdy zaszła przyczyna),
* sprawczość (przyczyna wywołuje skutek).

W materii będącej przedmiotem niniejszego opracowania chodzi o poszukiwanie związków przyczynowo skutkowych między określonymi czynnikami, a problemem legislacyjnym.

## Wybrane narzędzia do poszukiwania zależności przyczynowo skutkowych problemu legislacyjnego

Obok omówionego wcześniej diagramu zależności. Warto w ustalaniu związków przyczynowo skutkowych problemu legislacyjnego sięgnąć po metodę „5 razy, dlaczego” (5 Why)[[16]](#footnote-16) oraz diagram Ishikawy[[17]](#footnote-17).

### 5 razy, dlaczego (5 Why)

Metoda ta polega na stawianiu pytań, które umożliwią rozpoznanie istoty i przyczyny problemu, w tym problemu legislacyjnego. Dzięki niej można pogłębić wiedzę o danym problemie i wyeliminować jego źródło. Pozwala ona udzielić odpowiedzi na pytania, dlaczego powstał problem, dlaczego nie został wcześniej zauważony oraz jak go rozwiązać.

Daną metodę stosuje się w oparciu o jak największą liczbę danych/informacji. Powinna być realizowana zespołowo przez różnych specjalistów, którzy omówią i opiszą problem. Problem te może być opisany w oparciu o dane pozyskane podczas konsultacji publicznych. Należy podkreślić, że jest to metoda, która będzie skuteczna w problemach, które mają mało przyczyn (1-2 przyczyny). W wypadku większej liczby przyczyn, narzędzie to może być nieefektywne. W procesie legislacyjnym narzędzie to powinno zatem być stosowane raczej przy nowelizacjach czy rozwiązywaniu prostych problemów legislacyjnych niż do zagadnień o charakterze systemowym.

Korzystając z danego narzędzia należy zadawać pytania, dlaczego istnieje dany problem w oparciu o pozyskane fakty i dane. Pytania należy formułować aż do momentu znalezienia przyczyny problemu. Po zidentyfikowaniu przyczyny problemu należy wdrożyć działania przeciwdziałające jego powtórzeniu, co może się wiązać z wyborem określonych rozwiązań legislacyjnych zaproponowanych przez interesariuszy.

### Diagram Ishikawy

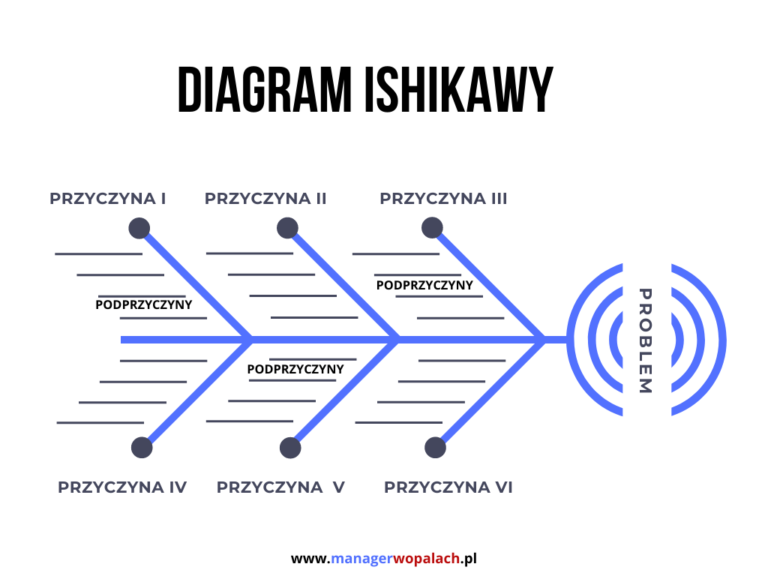
Diagram Ishikawy (diagram przyczyn i skutków, diagram drzewa błędów) jest bardziej złożonym narzędziem wykorzystywanym do przedstawienia związków przyczynowo skutkowych. W tej metodzie analiza rozpoczynana jest od stwierdzenia wystąpienia skutku (np. problemu wymagającego interwencji prawodawczej). W ramach analizy rozpoznaje się wszystkie możliwe przyczyny, które doprowadziły do określonego skutku. Przyczyny w ramach diagramu Ishikawy są rozpatrywane osobno jako problemy do rozwiązania[[18]](#footnote-18).

Stworzenie diagramu Ishikawy polega na sporządzeniu wykres złożonego ze strzałek i opisów. Strzałki łączą się w ten sposób, że główna strzałka wskazuje skutek, czyli opis problemu, który jest badany. Kształtem diagram przypomina ość rybią. Na wykresie:

* głowa ryby oznacza problem do rozwiązania,
* kręgosłup ryby to grupy przyczyn, które mogą wpłynąć na pojawienie się problemu,
* ości określają przyczyny szczegółowe należące do danej grupy przyczyn.

W stosowaniu wskazanej metody należy wybrać i zidentyfikować przyczyny, które prawdopodobnie mają największy wpływ na skutek. Następnie należy dokonać analizy, czy zidentyfikowana istotna przyczyna rzeczywiście doprowadziła do powstania problemu. Później powinno się określić sposób wyeliminowania najbardziej prawdopodobnego procesu powstawania badanego problemu. Wyniki przeprowadzonej analizy formułuje się poprzez wnioski.

Diagram drzewa błędów pozwala na zidentyfikowanie przyczyn zaistniałego problemu i ustalenie ich wzajemnych zależności. To w przypadku projektowania aktu normatywnego i podejmowaniu decyzji o kierunkach rozwiązań legislacyjnych.

**Wizualizację diagramu przedstawia poniższy rysunek:**

Rys. 3. Schemat diagramu Ishikawy: źródło: <https://managerwopalach.pl/wp-content/uploads/2020/10/ISHIKAWA-MW-768x576.png> (dostęp 14.01.2023).

Transkrypcja rys. 3. Rysunek pokazuje wykres w kształcie szkieletu ryby ze strzałkami w transepcie. „Głowa ryby” jest po prawej stronie i ma nagłówek „problem”. Na liniach szkieletu ryby (ościach) są opisane przyczyny ponumerowane kolejno od I-VI. Między ościami są 3 napisy „pod przyczyny”.

# **Wybór adekwatnych rozwiązań problemu legislacyjnego**

## Ogólne założenia

Przeprowadzone ustalenia dotyczące kategoryzowania czynników i składowych problemu legislacyjnego oraz rozpoznania związków przyczynowo skutkowych w tym zakresie ma doprowadzić do wyboru adekwatnych rozwiązań problemu legislacyjnego. Wybór ten jest uzależniony od przyjętych kryteriów oceny i wartościowania tego problemu. Sam wybór, wspomagany różnymi instrumentami ułatwiającymi pojęcie decyzji w procesie decyzyjnym jest wypadkową określonych decyzji politycznych, w tym realizacji założeń polityki w określonym zakresie, ale też musi być oparty o przepisy prawa i realizować określone wartości, w tym zasadę zgodności z Konstytucją, spełnianie standardów międzynarodowych i uwzględnianie zasad prawnych właściwych danym stosunkom społecznym, które mają być uregulowane.

Niezależnie od tego, możliwe jest skorzystanie z pewnych narzędzi, które mogą ułatwić wartościowanie i ocenę rozwiązań problemu legislacyjnego, z uwzględnieniem wyżej wskazanych czynników politycznych, prawnych i aksjologicznych. Te zresztą będą się przejawiały zarówno w przyczynach danego problemu, jak i celach służących jego rozwiązaniu.

## Kryteria oceny i wartościowania rozwiązań problemu legislacyjnego. Wybrane metody oceny i wartościowania problemu legislacyjnego

Pozyskane podczas konsultacji publicznych dane i informacje muszą być użyteczne do oceny rozwiązań problemu legislacyjnego. Nie można tej oceny przeprowadzać opierając się na jednej propozycji. Każde z przedstawionych rozwiązań problemu legislacyjnego powinno zostać poddane wartościowaniu i ocenie, bo tylko wtedy akt normatywny będzie mógł spełnić zakładane cele legislacyjne. Z tego względu konieczne jest poznanie zasad określenia kryteriów oceny i metod wyboru rozwiązania.

### Zasady analizy preferencji

Analiza preferencji polega na kwalifikowaniu obiektów w określonej skali. W ten sposób powstaje hierarchia ważności obiektów. Dzięki temu można dokonać oceny w oparciu o wiele kryteriów oraz dokonywać wyboru rozwiązań wariantowych. Wśród metod analizy preferencji należy zwrócić uwagę na rangowanie i punktację. Podstawą skuteczności metod preferencyjnych jest możliwość miarodajnego i wystarczająco ścisłego pomiaru badanych obiektów.

Analiza preferencji opiera się na zasadzie hierarchizacji, zasadzie relatywizacji i kryteriach oceny, zasadzie poziomów dopuszczalności, zasadzie odpowiedniości przeliczeń punktowych, zasadzie obiektywizacji.

Zasada hierarchizacji odnosi się do tego, że ocena wyrażona w punktach lub rangach, wskazuje pierwszeństwo (hierarchię) obiektów w kontekście sformułowanych celów lub przeznaczenia danego obiektu oraz z uwzględnieniem wpływu czynników otoczenia, jakie składają się na sytuacje zewnętrzną[[19]](#footnote-19).

W przypadku relatywizacji i kryteriów oceny dopuszcza się istnienie różnic w ważności stosowanych kryteriów. Wobec tego, hierarchizacja kryteriów oceny odbywa się na podstawie aspektów preferencyjnych, które pełnią role, jak przy rangowaniu obiektów będących rzeczami lub czynnikami.

Zasada poziomów dopuszczalności zakłada, że dla poszczególnych wielkości istnieją określone poziomy dopuszczalności (wartości progowe). Są one wyznacznikiem do kwalifikowania pozytywnego lub negatywnego danego obiektu. Zgodnie z tą zasadą należy zachować odpowiedniość między wielkościami charakterystycznymi danego obiektu a punktową oceną sprawdzająca. Odpowiedniość ta ma wyrażać racjonalność przeliczenia wielkości charakterystycznych stanu faktycznego i wzorca na punkty, polega to na uniknięciu dowolności w przełożeniu na punkty merytorycznej oceny sprawdzającej. Polega to na przyjęciu określonego sposobu odwzorowania wielkości charakterystycznych na punkty.

Ostatnia z zasad, obiektywizacji, zakłada, że by uniknąć przypadkowości i arbitralności rang i punktacji należy stosować procedury weryfikacyjne. Chodzi przede wszystkim o obiektywizację istotności kryteriów oceny.

### Koncepcja wariantowania

Podczas projektowania aktu normatywnego powinno formułować się warianty rozwiązań problemu legislacyjnego. Warianty te mogą być sformułowane w oparciu o wyniki przeprowadzonych konsultacji publicznych.

Wariantowanie rozwiązań jest związane z zagadnieniami takimi jak: tworzenie wariantów rozwiązań, ustalenie kryteriów oceny, ocena i wreszcie wybór racjonalnego i optymalnego rozwiązywania.

Dokonując wariantowania należy przeanalizować problem legislacyjny, wyznaczyć priorytety, wartości związane z rozwiązaniem problemu legislacyjnego oraz wskazać warianty rozwiązań tego problemu (metody rozwiązania problemu) i jego konsekwencje dla realizacji zakładanych celów i wartości[[20]](#footnote-20).

W ramach metody oceny wariantów rozwiązań można wyróżnić metody proste i zaawansowane.

Metody proste to metoda punktacji i metoda rangowania. Metody zaawansowane to wartościowanie jakości.

#### **Metoda punktacji**

**Metoda punktacji** pomaga zakwalifikować oceniany obiekt w umownej skali liczbowej oraz przy zastosowaniu odpowiedniego systemu oceniania. W metodzie tej uwzględnia się wartości odpowiednich parametrów podlegających ocenie. Uzyskane wyniki wyznaczone są w odpowiednich skalach: liczb całkowitych lub rzeczywistych. Można zastosować metodę punktacji prostej, metodę punktacji ważonej, metodę wskaźnikowo-punktową oraz metodę progową[[21]](#footnote-21).

**Metoda punktacji prostej** służy do oceny sprawdzającej wybranego obiektu pod warunkiem, że kryteria zastosowane w ocenie będą równoważne. Polega ona na tym, że na podstawie poszczególnych wyników oceny ustala się ostateczną ocenę (sumaryczną). Można ją następnie odnieść do najwyższej oceny punktowej.

|  |  |
| --- | --- |
| **Kryteria oceny** | **Punktowa ocena sprawdzająca** |
| [wstaw kolejne kryterium oceny] | [wstaw ocenę wg danego kryterium w określonym przypadku] |
| [wstaw kolejne kryterium oceny] | [wstaw ocenę wg danego kryterium w określonym przypadku] |
| **Łącznie** | **Suma ocen punktowych** |

**Tabela 4.** Tabela dla punktacji prostej (wersję edytowalną stanowi plik o nazwie *Zał. 1.3\_Cz. 1\_Tab. 4\_Mapa punktacji - punktacja prosta*).

Transkrypcja: tabela składa się z 2 kolumn x 4 wierszy. W pierwszym wierszu pierwszej kolumny jest napis „Kryteria oceny”, w drugim i trzecim wierszu napis „[wstaw kolejne kryterium oceny]”, a w czwartym wierszu pierwszej kolumny napis „Łącznie”. W pierwszym wierszu drugiej kolumny jest napis „Punktowa ocena sprawdzająca”, w drugim i trzecim wierszu - „[wstaw ocenę wg danego kryterium w określonym przypadku]”, a w czwartym wierszu „Suma ocen punktowych”.

**Metoda punktacji ważonej** wykorzystuje stopniowanie kryteriów oceny na podstawie wybranych preferencji. Wagi właściwe każdemu kryterium oceny powinny być jak najbardziej obiektywne.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kryteria oceny** | **Wagi kryteriów oceny** | **Ocena sprawdzająca** | **Wartość ważona** |
| [wskazać kryterium oceny uwzględniające cele danego działania] | [wskazać, jaką wagę, siłę ma dane kryterium oceny dla realizacji zakładanego celu, wagi zależą od wybranych preferencji ustalanych np. na podstawie wyżej sugerowanych metod kategoryzacji itp.] | [wskazać ocenę kryterium oceny dla określonego przypadku] | [waga kryterium oceny X ocena sprawdzająca] |
| **Razem** | **Suma wag** | **----------------** | **Suma ocen ważonych** |

**Tabela 5.** Tabela dla punktacji ważonej (wersję edytowalną stanowi plik o nazwie *Zał. 1.3\_Cz. 1\_Tab. 5\_Mapa punktacji - punktacja ważona*).

Transkrypcja: Tabela składa się z 4 kolumn x 3 wierszy. W pierwszym wierszu pierwszej kolumny jest napis „Kryteria oceny”, w drugim wierszu napis „[wskazać kryterium oceny uwzględniające cele danego działania], a w trzecim wierszu napis „Razem”. W pierwszym wierszu drugiej kolumny jest napis „Wagi kryteriów oceny”, w drugim wierszu napis „[wskazać, jaką wagę, siłę ma dane kryterium oceny dla realizacji zakładanego celu, wagi zależą od wybranych preferencji ustalanych np. na podstawie wyżej sugerowanych metod kategoryzacji itp.]”, a w trzecim wierszu „Suma wag”. W pierwszym wierszu trzeciej kolumny jest napis „ocena sprawdzająca”, a w drugim wierszu napis „[wskazać ocenę kryterium oceny dla określonego przypadku]”. W pierwszym wierszu czwartej kolumny jest napis „Wartość ważona”, w drugim wierszu napis „[waga kryterium oceny X ocena sprawdzająca]”, a w trzecim wierszu „Suma ocen ważonych”.

**Metoda wskaźnikowo-punktowa** polega na oparciu ostatecznej oceny na wielkościach charakterystycznych, na których to opierają się wskaźniki skuteczności lub wskaźniki znormalizowanych cech. Wartość ważona w tej metodzie jest oceną punktową, gdyż wagi poszczególnych kryteriów ustalone według skali punktowej. Ocena wskaźnikowa sporządzona dla sytuacji wzorcowej (tj. optymalnej) jest równa 1.

#### **Metoda analizy progowej**

**Metoda analizy progowej** wykorzystuje różne kryteria oraz wartość progową. Korzysta z ustaleń innych metod, opisanych powyżej, takich jak np. punktacja ważona. Dopuszczalność określonego rozwiązania jest zależna od wyniku punktowego, który musi być równy lub wyższy od wartości progowej. W omawianej metodzie, rozwiązania, które nie spełniają założonych wartości progowych są odrzucone. To znaczy, że sprawdzane rozwiązania można traktować jako dopuszczalne tylko wtedy, gdy osiągną wynik punktowy równy lub wyższy od wartości progowej. Inne rozwiązania są dyskwalifikowane.

Podczas dokonywania analizy progowej należy:

1. ustalić zadania, w tym: a) określić cel i potrzebne dane, b) opisać założenia, c) rozpatrzyć ewentualne bariery i trudności oraz d) określić potrzeby;
2. określić bariery krańcowe, w tym: a) ustalić podstawowe ograniczenia i b) określić zakres działań w obrębie analizy;
3. określić bariery pośrednie i krytyczne, w tym: a) stworzyć wykaz i podział progów pośrednich, b) dokonać agregacji wyników, c) wyznaczyć zakres badań barier pośrednich, d) stworzyć wykaz barier krytycznych;
4. oszacować możliwe koszty, w tym: a) ustalić koszty bezpośrednio wpływających na koszty głównych pól działania analizy oraz b) obliczyć koszty;
5. podsumować otrzymane wyniki i dokonać interpretacji wyników każdego etapu analizy oraz wyciągnąć wnioski[[22]](#footnote-22).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kryteria oceny** | **Wartość progowa** | **Ocena wariantu W1** | |
| **Wielkość charakterystyczna** | **Wartość ważona** |
| **Kryteria standardowe**  [wstawić kryteria standardowe, charakterystyczne dla ocenianego obiektu] | [wstawić wartość progową dla danego przypadku] | [wartość charakterystyczna dla danego obiektu] | [wstawić wartość ważoną= waga kryterium oceny X ocena sprawdzająca] |
| **Kryteria wiodące**  [wstawić kryteria preferencyjne dla ocenianego obiektu adekwatnego do zakładanych celów] | [wstawić wartość progową dla danego przypadku] | [wartość charakterystyczna dla danego obiektu] | [wstawić wartość ważoną= waga kryterium oceny X ocena sprawdzająca] |
| **Razem** | **X** | **X** | **Suma ocen ważonych** |

**Tabela 6.** Tabela dla analizy metody progowej (wersję edytowalną stanowi plik o nazwie *Zał. 1.3\_Cz. 1\_Tab. 6\_Analiza metody progowej*)

Transkrypcja: tabela składa się z 4 kolumn x 4 wierszy. W pierwszym wierszu pierwszej kolumny jest napis „Kryteria oceny”, w drugim wierszu „Kryteria standardowe wstawić kryteria standardowe, charakterystyczne dla ocenianego obiektu]”, w trzecim „Kryteria wiodące [wstawić kryteria preferencyjne dla ocenianego obiektu adekwatnego do zakładanych celów]”, w czwartym „Razem”. W pierwszym wierszu drugiej kolumny jest napis „Wartość progowa, w drugim i trzecim wierszu – „[wstawić wartość progową dla danego przypadku]”, a czwartym „X”. W pierwszym wierszu kolumny trzecia i czwarta są scalone i jest napis „Ocena Wariantu W1” i wyodrębniony jest wiersz drugi z napisem „wielkość charakterystyczna”, w trzecim i czwartym wierszu są napisy „[wartość charakterystyczna dla danego obiektu]”, a w piątym „X”. W drugim wierszu czwartej kolumny jest napis „Wartość ważona”, w trzecim i czwartym wierszu są napisy „[wstawić wartość ważoną= waga kryterium oceny X ocena sprawdzająca]”, a w piątym „Suma ocen ważonych”.

#### **Metoda rangowania**

Metoda rangowania polega na zakwalifikowaniu różnego rodzaju obiektów na skali liczb naturalnych wg wartości ich rang. Dzięki temu można porównywać różne rozwiązania z punktu widzenia ich roli w rozwiązaniu problemu legislacyjnego.

Na podstawie przeprowadzonej kwalifikacji sporządza się listę rankingową rozwiązań legislacyjnych od najlepszych. Może się sprawdzić przy mniej skomplikowanych problemach legislacyjnych.

W metodzie rangowania cechy poddane analizie mają mieć równoważne znaczenie. Stają się one miernikami oceny. Liczba rangowa (rankingowa) oznacza ważność danego rozwiązania.

Stosowanie metody rangowania wymaga:

* określenia zakresu rangowania:

Można przy tym wskazać zakres rangowania według jednego lub wielu kryteriów. W wyborze rozwiązań legislacyjnych powinien zakres ten powinien korespondować z określonymi problemami legislacyjnymi, które mają być rozwiązane.

* zestawienia danych do rangowania:

Będą to poszczególne warianty rozwiązań legislacyjnych (np. zaproponowane podczas konsultacji publicznych) oraz kryteria oceny.

* uporządkowania danych według określonych kryteriów:

Porządkowanie to może nastąpić wg rang sumarycznych, rang uśrednionych czy też ustalenia pozycji obiektu.

* stworzenia rankingu:

Określenie pozycji w rankingu oparte jest na założeniu, że im wyższa liczba rankingowa, tym wyższa jego waga. Miejsce na liście określa pozycję w rankingu.

* dokonania kategoryzacji:

Ma ona w przypadku rangowania charakter wtórny i uzupełniający. Pozwala na porównanie, samokontrolę i prognozowanie.

#### **Wartościowanie jakości**

**Wartościowanie jakości** choć pierwotnie służyło ocenie jakości produktów, to coraz części znajduje zastosowanie podczas rozwiązywania problemów decyzyjnych, w tym wyboru rozwiązań.

Wskaźnik, który ma służyć wartościowaniu jakości można przedstawić wg poniższego wzoru

Q= Q/O[[23]](#footnote-23)

Wyjaśnienie wzoru:

Q – jakość

F – stan faktyczny

O – oczekiwania

W przypadku gdy:

Q < 1 istnieje niedostateczny poziom jakości

Q > 1 mamy wyższy poziom jakości niż oczekiwany. Może się on wiązać z dodatkowymi, nieprzewidywanymi kosztami, skutkami, ryzykami

Q = 1 pożądana (pełna) jakość.

W praktyce trudno dany wzór wykorzystać, gdyż stan faktyczny i oczekiwania zależą od różnych czynników. Można jednak badać pojedyncze właściwości danych obiektów (wariantów). W takim wypadku wynik dotyczący jakości stanowiłby średnią arytmetyczną wszystkich przeanalizowanych czynników dotyczących danego wariantu.

By określić związki między cechami a kryteriami powinno się przeprowadzić analizę związków między cechami a kryteriami, a następnie dokonać wyliczenia współczynników wagowych.

W tym wypadku można zastosować wzór:

Qi=Ui /O

Gdzie:

Qi - stopień zaspokojenia przez badany obiekt danej cechy (przy legislacji wariant, który najbardziej realizuje zakładane cele i rozwiązuje problem legislacyjny)

Ui – waga, znaczenie danego parametru (cechy)

O - oczekiwania[[24]](#footnote-24).

Związki między cechami (wariantami) a kryteriami powinno poprzedzić sformułowanie cech i określenie kryteriów. Następnie należy dokonać zestawienia i dokonać właściwego przypisania punktów. Suma punktów określa liczbę lokalizacyjną (LL). Kryterium o największej liczbie punktów otrzymuje LL najwyższą kolejne według liczby punktów. Uzyskane wyniki wykorzystuje się do wpisania do tabeli nr 8.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Cecha (wariant)** | **Kryterium1**  [nazwać kryterium oceny] | **Kryterium2**  [nazwać kryterium oceny] | **Kryterium3**  [nazwać kryterium oceny] |
| **A** [wpisać wariant] | [iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli 8] | [iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli 8] | [iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli 8] |
| **B** [wpisać wariant] | [iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli 8] | [iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli 8] | [iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli 8] |
| **C** [wpisać wariant] | [iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli 8] | [iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli 8] | [iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli 8] |
| **Suma punktów** | [suma wartości z wersów 2-4] | [suma wartości z wersów 2-4] | [suma wartości z wersów 2-4] |
| **Liczba lokalizacyjna** | [określić miejsce w rankingu według sumy punktów za poszczególne kryteria] | [określić miejsce w rankingu według sumy punktów za poszczególne kryteria] | [określić miejsce w rankingu według sumy punktów za poszczególne kryteria] |

**Tabela 7.** Związki między cechami a kryteriami (wersję edytowalną stanowi plik o nazwie *Zał. 1.3\_Cz. 1\_Tab. 7 i 8).*

Transkrypcja: tabela składa się z 4 kolumn x 6 wierszy. W pierwszym wierszu pierwszej kolumny jest napis „Cecha (wariant), w drugim wierszu „A [wpisać wariant]”, w trzecim wierszu „B [wpisać wariant]”, w czwartym wierszu „C [wpisać wariant]”, w piątym „Suma punktów”, a w szóstym „Liczba lokalizacyjna”. W pierwszym wierszu drugiej kolumny jest napis „Kryterium1 [nazwać kryterium oceny]”, a w wierszach od drugiego do czwartego są napisy [iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli 8]”. W pierwszym wierszu trzeciej kolumny jest napis „Kryterium2 [nazwać kryterium oceny]”, a w wierszach od drugiego do czwartego są napisy „[iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli 8]”. W pierwszym wierszu czwartej kolumny jest napis „Kryterium3 [nazwać kryterium oceny]”, a w wierszach od drugiego do czwartego są napisy „[iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli 8]”. W wierszu szóstym kolumn od drugiej do czwartej są napisy „[określić miejsce w rankingu według sumy punktów za poszczególne kryteria]”.

W oparciu o ustalone liczby lokalizacyjne następuje wyliczenie współczynników wagowych

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cecha (wariant)** | **LL3** | **LL2** | **LL1** | **Suma** | **Współczynnik wagowy** | **Ui**  **(siła związku)** |
| **A** | [wypełnić w oparciu o tabelę 7, LL -liczba lokalizacyjna] | [wypełnić w oparciu o tabelę 7, LL – liczba lokalizacyjna] | [wypełnić w oparciu o tabelę 7, LL -liczba lokalizacyjna] | [suma LL dla danego kryterium] | [określić współczynnik wagowy dla danego kryterium] | [podzielenie sumy iloczynów z tabeli 7 przez najmniejszy z iloczynów] |
| **B** | [wypełnić w oparciu o tabelę 7, LL -liczba lokalizacyjna] | [wypełnić w oparciu o tabelę 7, LL – liczba lokalizacyjna] | [wypełnić w oparciu o tabelę 7, LL -liczba lokalizacyjna] | [suma LL dla danego kryterium] | [określić współczynnik wagowy dla danego kryterium] | [podzielenie sumy iloczynów z tabeli 7 przez najmniejszy z iloczynów] |
| **C** | [wypełnić w oparciu o tabelę 7, LL -liczba lokalizacyjna] | [wypełnić w oparciu o tabelę 7, LL – liczba lokalizacyjna] | [wypełnić w oparciu o tabelę 7, LL -liczba lokalizacyjna] | [suma LL dla danego kryterium] | [określić współczynnik wagowy dla danego kryterium] | [podzielenie sumy iloczynów z tabeli 7 przez najmniejszy z iloczynów] |

**Tabela 8**. Określanie współczynników wagowych (wersję edytowalną stanowi plik o nazwie *Zał. 1.3\_Cz. 1\_Tab. 7 i 8).*

Transkrypcja: tabela składa się z 7 kolumn x 4 wiersze. W pierwszym wierszu pierwszej kolumny jest napis „Cecha (wariant), w drugim wierszu „A”, w trzecim wierszu „B”, w czwartym wierszu „C”. W pierwszym wierszu drugiej kolumny jest napis „LL3”, a w wierszach od drugiego do czwartego „[wypełnić w oparciu o tabelę 7, LL -liczba lokalizacyjna]”. W pierwszym wierszu trzeciej kolumny jest napis „LL2”, a w wierszach od drugiego do czwartego „[wypełnić w oparciu o tabelę 7, LL -liczba lokalizacyjna]”. W pierwszym wierszu czwartej kolumny jest napis „LL1”, a w wierszach od drugiego do czwartego „[wypełnić w oparciu o tabelę 7, LL -liczba lokalizacyjna]”. W pierwszym wierszu piątej kolumny jest napis „Suma”, a w wierszach od drugiego do czwartego – „[suma LL dla danego kryterium]”. W pierwszym wierszu szóstej kolumny jest napis „Współczynnik wagowy”, a w wierszach od drugiego do czwartego = „[określić współczynnik wagowy dla danego kryterium]”.W siódmej kolumnie w wierszu pierwszym jest napis „Ui (siła związku)”, a w wierszach od drugiego do czwartego – „[podzielenie sumy iloczynów z tabeli 7 przez najmniejszy z iloczynów]”.

W polach na przecięciach kryteriów i cech wpisać należy iloczyn liczby lokalizacyjnej oraz siły związku z tabeli. 8. Następnie w przedostatniej kolumnie należy zsumować iloczyny. Aby uzyskać współczynnik Ui należy podzielić każdą sumę iloczynów przez najmniejszą z nich. W ten sposób najmniejszy wskaźnik wyniesie 1.

Dysponując wskaźnikami Qi oraz Ui można obliczyć wskaźnik Q, a więc określić, w jakim stopniu dane rozwiązanie realizuje zakładane cele i rozwiązuje postawiony problem[[25]](#footnote-25).

Należy zaznaczyć, że dana metoda jest skomplikowana. Wymaga pewnej biegłości matematycznej. Można ją stosować wspierając się narzędziami informatycznymi. Wydaje się jednak, że jej rzetelne użycie wymaga dodatkowego przeszkolenia, także w zakresie ponoszenia kompetencji cyfrowych.

Zaletą rozwiązania jest to, że pozwala ono na wnikliwą analizę danych zagadnień.

### Karta selekcji pomysłów

Selekcja pomysłów jest częścią procesu decyzyjnego, która polega na analizie i ocenie zaproponowanych pomysłów i rozwiązań. W ramach wyboru rozważa się to, które propozycje mają największy potencjał.

Karta selekcji pomysłów jest narzędziem, które może ułatwić wybór optymalnego i skutecznego rozwiązania legislacyjnego, także takiego, które zostało zaprezentowane podczas konsultacji publicznych. Wskazana karta może ułatwić analizę i priorytet pomysłów z punktu widzenia efektów, kosztów i korzyści, a także nakładów, z którymi określone propozycje są związane.

Nie ma jednego modelu karty. Musi być ona dostosowana do procesu decyzyjnego, w ramach którego powstały określone pomysły.

Jednym z przykładów karty jest taka, która polega na podziale tablicy/obszaru do pisania na cztery pola. Zewnętrzną oś pionową oznacza się jako „wpływ”, a poziomą oś jako „wysiłek”. Należy przemyśleć i przedyskutować istniejące rozwiązania propozycje (tu: legislacyjne) pod względem tego, jaki mają wpływ na realizację założonego celu, rozwiązanie problemu, z którym wiąże się konieczność podjęcia działań legislacyjnych. Pozwalają też określić nakłady wymagane do wdrożenia danego rozwiązania, w tym czas, środki finansowe, środki organizacyjne itp.

Stworzenie karty selekcji pomysłów polega na tym, by poszczególne pomysły umieścić w określonym miejscu określając wpływ i wysiłek jego realizacji, w ramach wpływu i przypisać do jednej z czterech kategorii oceny projektu (z uwzględnieniem tego, czy wpływ jest duży czy mały). Dane narzędzie umożliwia odrzucenie propozycji wymagających dużych nakładów i mających mały wpływ na realizację zakładanego celu, czy na rozwiązanie określonego problemu.

**Tabela 9.** Przykładowa karta selekcji pomysłów (wersję edytowalną stanowi plik   
o nazwie *Zał. 1.3\_Cz. 1\_Tab. 9\_Karta selekcji pomysłów).*

|  |  |
| --- | --- |
| **Pomysły niewykonalne**  [wstawić pomysły zbyt ogólne, niemożliwe do realizacji, zbyt czasochłonne, wymagające nieproporcjonalnych nakładów] | **Pomysły o charakterze inspiracji**  [wstawić pomysły ogólne, będące ewentualnie inspiracją do dalszych działań, ale nie nadające się do natychmiastowej realizacji] |
| **Pomysły standardowe**  [wstawić pomysły, które są możliwe do realizacji pod kątem ich wykonalności i wymaganych nakładów, pomysły proste, które mogą być zastosowane, pomysły łatwe i szybkie w realizacji] | **Pomysły innowacyjne**  [wstawić pomysły, które wnoszą określoną wartość dodaną, skutecznie rozwiązujące określone problemy, niekiedy wymagające doprecyzowania i zmiany podejścia do rozwiązania danego problemu] |

Transkrypcja Tabeli 9. Tabela składa się z komórek 2x2. W pierwszym wierszu pierwszej kolumny jest napis „Pomysły niewykonalne [wstawić pomysły zbyt ogólne, niemożliwe do realizacji, zbyt czasochłonne, wymagające nieproporcjonalnych nakładów]”, a w drugim - Pomysły standardowe [wstawić pomysły, które są możliwe do realizacji pod kątem ich wykonalności i wymaganych nakładów, pomysły proste, które mogą być zastosowane, pomysły łatwe i szybkie w realizacji]”. W pierwszym wierszu drugiej kolumny jest napis „Pomysły o charakterze inspiracji [wstawić pomysły ogólne, będące ewentualnie inspiracją do dalszych działań, ale nie nadające się do natychmiastowej realizacji]”, a w drugim „Pomysły innowacyjne [wstawić pomysły, które wnoszą określoną wartość dodaną, skutecznie rozwiązujące określone problemy, niekiedy wymagające doprecyzowania i zmiany podejścia do rozwiązania danego problemu]”.

### Matryca do analizy pomysłów

Matryca do analizy pomysłów to narzędzie, które pozwala na wybór optymalnego rozwiązania z dostępnych zaproponowanych pomysłów. Jest to matryca decyzyjna. Używa się jej do oceny i wyboru najlepszego z dostępnych wariantów. Ma zastosowanie w przypadku istnienia kilku równoległych rozwiązań i wielu dodatkowych czynników, które należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu ostatecznej decyzji.

Skuteczność matrycy jest wyższa, gdy trzeba wybrać spośród kilku podobnych opcji. Jeśli kryteria oceny są inne dla każdej z dostępnych możliwości, wtedy lepiej zrezygnować z tego instrumentu.

Zatem matryca decyzyjna jest przydatna, gdy w toku procesu decyzyjnego chce się porównać kilka podobnych wariantów i następnie eliminować dostępne opcje do momentu podjęcia ostatecznej decyzji. W tym wypadku jest to narzędzie, w którym można uwzględnić wiele ważnych czynników wpływających na kierunek rozstrzygnięcia.

**Matrycę decyzyjną tworzy się poprzez:**

* określenie (stworzenie listy) dostępnych opcji (rozwiązań), np. rozwiązań określonego problemu legislacyjnego;
* wskazanie czynników, które trzeba uwzględnić przy podejmowaniu decyzji (kryteria wyboru)
* stworzenie siatki (matrycy), na której porównuje się istotne zagadnienia dotyczące poszczególnych rozwiązań (wariantów, opcji).
* wypełnienie matrycy danymi i dokonanie oceny według ustalonej uprzednio skali (np. 1-3, gdy między rozwiązaniami wariantowymi nie ma dużej różnicy i służą realizacji tego samego celu, lub 1-5 – przy większych różnicach). Matryca daje nam potrzebne informacje ważne z punktu widzenia ostatecznej decyzji i realizacji zakładanych celów czy rozwiązania danego problemu.
* określenie wag poszczególnych kryteriów wykorzystywanych w ocenie (kryteria te można ustalać według wcześniej proponowanych narzędzi omówionych w niniejszym opracowaniu). Dodanie wagi do matrycy decyzyjnej polega na przypisaniu każdemu z kryteriów wagi (od 1 do 3 lub od 1 do 5, w zależności od liczby opcji). Na późniejszym etapie procesu podejmowania decyzji mnoży się każde kryterium przez jego wagę.
* pomnożenie ważonej oceny: po ocenie kryteriów na wybranej skali i przypisaniu każdemu z nich wagi należy pomnożyć ocenę przez wagę każdego z nich. W ten sposób, najważniejsze kryteria mają większą wagę, co ostatecznie przyczyni się do wyboru najlepszego wariantu;
* obliczenie wyniku końcowego: po pomnożeniu ważonej oceny, dodaje się wyniki dla poszczególnych rozwiązań i to daje obraz optymalnego rozwiązania, które powinno się wybrać w procesie decyzyjnym[[26]](#footnote-26).

**Tabela 10. Matryca decyzyjna** (wersję edytowalną stanowi plik o nazwie *Zał. 1.3\_Cz. 1\_Tab. 10\_Matryca decyzyjna).*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kryterium (liczba kryteriów zależy od realizującego projekt)** | **Warunki oceny (skala)** | **Waga kryterium** | **Wariant rozwiązania 1** | **Wariant rozwiązania 2** |
| [wskazanie kryterium rozwiązania] | [określenie warunków oceny danego kryterium] | [wskazanie wagi kryterium] | [dokonanie oceny wariantu w odniesieniu do danego kryterium w odniesieniu do skali i wagi] | [dokonanie oceny wariantu w odniesieniu do danego kryterium w odniesieniu do skali i wagi] |

Transkrypcja Tabeli 10. Tabela składa ma wymiary 2x5. W pierwszej kolumnie, w pierwszym wierszu jest napis „Kryterium (liczba kryteriów zależy od realizującego projekt)”, a w drugim – „[wskazanie kryterium rozwiązania]”. W drugiej kolumnie w pierwszym wierszu jest napis „Warunki oceny (skala)”, a w drugim – „[określenie warunków oceny danego kryterium]”. W trzeciej kolumnie w pierwszym wierszu jest napis „Waga kryterium”, a w drugim – „[wskazanie wagi kryterium]”. W czwartej kolumnie w pierwszym wierszu jest napis „Wariant rozwiązania 1”, a w drugim – „[dokonanie oceny wariantu w odniesieniu do danego kryterium w odniesieniu do skali i wagi]”. W piątej kolumnie w pierwszym wierszu jest napis „Wariant rozwiązania 2”, a w drugim – „[dokonanie oceny wariantu w odniesieniu do danego kryterium w odniesieniu do skali i wagi]”.

Ciekawym narzędziem do analizy pomysłów jest matryca Eisenhowera. Jest to siatka zawierająca cztery pola, która umożliwia przeanalizowanie zadań pod kątem ich pilności i ważności[[27]](#footnote-27). Matrycę tą ilustruje następująca tabela:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **PILNE** | **NIEPILNE** |
| **WAŻNE** | [rozwiązania o dużym znaczeniu strategicznym, które są jednocześnie pilne i ważne. Wymagają natychmiastowego działania] | [rozwiązania poprawiające obecny stan, ale nie wymagają natychmiastowego działania; poprawiają jakość] |
| **NIEWAŻNE** | [rozwiązania pilne, jednak niemające decydującego znaczenia dla rozwiązania określonych problemów] | [rozwiązania irrelewantne w punktu widzenia rozwiązania określonego problemu] |

**Tabela 11.** Macierz Eisenhowera(wersję edytowalną stanowi plik o nazwie *Zał. 1.3\_Cz. 1\_Tab. 11\_Macierz Eisenhowera).*

Transkrypcja Tabeli 11. Tabela składa się komórek 3x3. Drugim wierszu pierwszej kolumny jest napis „WAŻNE”, a w trzecim – „NIEWAŻNE”. W pierwszym wierszu drugiej kolumny jest napis „PILNE”, w drugim – „[rozwiązania o dużym znaczeniu strategicznym, które są jednocześnie pilne i ważne. Wymagają natychmiastowego działania], a w trzecim „[rozwiązania pilne, jednak niemające decydującego znaczenia dla rozwiązania określonych problemów]”. W pierwszym wierszu trzeciej kolumny jest napis „NIEPILNE”, w drugim – [rozwiązania poprawiające obecny stan, ale nie wymagają natychmiastowego działania; poprawiają jakość], a w trzecim „[rozwiązania irrelewantne w punktu widzenia rozwiązania określonego problemu]”.

# **Wybór rozwiązań do uwzględnienia w oparciu o wybraną metodę oceny i wartościowanie rozwiązań i pomysłów**

Zastosowanie wyżej wskazanych metod może być pomocne do wyboru propozycji legislacyjnych, w tym tych zaproponowanych przez interesariuszy podczas konsultacji publicznych. Nie jest zatem zasadne powtarzanie treści wyrażonych w poprzednich punktach niniejszego opracowania, opisujących dane instrumenty. Należy przy tym mieć na względzie, że nie istnieje jedno uniwersalne narzędzie do oceny i wyboru optymalnego rozwiązania legislacyjnego, także tego zaproponowanego przez interesariuszy podczas konsultacji publicznych. Proces prawotwórczy jest bowiem wyrazem realizacji określonej polityki w danej dziedzinie stosunków społecznych, ale też mieści się w określonych ramach prawnych, co powoduje, że nie wszystkie metody dotyczące podejmowania decyzji znane w innych dyscyplinach mogą być do niego zastosowane.

Nie znaczy to jednak, że istniejących narzędzi nie można wykorzystywać. Przedstawione w opracowaniu, wybrane metody mogą bowiem pomóc w podejmowaniu decyzji legislacyjnych w sposób bardziej przemyślany i racjonalny. Dają też szerszą perspektywę analizy i umożliwiają prognozowanie skutków wprowadzenia danych rozwiązań prawnych. Pozwalają przy tym ocenić ryzyka i szanse.

Powinny być one stosowane pomocniczo, z uwzględnieniem zasad rządzących procesem legislacyjnym, z których istotne znaczenie mają zasada nadrzędności Konstytucji, zasada legalizmu (obowiązek organów działania na podstawie i w granicach prawa), zasada dobra wspólnego, zasada godności, zasada pomocniczości oraz zasada proporcjonalności i adekwatności oznaczające zakaz nadmiernej ingerencji w sprawy jednostki.

Stosując zaproponowane narzędzia, trzeba zatem uwzględnić perspektywę tych wartości, co jest możliwe przy dokonywaniu analizy źródeł problemów wymagających interwencji prawodawczej, określania celów tej interwencji, a także przy wyborze określonego wariantu rozwiązania.

**Bibliografia**

Ammons D.N., Roenigk Dale J., Tools for Decision Making: A Practical Guide for Local Government, London-New Youk 2021.

Brożyńska M., Lis A., Szymczak M., Kowal M., 5xdlaczego. Pierwszy podręcznik metody, Łódź 2014.

Frąś J., Siwkowski M., Metody i techniki zarządzania jakością, "Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia” 2011, nr 46.

Grochal A., Zboś K., hasło „kategoryzacja”, [w:] Encyklopedia zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kategoryzacja#:~:text=Kategoryzacja%20W%20zarz%C4%85dzaniu>, dostęp 3.01.2023.

Ładoński W., Szołtysek K.(red.), Zarządzanie jakością. Cz. 3. Metody kształtowania jakości w organizacji, Wrocław 2008.

Lisiński M., Wariantowanie w projektowaniu ekonomicznym, AE w Krakowie, 1992.

Łuczak J., Nowe narzędzia w zarządzaniu jakością, „Problemy Jakości” 1994, nr 6.

Maćkiewicz J., Kategoryzacja a językowy obraz świata, Lublin 1999.

Miller P., Systemowe zarządzanie jakością: koncepcja systemu, ocena systemu, wspomaganie decyzji, Warszawa 2011.

Nicklos F., The Goals Grid. A Tool for Setting and Clarifying Goals & Objectives, <https://nickols.us/goals_grid.htm> (dostęp 13.01.2023).

Rakinson D.H., Oakes L.M., Early Category and Concept Development, Nowy Jork 2003.

Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Warszawa 2000.

Trocki M., Zarządzanie Projektami. , Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Urbaniak M., Zarządzanie jakością – Teoria i praktyka, Warszawa 2004.

Wawak S., hasło „wartościowanie jakości”, [w:] Encyklopedia zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Warto%C5%9Bciowanie_jako%C5%9Bci> (dostęp: 5.01.2023).

Wawak S., Wybrane koncepcje klasyfikacji metod zarządzania jakością, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2013, nr 910.

Wawak T., Zarządzanie przez jakość, Kraków 1995.

Wdowiak W., Metoda analizy progowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Warszawa 2013.

Wójcik G.P., Koszty jakości: wybrane aspekty, Warszawa 2014.

1. Zob. szerzej A. Grochal, K. Zboś, hasło „kategoryzacja”, [w:] Encyklopedia zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kategoryzacja#:~:text=Kategoryzacja%20W%20zarz%C4%85dzaniu>, dostęp 3.01.2023. [↑](#footnote-ref-1)
2. D.H. Rakinson, L.M. Oakes, Early Category and Concept Development, Nowy Jork 2003, s. 200. [↑](#footnote-ref-2)
3. J. Maćkiewicz, Kategoryzacja a językowy obraz świata, Lublin 1999, s. 51. [↑](#footnote-ref-3)
4. G. P. Wójcik, Koszty jakości: wybrane aspekty, Warszawa 2014, s. 169. [↑](#footnote-ref-4)
5. P. Miller, Systemowe zarządzanie jakością: koncepcja systemu, ocena systemu, wspomaganie decyzji, Warszawa 2011, s. 449. [↑](#footnote-ref-5)
6. M. Trocki, Zarządzanie Projektami, Warszawa 2003, s.276. [↑](#footnote-ref-6)
7. G. P. Wójcik, op. cit., s. 169. [↑](#footnote-ref-7)
8. S. Wawak, Wybrane koncepcje klasyfikacji metod zarządzania jakością, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2013, nr 910, s. 41-43. [↑](#footnote-ref-8)
9. G. P. Wójcik, op. cit., s. 170. [↑](#footnote-ref-9)
10. J. Frąś, M. Siwkowski, Metody i techniki zarządzania jakością, "Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia” 2011, nr 46, s. 372. [↑](#footnote-ref-10)
11. W. Ładoński, K. Szołtysek (red.), Zarządzanie jakością. Cz. 3. Metody kształtowania jakości w organizacji, Wrocław 2008, s. 140-143. [↑](#footnote-ref-11)
12. Zob. więcej: J: Łuczak, Nowe narzędzia w zarządzaniu jakością, „Problemy Jakości” 1994, nr 6. [↑](#footnote-ref-12)
13. O metodzie tworzenia diagramów zob. też schematy na <https://www.jakosc.biz/diagram-relacji/> (dostęp 10.01.2023). [↑](#footnote-ref-13)
14. Schemat na podstawie W. Ładoński, K. Szołtysek, op.cit., s. 142. [↑](#footnote-ref-14)
15. Zob. więcej F. Nicklos, The Goals Grid. A Tool for Setting and Clarifying Goals & Objectives, <https://nickols.us/goals_grid.htm> (dostęp 13.01.2023). [↑](#footnote-ref-15)
16. Zob. szerzej: M. Brożyńska, A. Lis, M. Szymczak, K. Kowal, 5xdlaczego. Pierwszy podręcznik metody, Łódź 2014. [↑](#footnote-ref-16)
17. Zob. o tej metodzie np. M. Urbaniak, Zarządzanie jakością – Teoria i praktyka, Warszawa 2004. [↑](#footnote-ref-17)
18. Zob. więcej D.N. Ammons, Dale J. Roenigk, Tools for Decision Making: A Practical Guide for Local Government, London-New Youk 2021, s. 308-318. [↑](#footnote-ref-18)
19. Proces analitycznej hierarchizacji w ocenie wariantów rozwiązań projektowych (pg.edu.pl) (dostęp: 2.01.2023). [↑](#footnote-ref-19)
20. M. Lisiński, Wariantowanie w projektowaniu ekonomicznym, AE w Krakowie, 1992. [↑](#footnote-ref-20)
21. Zob. szerzej A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Warszawa 2000. [↑](#footnote-ref-21)
22. W. Wdowiak, Metoda analizy progowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Warszawa 2013. [↑](#footnote-ref-22)
23. T. Wawak, Zarządzanie przez jakość, Kraków 1995, s. 9. [↑](#footnote-ref-23)
24. Zob. ogólny wywód na ten temat S. Wawak, hasło „wartościowanie jakości”, [w:] Encyklopedia zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Warto%C5%9Bciowanie_jako%C5%9Bci> (dostęp: 5.01.2023). [↑](#footnote-ref-24)
25. Zob. o tej metodzie w odniesieniu do oceny jakości produktu W. Nierzwicki, M. Wiśniewska, s. 14. [↑](#footnote-ref-25)
26. Zob. opis narzędzia na <https://asana.com/pl/resources/decision-matrix-examples> [dostęp: 28.01.2023]. [↑](#footnote-ref-26)
27. Zob. opis narzędzia na <https://www.katarzynapluska.pl/matryca-priorytetow-macierz-eisenhowera/> [dostęp 28.01.2023]. [↑](#footnote-ref-27)