

Urszula Bukowska

Katedra Zarządzania Zasobami Pracy

Proces zarządzania interesariuszami

1. Wstęp

Organizacje nawiązują relacje z różnymi podmiotami, które oddziałują na osiągnięcie przez firmę celów lub też same podlegają takiemu oddziaływaniu. Relacje te mogą być bardzo zróżnicowane. Można je bowiem kształtować świadomie lub – jak często się zdarza – uznać za nieistotne dla sprawnego funkcjonowania organizacji. W związku z tym wyodrębniono dwa podejścia do roli interesariuszy w zarządzaniu organizacją.

Zauważono, że w tzw. finansowym modelu przedsiębiorstwa (*shareholder model*), charakterystycznym dla organizacji o rodowodzie anglosaskim, a w związku z tym określanym też jako model angloamerykański, akcentuje się wartości istotne dla właścicieli. Organizacje funkcjonują wtedy pod presją interesariuszy, którzy mają na uwadze przede wszystkim zwiększanie wartości firmy, a niekiedy doprowadzają do wrogiego przejęcia. W modelu społecznym (*stakeholder model*), występującym częściej w podmiotach wywodzących się z Europy kontynentalnej lub Japonii, uwaga koncentruje się na szerszym gronie interesariuszy, dlatego dąży się do zachowania równowagi między ich oczekiwaniami. Strategia maksymalizacji wartości organizacji dla akcjonariuszy postrzegana jest tu natomiast jako nieefektywna, krótkowzroczna, uproszczona i antyspołeczna [Hadera 2001, s. 63]. Podejście to pociąga za sobą konieczność podejmowania określonych działań, związanych z kształtowaniem relacji z interesariuszami, można mówić nawet o zarządzaniu interesariuszami, które obejmuje komunikowanie, negocjowanie, zarządzanie relacjami z nimi oraz motywowanie ich do zachowań korzystnych dla organizacji [Harrison, St. John 1994, s. 17].

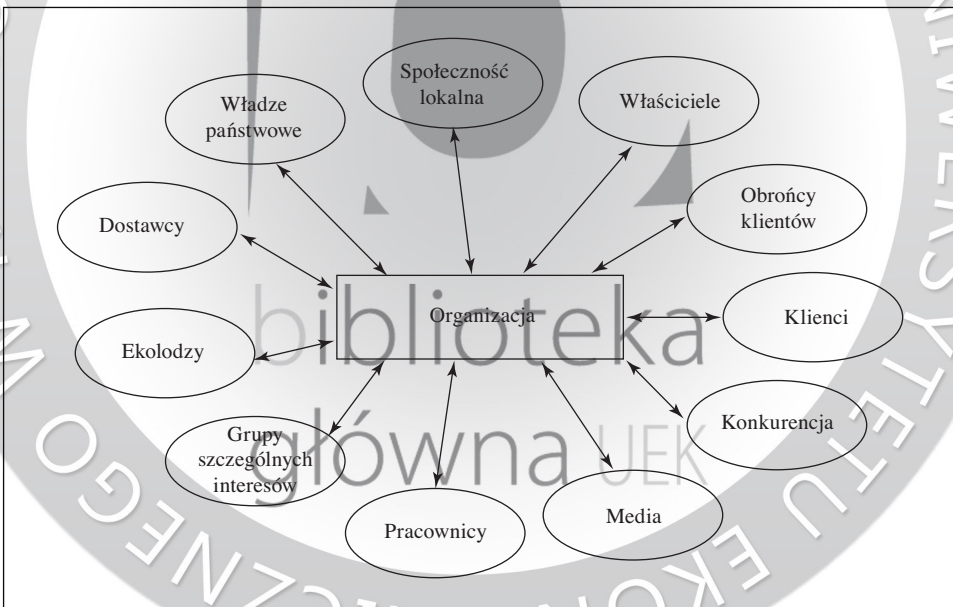
Prezentacja zarządzania interesariuszami jako procesu wymaga przedstawienia kolejnych jego etapów. Etapy te mogą być następujące:

- 1) identyfikacja interesariuszy organizacji,
- 2) diagnoza i klasyfikacja interesariuszy¹,
- 3) formułowanie odpowiednich strategii polepszania lub zmiany obecnych relacji z kluczowymi interesariuszami oraz poprawy ogólnej sytuacji organizacji,
- 4) efektywna implementacja tych strategii [Strategies... 1991].

W ramach każdego z etapów konieczne jest podjęcie szeregu działań warunkujących sprawność i skuteczność zarządzania interesariuszami.

2. Identyfikacja interesariuszy

Punktem wyjścia w procesie zarządzania interesariuszami jest określenie podmiotów tego zarządzania. Sprowadza się to do udzielenia odpowiedzi na pytanie, kim są interesariusze, czyli kim są grupy lub jednostki oddziałujące na organizację bądź zainteresowane osiąganymi przez nią celami (rys. 1).



Rys. 1. Interesariusze organizacji

Źródło: [Freeman 1984, s. 25].

¹ W oryginalnym ujęciu znajdowało się w tym miejscu sformułowanie: „dwuwymiarowa diagnoza interesariuszy, ich potencjału zagrożenia i współpracy”. Wydaje się jednak, że można dokonać tu pewnej modyfikacji dla potrzeb szerszego ujęcia zagadnienia. Dzięki niej będzie można wykorzystać przedstawione etapy zarządzania interesariuszami także wówczas, gdy dokonana klasyfikacja oparta będzie na innych kryteriach niż potencjał zagrożenia i potencjał współpracy.

Odpowiedź na to pytanie wymaga określenia interesariuszy uniwersalnych, właściwych dla każdego przedsiębiorstwa, a w tym m.in. pracowników, konsumentów, konkurentów, dostawców oraz specyficznych, indywidualnych, właściwych ze względu na branżę, teren działania, formę organizacyjno-prawną przedsiębiorstwa.

Organizacje posiadają zazwyczaj znaczną liczbę interesariuszy, przy czym poszczególne podmioty rzadko stanowią monolityczną całość. Jako przykład wystarczy podać władze państwowe, obejmujące rząd, instytucje ustawodawcze, sądownicze, fiskalne i inne, oraz związki zawodowe, które w dużych przedsiębiorstwach nierzadko składają się z kilku lub nawet kilkunastu organizacji związkowych [Freeman 1984, s. 14, 56]. Sprawa identyfikacji interesariuszy komplikuje się dodatkowo, gdy obszarem działania organizacji jest więcej niż jeden kraj. Pojawia się wtedy bowiem potrzeba uwzględnienia specyfiki terytorialnej poszczególnych podmiotów.

3. Diagnoza i klasyfikacja interesariuszy

Zarządzanie interesariuszami wymaga nie tylko ich identyfikacji, ale także określenia ich ważności dla organizacji. Nie ulega bowiem wątpliwości, że nie wszyscy interesariusze mają jednakowy wpływ na funkcjonowanie organizacji czy – z drugiej strony – na osiąganie dzięki niej własnych celów. Nie ma jednak pewności co do tego, co decyduje o teście ważności.

Autorzy jednego z artykułów sugerowali, że wskazać można dwa atrybuty interesariuszy determinujące ich ważność, a mianowicie potencjał ich zagrożenia dla organizacji oraz potencjał współpracy z nią. Zauważyli oni również, że zarządzający organizacjami przywiązują większą wagę do pierwszego atrybutu, potencjał współpracy czasem nawet ignorując [Strategies... 1991]. Tabela 1 zawiera zestawienie czynników wpływających na potencjalne zagrożenie ze strony interesariuszy i potencjalną współpracę z nimi.

Wydaje się jednak zasadne rozpatrywanie nie tylko możliwości interesariuszy do zagrażania organizacji i współpracy z nią, ale też np. gotowości do podejmowania określonych działań. Ta propozycja atrybutów nie spotkała się zatem z ogólną i bezkrytyczną aprobatą w literaturze przedmiotu.

Wykorzystując dorobek naukowców zajmujących się problematyką interesariuszy, Mitchell, Agle i Wood [1997] wskazali czynniki determinujące ważność, którą zdefiniowali jako stopień, w jakim menedżerowie nadają priorytet niejednokrotnie konkurencyjnym, czy nawet sprzecznym, oczekiwaniom interesariuszy. Do wspomnianych czynników, inaczej atrybutów, zaliczyli:

- władzę²,
- legitymizację,
- pilność.

Tabela 1. Czynniki oddziałujące na potencjał zagrożenia i współpracy

Ocena potencjału i działań interesariuszy	Wzrost lub spadek potencjalnego zagrożenia	Wzrost lub spadek potencjalnej współpracy
Interesariusz kontroluje kluczowe zasoby	wzrost	wzrost
Interesariusz nie kontroluje kluczowych zasobów	spadek	nie zmienia się
Interesariusz jest bardziej wpływowy niż organizacja	wzrost	nie zmienia się
Interesariusz jest tak samo wpływowy jak organizacja	nie zmienia się	nie zmienia się
Interesariusz jest mniej wpływowy niż organizacja	spadek	wzrost
Interesariusz prawdopodobnie podejmie działanie wspierające organizację	spadek	wzrost
Interesariusz prawdopodobnie podejmie działania zagrażające organizacji	wzrost	spadek
Interesariusz prawdopodobnie nie podejmie żadnego działania	spadek	spadek
Interesariusz prawdopodobnie uformuje koalicję z innymi interesariuszami	wzrost	nie zmienia się
Interesariusz prawdopodobnie stworzy koalicję z innymi organizacjami	spadek	wzrost
Interesariusz prawdopodobnie nie stworzy żadnej koalicji	spadek	spadek

Źródło: [Strategies... 1991].

Władza, zgodnie z klasyczną definicją Maxa Webera, to prawdopodobieństwo wcielenia w życie w określonym społecznym stosunku własnej woli, niezależnie od możliwego oporu [Mitchell, Agle, Wood 1997]. Istotne jest to, że władza opiera się na stosunku zależności, który występuje wtedy, gdy ktoś posiada dobro będące przedmiotem pożądania. Ponieważ jest mało prawdopodobne, by dobro ogólnodostępne stało się przedmiotem pożądania, nie zapewni ono władzy. To monopol na wiedzę, informację, kwalifikacje pozwala na uzależnienie innych. Chodzi więc

² W polskich publikacjach autorzy cytujący Mitchella, Agle'a i Wooda jako pierwszy z atrybutów wymieniają siłę [m.in. Mendel 2001, s. 18; Rybak 2004, s. 48]. Jednak Mitchell, wyjaśniając istotę tego atrybutu (ang. *power*) odwołuje się do dorobku Webera, Frencha i Ravena oraz wskazanych przez nich typów i źródeł władzy, dlatego w niniejszym artykule używane jest określenie „władza”, będące jedną z możliwych tłumaczeń angielskiego słowa *power*.

o to, by posiadać zasoby znaczące i rzadkie [Robbins 1998, s. 266]. Ze względu na rodzaj zasobów można wyróżnić trzy rodzaje władzy:

- przymusu, opierającą się na sile fizycznej, przemocy i możliwości ograniczania;
- utylitarną, związaną z wykorzystaniem zasobów finansowych i materialnych;
- normatywną, opartą na zasobach symbolicznych.

Relacje łączące interesariuszy z organizacją bazują przede wszystkim na zasobach utylitarnych. Mogą to być przykładowo kwalifikacje pracowników, specyficzne towary i usługi dostarczane przez dostawców, kredyty udzielane przez instytucje finansowe.

Władza w rozumieniu Mitchella, Agle'a i Wooda, nie oznacza stanu niezmiennego, może być bowiem pozyskiwana, ale i tracona.

Legitymizacja oznacza uogólnione postrzeganie lub założenie, że działania jednostki są pożądaną, właściwą lub odpowiednią z punktu widzenia społecznego systemu norm, wartości i przekonań. Uprawnienia związane z legitymizacją mogą mieć źródło w stosunkach prawnych, administracyjnych, kontraktowych, prawach moralnych i zwyczajowych [Suchman 1995]. Badacze wyróżniają trzy aspekty legitymizacji: pragmatyczny, moralny oraz poznawczy. Pierwszy z nich opiera się na interesownej kalkulacji dokonywanej z perspektywy organizacji, a przykładem są związki z klientami, dostawcami, pracownikami i właścicielami. Legitymizacja moralna odzwierciedla normatywną ocenę organizacji i jej działalności, czyli innymi słowy – moralną aprobatę. Typ ten charakteryzuje oczekiwania społeczne, a także niektóre z oczekiwań pracowniczych. Z kolei ostatni z wymienionych typów legitymizacji wywodzi się z przekonania o dostępności wielu modeli kulturowych, dostarczających wiarygodnych wyjaśnień dla organizacji i jej działań [Suchman 1995].

O pilności można mówić wówczas, gdy relacje interesariuszy z organizacją lub ich roszczenia są wrażliwe na upływ czasu i kiedy są one ważne lub krytyczne dla interesariuszy. Innymi słowy, pilność to stopień, w jakim roszczenia interesariuszy wymagają natychmiastowej uwagi. Mitchell, Agle i Wood [1997] sugerują, że ten właśnie atrybut został celowo zamieszczony, aby związki interesariuszy z organizacją nabrały charakteru dynamicznego. Zauważyli bowiem, że niezależne od siebie czynniki, takie jak władza i legitymizacja, składają się na model statyczny.

Pełne zrozumienie istoty atrybutów możliwe jest dzięki uwzględnieniu kilku założeń, a mianowicie:

- atrybuty interesariuszy są zmienne;
- atrybuty interesariuszy są społeczną konstrukcją rzeczywistości, a to oznacza, że nie są obiektywne;

– jednostka może nie być świadoma tego, że dysponuje atrybutem, a nawet wówczas, gdy jest tego świadoma, może nie zdecydować o jego wykorzystaniu [Mitchell, Agle, Wood 1997].

Heterogeniczny, i co więcej – dynamiczny charakter atrybutów komplikuje możliwości analizy relacji występujących między organizacją a jej interesariuszami. Odbija się to niekorzystnie także na późniejszej klasyfikacji interesariuszy. Tymczasem klasyfikacja ta jest niezbędna głównie ze względu na mnogość podmiotów zaliczanych do zbiorowości interesariuszy. Może być ona oparta na różnych kryteriach. Przykładowo w jednej z najprostszych klasyfikacji wyodrębniono:

- 1) interesariuszy wewnętrznych, a w szczególności:
 - jednego lub więcej właścicieli,
 - menedżerów różnych szczebli zarządzania,
 - pracowników szczebla wykonawczego,
- 2) interesariuszy zewnętrznych, a wśród nich potencjalnych kandydatów do pracy, klientów, dostawców, kooperantów, instytucje finansowe, skarbowe, samorządowe itd. [Gableta 2003, s. 84].

Wewnętrzni interesariusze – jak pisze M. Rybak [2004, s. 44] – „kontrolują działalność firmy, bądź to z tytułu własności (akcjonariusze), bądź to z tytułu pozycji zajmowanej w firmie (członkowie zarządu, menedżerowie, pracownicy)”. Zewnętrzni interesariusze są częścią przestrzeni działania organizacji. Zarówno organizacja, jak i jej przestrzeń działania funkcjonują w kontekście stworzonym przez dalsze otoczenie, do którego zaliczyć można społeczeństwo, technologię oraz globalną ekonomię. Wprawdzie mogą one mieć duże znaczenie dla organizacji, oddziaływanie w drugą stronę jest jednak znacznie słabsze. Właśnie możliwość oddziaływania organizacji na przestrzeń, w której działa, stanowi podstawę odróżnienia przestrzeni działania od dalszego otoczenia [Harrison, St. John 1994, s. 69].

Klasyfikacja interesariuszy oparta być może również na stawkach zaangażowanych w organizację, które podzielić można na własnościowe, ekonomiczne i społeczne. Ze stawką własnościową mamy do czynienia wtedy, gdy wartość organizacji ma bezpośredni wpływ na dobrobyt interesariusza. Interesariusz może być jednak również ekonomicznie zależny od organizacji, nie posiadając praw własności. Chodzi tu np. o pracowników, ponieważ otrzymują oni wynagrodzenie, lub instytucje państwowe, na których utrzymanie organizacja płaci podatki. Rządy innych państw mogą być z kolei w pewnym stopniu zależne od działających w wysokorozwiniętych krajach organizacji, od których oczekują inwestycji. Ze stawką społeczną mamy natomiast do czynienia wtedy, gdy interesariusze nie są bezpośrednio związani z organizacją, ale są zainteresowani tym, by działała ona odpowiedzialnie pod względem społecznym.

Wspomnieć można również o różnych sposobach wywierania wpływu na organizację, a mianowicie formalnym, ekonomicznym i politycznym. Wpływ formalny opiera się na przekonaniu o prawnym lub kontraktowym umocowaniu interesariusza w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji. Możliwości ekonomiczne związane są ze zdolnością do ograniczenia dostępu organizacji do usług, produktów, kapitału, transakcji ważnych dla jej funkcjonowania. Wpływ polityczny oznacza natomiast możliwość przekonywania prawodawców i społeczeństwa do oddziaływania na zachowania organizacji [Harrison, St. John 1994, s. 20]. Zestawienie interesariuszy ze względu na rodzaj zaangażowanej stawki oraz możliwości wpływu zawiera tabela 2.

Tabela 2. Interesariusze ze względu na rodzaj zaangażowanej stawki oraz możliwości wpływu

Stawka	Wpływ		
	formalny	ekonomiczny	polityczny
Własnościowa	menedżerowie posiadający akcje lub udziały akcjonariusze i udziałowcy właściciel wyłączny	inne organizacje posiadające akcje przedsiębiorstwa	–
Ekonomiczna	wszyscy menedżerowie w organizacjach instytucje finansowe	pracownicy klienci dostawcy konkurenci instytucje finansowe związki zawodowe	konkurenci władze innych państw społeczeństwo
Społeczna	władze państwowe członkowie zarządu kuratorzy pełniący funkcje społeczne	analitycy finansowi	grupy szczególnych interesów media

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Freeman 1984, s. 63].

Zaprezentowany podział nie jest jednak rozłączny, co oznacza, że związek interesariuszy z organizacją może opierać się na więcej niż jednej stawce lub możliwości wywierania wpływu. Poza tym niektóre jednostki lub grupy osób zaliczać można jednocześnie do więcej niż jednej grupy interesariuszy.

W literaturze spotkać można także uproszczoną wersję ostatniego z zaprezentowanych podziałów. Jeśli bowiem uwzględnimy rodzaj więzi łączących interesariuszy z organizacją, można wyróżnić:

– osoby (grupy) związane kapitałowo z organizacją, a więc przede wszystkim jej właściciela;

– osoby (grupy) niezwiązane kapitałowo z organizacją, a więc głównie pracownicy (niektórzy z nich mogą jednak należeć do obu zbiorowości), związki zawodowe, organizacje społeczne i inne [Mendel 2001, s. 22].

Przedstawione wcześniej klasyfikacje ze względu na swój charakter mają przede wszystkim walor deskrypcyjny. Pozwalają na identyfikację interesariuszy, trudno natomiast na ich podstawie przesądzać o ważności poszczególnych podmiotów dla organizacji. Innymi słowy, z perspektywy zarządzania interesariuszami są one w zasadzie nieprzydatne.

Zarzut takiemu nie można natomiast postawić dychotomicznemu podziałowi, pozwalającemu wyróżnić interesariuszy pierwszego stopnia, mających kluczowe znaczenie, a nawet decydujących o istnieniu organizacji, oraz drugiego stopnia, których związki z organizacją są znacznie słabsze. Relacje interesariuszy pierwszego stopnia z organizacją mają charakter formalny, urzędowy lub kontraktowy. Mają oni bezpośredni i konieczny pod względem ekonomicznym wpływ na organizację. Zazwyczaj są to właściciele, inwestorzy, pracownicy, klienci, również ci określane jako grupa społecznych interesariuszy – rząd i społeczeństwo dostarczające infrastruktury, oraz ci, których prawa i regulacje są respektowane i którym podatki i inne zobowiązania się należą. Między organizacją i jej interesariuszami pierwszego stopnia istnieje wysoki stopień zależności. Jeśli którykolwiek z interesariuszy pierwszego stopnia nie będzie usatysfakcjonowany i zdecyduje się wycofać z organizacji w całości lub części, jej działalność będzie poważnie zagrożona. Funkcjonowanie organizacji i jej szanse na sukces zależą zatem od możliwości menedżerów do kreowania bogactwa i wartości dla interesariuszy pierwszego stopnia. Grupa interesariuszy drugiego stopnia jest zróżnicowana i obejmuje tych, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w ekonomiczną działalność organizacji, ale są zdolni do wywierania na nią wpływu lub są poddawani jej oddziaływaniu. Nie decydują oni o istnieniu organizacji, mogą jednak poczynić znaczne szkody. Zalicza się do nich przede wszystkim media i grupy szczególnych interesów. Interesariusze ci mają możliwość mobilizowania opinii publicznej do wyrażania poparcia lub sprzeciwu wobec funkcjonowania organizacji [Clarkson 1995; *Strategies...* 1991].

Związki interesariuszy z organizacją mają jednak charakter dynamiczny. Innymi słowy, różne jest znaczenie poszczególnych podmiotów w zależności od ogółu czynników sytuacyjnych. Znaczenie to zmieniać się może w poszczególnych fazach rozwoju organizacji. Dlatego też wydaje się, że podział na interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia jest podziałem wtórnym, opartym na wcześniejszej klasyfikacji dokonanej na podstawie innych kryteriów, np. takich, jakie zaproponowali Mitchell, Agle i Wood lub Savage, Nix, Whitehead i Blair.

Właśnie na podstawie przedstawionych wcześniej atrybutów można dokonać bardziej szczegółowej klasyfikacji interesariuszy. Można bowiem domniemywać,

że im większą liczbą atrybutów dysponuje interesariusz, tym ważniejszy jest dla organizacji i tym większe znaczenie dla niej mają jego oczekiwania lub roszczenia. Z podobnego założenia wyszli także naukowcy, którzy jako atrybuty zaproponowali władzę, legitymizację i pilność [Mitchell, Agle, Wood 1997]. Wyróżnili oni:

1) interesariuszy definitywnych – zdaniem menedżerów, dysponujących wszystkimi trzema atrybutami. Stopień ich ważności dla organizacji jest bardzo wysoki. Kiedy bowiem interesariusz posiada władzę i legitymizację, a jego roszczenia cechują się pilnością, menedżer ma przesłanki do priorytetowego potraktowania tych roszczeń i natychmiastowego ich zaspokojenia;

2) interesariuszy oczekujących – dysponujących dwoma atrybutami. Wyróżniamy wśród nich interesariuszy:

– dominujących – posiadających władzę i legitymizację, a przez to mających możliwość wysuwania roszczeń. Ze względu na nich organizacje wykorzystują odpowiednie mechanizmy, np. ustalają odpowiedni skład rad nadzorczych, tworzą działy personalne, sporządzają raporty roczne;

– niebezpiecznych – posiadających władzę i pilność, co daje im możliwość stosowania przemocy, np. nielegalnych strajków, pracowniczego sabotażu czy terroryzmu;

– zależnych – posiadających legitymizację i pilność. Zaspokojenie ich roszczeń zależy od siły innych interesariuszy, którzy zadbają o ich interesy. Do tej grupy interesariuszy zaliczyć można np. środowisko naturalne i zagrożone zagładą gatunki zwierząt;

3) interesariuszy utajonych – posiadających jeden atrybut. Ich znaczenie dla organizacji jest stosunkowo niewielkie. Nie zawsze nawet są oni rozpoznawani jako interesariusze. W zależności od rodzaju posiadanego atrybutu wyróżnić można interesariuszy:

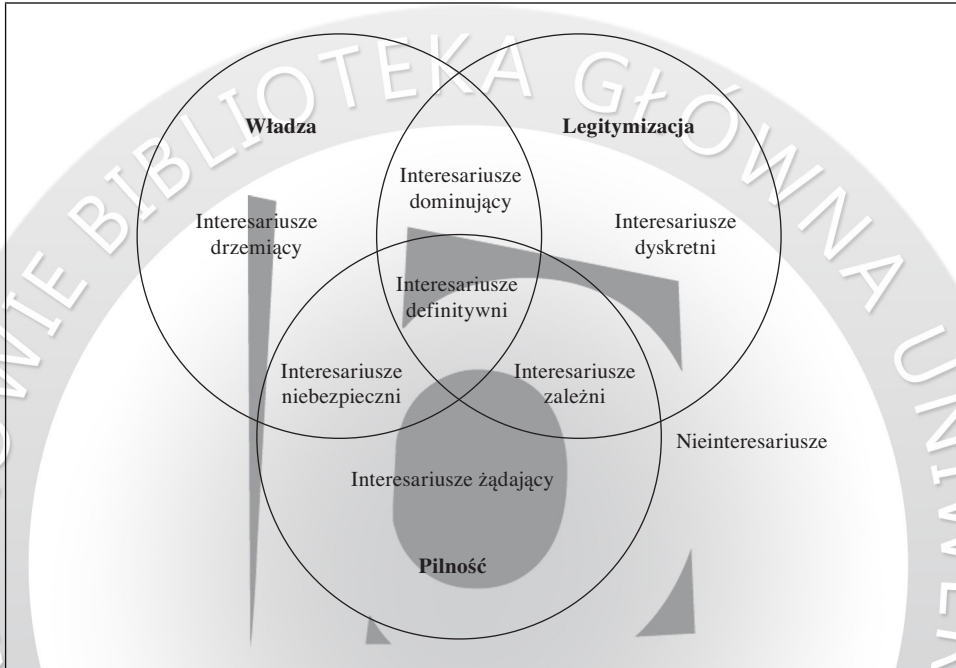
– drzemających – ich jedynym atrybutem jest władza, nie jest ona jednak użyteczna, ponieważ nie towarzyszy jej ani legitymizacja, ani pilność;

– dyskretnych – posiadających jedynie atrybut legitymizacji. Organizacje mogą zdecydować o zaspokajaniu ich roszczeń na zasadzie dobrowolności, w imię przekonań o społecznej odpowiedzialności organizacji lub nawet organizacyjnej filantropii;

– żądających – ich roszczenia cechuje pilność. Nie stanowią oni zagrożenia dla organizacji, są dla niej nieszkodliwi, co najwyżej uciążliwi.

Klasyfikację tę przedstawia rys. 2. Na odnotowanie zasługuje fakt, że Mitchell, Agle i Wood uwzględnili także obecność nieinteresariuszy w funkcjonowaniu organizacji. Z jednej strony jest bowiem oczywiste, że są podmioty, które ani nie oddziałują na organizację, ani nie są poddawane oddziaływaniu organizacji, z drugiej jednak – zmiany zachodzące w organizacji i jej otoczeniu sprawią, że nieinteresariusz zyskuje stosowne atrybuty, stając się interesariuszem. Co więcej,

niewykluczone, że niemal równocześnie zaczną dysponować siłą, legitymacją i pilnością, a więc znajdzie się w zbiorowości interesariuszy najważniejszych.



Rys. 2. Typologia interesariuszy oparta na atrybutach

Źródło: [Mitchell, Agle, Wood 1997].

Autorzy, którzy oparli klasyfikację interesariuszy na ocenie potencjału zagrożenia i współpracy, wyróżnili cztery ich typy [Strategies... 1991]:

- interesariuszy pomocnych (*supportive stakeholder*), wspomagających organizację w osiągnięciu jej celów. Niosą oni ze sobą niewielkie zagrożenie i duże możliwości współpracy. W dobrze zarządzanych organizacjach interesariuszami tymi są zwykle menedżerowie, pracownicy, czasem dostawcy i świadczący usługi;
- interesariuszy marginalnych (*marginal stakeholder*), z którymi nie wiąże się ani dużego potencjalnego zagrożenia, ani też możliwości współpracy. Do tej zbiorowości zaliczyć można profesjonalne zrzeszenia pracowników i grupy klientów. Niektóre kwestie, jak np. bezpieczeństwo produktów, zanieczyszczenia, mogą ich zaktywizować, sprawiając, że wzrosnie potencjał ich zagrożenia lub współpracy;
- interesariuszy niepomocnych (*nonsupportive stakeholder*), a więc tych, których potencjał zagrożenia jest wysoki, a współpracy niski. Zaliczyć tu można kon-

kurencyjne organizacje, związki zawodowe, organizacje rządowe i samorządowe, a czasem media;

– interesariuszy „mieszanych” (*mixed blessing stakeholder*), bardzo ważnych, gdyż zarówno ich potencjał zagrożenia, jak i współpracy jest wysoki. Jako przykład można tu wskazać wysoko wykwalifikowanych pracowników, klientów, organizacje wytwarzające komplementarne produkty i świadczące usługi.

W organizacjach można wykorzystać dowolny z zaprezentowanych podziałów. Niewątpliwie te bardziej szczegółowe nadają się lepiej do zarządzania interesariuszami. Wybór określonej klasyfikacji determinowany jest jednak przede wszystkim możliwościami rzetelnej identyfikacji i oceny poszczególnych interesariuszy.

4. Analiza oczekiwań interesariuszy

Tym interesariuszom, którzy zostaną uznani za ważnych i znaczących, poświęca się zazwyczaj dużą uwagę w trakcie formułowania i implementacji strategii. W organizacjach nastawionych na zysk zazwyczaj za najważniejszych interesariuszy uznaje się klientów, pracowników i właścicieli, w organizacjach *non profit* – ofiarodawców i sponsorów, klientów i pracowników [Harrison, St. John 1994, s. 22].

Działaniami podejmowanymi w trakcie analizy interesariuszy są ocena ich potrzeb oraz gromadzenie pomysłów. Informacje o interesariuszach mogą pochodzić z różnych źródeł. W większości dużych przedsiębiorstw systematycznie gromadzi się informacje o wzorach (schematach) zakupów w celu ich późniejszego wykorzystania w trakcie formułowania strategii marketingowej. Do gromadzenia wartościowych informacji mogą być wykorzystane również spotkania z pracownikami, klientami, przedstawicielami związków zawodowych i dostawcami. Niejednokrotnie z najbardziej kluczowymi interesariuszami naczelne kierownictwo stara się utrzymywać bezpośrednie kontakty, organizując nawet cykliczne spotkania.

Niekiedy potrzebne informacje dostępne są w mediach, a zwłaszcza w czasopiśmie ekonomicznych. Duże organizacje zatrudniają coraz częściej pełnoetatowych pracowników zajmujących się pozyskiwaniem materiałów, natomiast w mniejszych gromadzenie informacji ma zazwyczaj charakter nieformalny. Jak pisze jeden z autorów, w warunkach amerykańskich praktykuje się niekiedy bezpośrednio włączanie reprezentantów interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych do rady dyrektorów. Bardziej rozpowszechnionym zwyczajem jest jednak umożliwienie pracownikom partycypacji decyzyjnej [Harrison, St. John 1994, s. 23].

Dostrzeżono, że zażalenia klientów stanowią obszar w niewystarczającym stopniu wykorzystywany w zarządzaniu interesariuszami. Zauważono również, że znaczna liczba przedsiębiorstw ignoruje i odrzuca skargi, nie zauważając, że niosą

one ze sobą możliwość zrozumienia potrzeb i oczekiwań klientów, a w konsekwencji osiągnięcia przez nich satysfakcji z kontaktów z organizacją [Freeman 1984, s. 70, 71]. Jednak również w tym obszarze zaobserwować można pewien postęp, coraz liczniejsze są bowiem organizacje, w których docenia się wszelkie możliwości kontaktów z klientami, także te pozornie kłopotliwe.

Ważną rolę w zarządzaniu interesariuszami odgrywa komunikowanie się z nimi. Warto podkreślić, że jest to proces dwukierunkowy. Oczywiście organizacje nie mogą sobie pozwolić na to, by wszystkie informacje o ich działaniach aktualnych lub planowanych były dostępne dla ogółu interesariuszy. Efektywne zarządzanie interesariuszami wymaga jednak przekazywania informacji na temat tego, w jaki sposób organizacja reaguje na ich pomysły, potrzeby i oczekiwania. Zaufanie, lojalność i szacunek kreowane w ten sposób, są źródłami przewagi konkurencyjnej [Harrison, St. John 1994, s. 23]. Można więc wskazać pewne przykłady przekazywania interesariuszom istotnych dla nich informacji, a mianowicie informowanie konsumentów o bezpieczeństwie produktów, pracowników o zagrożeniach związanych z pracą na danym stanowisku, właścicieli, także potencjalnych, o osiągniętych zyskach. Ważne, by informacje te były zrozumiałe, a także by były przekazywane systematycznie, co umożliwi zaobserwowanie poprawy lub pogorszenia się sytuacji [Buchholz, Rosenthal 2004]. Jak zauważa M. Rybak, brak dbałości o właściwe odczytywanie roszczeń interesariuszy oraz ich potencjalnej siły, skutkować może ponoszeniem „strat finansowych (krótko- i długookresowych) oraz moralnych – w znaczeniu nieutrzymania lub utraty dobrego wizerunku w oczach opinii publicznej” [Rybak 2004, s. 90].

Ze względu na to, że organizacja pozostaje w sferze wpływów i zainteresowania różnych osób lub grup, działalność jej oceniana jest przez pryzmat wartości, jaką kreuje dla poszczególnych interesariuszy. Wprawdzie założono w niniejszym artykule, że korzystne dla organizacji jest uwzględnianie oczekiwań szerokiego grona interesariuszy, to jednak, jak zauważono w jednej z publikacji, „utopią byłoby sądzić, że jednocześnie można zaspokoić oczekiwania każdego z interesariuszy bez uszczerbku dla innych, tym bardziej że między różnymi interesarami zachodzą konflikty. Kierownictwo musi zatem rozwiązywać nieuniknione konflikty nie tylko pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy, ale również wewnątrz każdej grupy” [Rybak 2004, s. 95]. Najczęściej takie konflikty rodzą się na linii:

- właściciele – kierownictwo;
- właściciele (akcjonariusze) – wierzyciele;
- kierownictwo – pracownicy (związki zawodowe);
- przedsiębiorstwo (właściciele, kierownictwo i pracownicy) – społeczeństwo, np. ekologiczne grupy nacisku;
- politycy – przedsiębiorstwo jako płatnik podatków.

Konflikty te powodowane są nie tylko sprzecznymi interesami, ale także asymetrią dostępnych informacji [Mesjasz 2000].

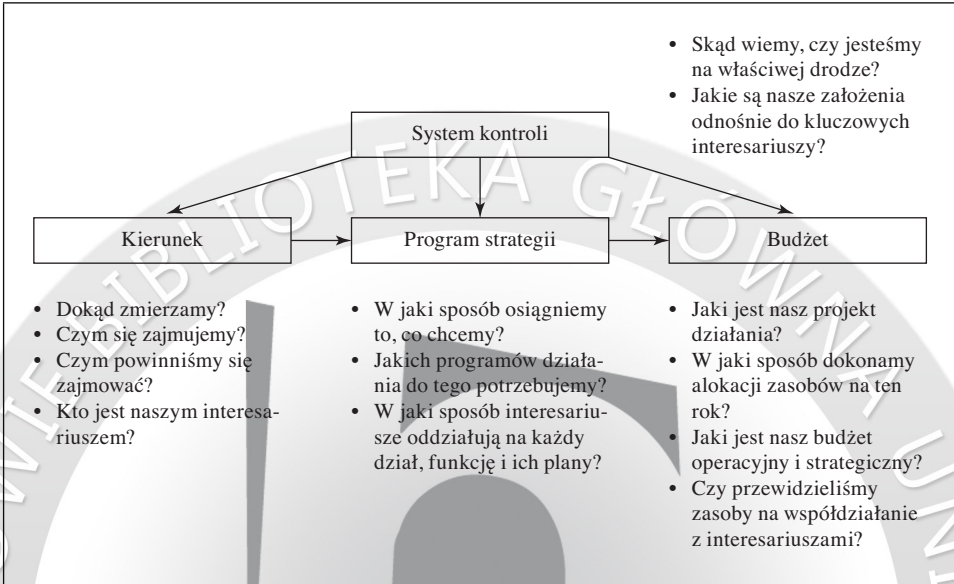
Określenie minimum zysku, jaki poszczególni interesariusze są w stanie zaakceptować, również może pozytywnie wpłynąć na efektywność zarządzania nimi. Nie oznacza to jednak, że zaspokajanie potrzeb interesariuszy zaledwie w minimalnym stopniu będzie korzystne dla organizacji. Na ogół uważa się bowiem, że w takim stopniu można zaspokajać potrzeby podmiotów o niewielkim znaczeniu dla organizacji. Natomiast potrzeby interesariuszy, takich jak zarząd, kadra kierownicza, pracownicy, klienci, i dostawcy, powinny być zaspokajane w możliwie największym stopniu [Rybak 2004, s. 92]. Można również próbować wpływać na to, jak interesariusze postrzegają organizację, np. przekonując akcjonariuszy, że wysoka dywidenda nie jest korzystna dla organizacji ze względu na jej długookresowe cele, czy też uzyskując akceptację pracowników dla inwestycji dokonywanych kosztem odroczenia wzrostu ich wynagrodzeń.

5. Interesariusze w strategii organizacji

Logicznym następstwem podjętych wcześniej działań jest włączenie pozyskanej o interesariuszach wiedzy w proces zarządzania strategicznego. Organizacje mogą bowiem wykorzystywać zebrane informacje do określania lub modyfikacji misji, celów, strategii oraz planów. Mogą również wykorzystywać je do przewidywania reakcji interesariuszy na planowane działania. Co więcej, dobrze poinformowane organizacje mogą być lepiej przygotowane do przewidywania zmian zachodzących w otoczeniu. Analiza wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy stanowi podstawę wszystkich działań podejmowanych w ramach zarządzania strategicznego [Harrison, St. John 1994, s. 23, 24], obecność interesariuszy odzwierciedla bowiem strategię organizacji. Schemat zarządzania strategicznego, który uwzględnia obecność interesariuszy, przedstawił Freeman (rys. 3).

Do zarządzania interesariuszami wykorzystać można wymienione również przez tego badacza cechy organizacji, które osiągnęły wysoką zdolność w tym zakresie. Organizacje takie charakteryzują się według niego:

- projektowaniem i wdrażaniem procesów komunikowania się z różnymi interesariuszami;
- prowadzeniem negocjacji z interesariuszami w drażliwych i problematycznych kwestiach oraz poszukiwaniem zgody;
- uogólnianiem marketingowego podejścia do kontaktów z różnymi interesariuszami. Dużą wagę przywiązuje się w szczególności do rozpoznawania potrzeb interesariuszy, wykorzystuje się techniki marketingowe do ich segmentacji w celu lepszego określania indywidualnych oczekiwań;



Rys. 3. Proces zarządzania strategicznego uwzględniający interesariuszy

Źródło: [Freeman 1984, s. 69].

- włączaniem „obszaru granicznego” do procesu formułowania strategii w organizacji;
- proaktywnością w przewidywaniu problemów interesariuszy i podejmowaniem prób wpływania na ich środowisko;
- alokacją zasobów w sposób zgodny z oczekiwaniami interesariuszy;
- patrzeniem na funkcjonowanie organizacji przez pryzmat korzyści interesariuszy, braniem pod uwagę wpływu, jaki podejmowane działania będą miały na interesariuszy;
- przekonaniem o ciągłej potrzebie równoważenia potrzeb interesariuszy [Freeman 1984, s. 78–80; Freeman 2004].

Organizacyjną postawę wobec oczekiwań interesariuszy i społecznej odpowiedzialności można ocenić na specjalnie przygotowanej w tym celu skali. Skala ta (*RDAP Scale*) obejmuje takie postawy, jak reaktywna (*reactive*), defensywna (*defensive*), dostosowawcza (*accomodative*) oraz proaktywna (*proactive*). Charakterystykę postaw przedstawia tabela 3.

Wspomniano już o tym, że przetrwanie organizacji i jej sukces determinowane są możliwościami menedżerów do kreowania korzyści dla wszystkich interesariuszy pierwszego stopnia, bez faworyzowania któregoś z nich kosztem innego [Clarkson 1995]. Można jednakże przedstawić także argumenty przemawiające za tym, że niemożliwe jest spełnienie wszystkich tych oczekiwań. W obliczu braku

zagrożeń dla funkcjonowania organizacji jest wysoce prawdopodobne, że będzie się dążyć do zaspokojenia oczekiwań możliwie najliczniejszej grupy interesariuszy. Gdy takie zagrożenie istnieje, największe znaczenie zyskują ci interesariusze, którzy mają dostęp do zasobów o krytycznym znaczeniu dla organizacji [Jawahar, Mc Laughlin 2001]. W zależności od fazy rozwoju organizacji kluczowe znaczenie dla niej mają różne grupy. Zazwyczaj wymienia się cztery fazy rozwoju organizacji (fazy cyklu życia organizacji): powstania, ekspansji, dojrzałości i schyłku. W każdej z nich różnie postrzegane są zagrożenia i szanse, a także różne są priorytety zarządzania. W związku z tym w kolejnych fazach znaczenie interesariuszy dla organizacji, także znaczenie relatywne, może się zmieniać.

Tabela 3. Skala postaw organizacji wobec społecznej odpowiedzialności (*RDAP Scale*)

Wskaźnik	Postawa lub strategia	Działalność
Reaktywna	odmawianie wzięcia odpowiedzialności	robienie mniej niż jest wymagane
Defensywna	przyjmowanie odpowiedzialności z równoczesnym zwalczaniem jej	robienie minimum tego, co jest wymagane
Dostosowawcza	akceptowanie odpowiedzialności	robienie wszystkiego, co jest wymagane
Proaktywna	przewidywanie odpowiedzialności	robienie więcej niż jest wymagane

Źródło: [Clarkson 1995].

W fazie powstania organizacji priorytetowe znaczenie mają kapitał na uruchomienie działalności, płynność finansowa i akceptacja klientów. Najważniejszą grupę interesariuszy będą więc stanowić właściciele (akcjonariusze, wspólnicy), kredytodawcy i klienci, ponieważ to oni przede wszystkim decydować będą o istnieniu organizacji. Do nich właśnie adresowana będzie strategia proaktywna. Nieco mniejsza uwaga, odpowiednia dla strategii dostosowawczej, skierowana będzie na pracowników i dostawców. Strategia defensywna, polegająca na oferowaniu minimum niezbędnego do uniknięcia kar czy restrykcji, cechuje kontakty z władzami państwowymi i społeczeństwem. Najmniejsze znaczenie w tej fazie mają natomiast związki zawodowe.

Kolejną fazę charakteryzuje poszukiwanie możliwości ekspansji. Wtedy właśnie równowagę się oczekiwania możliwie najliczniejszych interesariuszy, korzystając ze strategii proaktywnej lub dostosowawczej. Wzrasta zainteresowanie pracownikami, ponieważ coraz większą uwagę przywiązuje się do jakości towarów i usług. Bardziej liczyć zaczynają się również dostawcy, ponieważ w dużym stopniu to od nich zależą możliwości rozwoju organizacji.

W fazie dojrzałości z większością interesariuszy współdziała się proaktywnie. Mniejszą wagę przywiązuje się np. do kontaktów z kredytodawcami, gdyż pozwala na to sytuacja finansowa.

W fazie schyłkowej spada popyt na oferowane przez organizację produkty i usługi, dlatego rozpatruje się takie strategie jak fuzja czy redukcja zatrudnienia, które mają zwiększyć szanse na przetrwanie. Strategia proaktywna może być skierowana do klientów, jeśli tylko istnieje możliwość zdobycia nowego rynku. Znaczenia nabierają również kontakty z kredytodawcami. Bardzo prawdopodobna jest natomiast redukcja zainteresowania pracownikami i dostawcami do poziomu dostosowawczego. Jak wspomniano, może tu wchodzić w grę redukcja zatrudnienia, *outsourcing* i inne mechanizmy obniżania kosztów. Podobnie jak w fazie powstania do przetrwania organizacji nie są potrzebne władze państwowe, związki zawodowe i społeczeństwo, zainteresowanie nimi spada więc do poziomu strategii defensywnej (władze państwowe i społeczeństwo) oraz reakcyjnej (związki zawodowe i grupy specjalnych interesów).

Także Savage i jego współpracownicy, którzy dzielili interesariuszy ze względu na ich potencjał zagrożenia i współpracy, wskazali optymalne strategie dla poszczególnych grup interesariuszy. Uznano bowiem, że wobec interesariuszy pomocnych najlepiej zastosować strategię angażowania. Jej celem jest maksymalne wykorzystanie ich potencjału współpracy. Co ciekawe, autorzy zwracają uwagę, że interesariusze pomocni są często ignorowani w procesie zarządzania. Angażowanie może w tym wypadku polegać na wprowadzaniu partycypacji w zarządzaniu i decentralizacji.

Wobec interesariuszy marginalnych dobrze jest stosować strategię monitoringu. Jeśli okaże się, że kwestie uwzględniane w procesie decyzyjnym są dla nich ważne, organizacja może podjąć decyzję o wzroście ich znaczenia. W wypadku interesariuszy niepomocnych autorzy zalecają zastosowanie strategii defensywnej. Chodzi tu o redukcję zależności, na której opiera się związek tego rodzaju interesariuszy z organizacją.

W stosunku do interesariuszy mieszanych optymalna wydaje się strategia współpracy. Jeśli bowiem bardziej zaangażuje się ich w związki z organizacją, będą oni mniej skłonni do podejmowania działań dla niej niekorzystnych [*Strategies...* 1991]. Zarządzanie interesariuszami opiera się więc nie tylko na identyfikacji podmiotów oddziałujących na organizację i podlegających jej oddziaływaniu, ale też na ocenie ich ważności.

6. Wnioski

Organizacje funkcjonujące w określonym otoczeniu wchodzi w kontakt z licznymi interesariuszami. Przyjmuje się, że sukces organizacji zależy w znacznym

stopniu od możliwości utrzymywania optymalnych relacji z tymi podmiotami. Można jednak domniemywać, że spełnienie oczekiwań wszystkich interesariuszy jest trudne. W związku z tym pojawia się potrzeba zarządzania interesariuszami uwzględniającego stopień ich ważności. Podstawą tego zarządzania jest identyfikacja podmiotów oddziałujących na organizację lub podlegających jej oddziaływaniu. Dzięki niej możliwe jest dokonanie opartej na określonych kryteriach klasyfikacji interesariuszy, a następnie kształtowanie odpowiednich relacji z poszczególnymi jednostkami i grupami w zależności od tego, jak duże jest ich znaczenie dla organizacji. Okazuje się również, że wiedza dotycząca interesariuszy niejednokrotnie ma dla organizacji znaczenie krytyczne i jako taka staje się jedną z determinant strategii.

Literatura

- Buchholz R.A., Rosenthal S.B. [2004], *Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter*, „Journal of Business Ethics”, vol. 51, nr 2.
- Clarkson M.B.E. [1995], *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review”, vol. 20, nr 1, January.
- Freeman R.E. [1984], *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R.E. [2004], *The Stakeholder Approach Revisited*, „Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik”, vol. 4, nr 3.
- Gableta M. [2003], *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- 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.
- Harrison J.S., St. John C.H. [1994], *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Theory and Cases*, West Publishing Company, St. Paul, MN.
- Jawahar I.M., Mc Laughlin G. [2001], *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach*, „Academy of Management Review”, vol. 26, nr 3, July.
- Mendel T. [2001], *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, AE w Poznaniu, Poznań.
- Mesjasz Cz. [2000], *Kontraktowe ujęcie przedsiębiorstwa w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. [1997], *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review”, vol. 22, nr 4.
- Robbins S.P. [1998], *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Rybak M. [2004], *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

- Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders* [1991], G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, „Academy of Management Executive”, vol. 5, nr 2.
- Suchman M.C. [1995], *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, „Academy of Management Review”, vol. 20, nr 3.

Managing Stakeholders

Organisations operating within a given environment come into contact with various stakeholders. It is accepted that the success of an organisation largely depends on the possibility of maintaining optimum relations with these stakeholders. Consequently, the need for stakeholder management arises. This management is based on identifying entities that influence an organisation or which are influenced by it. Thanks to such identification, it is possible to classify stakeholders on the basis of relevant criteria, and then to formulate a strategy for shaping relations among various individuals and groups.

biblioteka
główna UEK