

# 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 Greła:</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-Woroniczka:</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

**Anna Dobrowolska**

Politechnika Wrocławska

e-mail: anna.dobrowolska@pwr.wroc.pl

---

## WPLYW GŁÓWNYCH INTERESARIUSZY ORGANIZACJI NA ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ PROCESÓW USŁUGOWYCH

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono podstawowe problemy zarządzania procesami usługowymi, wynikające ze sprzeczności celów przyjmowanych przez głównych interesariuszy organizacji (właściciela, pracownika, klienta). Określono i przeanalizowano podstawowe czynniki wywołujące dominację jednego z interesariuszy procesu usługowego: specyfikę procesu usługowego, dostęp do zasobów i rynek usług. Przedstawiono trzy modele zapewnienia jakości usług przyjmowane w przypadku dominacji jednego z głównych interesariuszy organizacji: model właściciela, model pracownika i model klienta. Stwierdzono, że różnią się one w zakresie projektu procesu, podejścia do pracowników, zakresem doskonalenia i podejmowanych działań doskonalących proces, a także sposobem zapewnienia satysfakcji klienta. Wskazano również na wyzwania w dziedzinie zarządzania procesem usługowym, zapewniające jakość usług.

**Słowa kluczowe:** jakość, usługa, proces, interesariusz, zarządzanie jakością.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.10

### 1. Wstęp

Zarządzanie wymaga ciągłego podejmowania decyzji i jest wypadkową sił oddziałujących w samej organizacji i sił zewnętrznych, związanych przede wszystkim z oddziaływaniami interesariuszy. Świadomość ta w ostatnich latach wywołuje zmianę w podejściu do zarządzania jakością w organizacjach i przejścia z koncentracji na realizację celów klientów na realizację celów wszystkich interesariuszy organizacji [Foster, Jonker 2007; Radder 1998]. Organizacje przestawiają się z zarządzania relacjami z klientem (CRM) na zarządzanie interesariuszami, obejmujące również klientów, które określone zostało jako „nigdy niekończące się zadanie związane z równoważeniem i integracją złożonych relacji i wielu różnorodnych celów” [Freeman, McVea 2001].

Problem zarządzania interesariuszami jest szczególnie ważny w organizacjach usługowych i w procesach usługowych organizacji produkcyjnych ze względu na to,

że biorą w nich bezpośredni udział podstawowi interesariusze organizacji: klienci, pracownicy i właściciele reprezentowani przez zarządzających organizacją. Mają oni całkiem odmienne cele, których pogodzenie przez organizację gwarantuje rozwój całej organizacji. Nie zawsze możliwa jest jednak pełna realizacja wszystkich celów interesariuszy. Istnieją czynniki, które sprawiają, że jeden z interesariuszy dominuje w procesie. Organizacje przyjmują wówczas specyficzne modele zarządzania jakością procesów.

Celem artykułu jest określenie, na podstawie badań literaturowych, czynników wywołujących dominację jednego z głównych interesariuszy procesu usługowego oraz prezentacja modeli procesów usługowych, w których dominują cele jednego z interesariuszy, a także wskazanie głównych problemów związanych z zarządzaniem jakością w każdym z tych modeli.

## 2. Interesariusze organizacji i procesu usługowego

Pojęcie interesariuszy (stakeholders) jako „zidentyfikowanych grup lub jednostek, które mogą oddziaływać na osiągnięcie celów organizacji albo na które oddziałują cele osiągnięte przez organizację” wprowadził do nauki o zarządzaniu Freeman [1984], chociaż w wielu publikacjach podkreśla się, że idea interesariuszy była już przedstawiana na początku dwudziestego wieku w pracy Folletta ([Follett 1918, za: Klefsjö, Bergqu, Garvare 2008; Freeman, Reed 1983]). Podobne definicje, choć często bardziej uproszczone, podawane są też w innych źródłach literaturowych (por. tab. 1).

Najczęściej ze względu na siłę relacji/oddziaływania na organizację wskazywane są dwie grupy interesariuszy: tzw. interesariusze główni (*primary stakeholders*)

**Tabela 1.** Wybrane definicje pojęcia „interesariuszy”

Źródło	Definicja interesariusza
[Freeman, Reed 1983, s. 91] [Freeman 1984]	Zidentyfikowane grupy lub jednostki, które mogą oddziaływać na osiągnięcie celów organizacji, albo na które oddziałują cele osiągnięte przez organizację.
[EFQM 2007, s. 31]	Wszyscy ci, którzy są zainteresowani organizacją, jej działalnością i jej osiągnięciami.
[NIST 2008, s. 60]	Wszystkie grupy, które są lub mogą być dotknięte przez działania lub sukcesy organizacji.
[Klefsjö, Bergqu, Garvare 2008, s. 124]	Ci aktorzy, którzy dostarczają koniecznych środków albo wspomagają organizację, a których środki mogą być wycofane w przypadku, jeżeli ich potrzeby lub oczekiwania nie zostaną spełnione.
[Norma PN-EN ISO 26000:2009]	Osoba lub grupa osób zainteresowana jakimikolwiek decyzjami lub działaniami organizacji.

Źródło: opracowanie własne.



oraz interesariusze drugorzędni (*secondary stakeholders*) [Klefsjö, Bergqu, Garvare 2008; Johansson 2008]. Pierwsza grupa obejmuje tych interesariuszy, którzy „dostarczają niezbędnych środków albo wspomagają organizację, a wycofanie przez nich środków może prowadzić do znaczących konsekwencji dla organizacji” [Klefsjö, Bergqu, Garvare 2008, s. 124]. Mogą nimi być np. klienci, pracownicy, dostawcy, inwestorzy, udziałowcy, organizacje rządowe. Interesariusze drugorzędni to pozostali interesariusze, którzy mogą wpływać na organizację w przypadku, gdy ich potrzeby i oczekiwania są naruszane. Należą do nich organizacje pozarządowe, naukowcy, media, jednostki strzegące uczciwej konkurencji, grupy nacisku środowiskowego i in.

W literaturze prezentowane są też inne klasyfikacje interesariuszy, np. podział na cztery grupy [Henriques, Sadorsky 1999]:

- 1) interesariusze nadzorujący (np. jednostki rządowe, zrzeszenia branżowe, nieformalne sieci, konkurenci organizacji);
- 2) interesariusze organizacyjni (np. klienci, dostawcy, pracownicy, udziałowcy);
- 3) interesariusze społeczni (np. grupy społeczne, organizacje środowiskowe i inni potencjalni lobbyści);
- 4) media.

Porównując przedstawione wyżej dwie klasyfikacje interesariuszy, można zauważyć, że chociaż podziały oparte są na innych kryteriach, to w obu klasyfikacjach klienci, pracownicy i udziałowcy (właściciele) zaliczeni są do jednej grupy, choć są inaczej określani: w pierwszym przypadku [Klefsjö, Bergqu, Garvare 2008] jako interesariusze główni, a w drugim [Henriques, Sadorsky 1999] jako interesariusze organizacyjni. Ze względu na swoją rolę w przebiegu procesów usługowych ta grupa interesariuszy jest określana jako triada usługi [Fitzsimmons, Fitzsimmons 2008].

### 3. Cele głównych interesariuszy procesu usługowego

Cele głównych interesariuszy procesu usługowego są odmienne. Właściciele oczekują, że zainwestowane w organizację środki finansowe będą przynosić ciągle odpowiedni poziom zysków. Pracownicy organizacji chcą uzyskać jak największą niezależność na swoich stanowiskach pracy w zakresie podejmowania decyzji związanych z wykonywaniem procesu, otrzymując za to jak największe wynagrodzenie. Klienci natomiast chcą uzyskać usługę zgodną ze swoimi oczekiwaniami w najniższej cenie. Spełnianie każdego z tych oczekiwań wymaga przyjęcia w organizacji innego podejścia do zarządzania procesami, w zakresie projektowania, monitorowania, oceniania i doskonalenia procesu. Zostały one zaprezentowane w tab. 2.

Jak widać, wymagania co do zarządzania procesem z punktu widzenia interesariuszy są inne, często skonfliktowane i rodzą problemy w kształtowaniu celów procesów. Główne konflikty celów procesu usługowego, wynikające ze sprzeczności celów interesariuszy, zostały zaprezentowane w tab. 3.

**Tabela 2.** Główne cele przyjmowane przez interesariuszy procesu usługowego i podstawowe ich konsekwencje w podejściu do zarządzania procesami usługowymi.

	Interesariusz		
	Właściciel	Pracownik	Klient
Cele/ oczekiwania interesariusza	Uzyskanie zysku pozwalającego na rozwój organizacji.	Poznanie i rozumienie procesów, w których pracownik uczestniczy. Duża niezależność wykonywania pracy. Wysokie wynagrodzenie za wykonywaną pracę	Spełnienie wymagań/oczekiwań klienta w zakresie usługi i dostarczenie jej w akceptowanej (niskiej) cenie.
Wnioski dotyczące zarządzania procesami, wpływające z celów	Procesy muszą być jak najtańsze. Pomiar powinien dotyczyć głównie kosztów. Doskonalenie procesów powinno iść w kierunku zmniejszania kosztów (poprawy produktywności).	Procesy muszą być jasno sprecyzowane (procedury, szkolenia), ale pracownik ma dużą swobodę w podejmowaniu decyzji co do usługi. Kontrola działań w procesach powinna być ograniczona lub wyeliminowana. Pomiar procesu musi uwzględniać satysfakcje pracowników	Procesy muszą się być ciągle dostosowywane do wymagań klientów. Podstawowy pomiar procesów musi dotyczyć spełnienia potrzeb klientów. Procesy muszą spełniać wszystkie wymagania klientów, nawet nieuświadomiane. Koszty procesu usługowego muszą być dostosowane do możliwości klienta.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Główne konflikty celów procesu usługowego, wynikające ze sprzeczności celów/oczekiwań interesariuszy

Interesariusz	Klient	Pracownik
Właściciel	Niskie koszty kontra ciągle dostosowywanie procesu (zwiększanie nakładów). Niskie koszty kontra wprowadzanie działań innowacyjnych (nowych usług).	Niskie koszty kontra wysokie wynagrodzenie. Poprawa produktywności procesu kontra bezpieczeństwo zatrudnienia. Automatyzacja/ standaryzacja procesów kontra niezależność podejmowania działań w procesie.
Pracownik	Brak kontroli działań (ograniczona kontrola) pracownika kontra utrzymanie poziomu działań na wymaganym przez klienta poziomie jakościowym.	X

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku organizacji usługowych, które posiadają więcej interesariuszy, takich jak jednostki finansujące działalność organizacji (np. jednostki finansujące służbę zdrowia, urzędy miejskie), konflikty celów są jeszcze bardziej złożone.

#### 4. Czynniki determinujące dominację jednego z interesariuszy

Sprzeczność celów interesariuszy sprawia, że organizacje stają przed problemem pogodzenia konfliktów celów, co nie do końca jest możliwe. Zazwyczaj realizacja celu jednego z interesariuszy dominuje nad pozostałymi, co oznacza, że projekt oraz sposób zarządzania procesem są przede wszystkim dostosowane do celów określonego interesariusza (właściciela, pracownika, klienta). Wpływ na dominację jednego z nich ma wiele czynników – do najważniejszych można zaliczyć:

- specyfikę procesu usługowego,
- dostęp do zasobów (np. do nowych technologii, profesjonalnych pracowników),
- rynek usług (np. poziom konkurencji, dynamika rozwoju usług).

Specyfikę procesu usługowego można rozpatrywać przyjmując różne kryteria, np.: wymagania w zakresie zasobów procesu, poziom intensyfikacji pracy pracownika, poziom interakcji z klientem, poziom technicznej obudowy usługi, a także czas kontaktu z klientami. Najczęściej przyjmowanymi kryteriami charakteryzującymi specyfikę usług są dwa kryteria sformułowane przez R. Schmennera [Schmenner 1989, s. 25, za: Fitzsimmons, Fitzsimmons 2008, s. 24]: poziom intensywności pracy pracowników, określany jako wskaźnik kosztów pracowniczych do kosztów kapitałowych oraz poziom interakcji z klientem. Kryteria te są stosowane do wyznaczenia czterech grup organizacji usługowych:

1. Usługi profesjonalne, w których występuje duży poziom intensyfikacji pracy pracowników i wysoki poziom interakcji z klientem.

2. Usługi masowe, charakteryzujące się dużym poziomem intensyfikacji pracy pracowników, ale niskim poziomem interakcji z klientem.

3. Punkty usługowe, w których występuje stosunkowo niski poziom intensyfikacji pracy pracowników i wysoki poziom interakcji z klientem.

4. Przedsiębiorstwa usługowe o niskim poziomie intensyfikacji pracy pracowników, wymagające dużych nakładów kapitałowych, oraz o niskim poziomie interakcji z klientem.

Specyfika każdej grupy przedsiębiorstw usługowych sprawia, że może w nich dominować zazwyczaj tylko jeden z interesariuszy usługi. W przypadku procesów usługowych wymagających dużej intensyfikacji pracy pracowników (usługi profesjonalne, usługi masowe) zazwyczaj pracownicy przyjmują pozycję dominującą. W przypadku organizacji usługowych, w których zaangażowane są duże środki kapitałowe, jak to ma miejsce w przedsiębiorstwach usługowych (np. usługi lotnicze), dominującym interesariuszem będzie właściciel. Wpływ i poziom dominacji klienta są zależne od poziomu interakcji z klientem w procesie. Tylko w przypadku dużego poziomu interakcji z klientami klient może mieć wpływ na cele organizacji i procesu.

Dominancje interesariuszy w kształtowaniu celów procesów usługowych w poszczególnych rodzajach usług przedstawiono w tab. 4.

**Tabela 4.** Dominancja interesariusza w poszczególnych rodzajach usług

Lp.	Typ usług	Poziom		Przykład procesu usługowego	Dominancja interesariusza
		intensyfikacji pracy	interakcji z klientami		
1	Usługi profesjonalne	wysoki	wysoki	usługi prawnicze	pracownik/klient
4	Usługi masowe	wysoki	niski	sprzedaż hurtowa	pracownik/właściciel
2	Punkty usługowe	niski	wysoki	usługi fryzjerskie	właściciel/klient
3	Przedsiębiorstwo usługowe	niski	niski	usługi lotnicze	właściciel/pracownik

Źródło: opracowanie własne.

Inne modele specyfikujące procesy usługowe (np. [Silvester i in. 1992; Tinnila, Vepsalainen 1995; Collier, Meyer 1998] oprócz dwóch wymienionych kryteriów, wskazują też inne, takie jak:

- poziom indywidualizacji działań (orientacja na klienta),
- poziom dyskrekcji pracowników,
- wartość dodana pracowników „zaplecзовych” do bezpośrednio obsługujących klientów,
- nakierowanie na produkty lub na procesy.

Są one pośrednio związane z dwoma głównymi kryteriami w modelu Schmennera i nie wpływają zasadniczo na zmianę dominacji interesariusza w procesie.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na dominację jednego z interesariuszy jest dostęp do zasobów, a przede wszystkim do zasobów ludzkich (profesjonalnych pracowników) i technologicznych (nowych technologii). Nie ma on zasadniczego wpływu na dominację interesariusza, ale może wzmacniać lub osłabiać dominację typową dla danego rodzaju procesu usługowego. W przypadku zasobów ludzkich, brak wykwalifikowanych pracowników na rynku wzmacnia dominację pracowników w usługach profesjonalnych oraz w usługach masowych, duża podaż pracowników sprawia zaś, że dominacja przesuwana się na korzyść klienta (usługi profesjonalne) lub właściciela (usługi masowe). Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku dostępu do nowych technologii.

Ważnym czynnikiem determinującym dominację jednego z głównych interesariuszy procesu jest również rynek usług rozpatrywany ze względu na poziom konkurencji i dynamikę rozwoju usług. W przypadku wysokiej konkurencji, w której podaż usług przeważa nad popytem, do głosu dochodzą klienci i wyznaczają model

zarządzania procesami. Utrzymanie się organizacji na rynku gwarantuje jedynie realizacja ciągle zmieniających się oczekiwań klientów. W warunkach niskiej konkurencji usług organizacje mogą realizować model zarządzania procesami w zależności od rodzaju usługi: oparty na dominacji właściciela (usługi masowe) lub pracownika (usługi profesjonalne). Podobny wpływ na dominację interesariusza ma dynamika zmian (rozwój) usług, rozumiana jako czas pomiędzy wejściem na rynek nowej lub udoskonalonej usługi a pojawieniem się kolejnej wersji usługi. Jest ona silnie związana z rozwojem nowych technologii i z jej dostosowaniem do zmieniających się potrzeb klientów. W przypadku dużej dynamiki zmian lub rozwoju usług

**Tabela 5.** Charakterystyka głównych czynników determinujących dominację jednego z interesariuszy procesu usługowego

Czynnik	Dominacja		
	właściciela	pracownika	klienta
Główne oddziaływanie na projekt i wyniki procesu	Oczekiwania właściciela dyktują kształt procesu usługowego	Oczekiwania pracownika wpływają na kształt procesu usługowego	Oczekiwania i potrzeby klienta wpływają na kształt procesu usługowego
Rodzaj procesu usługowego ze względu na poziom intensywności pracy pracowników i na poziom interakcji z klientem	Przedsiębiorstwa usługowe Usługi masowe	Usługi profesjonalne	Punkty usługowe
Rodzaj procesu usługowego ze względu na umiejętności pracowników	Wymagane umiejętności w zakresie wykonywania jednej lub grupy czynności. Wprowadzanie automatyzacji czynności	Proces wymaga specjalnych/ unikatowych umiejętności pracownika. Przygotowanie pracownika wymaga dużego nakładu czasu i kosztów	Umiejętności pracowników procesu usługowego muszą być dostosowane do specyficznych potrzeb klienta (niekoniecznie muszą być unikatowe). Wprowadzanie samoobsługi.
Typowy rynek usług (popyt/podaż)	Popyt na usługę przeważa nad podażą (mała konkurencja). Usługi masowe	Nie zależy od rodzaju rynku. Usługi zindywidualizowane	Podaż usług przeważa nad popytem. Usługi zindywidualizowane
Konkurencja (dynamika rozwoju nowych usług)	Mała dynamika rozwoju nowych usług	Nie zależy od dynamiki rozwoju nowych usług (ew. mała dynamika rozwoju nowych usług)	Duża dynamika rozwoju nowych usług

Źródło: opracowanie własne.

dużego znaczenia nabierają klienci, których oczekiwania wyznaczają kierunek tych zmian.

W tabeli 5 przedstawiono podsumowanie omówionych czynników determinujących dominację jednego z interesariuszy procesu.

## 5. Modele zarządzania jakością procesów usługowych

Ze względu na dominację jednego z interesariuszy procesu usługowego można wyróżnić trzy modele zarządzania jakością procesów usługowych, różniące się projektem procesu usługowego i zarządzaniem zasobami procesu (personelem, infrastrukturą) oraz wyzwaniem w zakresie zapewnienia jakości usług:

- 1) model dominacji właściciela,
- 2) model dominacji pracownika,
- 3) model dominacji klienta.

### 5.1. Model dominacji właściciela

W modelu dominacji właściciela to oczekiwania właścicieli wyznaczają projekt procesu usługowego, a działania podejmowane w zakresie zarządzania procesami są ukierunkowane na spełnienie jego potrzeb. Organizacja szuka możliwości ciągłego zwiększania zysków z przebiegu procesu usługowego, przede wszystkim poprzez obniżkę kosztów procesów. Odbywa się to już na etapie projektowania procesu, w którym zasadniczym elementem brany pod uwagę są koszty procesów. To prowadzi do ograniczania gamy produktów usługowych, upraszczania procesów i ich standaryzacji. Cechą charakterystyczną tego modelu jest oferowanie klientom ograniczonej opcji produktów do wyboru. Jakość, rozumiana jako wywołanie satysfakcji u klienta, jest zapewniana poprzez dokładne informowanie klientów o zakresie usług i późniejszym ich przestrzeganiu. Na silnym rynku konkurencji wprowadzane są niewielkie modyfikacje procesu usługowego, wykorzystujące nowe rozwiązania technologiczne lub nieznacznie jest poszerzana gama produktów usługowych.

W modelu dominacji właściciela przyjmowane jest założenie specjalizacji pracy w procesach. Zdecydowana większość pracowników organizacji nie musi posiadać specjalistycznej wiedzy i podnosić kwalifikacji. Do wykonywania swoich zadań są przygotowywani poprzez szkolenia w zakresie przestrzegania procedur stanowiskowych. Jakość wykonywanych przez nich działań ma wspierać kontrola jakości przestrzegania procedur (np. poprzez metodę Mystery Shopping). Personel organizacji nie ma możliwości spełniania swoich celów, czego efektem jest brak satysfakcji z pracy. Taki model jest stosowany np. w sieci McDonald's czy też KFC.

Głównymi wyzwaniami w zakresie zarządzania procesem usługowym w tym modelu jest przekonanie klientów, że oferowany zakres usług oraz stały poziom jakości usługi spełnia w pełni ich oczekiwania.

## 5.2. Model dominacji pracownika

Model dominacji pracownika jest przyjmowany w usługach wymagających dużych umiejętności i wiedzy w zakresie świadczonych usług. Cechą charakterystyczną tego modelu jest dostosowanie procesów usługowych przede wszystkim do oczekiwań pracowników. Projekt procesu usługowego jest kreowany pod kątem spełnienia potrzeb i oczekiwań pracowników. Pracownicy przejmują kontrolę nad klientem, wyznaczając zakres działań i nakładów kosztów. Jakość jest zapewniana poprzez dopasowanie profesjonalizmu działań opartych na wiedzy, a także infrastruktury procesu usługowego (wyposażenie, sprzęt) do potrzeb i oczekiwań klienta.

Model ten wymaga przyjęcia założeń co do pracowników organizacji w zakresie postaw i odpowiedzialności, a mianowicie, że pracownicy [Hensler 2002, za: Foster, Jonker 2007, s. 692]:

- 1) dokładają wszelkich starań i umieją ocenić wyniki swojej pracy,
- 2) dążą do perfekcji,
- 3) mają nieograniczone potrzeby samodoskonalenia,
- 4) są przedsiębiorczy.

Badania wskazują, że uzyskanie pozytywnych efektów w zakresie zarządzania jakością usług w organizacjach przyjmujących ten model jest silnie skorelowane z zarządzaniem wiedzą [Ayuso, Rodriguez, García-Castro, Ariño 2011].

Model ten jest przyjmowany przede wszystkim w usługach profesjonalnych (np. usługi prawnicze, weterynaryjne).

Wyzwaniem w zakresie zarządzania jakością procesu usługowego w tym modelu jest utrzymanie odpowiedniej relacji pomiędzy kosztami a jakością i dostosowanie zarządzania pracownikami w zakresie zatrudniania, szkolenia, motywowania, kontrolowania, kształtowania relacji przełożony-podwładny do zmieniających się potrzeb klientów i do utrzymania lojalności pracowników.

## 5.3. Model dominacji klienta

W modelu dominacji klienta pełną kontrolę nad usługą przejmuje klient i to on wyznacza projekt procesu usługowego i sposób zarządzania nimi, tak aby był on dogodny dla niego. Organizacje przyjmujący ten model już na etapie projektowania procesu usługowego, angażując klientów w swoje działania, a późniejsze jego zmiany mają na celu bieżące dostosowywanie go do zmieniających się potrzeb klienta.

W organizacjach realizujących ten model przyjmowane są pewne zasady w zakresie tworzenia wartości dla klienta, uczenia się klienta i zarządzania wiedzą [Mele, Colurcio 2006]:

- tworzenie wartości nie tylko dla klienta, ale też z klientem,
- uczenie się nie tylko od niego, ale również o nim,
- krzewienie wiedzy o kliencie w organizacji poprzez zacieśnianie związków międzyfunkcyjnych,

- zwiększanie orientacji na wiedzę i potrzebne zdolności, by doskonalić wartość dla klienta.

Model ten jest bardzo kosztowny dla organizacji, gdyż wymaga ciągłego dostosowywania zasobów (ludzi, infrastruktury) do potrzeb i oczekiwań klienta. Pewną formą tego modelu, w której klient ma pełną kontrolę nad procesem, a która nie wymaga olbrzymich nakładów finansowych, jest proces usługowy typu samoobsługa.

Wyzwaniami w zakresie zarządzania procesem usługowym w tym modelu jest utrzymanie odpowiedniego poziomu kosztów, tak aby nie zagrażały one ciągłości działania organizacji oraz kontrola nad zmianami zachodzącymi na rynku i dostosowywanie do nich zasobów ludzkich (w zakresie wiedzy i umiejętności) i infrastruktury (nowe technologie).

W tabeli 6 zostało przedstawiono podsumowanie omówionych w tej części artykułu zagadnień związanych z zarządzaniem jakością procesów usługowych w różnych modelach dominacji interesariuszy.

**Tabela 6.** Charakterystyka elementów systemu zarządzania procesem usługowym w modelach dominacji jednego z interesariuszy

Element systemu zarządzania procesem usługowym	Model dominacji		
	właściciela	pracownika	klienta
1	2	3	4
Cel Projektowania lub modernizowania procesu	Projekt procesu uwzględnia przede wszystkim minimalizację kosztów (poprawę produktywności)	Proces jest projektowany pod kątem możliwości wykonania działań przez pracowników	Proces jest projektowany pod specjalne potrzeby i oczekiwania klientów
Zasoby procesu: pracownicy	Pracownicy traktowani podmiotowo, niewymagający wysokich kwalifikacji	Podstawowy zasób procesu bezpośrednio wyznaczający projekt i wyniki procesu	Podstawowy zasób procesu zdolny do zapewnienia jakości usług
Zakres doskonalenia procesu	Zakres pozwalający na utrzymanie zakładanego poziomu kosztów	Zakres pozwalający na swobodne podejmowanie decyzji przez pracowników	Zakres pozwalający zapewnić powtarzalność oczekiwanych przez klienta wyników procesu
Działania doskonalące proces	Upraszczenie procesów, ograniczanie zasobów procesów. Zmiany radykalne związane z zmniejszeniem kosztów	Zmiany niewielkie związane z dostosowaniem procesu do nowych potrzeb pracowników	Zakres wprowadzania zmian w procesie uzależniony od zmian potrzeb klientów i zmian rynku usług (technologicznych, społecznych i in.)



Tabela 6, cd.

1	2	3	4
Sposób zapewnienia jakości procesu	Szkolenie pracowników w zakresie procedur stanowiskowych. Kontrola poprawności wykonywania procedur. Informowanie klientów o kształcie procesu	Podnoszenie kompetencji pracowników i zarządzanie wiedzą	Angażowanie klientów w prace nad projektem procesu, kontrola nad nim i jego doskonaleniem. Wprowadzanie samoobsługi
Wyzwania zarządzania procesem usługowym (z punktu widzenia jakości)	Utrzymanie poziomu jakości usług na stałym poziomie i przekonanie klientów, że reagowanie na zmiany popytu usług są wystarczające	Zarządzanie pracownikami tak, by relacja między kosztami a jakością była utrzymana	Utrzymanie poziomu kosztów usług, które nie paraliżowałyby rozwoju organizacji

Źródło: opracowanie własne.

## 6. Podsumowanie

Każda organizacja, która chce przetrwać na rynku, musi być zarządzana przez jakość, co oznacza, że potrzeby i wymagania klientów determinują strategię całej organizacji i podejmowane przez nią działania w zakresie projektowania, oceny i doskonalenia procesów. Duże zróżnicowanie usług pod względem poziomu intensywności pracy pracowników, poziomu interakcji z klientem, ale także dynamiki rozwoju rynku usług sprawia, że organizacje przyjmują inne rozwiązania zapewniające spełnienie potrzeb klientów. Wymienione czynniki wpływają bowiem na zwiększenie dominacji jednego z głównych interesariuszy procesu usługowego: właściciela, pracowników lub klientów, i na przyjęcie innego modelu zarządzania jakością procesów: modelu właściciela, modelu pracownika lub modelu klienta. Podstawowe różnice w zarządzaniu procesami w tych trzech modelach są widoczne już na etapie projektowania procesów usługowych i później w czasie podejmowania działań doskonalących jakość, zarówno w zakresie, jak i głębokości wprowadzanych zmian. Inne też są przyjmowane sposoby zapewnienia jakości procesów usługowych, głównie związane z zasobami organizacji.

## Literatura

- Ayuso S., Rodriguez M.A., García-Castro R., Ariño M.A., 2011, *Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation?*, „Industrial Management & Data Systems”, vol. 111, no. 9.
- Collier D.A., Meyer S.M., 1998, *A service positioning matrix*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 18, no. 12.
- EFQM, 2007, *The EFQM Excellence Model*, The European Foundation for Quality Management.
- Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J., 2008, *Service Management. Operations, Strategy, Information Technology*, McGraw-Hill International Edition.

- Follett M.P., 1918, *The New State*, Penn State University Press, Harrisburg, PA.
- Foster D., Jonker J., 2007, *Towards a third generation of quality management Searching for a theoretical re-conceptualisation of contemporary organisations based on the notions of stakeholders and transactivity*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, vol. 24, no. 7.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Marshfield, MA.
- Freeman R.E., McVea J., 2001, *A stakeholder approach to strategic management*, [w:] M. Hitt, R.E. Freeman, J. Harrison. (red.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Freeman R.E., Reed D.L., 1983, *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*, „California Management Review”, vol. 25, no. 3.
- Henriques I., Sadowsky P., 1999, *The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance*, „Academy of Management Journal”, vol. 42, no. 1.
- Hensler D., 2002, *Management (and change) is simple, just not easy, change management*, Proceedings of the 7th International Conference on ISO 9000 and TQM, RMIT University, Melbourne.
- Johansson P., 2008, *Implementing stakeholder management: a case study at a micro-enterprise*, „Measuring Business Excellence”, vol. 12, no. 3.
- Klefsjö B., Bergqu B., Garvare R., 2008, *Quality management and business excellence, customers and stakeholders. Do we agree on what we are talking about, and does it matter?* „The TQM Journal”, vol. 20, no. 2.
- Mele C., Colurcio M., 2006, *The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, vol. 23, no. 5.
- NIST, 2008, *Criteria for Performance Excellence*, National Institute for Standard and Technology, Gaithersburg.
- Norma PN-EN ISO 26000:2009, *Zarządzanie odpowiedzialnością społeczną*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Radder R., 1998, *Stakeholder delight: the next step in TQM*, „The TQM Magazine”, vol. 10, no. 4.
- Schmenner R., 1986, *How can service business survive and prosper?* „Sloan Management Review”, vol. 27, no. 3.
- Silvestro R., Fitzgerald L., Johnston R., Voss C., 1992, *Towards a classification of service processes*, „International Journal of Service Industry Management”, vol. 3, no. 3.
- Tinnila M., Vepsäläinen A.P.J., 1995, *A model for strategic repositioning of service processes*, „International Journal of Service Industry Management”, vol. 6, no. 4.

## THE IMPACT OF KEY STAKEHOLDERS ON THE MANAGEMENT OF THE QUALITY OF SERVICE PROCESSES

**Summary:** The article presents the fundamental problems of managing service processes resulting from the conflicts of objectives adopted by the stakeholders. The factors causing the dominance of one of the main stakeholders of the service process (owner, employee, customer) are analyzed. The models to ensure the quality of services received in the case of the dominance of one of the main stakeholders are presented. It was found that these models differed in the way the customer satisfaction was ensured.

**Keywords:** quality, service, process, stakeholder, quality management.