

# 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](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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

---

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

---

### Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

---

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

---

### Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

---

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

### Summaries

---

#### Part 1. Toward sustainable organization

---

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

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

---

## Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

---

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

---

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

---

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

## Piotr Jedynak

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: piotr.jedynak@uj.edu.pl

---

# RELACJE ORGANIZACJI Z OTOCZENIEM. PERSPEKTYWA ZNORMALIZOWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

---

**Streszczenie:** Treść artykułu stanowi refleksja nad potencjalnym wpływem najnowszych zmian w standardach systemów zarządzania (w tym szczególnie w standardzie ISO 9001) na zakres i formę relacji organizacji z otoczeniem. Analiza tegoż wpływu obejmuje następujące główne obszary problemowe: określenie statusu relacji organizacji z otoczeniem w znormalizowanych systemach zarządzania; identyfikację potencjalnego oddziaływania wymagań dotyczących relacji organizacji z otoczeniem na praktyki kształtowania procesu zarządzania (ze szczególnym uwzględnieniem takich wątków, jak: analiza kontekstu działalności, analiza stron zainteresowanych, określanie celów działalności, zarządzanie ryzykiem, integracja systemów zarządzania); próbę wskazania niezbędnych przekształceń znormalizowanych systemów zarządzania, tak aby spełniały one formalne wymagania i zalecenia dotyczące relacji z otoczeniem.

**Słowa kluczowe:** systemy zarządzania, ISO, relacje z otoczeniem.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.23

## 1. Wstęp

Standardy systemów zarządzania, będące rezultatem prac normalizacyjnych, podlegają okresowym zmianom. Tego rodzaju zmiany skłaniają do refleksji zarówno praktyków, jak i przedstawicieli świata nauki. Interesujący jest każdorazowo zakres wprowadzonych zmian, ich charakter, a także potencjalne empiryczne następstwa, jakie wywołają. Przedmiotem analizy w niniejszym tekście będą zmiany, jakie zaszły w ostatnim czasie w wybranych standardach systemów zarządzania (w szczególności ISO 27001, PAS 99) oraz zmiany planowane, dotyczące standardu ISO 9001. Autor zwraca przy tym szczególnie uwagę na aspekt relacji organizacji z otoczeniem, jako ten, w przypadku którego znaczenie zmian w standardach systemów zarządzania jest aż tak duże, iż być może wskazuje nawet na korektę dominujących koncepcji zarządzania w wybranych dziedzinach działalności organizacji. Zamierzeniem autora jest realizacja następujących zasadniczych celów badawczych:

- próby określenia statusu relacji organizacji z otoczeniem w znormalizowanych systemach zarządzania,
- identyfikacji potencjalnego oddziaływania wymagań dotyczących relacji z otoczeniem, zawartych w standardach systemów zarządzania, na praktyki kształtowania procesów zarządzania w organizacjach,
- wskazania niezbędnych przekształceń znormalizowanych systemów zarządzania tak, aby spełniały one formalne wymagania i zalecenia dotyczące relacji z otoczeniem.

Wskazany zbiór celów badawczych znajduje odzwierciedlenie w strukturze tekstu.

## 2. Status relacji organizacji z otoczeniem w znormalizowanych systemach zarządzania

Relacje organizacji z otoczeniem są obecnie popularnym przedmiotem badań zarówno jako jeden z podstawowych problemów zarządzania, jak i w ramach nurtów bardziej szczegółowych dotyczących relacji z poszczególnymi stronami zainteresowa-

**Tabela 1.** Składniki statusu relacji organizacji z otoczeniem w znormalizowanych systemach zarządzania

Składnik	Charakterystyka
Czynnik stanowiący o kontekście działalności organizacji	Relacje z otoczeniem (uwzględniające czynniki wewnętrzne i zewnętrzne) wyznaczają kontekst działalności organizacji w wymiarze społecznym i kulturowym, politycznym, prawnym, finansowym, technologicznym i rynkowym.
Determinant celów działalności organizacji	Relacje z otoczeniem wyznaczają warunki brzegowe formułowania celów działalności organizacji oraz determinują wyniki ich realizacji. Równocześnie wyniki w zakresie relacji z otoczeniem mogą stanowić przedmiot celów działalności.
Determinant stopnia swobody procesów decyzyjnych	Stopień swobody w podejmowaniu decyzji kierowniczych jest w dużym stopniu uzależniony od charakteru relacji z otoczeniem.
Składnik procesu zarządzania	Potrzeba zarządzania relacjami z otoczeniem powoduje rozbudowę klasycznych ujęć procesu zarządzania (np. autorstwa Fayola). Zarządzanie relacjami z otoczeniem staje się kolejną funkcją kierownictwa.
Czynnik ryzykotwórczy	Relacje z otoczeniem tworzą dodatkowe obszary i rodzaje ryzyka w działalności organizacji.
Czynnik sukcesu	Stan relacji z otoczeniem może być czynnikiem sukcesu w działalności organizacji. W przypadku gdy relacje te przyczyniają się do sukcesu organizacji, ponadprzeciętnie mogą uzyskać status czynnika kluczowego.
„Przyczółek” integracji systemów zarządzania	Ujednoczenie wymagań dotyczących relacji z otoczeniem w standardach systemów zarządzania zasadniczo ułatwia integrację tychże systemów.

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: [ISO/CD 9001:2013..., ISO/IEC 27001:2013..., PAS 99:2012...].



nymi (klienci, dostawcy, pracownicy, właściciele i inni), a także niektórych koncepcji zarządzania (np. zarządzanie łańcuchem dostaw, outsourcing). Relacje organizacji z otoczeniem, w ujęciu znormalizowanych systemów zarządzania, cechuje pewna odmienność w stosunku do wyżej zasygnalizowanych nurtów badawczych, a mianowicie są one częściowo sformalizowane jako wymagania lub zalecenia standardów służących budowie tychże systemów. Zmiany, jakie zaszły w niedalekiej przeszłości w standardzie PAS 99 (rok 2012), standardzie ISO/IEC 27001 (rok 2013), a także zmiany planowane w standardzie ISO 9001 (wydanie nowej edycji tego standardu planuje się na rok 2015) cechuje wspólna tendencja, która polega z jednej strony na ujednoczeniu struktury standardów, a z drugiej strony na względnie jednolitym podejściu do kwestii relacji organizacji z otoczeniem, którą to kwestię we wspomnianych standardach wyraźnie wyeksponowano i wzmocniono.

Lektura treści wymienionych standardów pozwala podjąć próbę opisu statusu relacji organizacji z otoczeniem w znormalizowanych systemów zarządzania za pomocą siedmiu składników zawartych w tab. 1.

Jak widać, zakres, w jakim określono status relacji z otoczeniem, jest bardzo szeroki i odnosi się do strategicznego, planistycznego i organizacyjnego wymiaru procesu zarządzania.

### **3. Zmiany w wymaganiach standardów systemów zarządzania dotyczące relacji organizacji z otoczeniem a praktyki kształtowania procesów zarządzania**

Analiza treści zmian w standardach systemów zarządzania, dokonana z uwzględnieniem zaleceń i wymagań odnoszących się do relacji organizacji z otoczeniem, pozwoliła wyznaczyć kilka obszarów, w których zmiany te mogą i powinny zasadniczo modyfikować dotychczasowe praktyki procesów zarządzania. Zostały one omówione poniżej.

#### **3.1. Analiza kontekstu działalności organizacji**

Już sama definicja kontekstu działalności organizacji wskazuje na rolę relacji z otoczeniem. Otóż przez kontekst działalności organizacji rozumie się otoczenie, w którym organizacja prowadzi działalność [Moving ..., 2013]. Analiza kontekstu działalności organizacji rozpoczyna fazę planowania w systemach zarządzania. Poprawnie dokonana analiza kontekstu działalności organizacji powinna zapewnić następujące rezultaty:

- identyfikację kluczowych czynników pochodzenia zewnętrznego i wewnętrznego determinujących osiągnięcie celów w systemach zarządzania,
- zrozumienie przez kierownictwo organizacji bieżących uwarunkowań prowadzenia działalności,

- operacjonalizację wymagań obowiązujących organizację jako pochodną kontekstu prowadzenia działalności,
- redukcję prawdopodobieństwa konfliktu celów różnych podsystemów w systemie zarządzania organizacją.

W tabeli 2 ukazano przykłady tych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą podlegać ocenie podczas analizy kontekstu działalności.

**Tabela 2.** Przykłady czynników stanowiących analizy przedmiot kontekstu działalności organizacji

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– czynniki otoczenia społecznego, kulturowego, politycznego, prawnego, regulacyjnego, finansowego, technologicznego, ekonomicznego, naturalnego i konkurencyjnego z uwzględnieniem wymiarów: międzynarodowego, krajowego, regionalnego i lokalnego;</li> <li>– kluczowe czynniki i trendy mające wpływ na cele działalności organizacji;</li> <li>– relacje, percepcja i wartości prezentowane przez zewnętrznych interesariuszy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– struktura władzy organizacyjnej, struktura organizacyjna, role i odpowiedzialności;</li> <li>– polityki, cele, strategie ;</li> <li>– potencjał organizacji rozumiany jako zasoby, wiedza i kompetencje;</li> <li>– systemy informacyjne, przepływy informacji i procesy podejmowania decyzji (formalne i nieformalne);</li> <li>– relacje, percepcja i wartości prezentowane przez wewnętrznych interesariuszy;</li> <li>– kultura organizacyjna;</li> <li>– standardy, modele i metody wprowadzone w organizacji;</li> <li>– forma i rozmiary relacji ujętych w formie kontraktów;</li> <li>– kluczowe współzależności pomiędzy podsystemami zarządzania wraz z potencjalnymi konfliktami i procesami ich rozwiązywania.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PAS 99:2012...].

Wskazane w tab. 2 czynniki podlegające analizie są względnie uniwersalne i mogą być zastosowane w każdym znormalizowanym systemie zarządzania. Oprócz nich analizować można specyficzne aspekty, odnoszące się do poszczególnych dziedzin zarządzania, jak np. polityka państwa w zakresie ochrony danych osobowych (w systemach zarządzania bezpieczeństwem informacji) czy też wymagania jednostek notyfikowanych (w systemach zarządzania jakością).

Omówiona wyżej analiza kontekstu działalności organizacji wymagana w standardach systemów zarządzania wskazuje na usytuowanie proponowanego podejścia w szkole planistycznej zarządzania strategicznego, której praktycznym wyrazem są procesy planowania strategicznego. Na tym tle nasuwają się następujące uwagi:

- Analiza kontekstu działalności organizacji jako element planowania odnosi się jedynie do sformalizowanej części tego procesu (nie dotyczy planowania nieformalnego) [Philips, Moutinho 7/1999, s. 349].
- Jakość procesów planistycznych w organizacji (w tym jakość analizy kontekstu działalności) może istotnie determinować osiągnięte wyniki i efektywność [McLarney 10/2001, s. 809].

- Istnieje możliwość dostosowywania horyzontu czasowego, w którym dokonuje się analizy kontekstu działalności organizacji, do horyzontu czasowego przewidzianego dla planowania [Harrison 2/1995].
- Istotnym determinantem procesu analizy kontekstu działalności jest charakter otoczenia organizacji. Takie zmienne, jak stopień homogeniczności/heterogeniczności, stopień stabilności/niestabilności czy wreszcie stopień koncentracji/zróżnicowania przesądzają zarówno o narzędziach i zasobach, jakich należy użyć w analizie kontekstu, jak i częstotliwości jej prowadzenia [McLarney 10/2001, s. 811].
- Orientacja na procesy właściwa dla znormalizowanych systemów zarządzania wydaje się sprzyjać prowadzeniu analizy kontekstu działalności organizacji w odniesieniu do realizowanych procesów [McLarney 10/2001, s. 812].

### 3.2. Analiza stron zainteresowanych działalnością organizacji

W poprzednich edycjach standardów systemów zarządzania problem analizy stron zainteresowanych był zasygnalizowany, ale jedynie wycinkowo. Dominowało tzw. podejście wąskie, w którym eksponowano jedynie wybrane strony zainteresowane, stosownie do dziedziny zarządzania, której dotyczył standard, np. klientów w systemach zarządzania jakością czy pracowników w systemach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. W nowych edycjach standardów wymagane jest inne, holistyczne podejście do analizy stron zainteresowanych działalnością organizacji. Analiza stron zainteresowanych może przebiegać wraz z analizą kontekstu działalności. W standardzie ISO 9004 [ISO 9004:2009 ...] dokonywanie rozpoznania potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych jest traktowane jako istotny krok w kierunku osiągnięcia przez organizację trwałego sukcesu. Twórcy tego standardu wskazują jednocześnie na złożoność zagadnienia, która polega na tym, że:

- po pierwsze – potrzeby i oczekiwania każdej ze stron zainteresowanych są zazwyczaj inne,
- po drugie – pomiędzy wymienionymi potrzebami i oczekiwaniami może występować konflikt,
- po trzecie – mogą się one zmieniać bardzo szybko.

Jako przykładowe strony zainteresowane, które powinny stanowić przedmiot analizy, wymienia się: bezpośrednich klientów, użytkowników końcowych, dostawców, dystrybutorów, detalistów i innych uczestników łańcucha dostaw, regulatorów, pracowników oraz inne strony zainteresowane, właściwe dla danego systemu zarządzania. Analiza stron zainteresowanych winna przebiegać inaczej w przypadku pojedynczych dziedzinowych systemów zarządzania, a inaczej w przypadku systemów zintegrowanych, które obejmują więcej niż jedną dziedzinę działalności organizacji [ISO 9004:2009 ...]. Celem analizy stron zainteresowanych jest nie tylko ich identyfikacja i stwierdzenie wymagań, lecz również umożliwienie w dalszych fazach procesów zarządzania kontroli stopnia spełnienia przez organizację tychże wyma-

gań. W ramach analizy stron zainteresowanych jako znaczący proces analityczny wskazuje się proces określania obowiązujących organizację wymagań prawnych, odnoszących się do jej działalności w umownych granicach systemów zarządzania [PAS 99:2012...]. Zwraca się uwagę również na zapewnienie właściwych procesów komunikowania wymagań stron zainteresowanych tym osobom w organizacji, które odpowiadają za zarządzanie relacjami z nimi. Omówione wyżej podejście do analizy stron zainteresowanych jest wysoce zbieżne z aktualnymi trendami odzwierciedlonymi w teorii stakeholders. Warto tu wskazać następujące wątki:

- W nowych standardach systemów zarządzania wykorzystano klasyczną definicję stron zainteresowanych autorstwa Freemana [1984].
- Podejście zastosowane w standardach systemów zarządzania odnosi się do wszystkich klasycznych aspektów teorii stakeholders, tj. deskryptywnego, normatywnego oraz instrumentalnego [Spitzek, Hansen 4/2010].
- Treść standardów systemów zarządzania, w części dotyczącej analizy stron zainteresowanych wskazuje na promowanie podejścia do zarządzania uwzględniającego stakeholders governance. Wymiarami tego podejścia są siła stron zainteresowanych oraz stopień i zakres jej partycypacji w realizacji procesów zarządzania. W następstwie jego zastosowania pojawiają się różne empiryczne postaci stakeholders governance [Spitzek, Hansen 4/2010].
- Promując podejście stakeholders governance, standardy systemów zarządzania wydają się jednocześnie negować podejście do zarządzania oparte na dominacji właścicieli [George 6/2003], co nie oznacza jednocześnie potrzeby nadawania priorytetów w analizie stron zainteresowanych [Arslantas, Findikli 4/2013].

Rezultatem zaistniałej zmiany optyki twórców standardów systemów zarządzania na rolę stron zainteresowanych oraz analizy ich oczekiwań i wymagań jest podejście holistyczne do omawianego zagadnienia, które istotnie redukuje dotychczas występujące ryzyko pominięcia przez organizację istotnych z punktu widzenia jej działalności stron zainteresowanych.

### 3.3. Określanie celów działalności organizacji

W standardach systemów zarządzania oczekuje się formułowania przez organizację celów działalności. Zwyczajowo ramy tych czynności są wyznaczane granicami dziedziny działalności, której dotyczy system zarządzania. W ten sposób otrzymuje cele jakościowe, cele środowiskowe czy cele bhp. Niezależnie jednak od dziedziny działalności cele powinny spełniać pewne uniwersalne i wspólne wymagania. Po pierwsze – powinny odnosić się do odpowiednich funkcji i szczebli hierarchicznych w organizacji. Po drugie natomiast – powinny być spójne z politykami organizacji, powinny być mierzalne, powinny brać pod uwagę istniejące wymagania, powinny być monitorowane, komunikowane i przeglądane pod względem ich aktualności. Standardy wymagają także, aby cele te były przedstawiane w postaci udokumentowanej informacji. Uzupełniającym elementem postępowania w odniesieniu do celów jest planowanie ich realizacji, które zwykle obejmuje [PAS 99:2012...]:

- określenie niezbędnych działań,
- określenie niezbędnych zasobów,
- określenie odpowiedzialności,
- określenie metod pomiaru wyników.

Zaleca się również, aby w odniesieniu do fazy realizacyjnej ustanawiać programy działania, które uprawdopodobnią osiągnięcie celów przez organizację.

Wydaje się, iż występujące poprzednio w standardach systemów zarządzania podejście do wyznaczania celów ograniczone wąsko do dziedziny działalności, której dotyczył system zarządzania niosło z sobą pewne niebezpieczeństwa, a mianowicie takie, które wiążą się z separacją i suboptymalizacją. Cele określane z uwzględnieniem ograniczonej optyki mogły dotyczyć wtórnych z punktu widzenia sukcesu organizacji kwestii lub mogły prowadzić do optymalizacji wyników w jednym obszarze działalności organizacji przy jednoczesnym ich pogarszaniu w innym. Podejście występujące w nowych edycjach standardów systemów zarządzania, w pewnym stopniu, pozwala eliminować powyższe dysfunkcje. Praktyki określania celów działalności organizacji powinny respektować kontekst działalności organizacji oraz oczekiwania stron zainteresowanych. Jeśli analiza kontekstu oraz oczekiwań wymienionych stron miała postać holistyczną, to następstwem powinno być formułowanie w organizacjach wiązek celów, które powinny być komplementarne, a przynajmniej neutralne wobec siebie, lecz z pewnością nie powinien pomiędzy nimi występować konflikt.

Postępowanie związane z celami w znormalizowanych systemach zarządzania jest częściowo pokrewne technice zarządzania przez cele, znanej w zarządzaniu od dawna, a popularnej do dziś. Dodatkowo jednak powinno ono być powiązane z tym nurtem w zarządzaniu strategicznym, który eksponuje punkt widzenia stron zainteresowanych jako istotny w projektowaniu celów działalności organizacji. Uwzględniając powyższe zastrzeżenia, można sformułować następujące ogólne wytyczne postępowania z celami w znormalizowanych systemach zarządzania:

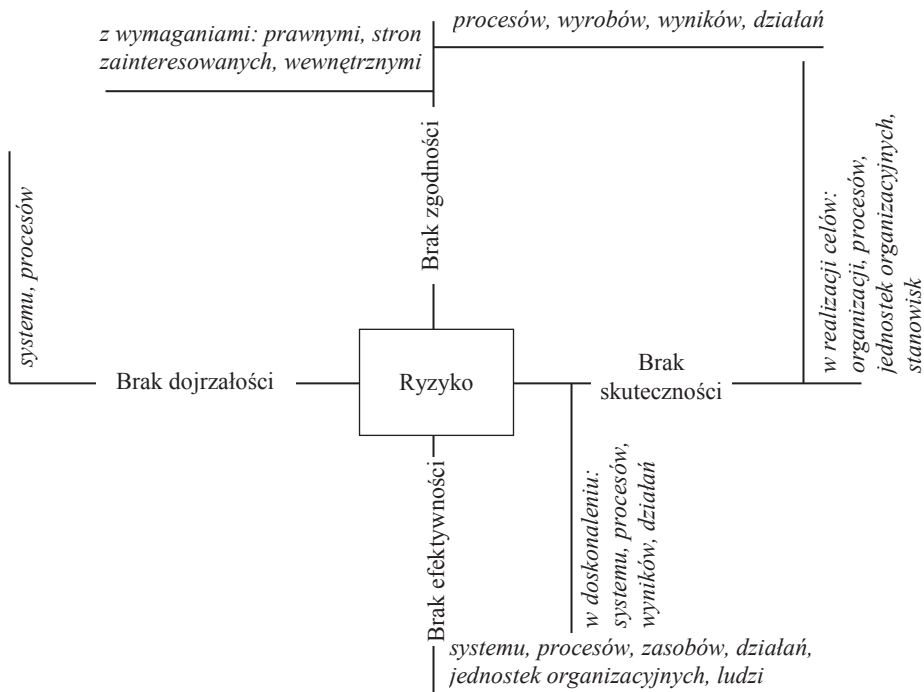
- Podczas określania celów należy brać pod uwagę nie tylko nadrzędne wytyczne wynikające z dziedzinowych polityk działalności organizacji, ale także treść ogólnej strategii działalności organizacji, co pozwoli dostosować cele do istniejących priorytetów [Kenny 6/2012].
- Proces projektowania celów należy powiązać ściśle z procesem zarządzania relacjami ze stronami zainteresowanymi. Wówczas określanie celów może uwzględniać następujące kroki: identyfikację kluczowych stron zainteresowanych, określenie oczekiwanych wyników, sformułowanie celów, projektowanie mierników, wyznaczenie działań [Kenny 6/2012].
- Korzystne wydaje się stosowanie zasad partycypacji pracowników i innych stron zainteresowanych w określaniu celów i działań, np. zgodnie z zasadami hoshin kanri [Kondo 6/1998];
- W praktyce określania i monitorowania celów można wykorzystać istniejące referencyjne instrumenty zarządzania, jak np. zrównoważona karta wyników, któ-

ra stanowi swoisty kompromis pomiędzy istniejącymi praktykami strategicznego zarządzania organizacją a wymaganiami standardów znormalizowanych systemów zarządzania [Dinesh, Palmer 6/1998].

### 3.4. Zarządzanie ryzykiem

Można obecnie zaobserwować silną orientację na zarządzanie ryzykiem w znormalizowanych systemach zarządzania. Obok tych systemów, które od początku były zorientowane na redukcję ryzyka (zarządzania środowiskowego, zarządzania bezpieczeństwem informacji, zarządzania bhp, zarządzania ciągłością działalności, zarządzania ciągłością łańcucha dostaw), również w innych systemach zarządzania (np. jakością) zarządzanie ryzykiem uzyskuje status istotnej funkcji. W standardach systemów zarządzania ryzyko jest rozumiane jako stopień niepewności związany z osiągnięciem celów [ISO/CD 9001:2013...]. Pośrednio zatem dotyczy ono dysfunkcji w relacjach organizacji z otoczeniem oraz problemów z zaspokajaniem potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych.

O ile w poprzednim edycjach standardów systemów zarządzania typowym, obligatoryjnym narzędziem zarządzania ryzykiem miały być tzw. działania zapobiegaw-



**Rys. 1.** Możliwe interpretacje ryzyka w ujęciu znormalizowanych systemów zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

cze, o tyle obecnie z wymagania prowadzenia tych działań w ogóle zrezygnowano. W zamian o czynności zarządzania ryzykiem uzupełniono przede wszystkim funkcję planowania. Na tym etapie kierownictwo organizacji powinno zidentyfikować i rozważyć wszystkie istotne determinanty ryzyka z uwzględnieniem następujących kwestii:

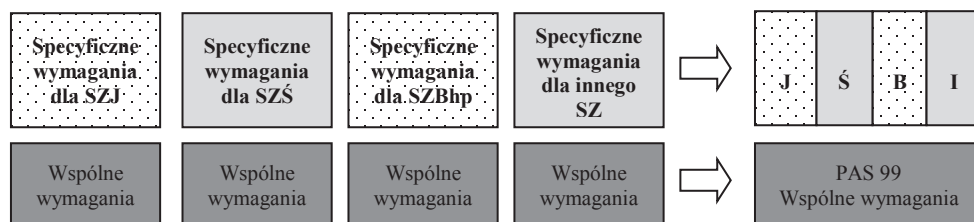
- zapewnienia, że system zarządzania będzie zdolny do osiągnięcia zaplanowanych wyników,
- zapobiegania lub redukcji rezultatów niepożądanych,
- zapewnienia ciągłego doskonalenia.

Jednocześnie standardy zobowiązują organizację do zaplanowania działań adekwatnych do zidentyfikowanego ryzyka oraz ich ewaluacji.

Z uwagi na dziedzinowy charakter znormalizowanych systemów zarządzania rodzaje ryzyka analizowane przez organizację będą związane ze specyfiką danej dziedziny. Widać to np. w projekcie nowego standardu ISO 9001 [ISO/CD 9001:2013...], w którym zawarto uwagę, iż wszelkie działania odnoszące się do ryzyka powinny być proporcjonalne do potencjalnych efektów w zakresie zgodności wyrobów i usług oraz satysfakcji klientów. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż ryzyko w ujęciu znormalizowanych systemów zarządzania jest kategorią złożoną, a możliwe jego interpretacje ukazano na rys. 1.

### 3.5. Integracja systemów zarządzania

W organizacjach, w których wprowadzono co najmniej dwa znormalizowane systemy zarządzania, powinno dojść do ich integracji. Najbardziej popularnym i pomocnym standardem w integracji znormalizowanych systemów zarządzania jest standard PAS 99. Istota standardu polega na przyjęciu założenia, iż systemy zarządzania mają wspólne wymagania, które mogą być zarządzane w drodze integracji. Zostało to ukazane na rys. 2.



**Rys. 2.** Filozofia zastosowania standardu PAS 99 w integracji systemów zarządzania

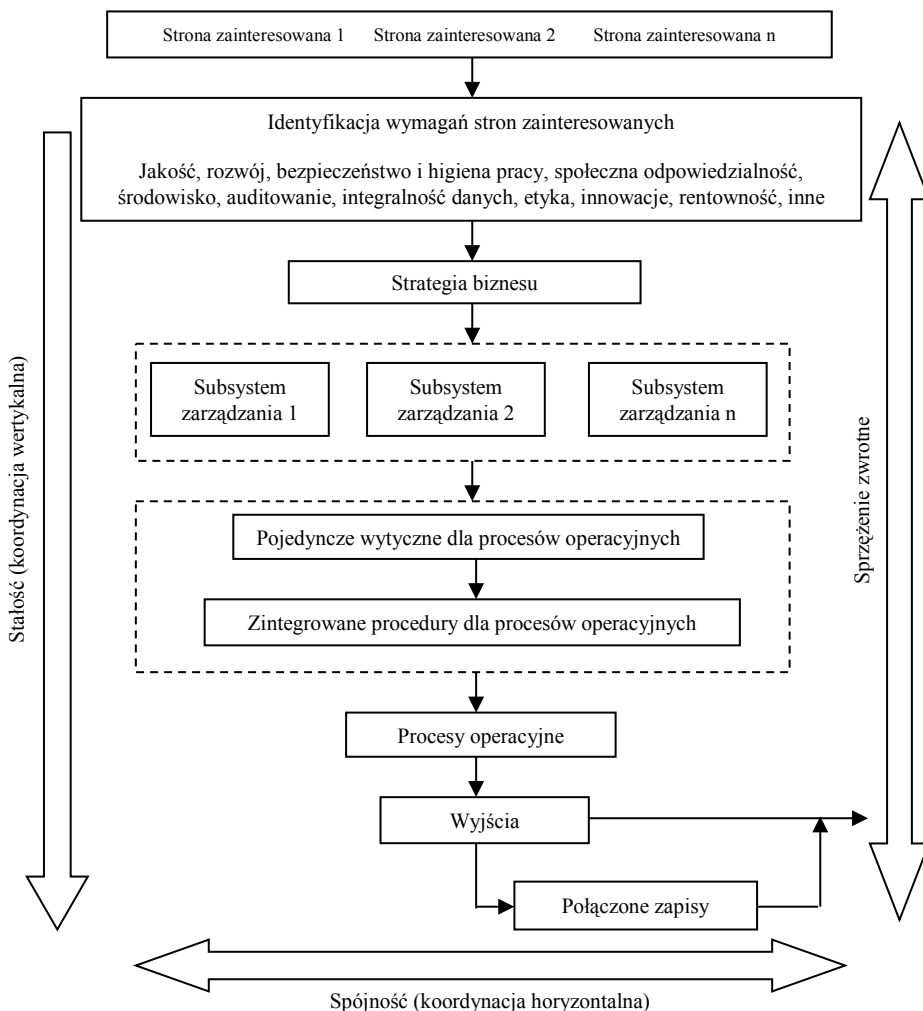
Źródło: opracowanie na podstawie: [PAS 99:2012 ...].

Zidentyfikowanie wspólnych wymagań integrowanych systemów zarządzania jest łatwiejsze wtedy, kiedy struktura tych wymagań określonych w standardach jest taka sama lub istotnie zbliżona. W tym zakresie podejście stosowane w PAS 99 opie-



ra się na zjawisku konwergencji standardów systemów zarządzania. Kwestia relacji organizacji z otoczeniem ma w procesie integracji systemów zarządzania znaczenie kluczowe. Otóż zarówno analiza kontekstu działalności organizacji, jak i analiza stron zainteresowanych są obecnie wspólnym wymaganiem standardów. W związku z tym wymienione analizy, dokonywane w sposób holistyczny dla danej organizacji, istotnie ułatwiają integrację systemów zarządzania.

Na rysunku 3 ukazano egzemplifikację roli całościowej analizy stron zainteresowanych w integracji systemów zarządzania. Analiza ta jest prowadzona z uwzględ-



**Rys. 3.** Ramowy model podejścia systemowego do integracji systemów zarządzania

Źródło: opracowanie na podstawie [Asif i in. 6/2010].



nieniem zarówno wszystkich stron zainteresowanych, jak i wszystkich aspektów wyznaczonych dziedzinami systemów zarządzania. Na tej podstawie formułuje się strategię biznesową organizacji, a rolą systemów zarządzania jest tę strategię realizować. W konsekwencji skutki integracji są widoczne nie tylko na poziomie strategicznym, ale również operacyjnym. Kształt procedur i procesów operacyjnych jest w części odpowiedzią na potrzeby zaspokojenia zidentyfikowanych wymagań stron zainteresowanych. A zatem wpływ analizy stron zainteresowanych na integrację systemów zarządzania uwidacznia się zarówno w wymiarze wertykalnym, jak i horyzontalnym, wymuszając koordynację działań w tych obu wymiarach. Z kolei wyjścia i wyniki realizowanych procesów są podstawą do uruchamiania mechanizmów sprzężenia zwrotnego, które umożliwiają zachowanie dynamiki integrowanych systemów zarządzania i korekt na wszystkich etapach procesu zarządzania.

#### 4. Niezbędne przekształcenia znormalizowanych systemów zarządzania

Omówione wyżej zmiany standardów systemów zarządzania, dotyczące relacji z otoczeniem, wymagają istotnego przekształcenia tychże systemów. Przekształcenia, o których mowa, powinny się uwidocznić w wymiarach ukazanych w tab. 3.

**Tabela 3.** Ważniejsze przekształcenia znormalizowanych systemów zarządzania w następstwie zmian wymagań dotyczących relacji z otoczeniem

Wymiar przekształceń	Treść przekształceń
Wymiar strategiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uzupełnienie procesu planowania o obligatoryjną analizę kontekstu działalności organizacji oraz analizę stron zainteresowanych</li> <li>– uwzględnianie kontekstu działalności organizacji i wymagań stron zainteresowanych w dziedzinowych politykach organizacji oraz celach działalności</li> <li>– analiza i zarządzanie ryzykiem w relacjach z otoczeniem</li> </ul>
Wymiar strukturalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie odpowiedzialności i uprawnień związanych z analizą kontekstu działalności organizacji oraz analizą stron zainteresowanych</li> <li>– ewentualna specjalizacja w zakresie zarządzania relacjami z otoczeniem (jednostki organizacyjne, stanowiska pracy)</li> <li>– formalizacja działań w powyższym zakresie</li> <li>– ewentualna modyfikacja struktury organizacyjnej</li> </ul>
Wymiar procesowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przeprojektowanie istniejących procesów w systemie zarządzania (szczególnie planistycznych)</li> <li>– ewentualne wprowadzenie procesów dodatkowych, związanych z zarządzaniem relacjami ze stronami zainteresowanymi</li> <li>– uwzględnianie celów w relacjach z otoczeniem jako podstawy określania mierników skuteczności i efektywności procesów</li> </ul>
Wymiar zasobowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zapewnienie zasobów niezbędnych do prac planistycznych, analitycznych oraz procesów operacyjnych związanych z zapewnieniem właściwych relacji z otoczeniem</li> </ul>
Wymiar instrumentalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzenie nowych (oryginalnych) lub stosowanie istniejących instrumentów zarządzania w zakresie: analizy kontekstu działalności organizacji, analizy stron zainteresowanych, określania celów działalności, monitorowania wyników, zarządzania ryzykiem, integracji systemów zarządzania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać zmiany, które powinny być dokonane w znormalizowanych systemach zarządzania w następstwie zmian standardów, są bardzo istotne. Dotykają one szeregu wymiarów funkcjonowania organizacji zarówno w sensie hierarchicznym, jak i problemowym. Można w zasadzie powiedzieć, że nowa generacja standardów systemów zarządzania zapowiada zmiany dominujących koncepcji zarządzania w niektórych dziedzinach. Widać to np. wyraźnie w obszarze zarządzania jakością. W tej dziedzinie już w przeszłości następowały istotne zmiany koncepcji zarządzania. Począwszy od kontroli jakości, poprzez sterowanie jakością, następnie zapewnienie jakości i zarządzanie jakością doszliśmy do koncepcji zarządzania przez jakość, zwanej powszechnie TQM. Obecny kształt standardu ISO 9001, planowanego do wprowadzenia w roku 2015, wskazuje na zasadniczą zmianę koncepcji zarządzania jakością, którą można umownie nazwać zarządzaniem dla jakości. Jakość bowiem zyskuje status kategorii wynikowej, zależnej od skuteczności i efektywności procesów zarządczych i operacyjnych.

## 5. Zakończenie

W tekście ukazano rozważania na temat aktualnych zmian w standardach systemów zarządzania, dotyczących relacji organizacji z otoczeniem oraz ich potencjalnego wpływu na praktyki zarządzania zachodzące w ramach systemów znormalizowanych.

Z uwagi na fakt, iż wspomniane zmiany standardów są relatywnie nowe lub dopiero planuje się ich wprowadzenie (jak w przypadku ISO 9001) wszelkie rozważania na temat skutków, jakie spowodują, nie mogły być jeszcze potwierdzone empirycznie. Tego rodzaju badania są jednak w przyszłości niezbędne celem pełnego zweryfikowania tez i przypuszczeń zawartych w tekście. Niezależnie od wskazanych ograniczeń już teraz można zauważyć, iż w organizacjach, w których wprowadzono znormalizowane systemy zarządzania wystąpi potrzeba istotnych korekt dotychczasowych praktyk zarządzania w wielu wymiarach ich funkcjonowania.

## Literatura

- Arslantasi C.C., Findikli M.A., *Relations with stakeholders in Turkey: the sample of ISE-50 Index*, Corporate Governance 4/2013.
- Asif M., de Bruijn E.J., Fisscher O.A.M., Searcy C., *Meta-management of integration of management systems*, The TQM Journal 6/2010.
- Dinesh D., Palmer E., *Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?*, Management Decision 6/1998.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.
- George B., *Managing stakeholders vs. responding to shareholders*, Strategy & Leadership 6/2003.
- Harrison E.F., *Strategic planning maturities*, Management Decision 2/1995.
- ISO 9004:2009. *Managing for the sustained success of an organization – a quality management approach*.

ISO/CD 9001:2013. Quality management systems – Requirements.

ISO/IEC 27001:2013. Information security management.

Kenny G., *From the stakeholder viewpoint: designing measurable objectives*, Journal of Business Strategy 6/2012.

Kondo Y., *Hoshin kanri – a participative way of quality management in Japan*, The TQM Magazine 6/1998.

McLarney C., *Strategic planning – effectiveness – environment linkage: a case study*, Management Decision 10/2001.

Moving from ISO/IEC 27001:2005 to ISO/IEC 27001:2013. The new international standard for information security management systems, 2013, British Standard Institute.

PAS 99:2012. Specification of common management system requirements as a framework for integration.

Philips P.A., Moutinho L., *Measuring strategic planning effectiveness in hotels*, International Journal of Contemporary Hospitality Management 7/1999.

Spitzek H., Hansen E.G., *Stakeholders governance: how stakeholders influence corporate decision making*, Corporate Governance 4/2010.

## RELATIONS OF THE ORGANIZATION WITH THE ENVIRONMENT. THE PERSPECTIVE OF STANDARDIZED MANAGEMENT SYSTEMS

**Summary:** The content of the paper constitutes the reflection over the potential influence of the latest changes in standards of management systems (in this particularly in the ISO 9001 standard) on the range and the form of the relation of the organization with the environment. The analysis of this influence includes following leading problem-areas: the definition of the status of the relation of the organization with the environment in standardized management systems, the identification of the potential influence of requirements of concerning relations of the organization with the environment on practices of the formations of the process of the management (with particular reference to such threads as: the analysis of the context of the activity, the analysis of stakeholders, determining the purposes of the activity, risk management, the integration of management systems), the test of the indication of necessary conversions of standardized management systems, so that they fulfil formal requirements and recommendations concerning the relation with the environment.

**Keywords:** management systems, ISO, relations with the environment.