

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci
Tadeusz Borys
Piotr Rogala
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

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

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-415-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

Tadeusz Borys: Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?	13
Grzegorz Hoppe: Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
Kamila Kuczaj: Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy	37
Bazyli Poskrobko: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
Paweł Skowron: Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	64
Magdalena Sławińska: Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP	80
Sabina Zaremba-Warnke: Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

Urszula Bąkowska-Morawska: Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych	115
Grzegorz Biesok: Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej	127
Anna Dobrowolska: Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych	140
Rafał Haffer: Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania	152
Monika Jedynak: Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania	169
Yuliya Melnyk: Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
Elżbieta Studzińska: Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie.	195
Wioletta Wereda: Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji	216
Izabela Witczak: Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa	233

Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST	245
Renata Brajer-Marczak: Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji	264
Ewa Czyż-Gwiazda: Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results	275
Grzegorz Grela: Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing	292
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?	301
Marcin Jakubiec: Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	313
Piotr Jedynek: Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania	323
Romuald Kolman: Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych	336
Andrzej Kwintowski: Samoocena jako narzędzie doskonalenia	346
Katarzyna Szczepańska: Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy	357
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym	375
Maciej Urbaniak: Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B	389
Sławomir Wawak: Model oceny jakości zarządzania	395
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw	405

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

Tadeusz Borys: Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider?	24
Grzegorz Hoppe: Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia?	36
Kamila Kuczaj: Determinants of quality of work life	49

Bazyli Poskrobko: Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company	62
Paweł Skowron: The risk category in the concept of sustainable development of enterprise	79
Magdalena Sławińska: SME clusters and sustainable development	99
Sabina Zaremba-Warnke: Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement	112

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

Urszula Bąkowska-Morawska: Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
Grzegorz Biesok: Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
Anna Dobrowolska: The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes	151
Rafał Haffer: Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory	168
Monika Jedynek: The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
Yuliya Melnyk: Risk management on the art market.....	194
Elżbieta Studzińska: Customer loyalty – notion, division, types and degrees	215
Wioletta Wereda: Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations	232
Izabela Witzak: Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society	242

Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

Małgorzata Asejczyk-Woroniczka: Management in territorial administration – case of improvement actions	263
Renata Brajer-Marczak: Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation	274
Ewa Czyż-Gwiazda: Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań	291
Grzegorz Greła: Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing	300
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity?	312

Marcin Jakubiec: Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
Piotr Jedynak: Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
Romuald Kolman: Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
Andrzej Kwintowski: Self-assessment as an improvement tool.....	356
Katarzyna Szczepańska: Connections of an approach to quality management with stakeholders theory	373
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Improvement of management of construction investment	388
Maciej Urbaniak: The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
Sławomir Wawak: Framework model of quality of management evaluation.	404
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Selected systems for the security in the supply chain.....	415

Katarzyna Szczepańska

Politechnika Warszawska

e-mail: k.szczepanska@wz.pw.edu.pl

ZWIĄZKI PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ Z TEORIĄ INTERESARIUSZY

Streszczenie: W artykule przedstawiono rozważania dotyczące podejścia do zarządzania jakością w perspektywie teorii interesariuszy. Celem artykułu jest wykazanie, w jakim zakresie podejście do zarządzania jakością nawiązuje do teorii interesariuszy. W podejściu do zarządzania jakością występuje pojęcie interesariuszy, których definicji nie można uznać za jednoznaczną ze względu na brak zgodności zapisów norm PN-EN ISO 9000:2006 i PN-EN ISO 9004:2010. Zgodność struktury interesariuszy w podejściu do zarządzania jakością ze strukturą interesariuszy w teorii interesariuszy została częściowo potwierdzona, przy czym stopień zgodności można uznać za niski. Reasumują należy stwierdzić, że nowelizacja norm ISO mylnie wskazuje, że podejście do zarządzania jakością w pełnym (lub dużym) zakresie nawiązuje do zarządzania interesariuszami czy teorii interesariuszy. W związku z tym podejście do zarządzania jakością nie pomaga w określeniu miejsca, roli i znaczenia interesariuszy w zarządzaniu jakością.

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, interesariusze, teoria interesariuszy.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.26

1. Wstęp

Ewolucja koncepcji w zarządzaniu organizacjami, będąca efektem rozwoju nauk o zarządzaniu, wpływa na podejścia zarówno do organizacji, jak i zarządzania. Jednym z przykładów jest koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa¹, której rozwój spowodował, że pojęcie społecznej odpowiedzialności² definiowane jest w dwóch nurtach: budowania przez organizację trwałych, pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami³ oraz obowiązku wyboru takich decyzji

¹ Szerzej w: W. Kierzuń, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.

² Obecnie proponowane są rozwinięcia: odpowiedzialność społeczna wobec interesariuszy, kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnością – szerzej w: W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN, Warszawa 2012.

³ Szerzej w: B. Rok, *Spoleczna odpowiedzialność w praktyce zarządzania*, Prace Naukowe nr 940, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2002.

i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny, jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego⁴. Pomijając charakterystykę tych nurtów, należy przyjąć, że obszarami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa są⁵: otoczenie rynkowe i publiczne, sfera zatrudnienia, ochrona środowiska oraz relacje z inwestorami. Wynika z tego, że podmiotami omawianej koncepcji mogą być: klienci, dostawcy, partnerzy strategiczni, społeczność lokalna, pracownicy, właściciele, kadra kierownicza, akcjonariusze.

Przyjmując założenie, że w ujęciu rynkowym współczesne przedsiębiorstwa nie mają granic, można je rozpatrywać jako rynek, na którym zawierane są transakcje. Teoria agencji wyjaśnia, że „przedsiębiorstwo jest węzłem kontraktów [...]. Najważniejsze związki konkurencyjne i organizacji gospodarki zachodzą przez rynki finansowe (rynek kapitałowy, przedsiębiorstw i kredytów) i rynek menedżerów. To one są głównymi czynnikami wymuszającymi najwyższą efektywność i zgodność interesów właścicieli, menedżerów, klientów, pracowników, państwa”⁶. Wynika z tego, że teoria interesariuszy oparta na teorii agencji „podkreśla rolę relacji w tworzeniu bogactwa (dobrobytu) organizacji”⁷. Uzasadnia to potrzebę skutecznego i efektywnego zarządzania relacjami z interesariuszami. Natomiast model grup udziałowych (sieć formalnych i nieformalnych relacji korporacji) opiera się na przyjęciu założenia, że spółka jest instytucją społeczną, a zatem umożliwia rozszerzenie swojego wpływu na poziom dobrobytu społeczeństwa i pozwala grupom innym niż akcjonariusze na posiadanie w spółce interesów. Inklinacje praktyczne koncepcji ładu korporacyjnego wskazują na konieczność dostosowania celów, metod zarządzania do szeroko rozumianych wymagań podmiotów otoczenia przedsiębiorstwa. Jak wynika z przedstawionych rozważań, zarówno pojęcie nadzoru korporacyjnego, jak i koncepcja ładu korporacyjnego (oparta na teorii agencji), a przede wszystkim model grup udziałowych wiążą się z teoriami: interesariuszy i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Nowelizacja norm ISO (PN-EN ISO 9000:2006, PN-EN ISO 9004: 2010) wprowadziła m.in. pojęcie „strony zainteresowane”, co może sugerować związki zarządzania jakością z pojęciem zarządzania interesariuszami czy teorii? interesariuszy z zarządzaniem jakością. Norma PN-EN ISO 9004:2009 zawiera „wytyczne dla [...] organizacji pomocne w osiągnięciu trwałego sukcesu [...] poprzez zastosowanie podejścia wykorzystującego zarządzanie jakością”⁸. Natomiast norma PN-EN ISO 9000:2006 zawiera m.in. terminy i definicje dotyczące na przykład: jakości, zarządzania, organizacji. Szczególną cechą tej normy jest bezpośredni związek z norma-

⁴ Szerzej w: H. Brudlak, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, PWE, Warszawa 2001.

⁵ Szerzej w: L. Wojtasiewicz (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2008.

⁶ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 156.

⁷ S. Yamak, O. Suer, *State as a stakeholder*, „Corporate Governance” 2005, vol. 5, no. 2, s. 113.

⁸ PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010, s. 7.

mi: PN-ISO 10014:2008, PN-EN ISO 9001:2009. Wszystkie wymienione normy wyznaczają zakres podejścia do zarządzania jakością, przy czym zarządzanie jakością oznacza „skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości”⁹. Ocena podejścia do zarządzania jakością może być przeprowadzona za pomocą kryteriów modeli doskonałości lub na podstawie samooceny realizacji zasad zarządzania jakością (np. zgodnie z PN-ISO 10014:2008). W tym sensie modele doskonałości i samoocena są narzędziami oceny podejścia do zarządzania jakością, stanowiąc jego integralną część. Należy zauważyć, że ocena służy określeniu stopnia doskonałości w zarządzaniu jakością, dlatego jej wyniki mogą stanowić podstawę doskonalenia podejścia do zarządzania jakością.

Przedstawione rozważania uprawniają do sformułowania następującego problemu badawczego: jaka jest zgodność podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy? W rozwiązaniu problemu badawczego posłużono się następującymi pytaniami: Czy podejście do zarządzania jakością definiuje interesariuszy zgodnie z teorią interesariuszy? Czy struktura interesariuszy w podejściu do zarządzania jakością odpowiada strukturze interesariuszy w teorii interesariuszy? Rozwiązanie tak sformułowanego problemu badawczego wymagało przyjęcia za metodę badawczą analizy teoretycznej w odniesieniu do teorii interesariuszy, norm ISO dotyczących zarządzania jakością oraz wybranych modeli doskonałości. Celem artykułu jest wykazanie, w jakim zakresie podejście do zarządzania jakością nawiązuje do teorii interesariuszy.

2. Zarys teorii interesariuszy

Genezy teorii interesariuszy można upatrywać w początkach lat 30. XX wieku. Jest ona związana z dyscyplinami naukowymi, takimi jak ekonomia, prawo, a przede wszystkim z naukami o zarządzaniu. W perspektywie zarządzania strategicznego teoria interesariuszy pozostawała w ścisłym związku ze szkołą pozycyjną¹⁰, której głównym założeniem było osiąganie przewagi konkurencyjnej jako istoty strategii. Interesariuszy (dostawców, klientów, konkurentów) ujmowano w kontekście strategicznych jednostek biznesu jako siłę oddziałującą na organizację. Obecnie teoria interesariuszy w większym stopniu związana jest ze szkołą zasobową¹¹, która przyjmuje założenie, że konfiguracja unikalnych zasobów i umiejętności organizacji stanowi źródło jej przewagi konkurencyjnej. Kontrakty, sieci kontaktów czy wiedza (np. pracowników, dostawców), jako zasoby niematerialne pozyskane dzięki relacjom organizacji z podmiotami otoczenia, są jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej, o ile mają unikalny charakter – są cenne, rzadkie, trudne do naśladowania. W związku z tym interesariusze mogą być rozpatrywani z perspektywy organizacji i jej otoczenia jako źródła zasobów niematerialnych. Głównymi założeniami teorii

⁹ PN-EN ISO 9000:2006, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 29.

¹⁰ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 66-75.

¹¹ Tamże, s. 83-92.

interesariuszy jest to, że przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu różnych grup interesów (znajdujących się wewnątrz i na zewnątrz organizacji) oraz to, że istnieje pozytywne zainteresowanie interesariuszy szeroko rozumianym powodzeniem przedsiębiorstwa. W ujęciu omawianej teorii, celem przedsiębiorstwa jest zaspokajanie interesów interesariuszy, więc zasadniczą kwestią jest ich identyfikacja i systematyka. Teoria interesariuszy pozwala na:

- wyjaśnienie relacji wewnętrznych (pomiędzy interesariuszami) oraz zewnętrznych (pomiędzy interesariuszami a przedsiębiorstwem),
- określenie kierunków lub możliwości wpływu interesariuszy na zmianę celów przedsiębiorstwa, jego funkcjonowanie czy efektywność.

W badaniach naukowych dotyczących teorii interesariuszy występuje podejście zorientowane na systematykę interesariuszy oraz zorientowane na kryteria ważności, władzy i legitymizacji¹². Pomijając opis rozwoju teorii interesariuszy można przyjąć, że wyróżnia się trzy sposoby jej ujmowania¹³: normatywny, deskryptywny oraz instrumentalny. Ujęcie normatywne dotyczy zasad i wynikających z nich sposobów postępowania kadry zarządzającej wobec interesariuszy przedsiębiorstwa lub ich grup. Ujęcie deskryptywne dotyczy rzeczywistego obrazu zachowań lub postępowania kadry zarządzającej wobec interesariuszy. Natomiast ujęcie instrumentalne dotyczy oczekiwanych rezultatów (wyników) przedsiębiorstwa bezpośrednio związanych z postępowaniem i zachowaniami kadry zarządzającej wobec interesariuszy. W perspektywie zarządzania strategicznego można przyjąć, że teoria interesariuszy implikuje pojęcie zarządzania interesariuszami, które definiowane jest jako „podejście zainteresowanych stron do zarządzania strategicznego wynikające ze zmian wewnętrznych oraz zewnętrznej zmienności [...], które może tworzyć przewagę konkurencyjną poprzez zmniejszenie kosztów transakcyjnych [...]. Istota zmiany w podejściu do zarządzania interesariuszami skupia się na tworzeniu wspólnych wartości i poszukiwaniu wspólnych celów oraz dynamicznej wydajności w oparciu o wartość tworzenia i uczenia się w celu uzyskania istotnych informacji, zasobów strategicznych i możliwości rozwiązywania problemów”¹⁴.

3. Pojęcie i klasyfikacja interesariuszy

Pojęcie interesariuszy (grupy interesu, strony zainteresowane) definiowane jest najczęściej w dwóch ujęciach: szerokim lub wąskim¹⁵. Wąskie ujęcie ujmuje interesa-

¹² C.D. Ditlev-Simonsen, F. Wenstop, *How stakeholders view stakeholders as CSR motivators*, „Social Responsibility Journal” 2013, vol. 0, no. 1, s. 139.

¹³ I. Postuła, *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 52.

¹⁴ M. Wu, *Managing Stakeholders: An Integrative Perspective on the Source of Competitive Advantage*, „Asian Social Science” August 2012, vol. 8, no. 10, s. 162.

¹⁵ Nazywane również pierwszego i drugiego stopnia – por. M. Rybak, *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 43-48.

riuszy jako grupy lub jednostki, od których zależy przetrwanie organizacji na rynku, co pozwala na stwierdzenie występowania zależności jednokierunkowej między interesariuszami a organizacją. W związku z tym uzasadniona jest orientacja na ograniczoną grupę interesariuszy, mających realny i istotny wpływ na decyzje i działania podejmowane przez kadre zarządzającą. Natomiast szerokie ujęcie terminu „interesariusze” w większości przypadków dotyczy relacji dwustronnych i związane jest z wieloma kryteriami, według których interesariusze mogą być określani. Wybrane definicje interesariuszy według kryteriów: wpływu, relacji, wartości, użyteczności oraz kryterium mieszane przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Wybrane definicje interesariuszy

Kryterium	Definicja
Wpływu	– jednostka lub grupa, które mogą wywierać wpływ na daną organizację lub na które organizacja wywiera wpływ – osoba lub grupa osób, które mogą mieć wpływ lub podlegać wpływowi po to, by osiągnąć cele organizacji
Relacji	– grupy pozostające w relacjach z organizacją
Wartości	– osoby i elementy, które przyczyniają się dobrowolnie lub nie do zdolności organizacji do tworzenia wartości i jej działalności, które są głównymi beneficjentami lub ponoszą ryzyko
Użyteczności	– agenci, których użyteczność wpływa na decyzje organizacji
Mieszane (interes, wpływ roszczenia, prawa, własność)	– jednostka i grupa, które mają roszczenia lub interes w stosunku do organizacji i które uzyskują korzyść lub ponoszą stratę w wyniku łamania praw i norm lub ich poszanowania przez działania organizacji – jednostka lub grupa, które mają roszczenia, własność, prawa lub interesy w organizacji i jej działaniach – ci, którzy mają interes w działaniach organizacji i mają zdolność wpływania na nią

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Garoui, A. Jarboui, *Stakeholder Theory, Corporate Governance, and Cognitive Mapping Techniques*, Journal of Arts, Science & Commerce, vol. III, issue 2(2), April 2012, s. 51; A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 57.

W przytoczonych definicjach występują pojęcia, których znaczenie jest rozstrzygające dla interpretacji terminu „interesariusze”, ponieważ np. „wpływ” (oddziaływanie) może, ale nie musi, wynikać z legitymizacji, aczkolwiek jest bezpośrednio związany z władzą (możliwością wywierania wpływu), a „interes” może być rozumiany jako określone korzyści wynikające z zależności między danym podmiotem a wynikiem np. działań, ustaleń, decyzji innego podmiotu. „Posiadanie interesu może objawiać się w czynnym uczestniczeniu w sprawie i oddziaływaniu na nią bądź w samym oczekiwaniu na jej rozstrzygnięcie”¹⁶. Warto przy tym zauważyć, że zarówno „wpływ”, jak i „interes” wynikają z relacji (odzwierciedlenie oddziaływania) zacho-

¹⁶ www.wikipedia.org (12.10.2013).

dzących między przedsiębiorstwem a danym interesariuszem. Przykład klasyfikacji interesariuszy według kryteriów: transakcji ekonomicznych, charakteru relacji, usytuowania względem organizacji oraz ryzyka zaprezentowano w tab. 2.

Tabela 2. Kryteria systematyki interesariuszy organizacji

Grupa interesariuszy	Kryterium			
	transakcje ekonomiczne	charakter relacji	usytuowanie względem organizacji/ rodzaj związku	ryzyko
	rodzaj interesariuszy			
Klienci	rynkowi	kontraktowi	zewnątrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni
Pracownicy	rynkowi	substanowiający	wewnętrzni	dobrowolni
Dostawcy	rynkowi	kontraktowi	zewnątrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni
Wierzyciele	rynkowi	kontraktowi	zewnątrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni
Spółeczności	rynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
Konkurenci	nierynkowi	kontraktowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
Grupy konsumenckie	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
Rząd	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
Media	nierynkowi	–	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
Specjalne grupy interesu	nierynkowi	–	zewnątrzni (związek pośredni)	dobrowolni
Akcjonariusze	rynkowi	substanowiający	Wewnętrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni
Właściciele	–	substanowiający	wewnętrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni
Kadra kierownicza	–	substanowiający	wewnętrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni
Kooperanci	–	kontraktowi	zewnątrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni

Legenda: interesariusze: substanowiający (*consubstantial*); kontraktowi (*contractual*); kontekstowi (*contextual*); dobrowolni (*voluntary*); niedobrowolni (*involuntary*); zewnątrzni (*external*); wewnętrzni (*internal*); rynkowi (*market*) – podstawowi; nierynkowi (*non-market*) – drugorzędni.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu*, Difin, Warszawa 2013, s. 191; A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59; P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011, s. 51-52, 54.

Interesariusze rynkowi są to osoby (fizyczne lub prawne) zawierające z przedsiębiorstwem kontrakty (umowy), służące jego przetrwaniu i rozwojowi lub wzrostowi na rynku, dlatego relacje między interesariuszami a przedsiębiorstwem są ujęte formalnie. Interesariuszami nierynkowymi są osoby lub grupy osób, mogące zarówno wywierać wpływ na przedsiębiorstwo, jak i pozostawać pod jego wpływem. Nie przeprowadzają oni z przedsiębiorstwem transakcji, więc nie są niezbędni dla jego funkcjonowania, ale mają możliwość pośredniego oddziaływania. Interesariusze wewnętrzni kontrolują działalność przedsiębiorstwa z tytułu prawa własności lub zajmowanej w nim pozycji. Natomiast interesariusze zewnętrzni zainteresowani są działalnością przedsiębiorstwa. Interesariusze substanowiaczy współtworzą przedsiębiorstwo poprzez swoją pracę, wiedzę i kompetencje lub kapitał, interesariusze kontraktowi zawierają z przedsiębiorstwem formalne umowy a interesariusze kontekstowi pełnią fundamentalną rolę w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo dobrego imienia (wizerunku) lub troszczą się o dobro wspólne. Dobrowolni interesariusze ponoszą ryzyko związane z tym, że zainwestowali w przedsiębiorstwo swój kapitał, a niedobrowolni interesariusze podlegają ryzyku w efekcie działań przedsiębiorstwa. W zależności od przyjętej struktury kryteriów możliwy jest podział interesariuszy na jednorodne grupy. Przyjmując za podstawę systematyki kryteria zawarte w tab. 2, wyróżniono siedem grup interesariuszy, co przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Systematyka grup interesariuszy organizacji

Grupy interesariuszy		Kryteria systematyki interesariuszy									
		rynkowi	nierynkowi	kontraktowi	substanowiaczy	kontekstowi	zewnętrzni (związek bezpośredni)	zewnętrzni (związek pośredni)	wewnętrzni	dobrowolni	niedobrowolni
1	pracownicy, kadra kierownicza, związki zawodowe, akcjonariusze	X			X				X	X	
2	klienci, dostawcy, kooperanci, instytucje finansowe, inwestorzy	X		X			X				X
3	społeczności	X				X		X			X
4	konkurenci		X	X				X			X
5	grupy konsumenckie, media, władze państwowe i samorządowe		X			X		X			X
6	specjalne grupy interesu		X					X		X	
7	właściciele		X		X				X	X	

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkich interesariuszy cechuje wartość rozumiana jako „suma wartości poszczególnych grup interesariuszy mierzona wielkością przychodów osiągniętą w sposób pośredni i bezpośredni przez zawiązaną relację z poszczególnymi interesariuszami oraz sumę uzyskanych korzyści wynikających z optymalizacji kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikających z relacji z interesariuszami”¹⁷. Z przedstawionej definicji wynika, że możliwe jest zastosowanie kolejnego kryterium – wartości w klasyfikacji interesariuszy, co ma związek z koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstwa. W związku z tym kadra zarządzająca powinna skupić się na tworzeniu wartości dla organizacji przez wielu interesariuszy, a szczególnie przez kluczowych, ponieważ posiadają oni najsilniejszy wpływ na czynniki, które są krytyczne dla realizacji strategii organizacji lub dla podejmowania decyzji strategicznych. Określenie kluczowych (strategiczných) interesariuszy wymaga przeprowadzenia analizy, której kryteriami mogą być¹⁸: układ powiązań instytucjonalnych czy typy kontraktów między interesariuszami. Na podstawie wyników badań naukowych należy stwierdzić, że organizacje, które „dzielą się wartością z interesariuszami i angażują ich w podejmowanie strategicznych decyzji, mogą uzyskać korzyści, takie jak: wzrost popytu i wydajności, wyższy poziom innowacyjności”¹⁹, stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej. Świadczy to o występowaniu związków między kluczowymi interesariuszami a zarządzaniem strategicznym. Wyniki badań naukowych wskazują również, że dzięki relacjom z interesariuszami, „organizacja może uzyskać znaczną przewagę konkurencyjną poprzez zarządzanie ryzykiem, reputacją, adaptację i innowacje dzięki akumulacji kapitału społecznego i absorpcji wiedzy [...]”²⁰.

4. Interesariusze w podejściu do zarządzania jakością

4.1. Interesariusze według PN-EN ISO 9000:2006

W normie PN-EN ISO 9000:2006 zdefiniowano pojęcie „strona zainteresowana”, którą jest „osoba lub grupa zainteresowana funkcjonowaniem lub sukcesem organizacji”²¹. Na podstawie tej definicji można sformułować dwa spostrzeżenia. Pierwsze – definicja wskazuje na jednostronne relacje (od zewnątrz do wewnątrz) zachodzące między osobą lub grupą a organizacją, co może sugerować wąskie rozumienie terminu „interesariusze”. Niemniej jednak, zgodnie z teorią interesariuszy, wąskie ujęcie

¹⁷ A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu*, Difin, Warszawa 2013, s. 182.

¹⁸ Szerzej w: P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013.

¹⁹ J.S. Harrison, D.A. Bosse, R.A. Phillips, *Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 2010, no. 31, s. 67.

²⁰ M. Wu, wyd. cyt., s. 162.

²¹ PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 33.

dotyczy przetrwania organizacji dzięki interesariuszom, a nie zainteresowania interesariuszy organizacją. Można jedynie przypuszczać, że zainteresowanie funkcjonowaniem czy sukcesem organizacji wynika z odnoszonych przez interesariuszy korzyści. Po drugie – definicja nie odnosi się do żadnego kryterium systematyki terminu „interesariusze”. Należy stwierdzić, że jest ona nieprecyzyjna, co uniemożliwia wykazanie związków bezpośrednich między podejściem do zarządzania jakością a teorią interesariuszy. Niemniej jednak przykłady stron zainteresowanych zawarte w omawianej normie wskazują na: klientów, właścicieli, pracowników, dostawców, bankierów, związki (zawodowe), wspólników oraz społeczeństwo, z tym, że definicje interesariuszy zawarte w normie odnoszą się jedynie do klientów i dostawców. Strukturę interesariuszy w omawianej normie przedstawiono w tab. 4, z której wynika, że odniesienie do stron zainteresowanych nie w pełni odpowiada teorii interesariuszy pod względem ich struktury, pomijając różnice semantyczne.

Tabela 4. Interesariusze w ujęciu teoretycznym i normy PN-EN ISO 9000:2006

Interesariusz	PN-EN ISO 9000:2006
Klienci	x
Dostawcy	x
Właściciele	x
Pracownicy	x
Akcjonariusze	wspólnicy
Spółeczeństwo	x
Instytucje finansowe	bankierzy
Grupy nacisku	związki (zawodowe)
Inni (np. kadra zarządzająca, kooperanci, pośrednicy handlowi)	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 9000:2006, Systemy zarządzania jakością. Terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 33.

W omawianej normie podane są również definicje zasad zarządzania jakością. Z analizy ich treści wynika, że interesariuszami mogą być: klienci i dostawcy. W związku z tym zasady zarządzania jakością nie odnoszą się do wszystkich interesariuszy wskazanych w tej normie, co świadczy o braku spójności zapisów. Natomiast uwzględniając relacje skojarzeniowe zawarte w omawianej normie, które są „pomocne w identyfikowaniu charakteru wzajemnych powiązań”²², należy stwierdzić, że między pojęciami organizacja i jej strony zainteresowane zachodzi dwukierunkowa zależność²³. Na podstawie przedstawionych rozważań można sformułować trzy spostrzeżenia. Pierwsze – brak pełnej klasyfikacji interesariuszy w ujęciu oma-

²² PN-EN ISO 9000:2006, Systemy zarządzania jakością. Terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 53.

²³ Por. PN-EN ISO 9000:2006, Systemy zarządzania jakością. Terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 59.

wianej normy ogranicza uwzględnienie wszystkich ich grup w podejściu do zarządzania jakością; drugie – wskazane w normie wzajemne relacje między organizacją a jej interesariuszami upoważniają do uwzględniania interesariuszy w podejściu do zarządzania jakością; trzecie – brak spójności wewnętrznej zapisów normatywnych dotyczących terminologii i struktury interesariuszy utrudnia przeprowadzenie strategicznej analizy interesów grup interesariuszy.

4.2. Interesariusze według PN-EN ISO 9001:2009

W normie PN-EN ISO 9001:2009 nie występuje pojęcie stron zainteresowanych, co oznacza brak spójności terminologicznej z normą PN-EN ISO 9000:2006²⁴. Można jedynie założyć, że związek wymagań normatywnego systemu zarządzania jakością ze stronami zainteresowanymi przejawia się w polityce jakości, która „zawiera zobowiązanie do [...] ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością”²⁵. W związku z tym organizacja posiadająca certyfikat systemu zarządzania jakością może, ale nie musi uwzględniać interesów wszystkich jej interesariuszy. Z teoretycznego punktu widzenia, w kontekście polityki jakości, interesariuszami mogą być: kadra zarządzająca czy właściciele. Natomiast z perspektywy wymagań systemu zarządzania jakością, interesariuszami mogą być jedynie klienci, na co pośrednio wskazuje zapis, że „najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, że wymagania klienta zostały określone i spełnione w celu zwiększenia zadowolenia klienta”²⁶. Wymaganie w ujęciu normatywnym oznacza potrzebę lub oczekiwanie, które „zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe”²⁷. Uzasadnia to powody twierdzenia, że tak rozumiane wymaganie nie może być utożsamiane z pojęciem „interes” lub „korzyść”, aczkolwiek można przyjąć interpretację terminu „wymaganie” jako oczekiwaną przez klienta – interesariusza korzyść wynikającą z zaspokojenia określonych jego potrzeb lub oczekiwań. Jak wynika z przedstawionych rozważań, system zarządzania jakością w ograniczonym stopniu uwzględnia interesariuszy, dlatego można stwierdzić postulatyczny charakter zapisów normy PN-EN ISO 9000:2006 w tym zakresie.

4.3. Interesariusze według PN-EN ISO 9004:2010

W normie PN-EN ISO 9004:2010 stwierdzono, że „organizacja może osiągnąć trwałą sukces poprzez stałe spełnianie potrzeb i oczekiwań swoich stron zainteresowanych, w zrównoważony sposób, w długim czasie [...]. Zaleca się, aby [...] monito-

²⁴ W normie PN-EN ISO 9001:2009 występuje powołanie na normę ISO 9000:2005 odpowiadającą normie PN-EN ISO 9000:2006.

²⁵ PN-EN ISO 9001:2009, Systemy zarządzania jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009, s. 19.

²⁶ Tamże.

²⁷ PN-EN ISO 9000:2006, Systemy zarządzania jakością. Terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 25.

rowanie umożliwiło organizacji identyfikowanie, ocenę i zarządzania ryzykiem związanym ze stronami zainteresowanymi i ich zmieniającymi się potrzebami i oczekiwaniami”²⁸. W omawianej normie podano, że stronami zainteresowanymi są „osoby i inne jednostki, które wnoszą wartość dodaną do organizacji lub są w inny sposób zainteresowane działaniami organizacji lub, na które mają wpływ działania organizacji [...]”. Potrzeby i oczekiwania poszczególnych stron zainteresowanych są zróżnicowane, mogą być sprzeczne”²⁹. Przedstawiona definicja odnosi się do szerokiego rozumienia pojęcia „interesariusze”, ponieważ uwzględnia kryterium wpływu oraz wartości. Należy podkreślić, że w omawianej normie występuje pojęcie „dostawcy i partnerzy”, przez które należy rozumieć dostawców wyrobów i usług, instytucje techniczne i finansowe, organizacje rządowe i pozarządowe lub inne strony zainteresowane. Strukturę stron zainteresowanych w ujęciu omawianej normy przedstawiono w tabeli 5, z której wynika, że występuje prawie całkowita zgodność zapisów normy w ujmowaniu interesariuszy w perspektywie teorii, z wyjątkiem interesariusza – kadry zarządzającej.

Tabela 5. Interesariusze w ujęciu PN-EN ISO 9004:2010

Interesariusz	Strona zainteresowana wg PN-EN ISO 9004:2010
pracownicy	pracownicy
właściciele, akcjonariusze, udziałowcy	właściciele/udziałowcy
klienci	klienci
dostawcy, pośrednicy handlowi, władze lokalne i państwowe, instytucje finansowe, grupy nacisku	dostawcy i partnerzy (dostawcy wyrobów i usług, instytucje techniczne i finansowe, organizacje rządowe i pozarządowe lub inne strony zainteresowane)
społeczeństwo, społeczności	społeczność
kadra zarządzająca	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PN-EN ISO 9004:2010, Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010, s. 15, 23.

Jednocześnie zapisy omawianej normy podają, że „organizacja i jej partnerzy są od siebie zależni, a wzajemnie korzystne powiązania zwiększają ich zdolność do tworzenia wartości. Gdy dostawcy mogą [...] mieć udziały w korzyściach lub stratach z obszaru działania organizacji, zaleca się, aby organizacja rozważyła partnerstwo jako specyficzną formę powiązań z dostawcami”³⁰. Na tej podstawie można stwierdzić, że zapisy omawianej normy, aczkolwiek nie są obligatoryjne dla systemu zarządzania jakością, wskazują na możliwość uwzględnienia w nim szerokiego ujęcia interesariuszy.

²⁸ PN-EN ISO 9004:2010, Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010, s. 13.

²⁹ Tamże.

³⁰ Tamże, s. 23.

4.4. Interesariusze według PN-EN ISO 10014:2008

W normie PN-ISO 10014:2008 opisane zostały zasady zarządzania jakością³¹. Dzięki ich realizacji organizacja może odnosić korzyści ekonomiczne i finansowe. „Korzyść ekonomiczna jest zwykle osiągnięta dzięki skutecznemu zarządzaniu zasobami [...]. Korzyść finansowa jest wynikiem doskonalenia organizacyjnego, wyrażonego w formie pieniężnej i realizowana dzięki praktykom efektywnego, pod względem kosztów, zarządzania organizacją”³². Jak wynika z przedstawionych definicji, korzyści (ekonomiczne i finansowe) są jednostronne, ponieważ odnoszą się jedynie do organizacji, a nie jej interesariuszy. Z teoretycznego punktu widzenia, zasadami zarządzania jakością, które odnoszą się do interesariuszy, są: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi oraz wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami. Niemniej jednak z ich opisu wynika, że interesariuszami uwzględnionymi w zasadach zarządzania jakością mogą być jedynie klienci i dostawcy. W związku z tym realizacja zasad zarządzania jakością może przynosić przedsiębiorstwu korzyści ekonomiczne i finansowe jedynie dzięki relacjom z klientami i dostawcami. Interesariuszy w kontekście zasad zarządzania jakością przedstawiono w tab. 6.

Tabela 6. Interesariusze w ujęciu PN-ISO 10014:2008

Zasada zarządzania jakością	Teoria interesariuszy	Interesariusz wg PN-ISO 10014:2008
Orientacja na klienta – organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz aby podejmowały starania, żeby wykraczać poza jego oczekiwania	klienci	klienci
Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami – organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemnie korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości	dostawcy	dostawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PN-ISO 10014:2008, Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2008, s. 19, 21, 23, 33.

Według zapisów normy, zasady zarządzania jakością tworzą „podstawę norm z rodziny ISO 9000 dotyczących systemu zarządzania jakością”³³, a „najwyższe kierownictwo może je wykorzystać do doskonalenia funkcjonowania organizacji”³⁴.

³¹ Znajdują się one również w normach: PN-EN ISO 9000:2006 oraz PN-EN ISO 9004:2010.

³² PN-ISO 10014:2008, Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2008, s. 9.

³³ PN-EN ISO 9000:2006, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 9.

³⁴ PN-EN ISO 9004:2010, Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010, s. 85.

Stanowią one również podstawę do podejmowania zaproponowanych w normach działań, dlatego są integralną częścią podejścia do zarządzania jakością. W związku z tym należy stwierdzić, że w ograniczonym stopniu kształtuje podstawy norm z rodziny ISO 9000, a jedynymi interesariuszami będącymi podmiotami systemu zarządzania jakością są klienci i dostawcy.

5. Teoria interesariuszy w wybranych modelach doskonałości

Idea modeli doskonałości wywodzi się z inicjatyw promujących zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach, aczkolwiek podstawą wszystkich modeli jakości jest koncepcja zarządzania jakością (kompleksowe zarządzanie jakością). Pomijając charakterystyki modeli doskonałości w podziale na opisowe, relacyjne i warstwowe³⁵, należy stwierdzić, że „sposób, w jaki modele doskonałości są wykorzystywane przez niektóre organizacje, wskazuje na odniesienie do standardu zarządzania jakością i jego doskonalenia”³⁶. Nagrody jakości, oparte na danym modelu doskonałości, mają nie tylko tworzyć, ale rozwijać świadomość kadry kierowniczej oraz pracowników przedsiębiorstw dotyczącą roli i znaczenia jakości w działaniach oraz ich wpływu na uzyskiwane efekty czy wyniki (wewnętrzne, zewnętrzne). Na podstawie przeprowadzonej analizy trzech modeli doskonałości należy stwierdzić, że struktura interesariuszy oraz kontekst ich opisu jest zróżnicowany. Charakterystykę interesariuszy według kryteriów: struktury, zachowań, relacji, wartości oraz potrzeb w wybranych modelach doskonałości przedstawiono w tab. 7.

Jak wynika z tab. 7, wszystkie modele cechuje podejście deskryptywne teorii interesariuszy, przy czym nie zdefiniowano w nich pojęcia „interesariusze”. Kolejną cechą jest brak jednorodności struktury interesariuszy. Ponadto należy zauważyć, że jedynie w nagrodzie im. M. Baldrige’a poprzez element „kluczowych dostawców i partnerów” ujęty został kontekst zarządzania strategicznego. Zgodność kryteriów: interesariuszy oraz zachowań lub relacji cechuje Europejską i Polską Nagrodę Jakości. Natomiast Europejska Nagroda Jakości różni się od innych pod względem kryterium wartości dla stron zainteresowanych. Wspólną cechą modeli doskonałości jest rozróżnienie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (pomimo braku wyraźnego ich podziału), których struktura nie jest jednorodna i nie odnosi się do pełnej klasyfikacji interesariuszy, chociaż Europejską Nagrodę Jakości oraz Nagrodę im. M. Baldrige’a cechuje szerokie ich ujęcie. Model doskonałości EFQM:20013 oparty jest na następujących zasadach³⁷: utrzymywanie doskonałych wyników, wartość dodana dla klientów, przewodzenie z wizją, inspiracją i uczciwością, elastyczne zarzą-

³⁵ Szerzej w: K. Szczepańska, *Doskonalenie zarządzania jakością. Podstawy, ocena, perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.

³⁶ B.G. Dale, M. Zairi, T. Van der Wiele, A.R.T. Williams, *Quality is dead in Europe – long live excellence. True or false?*, „Measuring Business Excellence” 2000, vol. 4, no. 3, s. 8.

³⁷ www.efqm.org. (25.05.2014).

Tabela 7. Interesariusze w wybranych modelach doskonałości

Kryterium	Nagroda im. M. Baldrige'a	Europejska Nagroda Jakości	Polska Nagroda Jakości
Struktura interesariuszy	Klienci, pracownicy, kluczowi dostawcy i partnerzy, inni interesariusze, kluczowe społeczności	Klienci, pracownicy, partnerzy i dostawcy, społeczeństwo	Pracownicy, zewnętrzni partnerzy, klienci, dostawcy, społeczność (lokalna, krajowa, międzynarodowa)
Zachowania wobec interesariuszy lub relacje z interesariuszami	Zachowania w interakcji ze wszystkimi interesariuszami	Relacje z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi	Relacje z zewnętrznymi partnerami
Potrzeby interesariuszy	Równoważenie potrzeb wszystkich interesariuszy Ochrona interesów: inwestorów i innych interesariuszy	Potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron oraz zewnętrznego otoczenia	Zaspokojenie finansowe wszystkich stron zainteresowanych
Wartość dla interesariuszy lub wartość interesariuszy	brak	Optymalizacja wartości dla stron zainteresowanych, w tym klientów	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Haffer, *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 214-219, 224, 226; K. Szczepańska, *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009, s. 354-358.

dzanie, odnoszenie sukcesów dzięki talentom pracowników, wykorzystanie kreatywności i innowacji, rozwijanie zdolności organizacji, tworzenie zrównoważonej przyszłości. Z charakterystyki tych zasad wynika, że interesariuszami są: klienci, pracownicy oraz społeczność lokalna, aczkolwiek zasada – wykorzystanie kreatywności i innowacji – odnosi się także do stron zainteresowanych (niezdefiniowanych). Przeprowadzona analiza kryteriów modelu doskonałości EFQM:2013 pozwala na stwierdzenie, że dotyczy on następującej struktury interesariuszy: klientów, partnerów, dostawców, społeczeństwa oraz pracowników. Niemniej jednak w opisie kryterium „wyniki biznesowe” występują pojęcia: zewnętrzne, biznesowe, społeczne strony zainteresowane. W związku z tym powstaje trudność w jednoznacznym przyporządkowaniu interesariuszy wymienionych w pozostałych kryteriach modelu do tych pojęć. Jak wynika z przedstawionych rozważań, pomiędzy zasadami i kryteriami modelu doskonałości zachodzi względna zgodność klasyfikacji interesariuszy.

Ponadto model ten uwzględnia³⁸: potrzeby, oczekiwania oraz optymalizację wartości dla wszystkich zainteresowanych stron, co wskazuje na jego związki z Nagrodą im. M. Baldrige'a. Reasumując należy stwierdzić, że omawiane modele doskonałości cechuje brak jednoznaczności w stosowanej terminologii, co powoduje, że podział interesariuszy na grupy ma nieostre granice. Ponadto żaden z modeli nie odnosi się do relacji wewnętrznych między interesariuszami, a obustronne korzyści wynikające z relacji organizacji z jej interesariuszami mogą dotyczyć równoważenia potrzeb i ochrony interesów, co zostało uwzględnione jedynie w Nagrodzie im. M. Baldrige'a. Na podstawie przedstawionych rozważań można stwierdzić, że omawiane modele w różnym stopniu i aspektach uwzględniają teorię interesariuszy.

6. Zakończenie

Rozwój teorii interesariuszy spowodował różnorodność kryteriów klasyfikacji interesariuszy, co uwarunkowane jest m.in. wpływem teorii agencji oraz ładu korporacyjnego w zarządzaniu organizacjami czy koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Korzyści ze współpracy uzasadniają powody równoważenia oczekiwań stron relacji, dlatego istotna jest identyfikacja wszystkich interesariuszy organizacji, która umożliwia zastosowanie tzw. szerokiego ujęcia interesariuszy. Dla zarządzania strategicznego największe znaczenie mają kluczowi (strategiczni) interesariusze. Uzasadnia to powody twierdzenia, że na podstawie wyników przeprowadzonej analizy interesariuszy możliwe jest określenie lub prognozowanie korzyści odnoszonych przez strony relacji.

W podejściu do zarządzania jakością występuje pojęcie interesariuszy, którego definicje znajdują się w normach: PN-EN ISO 9000:2006 (definicja nie jest zgodna z definicją interesariuszy w teorii interesariuszy) oraz PN-EN ISO 9004:2010 (definicja jest zgodna z szerokim ujęciem definicji interesariuszy w teorii interesariuszy). Niemniej jednak w wymienionych normach zostały ujęte zależności zachodzące między interesariuszami a organizacją, co z teoretycznego punktu widzenia wskazuje na możliwość definiowania interesariuszy według kryterium relacji. W pozostałych normach: PN-EN ISO 9001:2009 i PN-ISO 10014:2008, jak również w kryteriach modeli doskonałości nie zdefiniowano pojęcia interesariuszy. Nie można zatem potwierdzić pełnej zgodności definicji interesariuszy w podejściu do zarządzania jakością z teorią interesariuszy.

Zgodność struktury interesariuszy w podejściu do zarządzania jakością ze strukturą interesariuszy w teorii interesariuszy została częściowo potwierdzona, chociaż stopień zgodności można określić jako niski. We wszystkich normach (PN-EN ISO 9000:2006, PN-EN ISO 9001:2009, PN-EN ISO 9004:2010, PN-ISO 10014:2008)

³⁸ Tamże.

zostali wymienieni interesariusze, przy czym w niepełnej ich strukturze. Największa zgodność struktury interesariuszy cechuje normy: PN-EN ISO 9000:2006 i PN-EN ISO 9004:2010, najmniejsza zaś normę PN-EN ISO 9001:2009 (klienci są jedynymi interesariuszami). Należy zaznaczyć, że zasady zarządzania jakością opisane w normach: PN-EN ISO 9000:2006, PN-EN ISO 9004:2010, PN-ISO 10014:2008 cechuje zgodność pod względem związków tylko z dwoma interesariuszami: klientami i dostawcami. W modelach doskonałości różna struktura interesariuszy powoduje, że ich podział na jednorodne grupy ma nieostre granice. Niemniej jednak należy wskazać największą zgodność struktury interesariuszy w Modelu EFQM:2013 ze strukturą zawartą w teorii interesariuszy.

Jeśli przyjęte zostanie założenie, że podejście do zarządzania jakością wskazuje jedynie na przykłady interesariuszy, wówczas uprawnione będzie twierdzenie, że cechuje je orientacja na teorię interesariuszy. Niemniej jednak przyjęcie takiego założenia nie pozwoli na wykazanie związku pomiędzy zarządzaniem interesariuszami a podejściem do zarządzania jakością, ponieważ nie uwzględnia ono kontekstu strategicznego. Należy przy tym zauważyć, że podejście do zarządzania jakością cechuje brak spójności kryteriów systematyki i charakterystyki interesariuszy. Ponadto istotną ułomnością podejścia do zarządzania jakością jest brak uwzględnienia rodzaju wzajemnych korzyści odnoszonych przez strony zainteresowane, na co wskazuje teoria interesariuszy.

Przedstawiona argumentacja dowodzi, że nowelizacja norm ISO mylnie wskazuje, że podejście do zarządzania jakością w pełnym (lub dużym) zakresie nawiązuje do zarządzania interesariuszami czy teorii interesariuszy. Należy podkreślić niską spójność wewnętrzną podejścia do zarządzania jakością, ocenianą według kryterium teorii interesariuszy. Uprawnione jest zatem twierdzenie, że podejście do zarządzania jakością nie pomaga w określeniu miejsca, roli i znaczenia interesariuszy w zarządzaniu jakością. Wyniki przeprowadzonej analizy mają również implikacje praktyczne. Wskazują bowiem, że wdrożenie w przedsiębiorstwie norm ISO dotyczących zarządzania jakością nie jest ułatwieniem w ocenie poziomu zarządzania jakością według kryteriów modeli doskonałości.

Literatura

- Dale B.G., Zairi M., Van der Wiele T., Williams A.R.T., 2000, *Quality is dead in Europe – long live excellence. True or false?*, „Measuring Business Excellence” vol. 4 no. 3.
- Ditlev-Simonsen C.D., Wenstop F., 2013, *How stakeholders view stakeholders as CSR motivators*, „Social Responsibility Journal” vol. 0, no. 1.
- Brudlak H., Gołębiowski T. (red.), 2001, *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, PWE, Warszawa.
- Garoui N., Jarbouï A., 2012, *Stakeholder Theory, Corporate Governance, and Cognitive Mapping Techniques*, „Journal of Arts, Science & Commerce” vol. III, issue 2(2), April.

- Gasparski W. (red.), 2012, *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN, Warszawa.
- Haffer R., 2011, *Samoocena i pomiar wymiotów działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Harrison J.S., Bosse D.A., Phillips, R.A., 2010, *Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage*, „Strategic Management Journal” no. 31.
- Jabłoński A., 2013, *Modele zrównoważonego biznesu*, Difin, Warszawa.
- Kierzuń W., 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Noga A., 2009, *Teoria przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Obłój K., 1998, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Paliwoda-Matiolańska A., 2009, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
- PN-EN ISO 9000:2006, 2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- PN-EN ISO 9001:2009, 2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- PN-EN ISO 9004:2010, 2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- PN-ISO 10014:2008, 2008, *Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągania korzyści finansowych i ekonomicznych*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Postuła I., 2013, *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Rok B., 2002, *Spoleczna odpowiedzialność w praktyce zarządzania*, Prace Naukowe nr 940, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Roszkowska P., 2011, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa.
- Rybak M., 2004, *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Szczepańska K., 2009, *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Szczepańska K., 2013, *Doskonalenie zarządzania jakością. Podstawy, ocena, perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Wachowiak P., 2013, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Wojtasiewicz L. (red.), 2008, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- Wu M., 2012, *Managing Stakeholders: An Integrative Perspective on the Source of Competitive Advantage*, „Asian Social Science” vol. 8, no. 10, August.
- www.wikipedia.org (12.10.2013).
- www.efqm.org. (25.05.2014).
- Yamak S., Suer O., 2005, *State as a stakeholder*, „Corporate Governance” vol. 5, no. 2.

CONNECTIONS OF AN APPROACH TO QUALITY MANAGEMENT WITH STAKEHOLDERS THEORY

Summary: The paper presents considerations relating to the approach to quality management in the perspective of stakeholder theory. The approach to quality management consists of: PN-EN ISO 9000:2006, PN-EN ISO 9001:2009, PN-EN ISO 9004:2010, PN-ISO 10014:2008

and the models of excellence. The purpose of this article is to demonstrate the extent to which quality management approach refers to the theory of stakeholders. The development of stakeholder theory caused various definitions of stakeholders and the criteria for their classification. In the approach to quality management there is the “stakeholders” term. The definition of “stakeholders” is not clear because of the lack of conformity with PN-EN ISO 9000:2006 and PN-EN ISO 9004:2010. The compliance of structure of stakeholders in the approach to quality management with the structure of stakeholder theory has been partially confirmed, although the degree of compliance can be considered low. In conclusion it should be noted that the revision of ISO standards falsely indicates that the approach to quality management refers in the full scope to the range of stakeholder management and stakeholder theory. Low internal consistency of the elements forming the approach to quality as assessed by the criterion of stakeholder theory should be also emphasized. This justifies the claim that the quality management approach does not help in determining the place, role and importance of stakeholders in quality management.

Keywords: quality management, stakeholders, stakeholder theory.