



Centrum Szkolenia i Organizacji  
Systemów Jakości  
Politechniki Krakowskiej  
im. Tadeusza Kościuszki



Studia podyplomowe  
„Zarządzanie jakością wg norm ISO 9000” ed. 33

## **Analiza kontekstu organizacji – zarządzanie ryzykiem i szansami**

Dr Magdalena Kóska-Wolny

data: 16 kwiecień 2023 r.

Quality  
management

**ISO  
9001**

Customer

Continual  
improvement

Process

- ▶ Informacje organizacyjne
- ▶ Zakres wykładu

- ▶ Analiza kontekstu organizacji
- ▶ Teoria interesariuszy
- ▶ Miejsce ryzyka w organizacji
- ▶ Cel, przyczyny oraz korzyści z zarządzania ryzykiem
- ▶ Wdrażanie podejścia opartego na ryzyku

# CO TO JEST ORGANIZACJA ?

---

Organizacja (uporządkowanie) to celowa grupa społeczna, która funkcjonuje według pewnych reguł i zasad, współpracuje ze sobą by osiągnąć wspólny cel.

To takie współdziałanie części, które przyczynia się do powodzenia całości.

Tadeusz Kotarbiński

## ***Elementy „twarde”:***

**Strategia** (*strategy*) - działania zamierzone oraz podejmowane w reakcji na zmiany zewnętrzne, cele ekonomiczne i społeczne organizacji, długoterminowa wizja działania organizacji: cele, sposoby działania i reguły zachowania się.

**Struktura** (*structure*) - formalna zależność pomiędzy częściami, z których składa się organizacja.

**Procedury** (*systems*) - sposoby postępowania wspierające strategię i wdrażające strukturę. Systemy finansowe, zasady zatrudnienia, oceny i awansu, systemy komunikowania.

# MODEL ZARZĄDZANIA 7S MCKINSEY'a

---

## ***Elementy „miękkie”:***

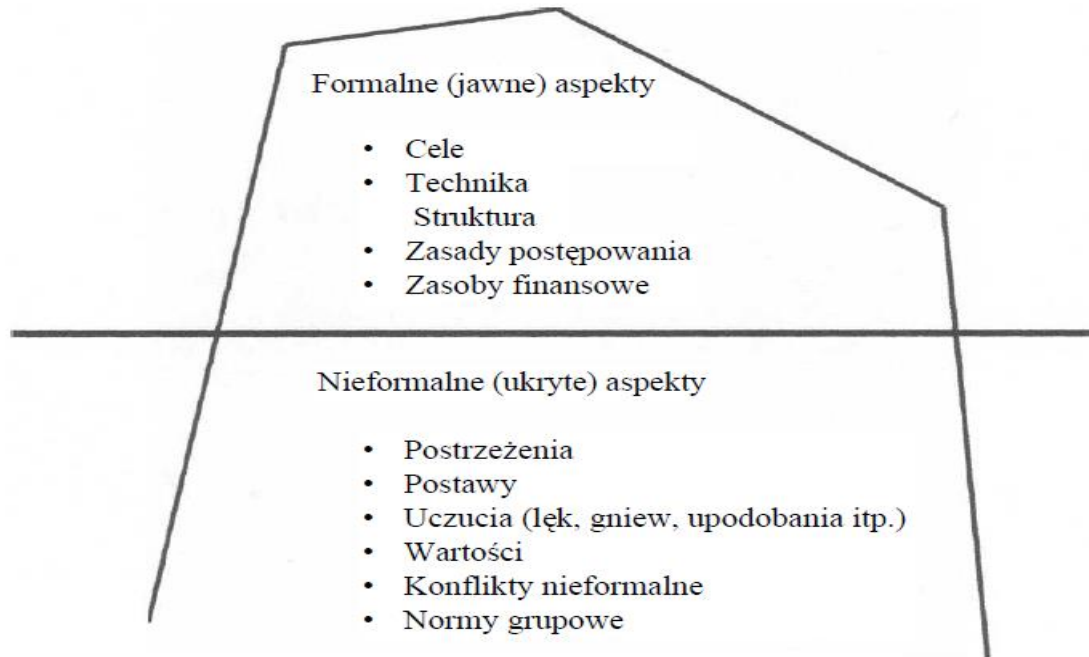
**Styl** (*style*) - sposób postępowania członków organizacji we wzajemnych kontaktach, styl zarządzania.

**Pracownicy** (*staff*) - podnoszenie świadomości kadry zarządzającej, zasady wprowadzania nowych pracowników, wsparcie kariery zawodowej pracowników.

**Umiejętności** (*skills*) - umiejętności całej organizacji i poszczególnych jej pracowników w zakresie realizacji zadań na zewnątrz i wewnątrz firmy oraz działania wspierające rozwój tych umiejętności.

**Wspólne wartości** (*shared values*) - podstawowe idee, wokół których rozwijana jest koncepcja biznesowa.

# ORGANIZACYJNA GÓRA LODOWA



# TRENDY ZMIAN W ORGANIZACJI

---

- nadrzędne znaczenie technologii
- schyłek rozkazywania i kontrolowania
- koncentracja uwagi na szybkości
- korzystanie z sieci
- wiara w upełnomocnienie
- akcentowanie pracy zespołowej
- nowe oczekiwania zatrudnionych
- troska o równowagę między pracą a życiem osobistym



# ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ

---

- modele umysłowe – wszyscy rezygnują ze starych sposobów myślenia
- osobiste mistrzostwo – każdy nabiera samoświadomości i staje się otwarty na innych
- myślenie systemowe – każdy uczy się tego, jak funkcjonuje organizacja jako całość
- wspólna wizja – wszyscy rozumieją plan działania i akceptują go
- zespołowe uczenie się – wszyscy współpracują, żeby wykonać plan

- przedsiębiorca a menedżer
- fanatyzm w działaniu
- pułapka sukcesu
- specjalistyczne skrzywienie
- zosia samosia
- niechęć do zmian

1. Rozwój przez kreatywność - kryzys przywództwa
2. Rozwój przez wytyczne – kryzys autonomii
3. Rozwój przez delegowanie uprawnień – kryzys kontroli
4. Rozwój przez koordynację – kryzys biurokracji
5. Rozwój przez współpracę

### **ROZWÓJ PRZEZ KREATYWNOŚĆ**

Zwykle nowoutworzone, małe firmy to organizacje, gdzie dużą rolę odgrywa założyciel. Jego wizja oraz styl przywództwa zajmują centralne miejsce.

### ROZWÓJ PRZEZ WYTYCZNE

Na tym etapie silny przywódca jest niezbędny, aby zapewnić poczucie ukierunkowania działań oraz wdrożyć podstawowe systemy budżetowania, wynagradzania oraz komunikowania się, gwarantujące osiągnięcie odpowiedniej **efektywności**.

Dyrektywny styl zarządzania ściera się z pragnieniem zawodowym menedżerów do kierowania swoim konkretnym obszarem operacyjnym. Przeważnie tacy menedżerowie angażują się w walkę o władzę, pragnąc zdobyć posłuch, lub też tracą motywację i opuszczają firmę.

### **ROZWÓJ PRZEZ DELEGOWANIE UPRAWNIENÍ**

Kryzys autonomii może być rozwiązany dzięki delegowaniu większej ilości uprawnień na większą liczbę osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Delegowanie uprawnień prowadzi do problemów z kontrolą, ponieważ właściciel/ założyciel firmy zaczyna wpadać w panikę i usiłuje odzyskać utraconą władzę.

### **ROZWÓJ PRZEZ KOORDYNACJĘ**

W trakcie 4. etapu rozwoju firmy, lekarstwem na kryzys kontroli staje się wykorzystanie mocnych stron delegowania uprawnień i kierowania dyrektywnego.

Proces planowania strategicznego jest to próba połączenia odgórnej i oddolnej metody planowania.

### **ROZWÓJ PRZEZ KOORDYNACJĘ**

Tworzone są systemy i procedury nastawione na uregulowanie modeli zachowań menedżerów na każdym szczeblu hierarchii.

Komunikacja odgrywa tu nadrzędną rolę. Rozwój na tym etapie zazwyczaj kończy się kryzysem biurokratycznym, który zagłusza innowacyjność i lokalną inicjatywę.



### **ROZWÓJ PRZEZ WSPÓŁPRACĘ**

Sposobem na obejście biurokracji jest umocnienie pozycji współpracy w całej organizacji. Wymaga to uproszczenia i zintegrowania systemów poziomego przepływu informacji w całej organizacji i położenia nacisku na pracę zespołową.

### **ROZWÓJ PRZEZ WSPÓŁPRACĘ**

Na tym etapie pojawia się wiele problemów, np.:

- Jak kierować i wynagradzać wysiłki zespołów odpowiedzialnych za realizację projektów?
- Jak zarządzać aplikacjami informatycznymi, aby zapewnić skuteczną komunikację?
- Jak zapewnić pracownikom „poziome” możliwości rozwoju i awansu?

# SIŁY NACISKU NA PODMIOTY GOSPODARCZE

---

- wartość przedsiębiorstwa w dużym stopniu będzie zależeć od kontekstu społecznego, w jakim jest tworzona
- społeczeństwo będzie się domagać większego zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych i będzie kładło nacisk na obywatelską postawę przedsiębiorstwa
- narastające problemy społeczne i ekologiczne wymuszą ich rozwiązanie przez efektywnie i skutecznie działające podmioty gospodarcze

Źródło informacji, które odpowiednio przetworzone i wykorzystane może doprowadzić do sukcesu firmy lub pozwoli uniknąć negatywnych zjawisk zachodzących w otoczeniu.

**Analiza otoczenia** ma za zadanie dokładne poznanie warunków, w jakich organizacja działa obecnie i będzie działać w przyszłości, w celu uniknięcia zagrożeń i wykorzystania pojawiających się okazji. Obejmuje ona zarówno otoczenie ogólne, jak i konkurencyjne (bliższe).

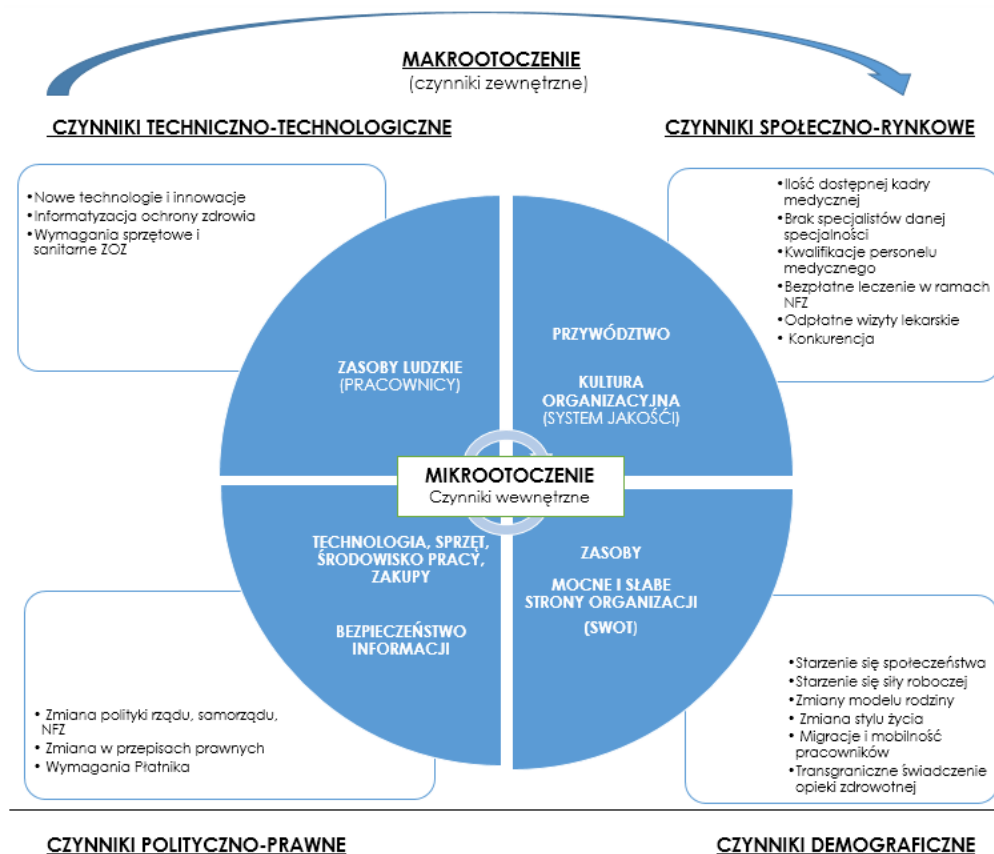
# ANALIZA OTOCZENIA DALSZEGO

---

Analizę otoczenia dalszego można przeprowadzić w usystematyzowany sposób stosując metodę PEST, a więc badając różnorodne czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne, analizę interesariuszy (tzw. stakeholders), w której identyfikuje się podmioty oddziałujące na firmę oraz metodę scenariuszy otoczenia, polegającą na budowie określonych wizji przyszłości organizacji.

Otoczenie konkurencyjne (bliskie) jest natomiast najczęściej sprowadzane do sektora działania firmy, w badaniu którego można wykorzystać takie metody, jak: analiza „pięciu sił” M.E. Portera, wyznaczająca poziom konkurencji w danej branży, mapa grup strategicznych, określająca strukturę sektora oraz punktowa ocena atrakcyjności sektora.

# CZYNNIKI WYNIKAJĄCE Z KONTEKSTU ORGANIZACJI





# ANALIZA PEST

---

- P - (Political Environment) analiza środowiska polityczno-prawnego
- E – (Economic Environment) analiza środowiska ekonomicznego
- S – (Sociocultural Environment) analiza środowiska społeczno-kulturowego
- T – (Technological Environment) analiza środowiska technologicznego
- Międzynarodowe – wizerunek Polski za granicą, kursy walut.

Wymienione czynniki znajdują się poza kontrolą firm, ale wpływają na ich funkcjonowanie.

# ANALIZA PEST

---

- ekonomiczne (gospodarcze) - poziom i tempo rozwoju gospodarczego, inflacja, bezrobocie, polityka monetarna, finansowa i podatkowa itd.
- prawne (regulacyjno – prawne) – przepisy w zakresie prawa gospodarczego, cywilnego i karnego, system sądownictwa
- demograficzne – liczba ludności, tempo jej przyrostu, struktura według wieku, płci, wykształcenia itd.

# ANALIZA PEST

---

- społeczno - kulturowe - zwyczaje, normy etyczne, światopogląd, poziom kultury
- przyrodnicze (ekologiczne) – świadomość ekologiczna społeczeństwa, poziom zanieczyszczenia środowiska naturalnego, nakłady państwa na ochronę środowiska
- techniczne i technologiczne - poziom techniki, stopień opanowania technologii, nowoczesność i transfer technologii

# ANALIZA PEST

---

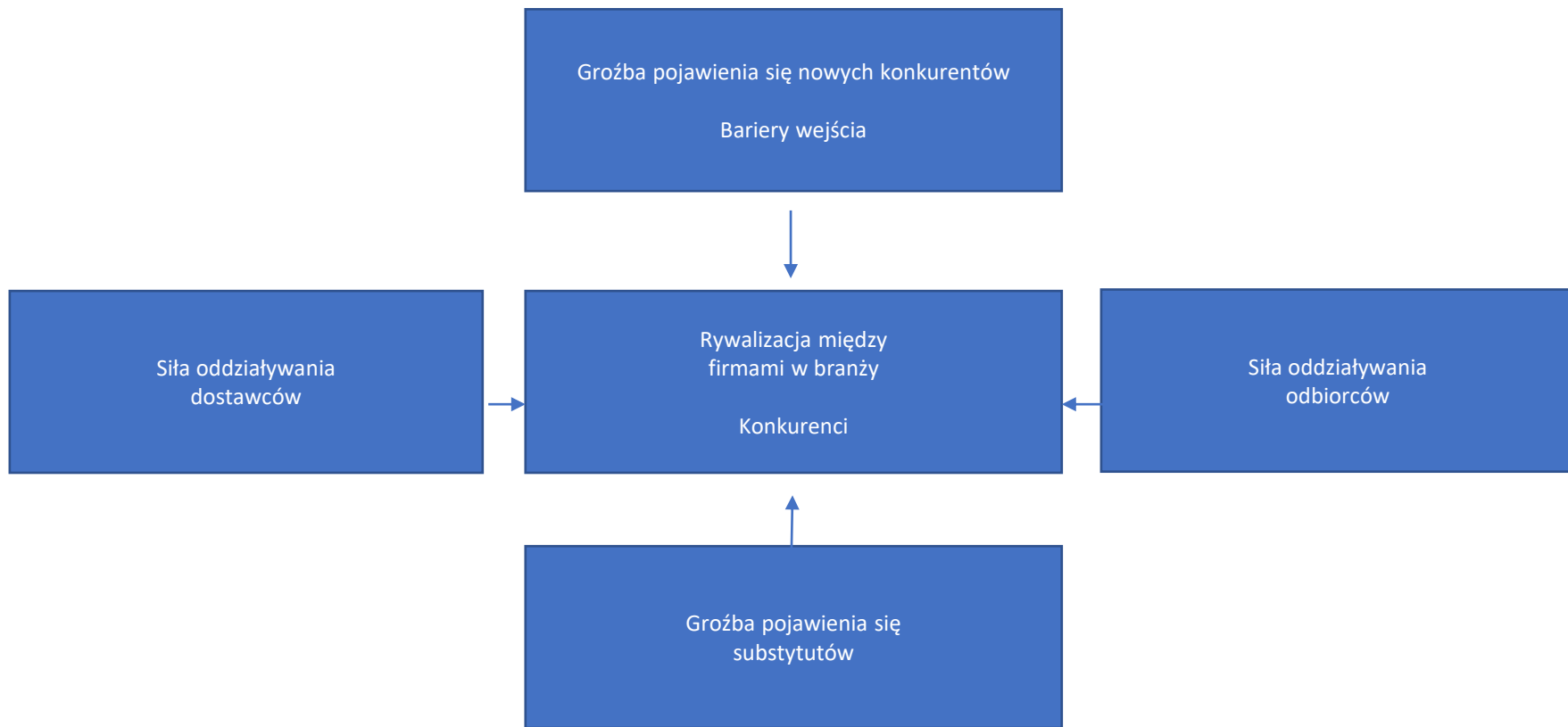
- organizacyjne – liczba i struktura podmiotów działających w gospodarce oraz rodzaje powiązań między nimi
- międzynarodowe – regulacje Unii Europejskiej, poziom rozwoju przemysłu w różnych krajach, konkurencja międzynarodowa, sankcje i ograniczenia stosowane w handlu międzynarodowym itp.

# ANALIZA SWOT

---



# PIĘĆ SIŁ KONKURENCYJNYCH WG. PORTERA



# MODEL PORTERA

---

- Jaka jest atrakcyjność badanego sektora dla przedsiębiorstwa lub potencjalnego inwestora, jakie szanse i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa stwarza funkcjonowanie w określonym sektorze?
- Które sektory dla funkcjonujących w nich przedsiębiorstw dają lepsze, a które gorsze możliwości rozwoju, łączenie jakich sektorów daje efekt synergiczny, jak kształtować przyszły portfel działalności przedsiębiorstwa, aby zmniejszać ryzyko i zwiększać efekty strategii?

# MODEL PORTERA

---

- Jakie nowe atrakcyjne sektory mogłyby stanowić w przyszłości pole działania przedsiębiorstwa i jakie należy ponieść koszty wejścia do tych sektorów?
- Zastosowanie formy tabelarycznej do przeprowadzenia analizy znacznie ułatwia podsumowanie i wyciągnięcie wniosków oraz syntetyzuje układ sił w sektorze. Analiza ta może zostać uzupełniona tradycyjną formą opisową, stanowiącą uszczegółowienie zawartych w tabeli danych i wynikających z niej wniosków.



Zasoby przedsiębiorstwa:

- ludzkie (liczba i struktura)
- rzeczowe (baza materialno-techniczna)
- finansowe (kondycja ekonomiczno-finansowa)
- zasoby materialno-prawne

# ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

---

Kreowanie zaangażowania pracowniczego jest jednym z ważniejszych aspektów współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Zaangażowanie pracowników to przejawiana przez nich chęć i zdolność do wkładania większego wysiłku w pracę. Jest ono głównym wyznacznikiem osiągnięć poszczególnych pracowników, zespołów i organizacji.

# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Termin używany dla określenia pokolenia	Charakterystyka pokolenia
Pokolenie weteranów (osoby urodzone w latach 1922-1942)	<p>Weterani wyznają motto: „pracuję bo to mój obowiązek”. Główne wartości tego pokolenia to: szacunek dla autorytetu, obowiązkowość, cierpliwość, umiławanie porządku i prawa, silne zakorzenienie etyczne, poświęcenie i oddanie.</p> <p>Są oni określani jako strażnicy tradycji i wiedzy. Preferują formalny styl pracy i postępowanie według przyjętych reguł. Nie są zainteresowani kwestionowaniem czyichś uprawnień, chętnie angażują się w rolę przewodników młodszej kadry. Utożsamiają się z organizacją i są wobec niej lojalni.</p>

# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Termin używany dla określenia pokolenia	Charakterystyka pokolenia
<p>Pokolenie baby boomers (osoby urodzone w latach 1943-1964)</p>	<p>Pokolenie wyżu demograficznego charakteryzuje motto: pracuje aby przetrwać.</p> <p>Dla osób z pokolenia baby boomers ważne są następujące wartości: niezależność, zaangażowanie, optymizm, myślenie w kategoriach globalnych. Pokolenie to można nazwać: generacją ruchów społecznych. Osoby z wyżu demograficznego chętnie organizowały się wokół idei, problemów, kwestii, które były ważne dla jednostek i całych społeczeństw. Za ich młodości rodziła się świadomość w zakresie ekologii, polityki (pacyfizm), czy też praw człowieka i równości.</p>

# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Termin używany dla określenia pokolenia	Charakterystyka pokolenia
Pokolenie baby boomers (osoby urodzone w latach 1943-1964)	50+ charakteryzują się dużym szacunkiem do statusów i tytułów, są zdyscyplinowani i lojalni wobec przedsiębiorstwa. Pozostałe atuty reprezentantów tego pokolenia to: cierpliwość, odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych.

# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Termin używany dla określenia pokolenia	Charakterystyka pokolenia
Pokolenie X (osoby urodzone w latach 1965-1979)	<p>Pokolenie X wyraża zasadę „żyje, aby pracować”. Dla niego ważne są rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, samodzielność. Pokolenie X jest przekonane, że sukces zapewni ciężka praca. X podporządkowują pracy pozostałe aspekty swojego życia. Jest pełen inicjatywy, pracowity, niezależny. Motorem działania jest rozwój osobisty, zawodowy. Instrumentalnie postrzega edukację jako środek do zdobycia lepszej pozycji przetargowej na rynku pracy. Potrafi poświęcać się dla dobra firmy, poważnie podchodzi do swoich obowiązków. W generacji X dostrzec można kryzys autorytetów, w tym również wartości wyznaczanych przez rodziców.</p>

# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Termin używany dla określenia pokolenia	Charakterystyka pokolenia
Pokolenie Y (osoby urodzone w latach 1980-1989)	<p>Dewizą pokolenia Y jest pracują, żeby żyć. Główne wartości pokolenia to: optymizm, idealizacja, różnorodność, poczucie obowiązku obywatelskiego, ambicja i zwrot ku tradycji, edukacja i kształcenie, kreatywność.</p> <p>Typowy przedstawiciel Y to jednostka o silnym poczuciu własnej wartości, zdolna do wykonywania wielu czynności w jednym czasie, odznaczająca się kreatywnością. Obecni 30 – latkowie nie są już zainteresowani poświęceniem życia osobistego dla pracy, nad sukcesy zawodowe przekładają satysfakcję z życia osobistego.</p>

# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

---

Termin używany dla określenia pokolenia;	Charakterystyka pokolenia
Pokolenie Y (osoby urodzone w latach 1980-1989)	Są mniej lojalni wobec pracodawcy – oczekują inwestowania w swój rozwój i odpowiednich warunków płacowych. Nastawieni są na pracę zespołową, chętniej pracują w biurach open space.



# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Termin używany dla określenia pokolenia	Charakterystyka pokolenia
Pokolenie Z (osoby urodzone po 1990 r.)	<p>Pokolenie Z to osoby, które charakteryzuje:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- budowanie i wykorzystywanie sieci znajomości do celów zawodowych i prywatnych (networking)</li><li>- otwartość i asertywność w komunikacji własnych oczekiwań</li><li>- umiejętność znalezienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym</li><li>- umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii</li></ul>

# PODSTAWOWE KATEGORIE, W KTÓRYCH LUDZIE W ZESPOLE SIĘ RÓŻNIĄ:

---

## I Tożsamość pierwotna osobista:

- osobowość
- płeć
- wiek
- rasa
- język
- sprawność fizyczna
- orientacja seksualna
- pochodzenie etniczne
- narodowość

# PODSTAWOWE KATEGORIE, W KTÓRYCH LUDZIE W ZESPOLE SIĘ RÓŻNIĄ:

---

## II. Tożsamość wtórna/społeczna:

- miejsce zamieszkania
- status materialny
- kwalifikacje formalne
- doświadczenie zawodowe
- stan cywilny
- dochody
- wykształcenie
- dzieci
- religia

# PODSTAWOWE KATEGORIE, W KTÓRYCH LUDZIE W ZESPOLE SIĘ RÓŻNIĄ:

---

## II. Tożsamość wtórna/społeczna:

- wygląd
- zwyczaje
- hobby
- zainteresowania
- kompetencje
- wiedza
- przekonania
- wartości

# PODSTAWOWE KATEGORIE, W KTÓRYCH LUDZIE W ZESPOLE SIĘ RÓŻNIĄ:

---

## III. Tożsamość organizacyjna/grupowa:

- charakter pracy
- zakres uprawnień
- przynależność do organizacji
- przywileje pracownicze
- zasady wynagradzania
- stanowisko
- prestiż
- wieloetatowość
- staż pracy

# PODSTAWOWE KATEGORIE, W KTÓRYCH LUDZIE W ZESPOLE SIĘ RÓŻNIĄ:

---

## III. Tożsamość organizacyjna/grupowa:

- zakres zadań
- zakres obowiązków
- zakres odpowiedzialności
- szczególne prawa

# ZMIANY W PROFILU PRACOWNIKA

Profil pracownika	
Przeszłość	Przyszłość
mężczyzna	kobieta
Baby boomer, generacja X	generacja Y i następcy
hierarchicznie zorganizowany	zorganizowany w zespołach
stabilny	mobilny
długoletnie zatrudnienie (10 lat z jednym pracodawcą)	czasowe związki (3 lata z jednym pracodawcą)
menedżer	lider

# ZMIANY W PROFILU PRACOWNIKA

---

Profil pracownika	
Przeszłość	Przyszłość
indywidualista	członek zespołu
zorientowany na karierę	równowaga praca – życie osobiste
kontrola wyników, zachowań	ocena wartości, zaufanie
specjalizacja zawodowa	multiumiejętności
wąska ścieżka kariery	szeroki zakres kariery



# KULTURA ORGANIZACYJNA – WEWNĘTRZNA INTEGRACJA ZBIOROWOŚCI PRACOWNICZEJ DZIĘKI:

---

- wspólnemu językowi i kategorii pojęciowych rozumianych przez wszystkich członków danej organizacji wypracowanych w celu szybszego i jednoznacznego porozumienia się
- określeniu granic danej grupy społecznej i kryteriów przyjęcia lub odrzucenia, dających poczucie przynależności i wyodrębnienia
- wyznaczeniu zasad stratyfikacji społecznej w grupie, to znaczy określeniu reguł pozyskiwania autorytetu, sprawowaniu władzy organizacyjnej i relacji między przełożonym a podwładnym
- zaspokojeniu potrzeb emocjonalnych koleżeństwa i przyjaźni na tle wspólnych przekonań oraz doświadczeń społecznych

---

Kets de Vries i Miller oparli swoją typologię na kryterium negatywnych skutków, jakie może wywołać w organizacji źle zaprojektowana lub realizowana kultura.

## TYPY KULTURY:

---

- paranoidalna – przejawia się przez brak zaufania, zastraszenie, brak poczucia bezpieczeństwa, oziębłość, brak otwartej komunikacji oraz nieporozumienia wynikające z konieczności domysłów
- wymuszona – to skrajny perfekcjonizm i drobiazgowość, przejawia się w przywiązaniu nadmiernej wagi do mało istotnych szczegółów
- dramatyczna – to przesadna koncentracja na osobie decydującej w organizacji, popadanie w silną zależność od niej i idealizowanie jej

## TYPY KULTURY:

---

- depresywna – czyli pasywna postawa wobec zadań, wszechogarniający pesymizm i brak wiary w powodzenie podejmowanych działań
- schizoidalna – to obawa przed zaangażowaniem się w jakąkolwiek aktywność, obojętność i samotność

# 7 ZASAD ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

---

## 1. Orientacja na klienta

Zasada ta wywiera szczególny nacisk na określenie oczekiwań klientów i spełnianie nie tylko ich obecnych potrzeb, ale również identyfikowanie przyszłych wymagań rynkowych.

Skupienie uwagi na kliencie

Organizacje zależą od swoich klientów; stąd też powinny one rozumieć ich bieżące i przyszłe potrzeby, spełniać ich wymagania oraz dążyć do przewyższania ich oczekiwań.

## 2. Przywództwo

Naczelne kierownictwo wyznacza kierunek rozwoju organizacji, jak i stwarza wewnętrzne warunki umożliwiające osiągnięcie przez pracowników określonych celów dla jej lepszego funkcjonowania.

Liderzy ustalają jednolite cele, kierunki działania oraz tworzą wewnętrzne środowisko organizacji – w którym pracownicy mogą wykazać pełne zaangażowanie w realizację celów organizacji.

### 3. Zaangażowanie ludzi

Pracownik musi wiedzieć, jakie są jego obowiązki i jaką posiada rolę w kształtowaniu jakości oferowanego produktu. Właściwy podział kompetencji, jak i ciągłe zwiększanie własnych kwalifikacji stanowi korzyść zarówno dla pracownika, jak i dla firmy.

Ludzie pracujący na każdym szczeblu są istotą organizacji, a ich pełne zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności z korzyścią dla organizacji.

### 4. Podejście procesowe

Oczekiwane wyniki osiągnąć są przez organizację bardziej efektywnie wtedy, gdy działania i odpowiednie zasoby są zarządzane jako proces. Oznacza to także skoncentrowanie się na czynnikach, takich jak zasoby, metody i materiały, które poprawiają kluczowe działania organizacji.

Pożądane wyniki są osiągnąć w sposób bardziej wydajny, jeżeli związane z ich osiągnięciem zasoby i działania są postrzegane jako proces i są odpowiednio zarządzane.



### 5. Doskonalenie

Stałym celem organizacji jest ciągłe doskonalenie. Stanowi to niezbędny czynnik w walce z konkurencją, jak i ze zmieniającymi się wymogami rynku

### 6. Podejmowanie decyzji oparte na dowodach

Wszelkie decyzje oparte na wiarygodnych informacjach, analizach zwiększają ich skuteczność w odniesieniu do zaistniałej sytuacji. Wszelkie dane odnośnie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, bazy klientów stanowią wiarygodne źródło wiedzy o efektywności firmy, jak i kierunku jej rozwoju.

Podstawą podejmowania skutecznych decyzji jest analiza danych i informacji.

## 7 ZASAD ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

---

### 7. Wzajemne korzyści w stosunkach z zainteresowanymi stronami

Organizacja i jej interesariusze są od siebie zależni, a wzajemnie ich korzystne powiązania zwiększają zdolności do bardziej efektywnej współpracy. Oznacza to zwiększenie zdolności tworzenia więzi między nimi, elastyczne i szybkie reagowanie na zmieniające się rynki lub potrzeby i oczekiwania klientów.

# SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

---

„przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami”

[Green Paper]

## Ekologiczne:

- narodowe i międzynarodowe inicjatywy dotyczące zmian klimatycznych
- zwiększenie orientacji na ekorozwój i koegzystencję świata cywilizacji ludzkiej i natury, która znajduje odzwierciedlenie w polityce międzynarodowej, państwowej i regionalnej
- wzrost świadomości ekologicznej w społeczeństwach, głównie w krajach wysoko rozwiniętych

## Ekologiczne:

- zwiększenie się kosztów przedsiębiorstw w związku z nakładaniem na nie kar i opłat z tytułu nieprzestrzegania standardów ekologicznych
- konieczność poszukiwania alternatywnych źródeł i rozwiązań przez wzrost konkurencji i walkę o zasoby naturalne

## Społeczne:

- zwiększenie nacisku na ochronę danych osobowych i prywatności obywateli, klientów i kooperantów
- wykorzystanie na masową skalę inwigilacji przy użyciu nowoczesnej techniki
- dążenie do minimalizacji działań polegających na manipulowaniu informacjami i ich fałszowaniu. Ochrona przed cyberatakami

## Społeczne:

- wzrost oczekiwań społecznych co do: warunków i bezpieczeństwa pracy, przejrzystości działań przedsiębiorstwa w procesach restrukturyzacyjnych, zwłaszcza przy redukcji zatrudnienia
- domaganie się poszanowania praw konsumenta oraz poszanowania praw człowieka: ochrona przed dyskryminacją, molestowaniem seksualnym i mobbingiem w miejscu pracy



## Społeczne:

- zwiększenie nacisku na harmonijne połączenie życia prywatnego i osobistego w celu osiągnięcia większej satysfakcji z życia
- przekształcanie się społeczeństw obywatelskich w kierunku monitoring democracy

## Ekonomiczne:

- wzrost znaczenia czynników pozafinansowych w procesie oceny działalności przedsiębiorstw, np. kapitału intelektualnego, wartości dla klienta itp., i związane z tym tendencje do pomiaru efektywności działania przedsiębiorstwa nie tylko na podstawie wartości dla akcjonariuszy
- ochrona przed brakiem poszanowania praw własności – piractwem czy szpiegostwem ekonomicznym

## Ekonomiczne:

- działania mające na celu utrudnienie monopolizacji rynku, utrudnianie klientom przejścia do innego dostawcy
- wzrost znaczenia akcjonariatu mniejszościowego
- wzrost znaczenia nadzoru korporacyjnego

## Ekonomiczne:

- możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej w dziedzinach trudnych do imitacji
- poprawa reputacji i wizerunku przedsiębiorstwa. Odpowiadanie na trendy w branży
- cięcia kosztów

## Organizacyjne:

- spłaszczanie się struktur organizacyjnych, struktury sieciowe, koncepcja przedsiębiorstwa rozległego, partnerskiego, trudne do określenia granice przedsiębiorstwa
- wzrost znaczenia kooperacji, aliansów strategicznych
- wzrost znaczenie klienta i jego wpływ na proces zarządzania

## Organizacyjne:

- wzrost znaczenia inwestorów, interesariuszy przedsiębiorstwa
- skracanie cyklu życia produktów, ogromne znaczenie i rola innowacyjności
- zindywidualizowana produkcja i punktualne systemy produkcji (just in time)
- zwiększa się też rola i znaczenie ruchu konsumenckiego i świadomości konsumenckiej

## Organizacyjne:

- nowy charakter pracy jak i wzrostu oczekiwań społeczeństwa w stosunku do przedsiębiorstw w odniesieniu do takich kwestii społecznych, jak: ochrona środowiska naturalnego, bezpieczeństwo miejsca pracy, lepsze warunki pracy, wspieranie procesu mającego na celu budowanie harmonijnego życia zawodowego i rodzinnego, uczciwej i przejrzystej polityki restrukturyzacyjnej, uzasadnionej redukcji zatrudnienia i właściwego procesu jego przeprowadzenia

Teoria interesariuszy została po raz pierwszy sformułowana w 1984 r. przez R.E. Freemana w jego dziele pt. Strategic Management. A Stakeholder Approach.



# TEORIA INTERESARIUSZY

---

Teoria interesariuszy to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami), a zatem z: właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami i kooperantami (partnerami), ze społecznością lokalną i z przedstawicielami wszelakich organizacji, które mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa.

# NORMATYWNY, DESKRYPTYWNY I INSTRUMENTALNY CHARAKTER TEORII INTERESARIUSZY

---

Charakter	Uzasadnienie
Normatywny	<ul style="list-style-type: none"><li>- interesariusze mają legitymizację do wywierania wpływu na działalność przedsiębiorstwa</li><li>- oczekiwania interesariuszy charakteryzują się istotną i rzeczywistą wartością</li><li>- interpretowane są podstawowe cele istnienia organizacji, łącznie z uwzględnieniem moralnych i filozoficznych implikacji dla zarządzania i natury firmy</li></ul>

# NORMATYWNY, DESKRYPTYWNY I INSTRUMENTALNY CHARAKTER TEORII INTERESARIUSZY

Charakter	Uzasadnienie
Deskryptywny (opisowy)	<ul style="list-style-type: none"><li>- reprezentuje określony model przedsiębiorstwa jako kombinację wspólnych, ale również konkurujących ze sobą interesów, z których każdy posiada jakąś istotną i rzeczywistą wartość</li><li>- w charakterze empirycznym teoria interesariuszy opisuje i wyjaśnia specyfikę działania przedsiębiorstwa i naturę przedsiębiorstwa</li><li>- przedstawia sposób, w jaki menedżerowie myślą o zarządzaniu i o wypełnianiu swoich interesów</li><li>- przedstawia, w jaki sposób przedsiębiorstwo jest w rzeczywistości zarządzane</li></ul>

# NORMATYWNY, DESKRYPTYWNY I INSTRUMENTALNY CHARAKTER TEORII INTERESARIUSZY

Charakter	Uzasadnienie
Instrumentalny	<ul style="list-style-type: none"><li>- stanowi podstawę do badań relacji (lub ich braku), które zachodzą między zarządzaniem interesariuszami – jeżeli zachodzą – a osiąganiem konkretnych wyników przez przedsiębiorstwo</li><li>- pozwala na zidentyfikowanie powiązań lub też zaistnienie braku takich powiązań przy uwzględnianiu oczekiwań interesariuszy organizacji a możliwością osiągania przez nich celów organizacji w przyszłości</li><li>- przedsiębiorstwo osiągnie sukces w tradycyjnym ujęciu, kiedy będzie odpowiadać na oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa</li></ul>

# TEORIA INTERESARIUSZY

---

Teoria interesariuszy ma charakter zarządczy, dlatego że nie tylko określa charakter istniejących związków organizacji z jej interesariuszami, ale także zaleca pewne sposoby działania i postępowania, zapewne najlepsze dla działalności przedsiębiorstwa.

# ZAŁOŻENIA TEORII INTERESARIUSZY

---

- przedsiębiorstwo ma związki z różnymi grupami, które są nazywane interesariuszami organizacji
- interesariusze wpływają na działalność organizacji i pozostają pod wpływem jej działalności
- teoria ta analizuje charakter tych relacji z punktu widzenia korzyści, jakie przynosi zarówno organizacji, jak i interesariuszom organizacji

# ZAŁOŻENIA TEORII INTERESARIUSZY

---

- każdy z interesariuszy zabiega o wewnętrzną wartość - jego starania przyjmują formę oczekiwań. Jednocześnie stara się, aby wewnętrzna wartość zdominowała oczekiwania innych interesariuszy i by ich wspólny interes był przekładany ponad interes innych
- teoria interesariuszy skupia się na procesie podejmowania decyzji

# WARTOŚĆ DLA AKCJONARIUSZY A WARTOŚĆ DLA INTERESARIUSZY

---

Model finansowy przedsiębiorstwa akcentuje wartości charakterystyczne dla właścicieli, odnosi się do tworzenia długoterminowej wartości. Model społeczny uzależnia natomiast przetrwanie przedsiębiorstwa od spełnienia oczekiwań interesariuszy w obszarze ekonomicznym i społecznym.



# WARTOŚĆ DLA AKCJONARIUSZY A WARTOŚĆ DLA INTERESARIUSZY

Wyszczególnienie	z perspektywy wartości dla akcjonariuszy	z perspektywy wartości dla interesariuszy
Nacisk położony na	zyskowność ponad odpowiedzialnością	odpowiedzialność ponad zyskownością
Organizacja widziana jako	narzędzie do osiągnięcia celu	wspólnota interesów
Celem organizacji jest	spełnianie oczekiwań właścicieli organizacji	spełnianie oczekiwań wszystkich grup zainteresowanych istnieniem organizacji

# WARTOŚĆ DLA AKCJONARIUSZY A WARTOŚĆ DLA INTERESARIUSZY

Wyszczególnienie	z perspektywy wartości dla akcjonariuszy	z perspektywy wartości dla interesariuszy
Wskaźniki kontroli	wartość akcji + dywidenda = wartość dla akcjonariusza	zadowolenie wszystkich interesariusz
Największa trudność	sprawienie, aby agent wypełniał cele pryncypała	zrównoważenie oczekiwań różnych interesów
Nadzór korporacyjny przez	niezależnych dyrektorów i menedżerów posiadających akcje	reprezentacje interesariuszy

# WARTOŚĆ DLA AKCJONARIUSZY A WARTOŚĆ DLA INTERESARIUSZY

Wyszczególnienie	z perspektywy wartości dla akcjonariuszy	z perspektywy wartości dla interesariuszy
Zarządzanie interesariuszami	ma znaczenie	jest istotnym celem
Odpowiedzialność społeczna	kwestia indywidualna a nie organizacyjna	kwestia indywidualna i organizacyjna
Najlepiej służy się społeczeństwu przez	realizację własnego interesu i racjonalność gospodarcza	współistnienie, realizację wspólnych celów; symbioza gospodarcza

# ATRYBUTY – WPŁYW INTERESARIUSZY NA ORGANIZACJĘ

---

Władza jaką interesariusz posiada, aby móc wpływać na organizację. Władza rozumiana jest tu jako zdolność do wpływania na zachowanie innych.

# ATRYBUTY – WPŁYW INTERESARIUSZY NA ORGANIZACJĘ

---

Legitymizacja, czyli prawne, zwyczajowe ale też i moralne uzasadnienie własnych związków z organizacją; legitymizacja określa prawa, ale także ryzyko związane z działalnością organizacji.

# ATRYBUTY – WPŁYW INTERESARIUSZY NA ORGANIZACJĘ

---

Pierwszeństwo, rozumiane jako szybkość reakcji wymagany od kierownictwa w odpowiedzi na roszczenia i oczekiwania interesariusza. Odnosi się do rozmiaru, wrażliwości wzajemnych relacji, jak i stopnia ważności i krytyczności.

# INTERESARIUSZE

---

- (1) uśpiony (dormant) – posiada władzę, bez legitymizacji i siły nacisku, charakteryzuje się małą liczbą kontaktów z firmą;
- (2) zależny od uznania (discretionary) – ma legitymizację, ale bez władzy i pierwszeństwa
- (3) wymagający (demanding) – ma pierwszeństwo, potrafi zwrócić na siebie uwagę, ale bez władzy i legitymizacji
- (4) dominujący (dominant) – odznacza się dwoma atrybutami: władzą i legitymizacją z dodatkową możliwością rozszerzenia wpływu na organizację

# INTERESARIUSZE

---

- (5) zależny (dependent) – legitymizacja i pierwszeństwo w stosunku do reakcji
- (6) niebezpieczny (dangerous) – posiada atrybut władzy i pierwszeństwa, wymaga szybkiej reakcji
- (7) ostateczny/definitywny (definitive) – posiada wszystkie trzy wymienione atrybuty
- (8) to nie jest interesariusz organizacji.



# INTERESARIUSZE – CHARAKTER RELACJI

---

1. Grupę pierwszą stanowią wszyscy ci, którzy współtworzą przedsiębiorstwo dzięki swej pracy, wiedzy, kompetencjom i kapitałom; ci wszyscy, którzy mieszczą się w ramach przedsiębiorstwa jako jego pracownicy, akcjonariusze i właściciele, a także kadra kierownicza. Relacje między tymi interesariuszami a przedsiębiorstwem mają charakter substanowiący. Interesariusze substanowiący (consubstantial stakeholders) to tacy, bez których biznes sam w sobie nie mógłby istnieć.

2. Druga grupa interesariuszy wywodzi się bezpośrednio z działalności przedsiębiorstwa. W grupie tej znajdują się klienci przedsiębiorstwa, jego kooperanci i dostawcy oraz konkurenci. Ich związek z przedsiębiorstwem ma charakter pewnego rodzaju formalnego kontraktu, nazywani są więc interesariuszami kontraktowymi (contractual stakeholders).

3. Trzecią grupę stanowią różne wspólnoty, od wspólnoty lokalnej, przez regionalną aż do wspólnoty państwowej czy nawet globalnej. Grupę tę tworzą wszelakie instytucje społeczne i rządowe. Ich relacje z przedsiębiorstwem mają charakter kontekstowy. Interesariusze kontekstowi (contextual stakeholders) to tacy, którzy pełnią fundamentalną funkcję w osiąganiu przez firmę dobrego imienia (credibility) i akceptacji dla swojej działalności, oraz ci, którzy bronią wspólnych dóbr i reprezentują troskę o takie wspólne dobra, jak środowisko, pokój, bezpieczeństwo, wolność i sprawiedliwość.

# OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY

Interesariusze		Oczekiwania
Substanowiący	Akcjonariusze i właściciele	Wzrost wartości firmy Maksymalizacja wartości akcji Pełna i rzetelna informacja publiczne przestrzeganie zachowań firmy Kompetentne organy zarządzające Wzmocnienie wizerunku firmy
	Pracownicy	Satysfakcjonujące wynagrodzenie Wywiązywanie się ze zobowiązań w stosunku do pracowników Pełna i rzetelna informacja Zadowolenie z pracy, możliwość rozwoju Sprawne zarządzanie firmą

# OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY

Interesariusze		Oczekiwania
Kontraktowi	Kooperanci i dostawcy	Wiarygodność finansowa partnera Wywiązywanie się ze zobowiązań Opłacalność ekonomiczna Etyka działania Kultura i profesjonalizm w działaniach Współdziałanie Jakość procesu komunikacyjnego
	Klienci	Ekonomiczne cechy produktu/usługi Jakość produktu/usługi Jasna, czytelna i dostępna informacja Projekt produktu i usługi Proces zakupu i obsługa klienta Personifikacja relacji z klientem Wizerunek firmy

# OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY

Interesariusze		Oczekiwania
Kontraktowi	Konkurencja	Uczciwa konkurencja Przejrzystość i czytelność działań konkurencji Kultura działań biznesowych
	Instytucje finansowe	Zysk z tytułu wypożyczenia kapitału Wiarygodne wyniki finansowe Wywiązywanie się ze zobowiązań Jawność, rzetelność i kompleksowość informacji Kompetentne organy zarządzające

# OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY

Interesariusze		Oczekiwania
Kontekstowi	Instytucje rządowe i społeczne	<p>Przestrzeganie norm prawnych w zakresie zobowiązań publiczno-prawnych wobec samorządu i państwa</p> <p>Wpłaty na rzecz funduszy celowych</p> <p>Współpraca w zakresie stymulacji rozwoju krajowego i lokalnego</p> <p>Wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną</p> <p>Wspomaganie działalności partii politycznych</p>

# OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY

Interesariusze		Oczekiwania
Kontekstowi	Społeczności krajowe i regionalne	Bezpieczna, niezagrażająca społeczeństwu działalność Ochrona środowiska naturalnego Mecenat i sponsoring wydarzeń kulturalnych, sportowych i naukowych Obywatelski stosunek firmy wobec środowiska społecznego Podejmowanie działań wspierających przemiany strukturalne Współfinansowanie działań na rzecz rozwoju lokalnego



# TYPOLOGIA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWEM A INTERESARIUSZEM

Czy przedsiębiorstwo jest zależne od interesariusza?	Czy interesariusz jest zależny od przedsiębiorstwa?		
	Nie		Tak
	Nie	Pośrednia Wstrzymująca dostęp do zasobów	Pośrednia Określająca zasady korzystania z zasobów
	Tak	Bezpośrednia Wstrzymująca dostęp do zasobów	Bezpośrednia Określająca zasady korzystania z zasobów

# STRATEGIE ODDZIAŁYWANIA NA PRZEDSIĘBIORSTWO

---

Strategia wstrzymywania dostarczania zasobów mająca na celu zmianę zachowania firmy.

Może być to zaprzestanie dostaw konkretnego surowca, strajk pracowników czy też bojkot produktów danej firmy przez konsumentów. Strategii tej używa się wtedy, kiedy interesariusz nie jest zależny od firmy i może się bez niej obejść bez wyrządzania sobie znaczącej krzywdy. Z reguły interesariusz posługuje się nią wtedy, kiedy władza jest po jego stronie.

# STRATEGIE ODDZIAŁYWANIA NA PRZEDSIĘBIORSTWO

---

Strategia określania charakteru użytkowania zasobu. Interesariusze dostarczają zasoby, ale pod określonymi warunkami.

Oddziaływania interesariuszy mogą przybrać charakter bezpośredni lub pośredni. W przypadku bezpośrednich działań to sam interesariusz manipuluje dostępem do danego zasobu. Oddziaływanie pośrednie występuje natomiast w wyniku zawiązywania aliansów, koalicji między interesariuszami, dzięki którym można wpływać na zachowanie przedsiębiorstwa.

# TYPOLOGIA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWEM A INTERESARIUSZEM

Czy przedsiębiorstwo jest zależne od interesariusza?	Czy interesariusz jest zależny od przedsiębiorstwa?		
	Nie		Tak
	Nie	Niski stopień powiązania	Władza po stronie przedsiębiorstwa
	Tak	Władza po stronie interesariusza	Wysoki stopień powiązania

# TYPOLOGIA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWEM A INTERESARIUSZEM

---

1. Strategia pierwsza występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwo jest w dużym stopniu zależne od zasobów interesariusza. Ten, chcąc zmienić zachowanie przedsiębiorstwa, może oddziaływać w sposób pośredni, wstrzymując dostęp do tych zasobów.

# TYPOLOGIA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWEM A INTERESARIUSZEM

---

2. Strategia druga wskazuje na silną zależność interesariusza od przedsiębiorstwa, ale nie przedsiębiorstwa od interesariusza. Oddziaływanie na zachowanie organizacji gospodarczej może być w tym przypadku tylko pośrednie, mianowicie przez określenie zasad korzystania z zasobów. Interesariusz musi zatem zawierać alianse z innym, silniejszym interesariuszem.

# TYPOLOGIA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWEM A INTERESARIUSZEM

---

3. Strategia trzecia pojawia się wówczas, gdy działania przedsiębiorstwa są w silny sposób powiązane z interesariuszem. Może on zmienić zachowanie firmy w sposób bezpośredni, wstrzymując dostęp do zasobów.

# TYPOLOGIA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWEM A INTERESARIUSZEM

---

4. Czwarta, ostatnia strategia, polega na wzajemnych silnych powiązaniach. Oddziaływanie ma wtedy charakter bezpośredni, ale opiera się na definiowaniu zasad korzystania z zasobów.



# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

Norma ISO 26000 jest przeznaczona dla ogółu organizacji, zarówno biznesowych, jak też dla organów administracji rządowej oraz instytucji trzeciego sektora, w krajach rozwiniętych i rozwijających się. W normie stosuje się pojęcie Social Responsibility pozbawione przedrostka Corporate w celu podkreślenia szerokiej bazy odbiorców instytucjonalnych, u których norma ta może znaleźć zastosowanie.

# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

ISO 26000, w odróżnieniu od większości norm ISO, nie jest normą techniczną, lecz wytycznymi („Guidance on social responsibility”), jednocześnie co należy wyraźnie podkreślić - nie jest ona przeznaczona do certyfikacji.

# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

Norma zawiera wytyczne dotyczące:

- terminów i definicji związanych z odpowiedzialnością społeczną
- podstaw, trendów i charakterystyk odpowiedzialności społecznej
- zasad i praktyk odnoszących się do odpowiedzialności społecznej
- kluczowych obszarów odpowiedzialności społecznej

# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

ISO 26000 definiuje społeczną odpowiedzialność jako "Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko", poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie.

# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

Zachowanie to:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa
- bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania
- jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływu

# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

Główną część standardu poświęcono siedmiu obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu:

- ład korporacyjny
- prawa człowieka
- praktyki w miejscu pracy
- środowisko
- praktyki rynkowe
- kwestie konsumenckie
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności

# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

Zaletą ISO 26000 jest potencjał likwidacji chaosu terminologicznego, szerokie zdefiniowanie społecznej odpowiedzialności, jak również wytyczne odnośnie implementacji. Norma zawiera również bibliografię odwołującą się do szeregu uznanych dokumentów międzynarodowych w zakresie poszczególnych obszarów społecznej odpowiedzialności oraz Aneks, ilustrujący listę inicjatyw międzynarodowych.

Standard SA 8000 jest normą przeznaczoną do stosowania w systemie niezależnej weryfikacji, określającą wymogi w zakresie społecznej odpowiedzialności, jakie dane przedsiębiorstwo powinno spełniać. Norma ta obejmuje tylko niektóre ze wskaźników CSR, głównie te z obszaru przestrzegania podstawowych praw człowieka, praw pracowniczych oraz systemu zarządzania kapitałem ludzkim.



Prace nad SA 8000 zaczęto już w 1997 roku z inicjatywy Council on Economic Priorities (obecnie: Social Accountability International). Powołano Radę Doradczą oraz nawiązano współpracę z wieloma organizacjami, które pracowały wspólnie nad stworzeniem i wdrażaniem standardów społecznej odpowiedzialności, i w rezultacie w styczniu 1998 ogłoszono jednolity standard SA 8000 (Social Accountability 8000), bazujący w swej konstrukcji na normach jakości ISO.

Norma formułuje osiem szczegółowych warunków wstępnych, których spełnienie jest warunkiem sine qua non przystąpienia do punktu dziewiątego, określającego poszczególne elementy strategii odpowiedzialności społecznej względem wszystkich zainteresowanych stron.

### Warunki wstępne:

1. nie zatrudnianie dzieci
2. nie stosowanie pracy przymusowej
3. spełnianie podstawowych zaleceń bezpieczeństwa środowiska pracy
4. wolność zrzeszania się i prawo do negocjacji zbiorowych
5. nie stosowanie dyskryminacji
6. nie stosowanie przymusu fizycznego lub psychicznego wobec pracowników
7. przestrzeganie regulacji prawnych odnośnie dopuszczalnej ilości godzin pracy
8. zapewnianie wynagrodzenia nie niższego niż wymagane przez prawo

W ramach systemu zarządzania wymaga się od organizacji:

- „sformułowania polityki społecznej firmy (misja, realizowane cele, istniejące procedury)
- stworzenia procesu ciągłego doskonalenia
- nawiązania i utrzymywania relacji z głównymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi
- stworzenia systemu komunikacji społecznej
- dokumentowania zasad, sposobów realizacji i wyników
- kontrolowania dostawców i partnerów w aspekcie polityki społecznej

Standard SA 8000 nie definiuje szczegółowych „poziomów odpowiedzialności” do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa. Wyznacza on natomiast cechy systemów zarządzania zapewniające pożądany przebieg procesów czy działań istotnych z uwagi na cel zarządzania. Audytor pełni funkcję weryfikatora delegowanego do zebrania obiektywnych dowodów na zgodność lub niezgodność badanego systemu z przyjętymi kryteriami.

---

Zrozumienie organizacji  
i jej kontekstu – ryzyka i szanse

# ZROZUMIENIE KONTEKSTU ORGANIZACJI

---

**Określić czynniki** wewnętrzne i zewnętrzne, które:

- są istotne dla celu i zakresu oraz kierunku strategicznego organizacji;
- wpływają na jej zdolność osiągnięcia zamierzonego wyniku działania SZJ.

Czynniki **pozytywne i negatywne (ryzyka i szanse)**

Okresowe **przeglądanie i aktualizacja** tych czynników

Czynniki otoczenia	Opis	Wpływ na organizację (zagrożenie)
<b>Czynniki społeczno – rynkowe (zasoby pracy, dostawy)</b>		
Ilość dostępnej kadry medycznej	Z roku na rok na rynku obserwuje się coraz mniejszy dostęp do personelu medycznego. Spowodowane to jest głównie niewielką ilością specjalizacji oraz sporą migracją personelu na terenie kraju i zagranicą. Trend w zakresie dostępności kadry będzie pogłębiał się na skutek polityki państwa w zakresie ochrony zdrowia	<b>Zagrożenie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Malejąca ilość dostępnej kadry specjalistów lekarzy i pielęgniarek w przyszłości</li> <li>– Żądania płacowe</li> </ul> <b>Szansa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Możliwość szerszego świadczenia usług medycznych ( w sytuacji braku problemów kadrowych)</li> </ul>
Brak specjalistów danej specjalności		<b>Zagrożenie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Utrudniony dostęp do usług danej specjalności</li> <li>– Wyższe żądania płacowe placówek deficytowego personelu</li> </ul> <b>Szansa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Możliwość szerszego świadczenia usług medycznych</li> </ul>
Kwalifikacje personelu medycznego		<b>Zagrożenie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rotacja i migracja personelu</li> <li>– Żądania płacowe</li> </ul> <b>Szansa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Budowa lepszego wizerunku</li> <li>– Spełnienie wymagań kontraktowych – łatwość uzyskania kontraktu</li> </ul>

Zagrożenia  
wynikające z  
kontekstu



# ZROZUMIENIE POTRZEB I OCZEKIWAŃ STRON ZAINTERESOWANYCH

---

Skupienie uwagi na:

- **zainteresowanych stronach**, które są **istotne** dla SZJ;
- **wymaganiach zainteresowanych** stron, które są istotne dla SZJ.

**Dlaczego:** z powodu ich wpływu (w tym potencjalnego) na zdolność organizacji do dostarczania wyrobów i usług, zgodnych z wymaganiami klientów i innymi.

**Monitorować i przeglądać** informacje dot. stron istotnych zainteresowanych.

# ZROZUMIENIE POTRZEB I OCZEKIWAŃ STRON ZAINTERESOWANYCH

---

- Wymagania stron zainteresowanych nie necessarily stanowią wymagania dla organizacji
- Niektóre wymagania stron odzwierciedlają obowiązkowe potrzeby i oczekiwania (np. przepisy)
- Organizacja może **dobrowolnie** przyjąć czy zastosować wymagania stron zainteresowanych
- Po **przyjęciu** przez organizację, **stają się wymaganiami** organizacji

# Wymagania stron zainteresowanych

Strona zainteresowana	Procesy zaangażowane	Istotne dla ZSZ wymagania	Monitorowanie i przegląd informacji	Zagrożenia i szanse związane z brakiem zgodności z wymaganiami
Pacjenci	Procesy główne	<p><u>Najważniejsze wymagania:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satysfakcja pacjenta,</li> <li>2. Jakość usług,</li> <li>3. Czas oczekiwania na usługi medyczne,</li> <li>4. Warunki pobytowe,</li> <li>5. Terminowość,</li> <li>6. Indywidualne traktowanie,</li> <li>7. Kompleksowość usług</li> </ol> <p><u>Wymagania określono:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podczas wywiadu z pacjentem (w zakresie oczekiwań pacjenta)</li> <li>• W wymaganiach prawnych (w zakresie np. świadczeń gwarantowanych)</li> <li>• Praktyce lekarskiej (w zakresie wymagań sztuki lekarskiej)</li> <li>• Wymaganiach kontraktowych</li> </ul>	<p><u>Monitorowanie spełnienia wymagań:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankieta satysfakcji pacjenta - Satysfakcja pacjenta, jakość usług, czas oczekiwania na usługi medyczne, warunki pobytowe, terminowość, indywidualne traktowanie</li> <li>• Rejestr reklamacji - ilość skarg, odszkodowania</li> <li>• Rejestr niezgodności – jakość usług</li> <li>• Sprawozdania do NFZ</li> </ul> <p>zgodnie z częstotliwością określoną z Pacjentem lub regulacjami wew.</p> <p><u>Przegląd realizacji:</u> na bieżąco zgodnie z procedurami oraz podczas audytów wew. i przeglądu zarządzania.</p> <p>W sytuacji niezgodności lub zmiany podejmowane są działania zgodnie z procedurą działań korygujących lub przeprowadza się analizę ryzyka zgodnie z procedurą zarządzania ryzykiem.</p>	<p><b>Zagrożenie:</b></p> <p>- ..</p> <p>- ...</p> <p>- ....</p> <p><b>Szansa:</b></p> <p>- ...</p> <p>- ...</p> <p>- ...</p>

# LITERATURA

---

1. Wolak-Tuzimek A., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a konkurencyjność przedsiębiorstw*. CeDeWu, Warszawa 2019.
2. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2009.
3. Rybak M., *Etyka menedżera-społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
4. Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji*. Wydawnictwo Nieoczywiste 2021.
5. Kołodziejczyk-Olczak I., *Zaangażowanie pracowników w różnym wieku*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2, 2014 r.
6. Norma ISO 9001:2015.
7. Norma ISO 9000:2015.

**DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ**

**Wykładowca: dr Magdalena Kóska-Wolny**

**e-mail: [mkoska@onet.pl](mailto:mkoska@onet.pl)**