

Urszula Bukowska

Katedra Zarządzania Zasobami Pracy

Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi

1. Wstęp

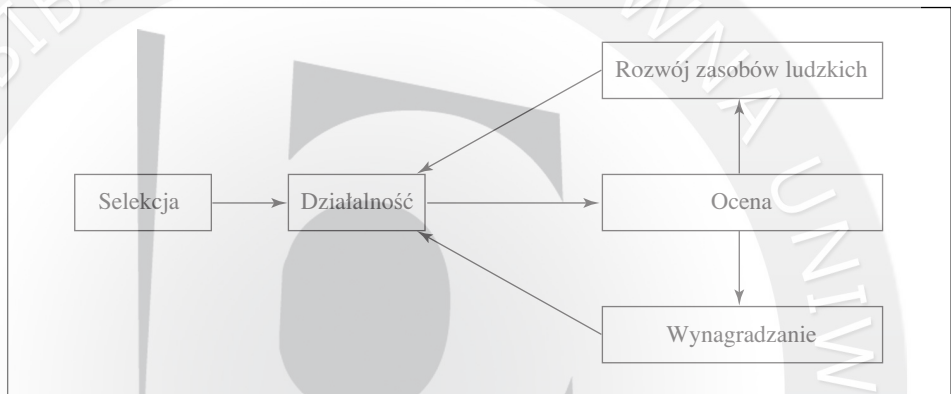
W drugiej połowie XX w., a w szczególności w latach 80., nastąpiły znaczące zmiany w postrzeganiu roli pracownika, czy szerzej człowieka, w funkcjonowaniu organizacji. Konsekwencją, a poniekąd i przejawem tych zmian były opracowywane koncepcje oraz metody identyfikujące i opisujące znaczenie zasobów ludzkich dla przedsiębiorstwa. Nie sposób nie odnotować również, że to właśnie we wspomnianym okresie zaczęto posługiwać się pojęciem „zarządzanie zasobami ludzkimi” (ZZL). Pojęcie to ściśle związane było z modelami prezentującymi optymalny sposób zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Dążono między innymi do wskazania zależności łączących funkcję personalną przedsiębiorstwa z ogółem zewnętrznych i wewnętrznych czynników, w tym przede wszystkim ze strategią organizacji. Niektórzy badacze zajmujący się omawianą tu problematyką zwrócili uwagę również na relacje łączące interesariuszy (ang. *stakeholders*) z funkcją personalną, uwzględniając je, bezpośrednio lub pośrednio, w modelach zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Wybrane modele zarządzania zasobami ludzkimi

Niewątpliwie największy wpływ na rozwój dyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi wywarli badacze pracujący w dwóch ośrodkach w Stanach Zjednoczonych, a mianowicie w Michigan i Harvardzie, którzy w tym samym – 1984 roku przedstawili modele tego zarządzania.

Model opracowany przez Ch. Fombruna, N. Tichy’ego i M. Devanna, a potocznie określany jako model Michigan, zakłada istnienie czterech kluczowych składników, będących zarazem obszarami zadaniowymi zarządzania zasobami ludzkimi: selekcji, oceniania, rozwoju i wynagradzania, ukierunkowanych na

wzrost organizacyjnych wyników, co ilustruje rys. 1. Te obszary są wzajemnie połączone, tworząc pewien cykl zasobów ludzkich.



Rys. 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w modelu Michigan

Źródło: [Bratton, Gold 2003, s. 19].

Wyniki pracy stają się więc tutaj zmienną, która sprzężona jest z wymienionymi składnikami ZZL. Kluczowe znaczenie ma jednak to, że w modelu tym podkreślano związki występujące między strategią, strukturą i zarządzaniem zasobami ludzkimi, przy czym priorytetem stała się strategia [Paauwe 2004, s. 26].

Znacznie bardziej złożone relacje przedstawiono w modelu opracowanym przez naukowców z Harvard Business School (rys. 2.). Opierał się on na założeniu, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno bazować na krytycznej analizie żądań interesariuszy i licznych czynników sytuacyjnych. Zwrócono uwagę na interesariuszy, ponieważ przyjęto, iż jednym z głównych zadań menedżerów jest równoważenie korzyści różnych podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji i kształtowanie dobrych relacji z nimi. Z kolei czynniki sytuacyjne wywodzące się z wnętrza organizacji lub jej otoczenia mogą kreować politykę ZZL, ale także, choć w różnym stopniu, podlegają wpływowi polityki personalnej.

W modelu harwardzkim, którego autorami są M. Beer, R. Walton i B. Spector, uwzględnione zostały krótko- i długoterminowe konsekwencje zarządzania zasobami ludzkimi. W krótkim okresie ZZL ma wpływ na zaangażowanie pracowników w realizację organizacyjnych celów (*commitment*), podzielenie przez pracowników wizji przyszłości organizacji (*congruence*), kompetencje pracowników (*competence*), efektywność działania (*cost-effectiveness*). Z kolei długoterminowe skutki mogą być rozpatrywane na trzech poziomach: jednostki, organizacji i społeczeństwa. W przypadku jednostki chodzi tu o psychologiczne korzyści osiągnięte przez nią w związku z pracą. Jednocześnie, na poziomie organizacji, wzrost efektywności umożliwia przetrwanie i rozwój or-

ganizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi znajduje także odzwierciedlenie w dobrobycie społecznym [Bratton, Gold 2003, s. 19–20].

M. Beer i jego współpracownicy zidentyfikowali również trzy warianty zarządzania zasobami ludzkimi. Warianty te różnią się ze względu na przyjęty w organizacji zakres partycypacji pracowniczej, od „biurokracji”, w której pracownik jest podwładnym, poprzez „rynek”, gdzie jest pracobiorcą, aż do „klanu”, gdzie staje się pełnoprawnym członkiem organizacji.

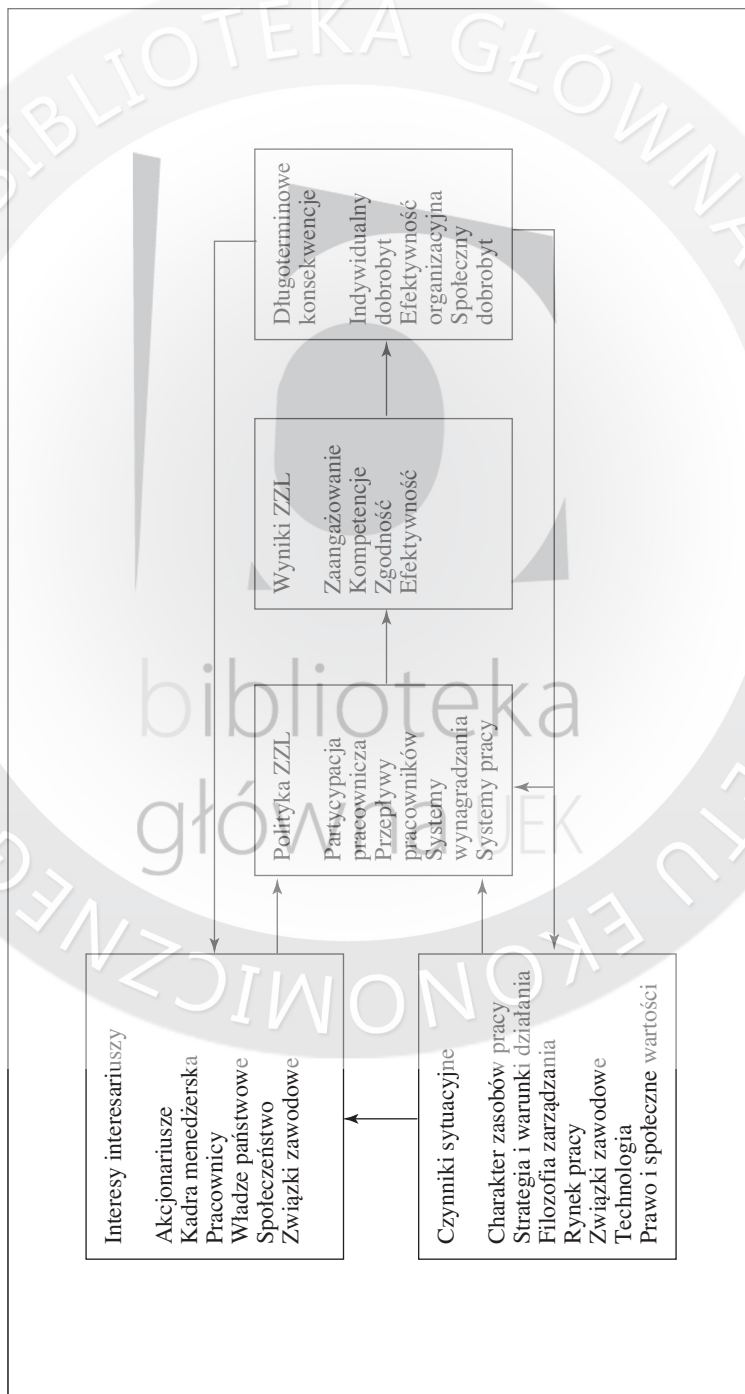
Główne założenie innego modelu zaproponowanego przez D. Guesta polega na tym, że jeśli zostanie wprowadzony zintegrowany i spójny zestaw obszarów zadaniowych ZZZ, możliwe będzie osiągnięcie lepszych wyników indywidualnych. Znajdzie to również odzwierciedlenie w lepszych wynikach organizacyjnych. Model Guesta ma sześć komponentów: strategia ZZZ, obszary zadaniowe ZZZ, wyniki ZZZ, zmiany zachowań, wyniki działania, wyniki finansowe [Bratton, Gold 2003, s. 22].

Tabela 1. Model zarządzania zasobami ludzkimi autorstwa Guesta

Strategia ZZZ	Obszary zadaniowe ZZZ	Wyniki ZZZ	Zmiany zachowań	Wyniki działania	Wyniki finansowe
Zróźnicowanie (innowacja) Dostosowywanie (jakość) Koszty (redukcja kosztów)	Selekcja Szkolenia Ocenianie Wynagradzanie Projektowanie pracy Zaangażowanie Pozycja i bezpieczeństwo	Zaangażowanie Jakość Elastyczność	Wysiłek/ motywacja Współpraca Zaangażowanie Obywatelstwo organizacyjne	Wysoka: – produktywność – jakość – innowacyjność Niska: – absencyjność – rotacja pracowników – konflikto-wość – skargi klientów	Zyski Zwroty z inwestycji

Źródło: [Guest 1997, s. 263–267] za [Bratton, Gold 2003, s. 22].

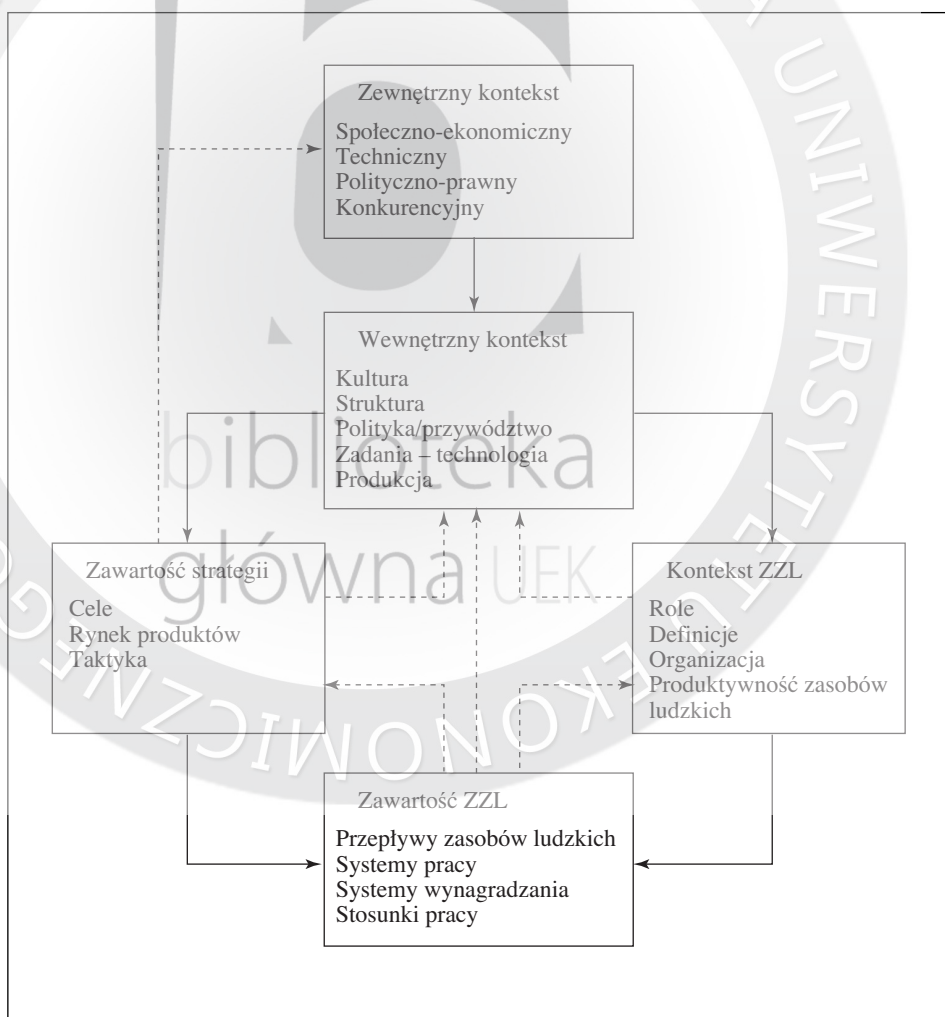
W modelu tym wiąże się strategię ZZZ z ogólną strategią organizacji, co więcej, jako że jest to model analityczny, ocenia się tu wpływ ZZZ na sukces organizacji i jej finansowe wyniki. Podobnie jak w modelu harwardzkim, zaangażowanie pracowników jest przez Guesta traktowane jako podstawowa korzyść, sprzężona z przywiązywaniem pracowników do organizacji i osiąganiem zmian w zachowaniach, a przejawiających się w zwiększonym wysiłku, współpracy i w postawie obywatelstwa organizacyjnego. Tylko wówczas, gdy osiągnięte zostaną zaangażowanie, jakość i elastyczność, możliwe będzie osiągnięcie wyjątkowych efektów działania [Bratton, Gold 2003, s. 22].



Rys. 2. Model harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: [Beer i in. 1984] za [Bratton, Gold 2003, s. 20].

Model Warwick, którego autorami są w szczególności C. Hendry i A. Pettigrew, z założenia stanowi rozszerzenie modelu harwardzkiego. Uwzględniono w nim wewnętrzny i zewnętrzny kontekst funkcjonowania organizacji, poza tym położono większy nacisk na strategię działania. Znaczenie modelu wynika przede wszystkim z faktu, że klasyfikuje on i identyfikuje wpływ otoczenia na zarządzanie zasobami ludzkimi.



Rys. 3. Model Warwick zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: [Hendry, Pettigrew 1990, s. 17–44] za [Bratton, Gold 2003, s. 24].

Jednakże dostrzeżono również odwrotną zależność: ZZL wpływa, bezpośrednio lub pośrednio, na kontekst, w którym funkcjonuje organizacja. Jak wynika z rys. 3, autorzy podkreślali potrzebę integrowania polityki personalnej ze strategią organizacji. Jednym z ważniejszych wyników badań przeprowadzonych przez autorów modelu w ponad 20 wiodących przedsiębiorstwach w Wielkiej Brytanii było stwierdzenie, że nie ma wątpliwości, iż występuje czysto mechaniczne sprzężenie między strategicznymi możliwościami organizacji a ZZL [Paauwe 2004, s. 25].

Wymienione modele, mające w przeważającej mierze charakter opisowy, prezentują więc przede wszystkim rodzaje relacji łączących ZZL oraz zewnętrzne i wewnętrzne czynniki sytuacyjne. Warto jednak podkreślić, że znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi zostało w tych modelach znacząco uwypuklone i potraktowane jako zmienna o strategicznym znaczeniu dla funkcjonowania organizacji.

3. Interesariusze

Termin „interesariusze”, który często używany jest w kontekście modeli ZZL, został wprowadzony do języka polskiego przez S. Kwiatkowskiego jako odpowiednik angielskiego słowa *stakeholders*. Jak podano w *Cambridge International Dictionary of English*, określenie *stakeholder* oznacza osobę lub grupę osób posiadającą udziały albo osobisty lub finansowy wkład w interes (przedsiębiorstwo) [Cambridge..., 2000]. W literaturze przedmiotu znaleźć można bardziej szczegółowe wyjaśnienia, niekiedy ukazujące związki interesariuszy z organizacją z odmiennej perspektywy. Przykładowo, jedna z autorek zakłada, że interesariuszem przedsiębiorstwa jest pojedyncza osoba i (lub) określona grupa osób znajdująca się w otoczeniu tego przedsiębiorstwa lub wewnątrz niego, zaspokajająca w większym lub mniejszym stopniu swoje interesy dzięki temu, iż realizuje ono określone cele [Gableta 2003, s. 84]. Powyższe podejścia w pewnym stopniu integruje definicja podana przez E. Freemana, który stwierdził w niej, że interesariusz (*stakeholder*) to „każda grupa lub osoba, która wpływa lub podlega wpływowi osiągniętych przez firmę celów” [za: Mendel 2001, s. 16].

Warto pamiętać o tym, że organizacja jest systemem otwartym, pobierającym z otoczenia nakłady (zasoby), które po transformacji może w postaci wyników przekazać do niego z powrotem. Interesariusze są więc zaangażowani zarówno na wejściu, oferując między innymi pracę, kapitał, technologię i informację, jak i na wyjściu, jako że korzystają z produktów i usług przedsiębiorstwa, czy ujmując ogólniej, z osiągniętych przez organizację celów. Wyróżnia się w związku z tym następujące zależności występujące pomiędzy organizacją a interesariuszem [Mendel 2001, s. 17–18]:

- interesariusz wysuwa żądania uwzględniając interes organizacji,
- organizacja jest zależna od interesariusza,

- interesariusz ma władzę nad organizacją,
- interesariusz jest zależny od organizacji,
- organizacja ma władzę nad interesariuszem,
- organizacja i interesariusz są wzajemnie uzależnieni,
- organizacja i interesariusz pozostają w związku kontraktowym,
- interesariusz może wysuwać żądania natury moralnej wobec organizacji,
- interesariusz jest zagrożony ryzykiem,
- interesariusz jest zainteresowany działalnością organizacji.

Wyodrębnienie powyższych zależności skutkuje tym, że do grona interesariuszy zaliczyć można niemal każdy podmiot – osobę lub grupę – pozostający w jakimkolwiek kontakcie z organizacją. Uzasadnione jest więc zaliczanie do grona interesariuszy między innymi pracowników, menedżerów, właścicieli, a wśród nich akcjonariuszy (*stockholders*) i udziałowców (*shareholders*), związków zawodowych, klientów, dostawców i konkurentów, władze państwowe i samorządowe, instytucje finansowe oraz ogólnie pojęte społeczeństwo.

Interesariusze mają nadzieję, że organizacja pozytywnie odpowie na ich oczekiwania, z których najbardziej charakterystyczne zaprezentowane zostały w tabeli 2.

Tabela 2. Oczekiwania interesariuszy organizacji

Interesariusze	Oczekiwania	
	pierwotne	wtórne
Właściciele (akcjonariusze i udziałowcy)	Zwrot kapitałów	Wartość oczekiwana
Pracownicy	Wynagrodzenie za pracę	Realizacja kontraktu psychologicznego ^a
Klienci	Dostarczenie produktów i usług	Usługi posprzedażowe
Instytucje finansowe	Zdolność kredytowa	Długoterminowe stosunki
Dostawcy	Zapłata	Długoterminowe stosunki
Spoleczności	Bezpieczeństwo i zabezpieczenie	Wkład na rzecz społeczności
Rząd	Harmonijne współdziałanie	Doskonalenie konkurencyjności

^a kontrakt psychologiczny odzwierciedla ogół niepisanych oczekiwań łączących poszczególnych członków organizacji z pracodawcą i innymi członkami tejże organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wawrzyniak 2002, s. 26].

Właściciele, a wśród nich akcjonariusze i udziałowcy, to podmioty związane kapitałowo z organizacją, co skutkuje tym, że ich prawo do decydowania

o jej funkcjonowaniu wynika z prawa własności. Niekiedy uznaje się, że oczekiwania akcjonariuszy i udziałowców powinny być traktowane priorytetowo, jako że „stawiając na maksymalizowanie wartości spółki, przedsiębiorstwo może promować zarówno interesy akcjonariuszy [i udziałowców], jak i innych zainteresowanych stron, tworząc także wartość dodaną dla społeczeństwa. W tej sytuacji postrzeganie wzrostu wartości przedsiębiorstwa jako jedynego celu, którym zainteresowani są tylko akcjonariusze, może okazać się błędne” [Hadera 2001, s. 63]. Można przyjąć założenie, że w wielu wypadkach zwiększanie zysku leży w obszarze zainteresowania nie tylko właścicieli, ale także pracowników, dostawców, klientów, a nawet społeczeństwa. Właściciele przedsiębiorstwa dwojako mogą wpływać na jego wartość, a mianowicie [Marcinkowska 2000, s. 88]:

- bezpośrednio, poprzez wyznaczenie ceny akcji lub wartości nabywanych pakietów,

- pośrednio, w drodze określania kierunków działania czy też wybierając kierownictwo zarządzające podmiotem w taki sposób, by jego wartość była maksymalizowana.

Zobowiązania organizacji względem właścicieli można ująć również szerzej, wymieniając nie tylko kreowanie zysku, ale także między innymi udzielanie rzetelnych i kompletnych informacji, wypłacanie uczciwej dywidendy oraz odpowiednie traktowanie wszystkich, nie wyłączając posiadaczy niewielkich pakietów akcji [Rybak 2004, s. 44].

W opracowaniach z zakresu zarządzania organizację bardzo często traktuje się podmiotowo. Pisze się na przykład, jak w niniejszym artykule, o zobowiązaniach organizacji, twierdzi się, że organizacja „produkuje”, a w kontekście interesariuszy używane jest nierzadko sformułowanie „odpowiedzialność organizacji”. Pojawia się w związku z tym pytanie, kto tak naprawdę tę odpowiedzialność ponosi. W zależności od sytuacji możliwe jest zarówno to, że ponosi ją jednostka, która podjęła daną decyzję, jak i organizacja jako całość, a uściślając – kolektywnie wszyscy pracownicy. Jednostką, o której wspomniano, może być pracodawca, w potocznym rozumieniu dość mgliście utożsamiany z właścicielem lub kadrami zarządzającą. Tymczasem zgodnie z kodeksem pracy pracodawcą jest „jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeśli zatrudniają one pracowników”. Pojęcie pracodawcy obejmuje także pewne grupy interesariuszy. Są to przede wszystkim, oprócz właścicieli reprezentowanych przez udziałowców (akcjonariuszy) spółek lub innych podmiotów własności, naczelne kierownictwa (kadra zarządzająca). Można przyjąć, że interesy tych menedżerów (zajmujących stanowiska strategiczne) są zbliżone do interesów właścicieli. Natomiast interesy kierownictwa niższych szczebli niewiele odbiegają od dążeń pracowników wykonawczych. Założono zatem, że właściciele oraz kierownictwo naczelne stanowią grupę pracodawców, pozostali zaś pracownicy należą do grupy pracobiorców [Gableta 2003, s. 84]. Rozróżnienie to jest szczególnie istotne

z punktu widzenia wskazania podmiotów odpowiedzialnych za decyzje mające wpływ na relacje z interesariuszami.

Niewątpliwie znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji wywierają, zaliczani do zbiorowości interesariuszy, pracownicy – utożsamiani często z bogactwem czy kapitałem przedsiębiorstwa. To właśnie człowiek, pełniący rolę podmiotu w procesie produkcji, decyduje o efektywności wykorzystania pozostałych zasobów. Co bardzo istotne, człowiek i praca wzajemnie się warunkują [Gableta 2003, s. 9]. Można przewidywać, że zainteresowanie pracownikiem będzie postępować, odpowiednio do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, wzrostu znaczenia sektora usług, a także rozwoju nowoczesnych technologii. Pewne jest bowiem, że w coraz większym stopniu to właśnie kompetencje pracownika decydować będą o sukcesie lub niepowodzeniu organizacji.

Jeśli założyć, że nie wszyscy interesariusze mają dla organizacji jednakowe znaczenie, do grona tych najważniejszych z pewnością zaliczyć można klientów. Uznaje się niekiedy, że o wartości przedsiębiorstwa świadczy znaczenie, jakie ma ono dla nabywców, a w szczególności dla tych, których określić można jako lojalnych. Jak pisze jedna z autorek, „przedsiębiorstwo szczytujące się lojalnymi klientami ma więc przewagę nad tym, które sprzedaje swoje produkty i usługi wyłącznie przypadkowym nabywcom; jego wartość będzie wyższa, gdyż zawarty jest tu element pewności (lub przynajmniej wysokiego prawdopodobieństwa) w stosunku do ciągłej sprzedaży” [Marcinkowska 2000, s. 117].

Klientami, którzy wymieniają swoje zasoby na produkty i usługi organizacji, są instytucje użyteczności publicznej, inne przedsiębiorstwa i osoby fizyczne. Ich siła przetargowa wiąże się z możliwościami wymuszania niższych cen, domagania się wyższej jakości lub zwiększania zakresu obsługi. Satisfakcja klienta zależy między innymi od szybkości zaspokojenia jego potrzeb, postaw prezentowanych przez sprzedawców, jakości usług posprzedawczych. Skutkuje to tym, że „efektywne przedsiębiorstwa zaczęły definiować się jako organizacje, których celem nie jest produkcja dóbr lub usług, ale dostarczanie satysfakcji klientom”. Klient dokonuje zakupu na podstawie wartości postrzeganej, czyli stosunku jakości do ceny [Brilman 2002, s. 54]. Traktowanie klienta jako interesariusza ma implikacje w koncepcji określonej jako *Customer Relationship Management* (CRM), opierającej się na traktowaniu związku z nim w kategoriach procesu. Kierując się zasadami CRM organizacja stara się „wykorzystać swoje kwalifikacje dla dobra klienta i wnieść wkład w proces kreowania wartości”, czy inaczej, „celem CRM jest wzajemne dostosowanie do siebie czynności firmy i klienta” [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 20–21].

Zauważono, że więzi łączące organizację z jej interesariuszami-klientami coraz bardziej się zacieśniają. Klienci niejednokrotnie mają możliwość tworzenia nazw dla nowych produktów, a także sloganów reklamowych. Nabywcy wyrażając swoje preferencje i dokonując wyborów stają się tak zaangażowani w proces produkcji, że coraz trudniej jest stwierdzić, kto jest producentem, a kto klientem [Marcinkowska 2000, s. 126]. Co więcej, w literaturze anglojęzycznej

funkcjonuje nawet pojęcie *partial employee*, co można przetłumaczyć jako „częściowy pracownik”; częściowy z tego względu, że przede wszystkim jest on klientem, natomiast termin „pracownik” użyty jest tu celowo, ponieważ wiąże się on z kontraktową relacją (analogia do kontraktu psychologicznego) między klientem i pracodawcą, na podstawie której klient oczekiwać może pewnych korzyści (niższe ceny, większa satysfakcja, szybkość) w zamian za swoje usługi. W niektórych przypadkach klient może zastąpić pracownika organizacji, wykonując pewne czynności, takie jak np. sięganie po towar w sklepie samoobsługowym, tankowanie paliwa, wybieranie pieniędzy z bankomatu, towarzyszenie żonie w trakcie porodu i inne. Innym razem „częściowy pracownik” staje się strategicznym partnerem, odpowiedzialnym za dostarczanie informacji bądź do organizacji, bądź też do innych klientów [Halbesleben, Buckley 2004].

Dostawcy to podmioty, od których organizacja na wejściu pozyskuje zasoby pozwalające na wytwarzanie produktów i usług. Zasobami tymi są przede wszystkim surowce, usługi, energia, wyposażenie, ale także praca, a w związku z tym pracownicy stają się także w pewnym sensie dostawcami. W wypadku przedsiębiorstwa przemysłowego kluczowe znaczenie mają dostawcy zasobów zewnętrznych, a mianowicie: materiałów produkcyjnych, materiałów do produkcji (części maszyn, narzędzia), dóbr inwestycyjnych, usług oraz towarów handlowych [Gregorczyk 2002, s. 103]. Od jakości pozyskanych zasobów, ich kosztów, a także wartości dodatkowych uzależniona jest jakość i cena produktów finalnych. „Organizacje są zatem zależne od dostawców materiałów oraz osób świadczących pracę i starają się wykorzystać konkurencję między dostawcami, aby uzyskać niższe ceny, lepszą jakość i szybsze dostawy” [Stoner, Freeman, Gilbert 1999, s. 82]. W dużym stopniu jednak to rodzaj i znaczenie nabywanych zasobów, obok długości wzajemnych stosunków oraz efektywności organizacyjnej nabywcy i dostawcy, wpływa na relacje między dostawcami a kupującymi. Jeśli bowiem przedmiotem tych relacji jest zasób o strategicznym znaczeniu dla kupującego, konieczne mogą stać się bliższe kontakty. Podobnie jest w przypadku zasobów niestandardowych, wytwarzanych na specjalne zamówienie nabywcy. Warto również zwrócić uwagę na siłę przetargową dostawcy i nabywcy.

Władze państwowe także są zaliczane do grona interesariuszy organizacji, jako że dysponują narzędziami umożliwiającymi określanie zasad funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Jak podaje jeden z autorów, władze państwowe (agendy rządowe) oddziałują na przedsiębiorstwo głównie poprzez [Mendel 2001, s. 23]:

- „koncesje i zezwolenia,
- regulacje podatkowe i celne,
- szczegółowe ustawy regulujące działalność niektórych branż i typów przedsiębiorstw,
- politykę monetarną państwa,
- system zamówień publicznych,
- akty prawne proekologiczne,

- akty prawne regulujące warunki zatrudnienia i obciążenia społeczne firm,
- ustawy o związkach zawodowych”.

Warto podkreślić, że podmioty gospodarcze przynajmniej w pewnym zakresie mają jednak możliwość wpływania na ustawodawstwo.

Współpraca organizacji z instytucjami finansowymi jest niejako wymuszona koniecznością pozyskiwania środków na prowadzenie i rozwój działalności. Wykorzystywane są więc te środki na bieżącą działalność lub, w wypadku kredytów i pożyczek długoterminowych, na inwestycje. Oczywiście znaczenie tego interesariusza dla organizacji może być bardzo zróżnicowane.

Do grona interesariuszy zaliczają się także konkurenci. Najczęściej związki organizacji z konkurencją wymienia się mówiąc o konieczności zyskania przewagi. Otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa relatywizuje jego siłę rynkową, co oznacza, że „pozycja podmiotu na rynku zależy w dużej mierze od siły konkurentów” [Marcinkowska 2000, s. 85]. Pożądana często pozycja monopolisty, jakkolwiek w oczywisty sposób zapewnia przewagę, doprowadzić może do stagnacji, gdyż nie wymusza ciągłego rozwoju. W niektórych przedsiębiorstwach podejmowane są więc decyzje nawet o zawarciu aliansów strategicznych¹, nierzadko z organizacjami dotychczas konkurencyjnymi. Relacje łączące partnerów aliansu można określić jako dobrowolne, jednakże z uwagi na to, iż nawiązywane są w określonym celu, zazwyczaj mają dla obydwu stron istotne znaczenie. Określając charakter tych relacji wskazać można na aspekty: ekonomiczny i prawny, a w pewnym zakresie także etyczny.

Społeczeństwo jest jednym z podmiotów „oczekujących” od organizacji osiągnięcia określonych wartości. Jak pisze M. Rybak, oczekuje się przede wszystkim, że organizacja będzie „dobrym obywatelem, sąsiadem, czy po prostu bliźnim” (2004, s. 46). Niejednokrotnie rodzaj prowadzonej działalności lub wielkość firmy sprawiają, że znacząco oddziałuje ona na otoczenie. „Są jednak takie organizacje, zarówno prywatne, jak i publiczne, które – odgrywając znaczącą rolę społeczną – dokonują pomiarów swojego wkładu w poprawę jakości życia współobywateli i czynią ją szczególnym sensem swojego działania” [Brilman 2002, s. 56]. Nawiązując do przedstawionych wcześniej zależności łączących interesariuszy z organizacją można przyjąć, że gdy interesariuszem jest społeczeństwo, stosunkowo często mogą być wysuwane żądania natury moralnej. Niekiedy te zależności są na tyle silne, że organizacja staje się zależna od interesariuszy. W szczególnym stopniu to organizacje społeczne mogą oddziaływać na działalność przedsiębiorstwa. Przede wszystkim mowa tu o organizacjach ekologicznych, wyznaniowych, stowarzyszeniach konsumentów, partiach politycznych, społeczności lokalnej. Często są to zatem tak zwane grupy szczególnych interesów, których działalność, potrzeby i wysuwane żądania, także te potencjalne, uwzględniane są w momencie określania stra-

¹ Alians strategiczny to długoterminowa i celowa umowa między przedsiębiorstwami, zawarta na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej stron układu [Cygler 2002, s. 33].

teгии. Dzieje się tak między innymi po to, by kreować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa.

Inny z interesariuszy, związki zawodowe, jako organizacja społeczna zrzesza pracowników na zasadzie dobrowolności. Zgodnie z ustawą² związek zawodowy powołany jest do reprezentowania i obrony praw, interesów zawodowych i socjalnych pracowników. Celem jego funkcjonowania jest obrona godności i praw pracowników oraz ich interesów materialnych i moralnych, zbiorowych i indywidualnych. Współuczestniczy on ponadto w kreowaniu warunków pracy, bytu i wypoczynku personelu. Przysługuje mu między innymi prawo zawierania układów zbiorowych pracy. Na zarządzanie przedsiębiorstwem związki zawodowe mogą wpływać poprzez następujące działania [Mendel 2001, s. 74]:

- tradycyjnie przyjęte sposoby postępowania, np. negocjacje zbiorowe i działalność w ramach systemu politycznego;
- „obsadzanie swoimi przedstawicielami instytucji reprezentacji załóg pracowniczych w przedsiębiorstwie;
- wyłanianie specjalnych, wyodrębnionych ciał i struktur związkowych, służących partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwie”.

Jednocześnie związki zawodowe pozostają niezależne od pracodawców. Oznacza to, że przynajmniej w pewnym zakresie interesariusz ten ma władzę nad organizacją. Zdarza się niekiedy, że związki zawodowe wysuwając żądania nie uwzględniają interesu pracodawcy.

4. Rola interesariuszy w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Pomimo że wprost na interesariuszy zwrócono uwagę tylko w modelu harwardzkim, nie oznacza to, że autorzy pozostałych modeli nie dostrzegają związków tych podmiotów z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Można uznać, że tylko w modelu Michigan ignoruje się zupełnie związki ZZL z interesariuszami i czynnikami sytuacyjnymi, co uznawane jest za podstawową jego słabość. Z kolei w modelu harwardzkim wręcz eksponuje się wpływ interesariuszy na poszczególne obszary zadaniowe ZZL oraz, pośrednio, oddziaływanie o przeciwnym kierunku. W modelu Guesta wymienieni są natomiast klienci, którzy odczuwają skutki określonej polityki ZZL oddziałującej na jakość produktów i usług, a w konsekwencji na dynamikę zażaleń. Natomiast w modelu Warwick wymieniono wewnętrzne i zewnętrzne czynniki oddziałujące na funkcjonowanie organizacji oraz na samo ZZL. Za tymi czynnikami stoją określone podmioty – interesariusze. Jeśli chodzi o zewnętrzny kontekst, są to przede wszystkim instytucje państwowe, kreujące uwarunkowania społeczne, ekonomiczne, polityczne i prawne, oraz konkurenci. Z kolei kontekst wewnętrzny tworzony jest głównie przez pracowników, menedżerów oraz właścicieli.

² Ustawa o związkach zawodowych, Dz.U. 2001, nr 79, poz. 854.

Rodzi się zatem pytanie, jakie zależności występują między interesariuszami i poszczególnymi obszarami zadaniowymi ZZL. Można przyjąć założenie, że siła występującego oddziaływania jest zróżnicowana, a co więcej, może zmieniać się pod wpływem czynników sytuacyjnych.

Szczególną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi odgrywają pracownicy. Będąc aktywnymi uczestnikami różnych obszarów zadaniowych, są oni podmiotami tego zarządzania. Partycypacja pracowników w polityce personalnej może mieć nawet charakter decyzyjny. Relacje łączące pracowników i pracodawców w znacznym stopniu regulowane są przepisami prawa pracy, układów zbiorowych i regulaminów. Jednakże człowiek wnosząc do organizacji pracę oczekuje nie tylko wywiązania się przez pracodawcę z jego obowiązków wynikających z formalnej umowy o pracę, ale też z zobowiązań niepisanych, a zawartych w kontrakcie psychologicznym. Rzeczywiście bowiem pracownicy oczekują przede wszystkim odpowiedniego wynagrodzenia, ale poza tym także stabilności zatrudnienia, sprawiedliwego traktowania, możliwości wykorzystywania posiadanych kompetencji oraz systematycznego ich rozwijania. Pracodawca jest zainteresowany realizacją tych oczekiwań, mających nieraz charakter moralny, ponieważ niespełnienie ich prowadzić może do obniżenia jakości pracy, wydajności, braku zaufania, a w konsekwencji także do podjęcia decyzji o rozwiązaniu stosunku pracy. Wagę psychologicznych korzyści wynikających z właściwego zarządzania zasobami ludzkimi podkreślali niemal wszyscy autorzy zaprezentowanych wcześniej modeli.

Jak wcześniej zaznaczono, niejednokrotnie zacierają się różnice między klientami i pracownikami przedsiębiorstwa. Zauważono bowiem, że zdarza się, iż klient wykonuje zadania dotychczas przypisywane pracownikom. W szczególnych przypadkach zadania te polegają również na realizacji niektórych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Przykładem może być włączanie w proces formalnego oceniania zewnętrznych interesariuszy, a zwłaszcza klientów. Są nawet takie metody (np. 360° ocena wydajności personelu), których istota sprowadza się do wprowadzenia jak największej liczby podmiotów oceniających, w tym klientów. Zazwyczaj to współdziałanie klientów z przedsiębiorstwami ukierunkowane jest na lepszą jakość towarów i usług, a w konsekwencji także na zwiększanie satysfakcji klientów.

Związki zawodowe aktywnie uczestniczą w tworzeniu ponadzakładowych i zakładowych układów zbiorowych pracy, regulaminów wynagradzania oraz innych procedur regulujących zarządzanie zasobami ludzkimi. W szczególności oddziaływanie związków zawodowych uzewnętrznia się w sytuacji redukcji zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Można jednak zauważyć, że niejednokrotnie w praktyce gospodarczej działalność związków zawodowych przyczynia się do blokowania nowych orientacji, także tych związanych z funkcją personalną przedsiębiorstwa. Opór wobec zmian charakterystyczny dla tego interesariusza może mieć negatywny wpływ na elastyczność organizacji, pożądaną zwłaszcza w otoczeniu odznaczającym się dużą dynamiką zmian.

Zauważyć można, że w pewnym stopniu także konkurencyjne przedsiębiorstwa wpływają na politykę personalną organizacji, głównie poprzez tworzenie pewnych standardów w zakresie realizacji funkcji personalnej, czy na przykład na określanie poziomu wynagrodzeń. Również spotkania pracowników działów personalnych na konferencjach lub szkoleniach owocują przekazywaniem wiedzy dotyczącej podejmowanych działań. Niekiedy te spotkania są do tego stopnia sformalizowane, że można tu mówić nawet o *benchmarkingu*.

W sytuacji znikomego zakresu partycypacji decyzyjnej pracowników w zarządzaniu pracodawca, a w szczególności menedżerowie, decyduje nie tylko o ogólnej strategii organizacji, ale też o strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Jego zadaniem staje się zapewnienie wewnętrznej spójności między poszczególnymi elementami ZZL oraz uczynienie z nich systemu. Co jednak istotne, zadania te dotyczą niejednokrotnie także kwestii tego, którzy interesariusze, w jaki sposób i w jakim zakresie mogą wpływać na obszary zadaniowe ZZL. To przede wszystkim pracodawca określa bowiem możliwości współdecydowania pracowników o funkcjonowaniu organizacji.

W modelu harwardzkim zwrócono uwagę na to, że długoterminowe konsekwencje zarządzania zasobami ludzkimi odnoszą się między innymi do społeczeństwa i do tego, co określane jest jako społeczny dobrobyt. Wynika to choćby z faktu, że przyjęta w przedsiębiorstwie strategia wynagrodzeń, a w szczególności ich poziom, wywierają wpływ na nastroje w społeczeństwie, konflikty i strajki. Z drugiej zaś strony społeczeństwo – głównie zasoby pracy i kompetencje tworzących je osób – stanowią potencjalne źródło naboru kandydatów do pracy.

Władze państwowe poprzez ustawodawstwo oddziałują na sferę personalną przedsiębiorstwa, podając w ten sposób ogólne wytyczne dotyczące np. rekrutacji (przedstawiono m.in. katalog danych osobowych, których pracodawca ma prawo domagać się od osób ubiegających się o zatrudnienie, czy działania, które zgodnie z prawem mogą być podjęte w trakcie selekcji), zwalniania, wynagradzania, podnoszenia kwalifikacji. Mają one również decydujący wpływ na poziom oraz strukturę kosztów pracy, czyli tych kosztów, które ponosi organizacja w związku z zatrudnieniem i rozwojem pracowników.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się więc także z identyfikowaniem tych podmiotów, które wpływają lub podlegają wpływowi polityki personalnej realizowanej przez przedsiębiorstwo, oraz z podejmowaniem prób świadomego kształtowania występujących relacji w sposób umożliwiający rozwój organizacji. Nie ulega bowiem wątpliwości, że nie wszyscy interesariusze mają jednakowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji, a w ślad za tym i dla ZZL, co więcej, ich znaczenie może się zmieniać, w zależności od ogółu czynników sytuacyjnych.

Literatura

- Beer M. i in. [1984], *Managing Human Assets*, Fress Press, New York.
Bratton J., Gold J. [2003], *Human Resource Management. Theory and Practice*, Palgrave Macmillan.

- Brilman J. [2002], *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Cambridge International Dictionary of English [2000], Cambridge University Press, Cambridge 2000.
- Cygler J. [2002], *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Gableta M. [2003], *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Gregorczyk S. [2002], *Współpraca z dostawcami – polskie doświadczenia* [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa.
- Guest D.E. [1997], *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Human Resource Management”, nr 8(3).
- Hadera J. [2001], *Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy jako cel działania przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Halbesleben J., Buckley M. [2004], *Managing Customers as Employees of the Firm*, „Personnel Review”, vol. 33, nr 3.
- Hendry C., Pettigrew A. [1990], *Human Resource Management: An Agenda for the 1990s*, „International Journal of Human Resource Management”, nr 1(1).
- Mendel T. [2001], *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, AE w Poznaniu, Poznań.
- Pauwe J. [2004], *HRM and Performance*, Oxford University Press, Oxford.
- Rybak M. [2004], *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. [1999], *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Storbacka K., Lehtinen J. [2001], *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Wawrzyniak B. [2002], *Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu* [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa.

Stakeholders and Human Resource Management

This article attempts to identify the role of stakeholders in Human Resource management. A selected model of such management as well as a stakeholders of organization are presented. In what way businesses with stakeholders of organizations influence on personnel as well as what influence HRM exerts on such businesses is considered.