

Magdalena Ciepiela

Wpływ interesariuszy na zarządzanie przedsiębiorstwem

Rynek - Społeczeństwo - Kultura nr 3 (11), 22-29

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Wpływ interesariuszy na zarządzanie przedsiębiorstwem

Influence of Stakeholders on Company Management

Magdalena Ciepiela, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

STRESZCZENIE

Celem niniejszego artykułu jest określenie znaczenia interesariuszy dla funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz identyfikacja zakresu ich wpływu. Wzajemne oddziaływanie pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem wymaga poznania oczekiwań interesariuszy i świadomego kształtowania relacji z nimi. Analiza interesariuszy przedstawiona w artykule wskazuje na ich wysokie znaczenie dla powodzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wskazuje na konieczność uwzględniania ich oczekiwań w związku z jego działalnością. Zarządzanie relacjami z interesariuszami staje się fundamentalnym elementem budowania strategii społecznej odpowiedzialności, a tym samym strategii biznesowej. Najważniejszym interesariuszem przedsiębiorstwa są pracownicy, którzy stanowią kluczową rolę dla jego istnienia i rozwoju. Podstawą relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem jest zaufanie, które stanowi kapitał niematerialny.

The aim of this article is to define the role of stakeholders and to identify the range of their influence on the company. The common interaction between a company and its environment requires knowing the stakeholders' expectations, and conscious building of relations. The analysis of stakeholders has presented their importance in a successful business activity and indicates a necessity of including their expectations. The stakeholder management becomes a fundamental part of building a corporate social responsibility strategy and the business strategy at the same time. The most important stakeholders are employees of the company, who are vital for the company's existence and development. Trust, which is the intangible asset of the company, is the basis of the relations between the company and its environment.

ABSTRACT

Wstęp

Przedsiębiorstwa prowadzą działalność w określonych warunkach gospodarczych i społecznych. Fakt funkcjonowania w otoczeniu sprawia, że przedsiębiorstwa wchodzą w interakcje z innymi podmiotami oraz osobami, co oznacza, że posiadają one sfery wpływu. Poprawna identyfikacja sfer wpływu umożliwia określenie oczekiwań stawianych przedsiębiorstwom przez różne grupy osób i podmiotów (interesariuszy) i tym samym określenie ich zakresu odpowiedzialności. Przed firmami pojawią się nowe wyzwania i nowe obowiązki. Podstawowym obowiązkiem firmy jest prowadzenie zyskowej działalności zgodnie z prawem, jednak zaraz potem oczekuje się, że przedsiębiorstwa będą także generować korzyści dla otoczenia, będą wspierać rozwój lokalnej społeczności, będą pionierami we wdrażaniu innowacyjnych i oszczędnych rozwiązań, będą miejscem rozwoju kompetencji kadr, a także, że będą skupiały inne podmioty wokół idei społecznej odpowiedzialności i będą stanowiły dobry przykład.

Identyfikacja interesariuszy oraz ich dogłębna analiza są fundamentalnymi elementami budowania strategii spo-

łecznej odpowiedzialności, a tym samym strategii biznesowej. W efekcie zachodzących zmian oraz nowoczesnego podejścia do zarządzania interesariusze coraz częściej są zaangażowani w procesy zarządcze przedsiębiorstw, są zaangażowani w funkcjonowanie przedsiębiorstwa na każdym etapie jego działalności, a osoby zarządzające coraz częściej uwzględniają ich oczekiwania w procesie zarządzania. Dzieje się tak, ponieważ „tworzenie zrównoważonej wartości to przyjęcie zobowiązania, opisującego konkretną wizję pożądaną przyszłości, do której dąży firma, poprzez łączenie nadrzędnej dla firmy wartości dla akcjonariuszy z wartością dla interesariuszy” (Rok 2013: 143). Na etapie budowania strategii, firmy dokonują analizy otoczenia, w tym prowadzą także badania interesariuszy, ponieważ to czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne wpływają na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa. Zarówno czynniki makro, jak i mikroekonomiczne stanowią źródła bodźców, które determinują aktywność przedsiębiorstw oraz wpływają na podejmowane decyzje oraz ich innowacyjny charakter. Do czynników makroekonomicznych należy zaliczyć przede wszystkim czynniki prawne, ekonomiczne, polityczne, społeczne, z kolei wśród determinant mikroekonomicznych

znajdują się relacje z klientami, dostawcami, społecznością lokalną i innymi interesariuszami (Janasz 2004: 52).

Dogłębna analiza otoczenia dostarcza przedsiębiorstwom wiedzy na temat oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy oraz może stanowić podstawę do wypracowania innowacyjnych rozwiązań, dlatego cechą wspólną kompleksowych strategii społecznej odpowiedzialności przyjętych przez firmy jest identyfikacja interesariuszy oraz uwzględnienie ich potrzeb i oczekiwań w procesie planowania strategicznego.

Celem niniejszego artykułu jest określenie znaczenia interesariuszy dla funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz identyfikacja obszaru ich wpływu. Celem jest także umiejscowienie roli interesariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a także wskazanie na rolę pracowników, jako głównych interesariuszy. Metodologia uwzględni przegląd dostępnych opracowań naukowych obejmujących tematykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo

Obecność w otoczeniu rynkowym wymaga od przedsiębiorstw analizy środowiska, w którym funkcjonują, co ma pragmatyczny wymiar w procesie zarządzania. Celem takiej analizy środowiska jest rozszerzenie horyzontów oraz nakreślanie odpowiedzi na strategiczne pytania stawiane przez menadżerów m.in.: jakie są granice otoczenia, co wpływa na atrakcyjność branży, jakie organizacje z otoczenia mogą mieć wpływ na przedsiębiorstwo, jakie są szanse i zagrożenia oraz wiele innych strategicznych pytań, które należy sobie zadać podczas zarządzania firmą (Obłój 2007: 205-206). Jak podkreśla R.W. Griffin (Griffin 2004: 75-77) osoby zarządzające powinny być świadome otoczenia oraz powinny utrzymywać skuteczne dopasowanie pomiędzy organizacją i otoczeniem, powinny także być świadome, jakie jest środowisko wewnętrzne.

Otoczenie zewnętrzne można podzielić na dwa rodzaje – ogólne, rozumiane jako zbiór wymiarów i sił tworzących ogólny kontekst działalności oraz zadaniowe, rozumiane jako organizacje mogące wywierać wpływ na przedsiębiorstwo. Jak dalej precyzuje Griffin, otoczenie ogólne to zestaw wszystkich warunków, które mogą wpływać na organizację, i które można podzielić na następujące grupy: wymiar ekonomiczny, wymiar techniczny, wymiar społeczno-kulturowy, wymiar polityczno-prawny, wymiar międzynarodowy. Z kolei w otoczeniu zadaniowym wymienia: konkurentów, klientów, dostawców, regulatorów, agencje regulacyjne, grupy interesu, partnerów strategicznych. W otoczeniu wewnętrznym przedsiębiorstwa znajdują się właściciele, zarząd, pracownicy oraz fizyczne środowisko

pracy. Obok takiego zdefiniowania otoczenia warto także przytoczyć inny podział na otoczenia dalsze oraz bliższe, który został opisany przez Obłój (Obłój 2007: 208). Zgodnie z takim podziałem otoczenie bliższe rozumiane jest jako otoczenie, które może wpływać na firmę, i na które również firma może mieć wpływ. Z kolei otoczenie dalsze to takie, w którym zachodzące zmiany wywierają wpływ na firmę, ale na które firma nie ma żadnego wpływu.

Mnogość wydarzeń oraz podmiotów, które mogą wywierać wpływ na organizację sprawia, że koniecznym staje się dogłębne poznanie i zrozumienie otoczenia oraz zarządzanie możliwymi interakcjami zachodzącymi pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwem oraz interakcjami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa. „Celem analizy środowiska firmy jest zrozumienie konfiguracji zjawisk i trendów, które są dla firmy istotne, ale których wpływ nie jest oczywisty” (Obłój 2007: 207). Literatura naukowa proponuje wiele metod służących analizie otoczenia, jednak ich prezentacja nie jest celem niniejszego artykułu. Co wymaga jednak podkreślenia, to fakt, że nawet zarządzanie w oparciu o przeprowadzoną analizę otoczenia nie zawsze umożliwi przedsiębiorstwom utrzymanie preferowanej pozycji wobec otoczenia. Należy w tym miejscu uwzględnić dynamikę otoczenia oraz nieustannie zachodzące zmiany. Skuteczność organizacji zależy od tego, jak menadżerowie postrzegają swoje otoczenie, jak reagują na zachodzące zmiany i jak na nie wpływają (Griffin 2004: 97). Relacje, które występują między przedsiębiorstwem a otoczeniem mogą być celowe, niezamierzone, pożądane lub niepożądane, natomiast oczekiwania i działania poszczególnych grup interesariuszy mogą mieć znaczny wpływ na kierunki rozwoju przedsiębiorstwa. Z tego powodu działalność gospodarcza i społeczna tworzą system współzależny, a wzajemne oddziaływanie pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem wymaga poznania oczekiwań interesariuszy i świadomego kształtowania relacji z nimi (Adamczyk 2009: 77).

Definicja interesariusza – zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Zgodnie z definicją R.E. Freemana (1984) interesariuszem jest każdy podmiot, który może wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostaje pod wpływem jego działalności. Jest to jedna z pierwszych definicji określających interesariuszy zaproponowana w latach 80. XX wieku, choć sama dyskusja na ten temat toczyła się już od lat 60.

J. Andriof i S. Waddock (2002: 29) dokonali analizy literatury naukowej nt. interesariuszy, z której wynika, że pierwsze wzmianki nt. interesariuszy pojawiły się już w 1938 roku u Ch. Barnarda, a pierwsza definicja interesa-

riuszy została zamieszczona w 1963 roku w wewnętrznym memorandum Instytutu Badań Stanforda. Zaprezentowane w opracowaniu Laszlo (2005) ogólnosystemowe podejście (*Whole-System Approach*) wskazuje na liczne grupy, na które firma może oddziaływać i za które powinna brać odpowiedzialność. Wśród głównych interesariuszy przedsiębiorstwa znajdują się – klienci, pracownicy, akcjonariusze, społeczności lokalne, rząd, partnerzy biznesowi, dostawcy, media, inwestorzy, organizacje krajowe i międzynarodowe, środowisko.

Koncepcja interesariuszy może być uznana za przełomową i kontrowersyjną, ponieważ zgodnie z tą teorią zaczęto postulować, aby przedsiębiorstwa przynosiły zyski nie tylko akcjonariuszom (właścicielom), ale także innym grupom ludzi i podmiotów, którzy nie są formalnie powiązani z przedsiębiorstwem. Teoria ta wskazuje także na możliwość odnoszenia przez interesariuszy korzyści finansowych oraz niefinansowych z działalności firmy. Z biegiem lat badania nad teorią interesariuszy stawały się coraz bardziej zaawansowane i skupiały się na definiowaniu koncepcji interesariuszy oraz klasyfikowaniu interesariuszy do różnych kategorii w celu zrozumienia poszczególnych powiązań pomiędzy nimi a firmą.

Relacje z interesariuszami

Zaangażowanie interesariuszy polega na budowaniu i utrzymywaniu z nimi długotrwałych i przejrzystych relacji. Z analizy literatury naukowej (Rok 2013: 93-94) wynika, że interesariuszy można podzielić na dwie grupy:

- interesariusze pierwszoplanowi, kontraktowi, techniczni, wewnętrzeni – zalicza się do nich pracowników, klientów, kontrahentów, inwestorów;
- interesariusze drugoplanowi, kontekstowi, instytucjonalni, zewnętrzni – zalicza się do nich przedstawiciele społeczności lokalnej, organizacje pozarządowe, środowisko przyrodnicze, media, administrację publiczną.

Sama identyfikacja interesariuszy i ich udział w procesie zarządzania leżą u podstaw społecznej odpowiedzialności firmy. Przedsiębiorstwa realizujące strategie społecznej odpowiedzialności dokonują szczegółowej analizy interesariuszy oraz okresowo przeprowadzają badania, aby poznać ich opinie i oczekiwania względem siebie. Wielość interesów i celów poszczególnych grup oraz samej firmy sprawia, że niejednokrotnie mają one wspólne interesy lub też pojawia się konflikt interesów. Interesariusze przedsiębiorstwa mogą stanowić cenne źródło informacji, dlatego prowadzenie aktywnego dialogu może w efekcie przyczynić się do zwiększania wartości firmy. Analiza otoczenia firmy

i grup interesariuszy jest źródłem wiedzy nt. ich oczekiwań oraz może stanowić podstawę do wypracowania nowych, bardziej efektywnych rozwiązań. Jedną z odpowiedzi na szybko zmieniające się otoczenie i możliwości szybkiego komunikowania się pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego jest mobilizacja firm do nawiązywania oraz utrzymywania dobrych relacji ze swoimi interesariuszami. Aarnout Loudon, holenderski polityk, stwierdził, że „przemysł nie przetrwa ciągłego konfliktu ze społeczeństwem. Dialog, dostosowanie i współpraca nie są luksusem, ale koniecznością” (Loudon 1987). Prowadzenie aktywnego dialogu, wzajemne poznawanie potrzeb oraz konsultacje mogą w efekcie przynieść wymierne korzyści. Jednak prawidłowo przeprowadzony proces zaangażowania interesariuszy, zebrania od nich informacji, ich analiza, planowanie działań, a następnie komunikowanie i reagowanie wymaga strategicznego podejścia oraz zaangażowania najwyższego kierownictwa.

Istotnym elementem na etapie analizowania oczekiwań interesariuszy jest równoważenie ich oczekiwań. Prawidłowe równoważenie tych oczekiwań (Reynolds, Schulz, Hekman 2006: 286) opiera się na ocenie, ważeniu oraz adresowaniu konkurujących ze sobą żądań interesariuszy, czyli tych, którzy mają faktyczny interes w związku z działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo. Dopiero na podstawie takiej analizy w przedsiębiorstwie może zostać podjęta decyzja odnośnie sposobów oraz zakresu współpracy z interesariuszami. W długim okresie niezbędną jest współpraca pomiędzy firmą a jej interesariuszami. Spełnianie jedynie swoich oczekiwań przez każdą ze stron będzie przynosiło korzyści tylko w krótkim okresie. Każde zachowanie i każda decyzja może wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na interesariuszy, a krótkoterminowe rozwiązania uwzględniające wyłącznie własne potrzeby każdej ze stron uniemożliwią korzyści w długim okresie. Takie ujęcie oznacza, że do funkcji przedsiębiorstwa nie należy już tylko generowanie zysków, ale także ponoszenie odpowiedzialności za efekty swojej działalności.

Prawidłowe zidentyfikowanie sfer wpływu przedsiębiorstwa oraz określenie interesariuszy, powinno stanowić punkt wyjścia do stworzenia mapy relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Mapa taka powinna uwzględniać oczekiwania względem przedsiębiorstwa, a także wartości, które mogą osiągać interesariusze. W celu przybliżenia szerokiego zakresu możliwych interakcji oraz powiązań z interesariuszami, w tabeli 1 przedstawione zostały wyniki analizy, która prezentuje najistotniejsze oczekiwania oraz wartości w odniesieniu do głównych interesariuszy (analiza na podstawie opracowań: Paliwody-Matiolańskiej 2009: 60-62, 77-78 oraz Adamczyka 2009: 87-88). Celem tej analizy

jest wskazanie na szeroki zakres kwestii, jakie mogą być adresowane względem przedsiębiorstwa, na które musi ono odpowiadać, a które niejednokrotnie nie są bezpośrednio związane z jego działalnością. Wielość interesów oraz możliwych interakcji występujących pomiędzy firmą a otoczeniem powoduje, że przedsiębiorstwa powinny

świadomie uczestniczyć w kontaktach ze swoimi interesariuszami i powinny odpowiednio adresować swoje działania w odpowiedzi na poruszane kwestie. Takie podejście często znajduje odzwierciedlenie w samej strategii społecznej odpowiedzialności.

Tabela 1. Oczekiwania oraz wartości dla interesariuszy

Interesariusz	Oczekiwania	Wartość
Akcjonariusze i właściciele	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost wartości firmy - maksymalizacja wartości akcji - rzetelna i kompleksowa informacja - przestrzeganie norm i regulacji - kompetentne organy zarządzające - pozytywny wizerunek 	<ul style="list-style-type: none"> - zysk z inwestycji - maksymalizowanie wartości firmy - innowacyjność - dobry wizerunek firmy
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> - zadowalające wynagrodzenie - wypełnianie zobowiązań wobec pracowników - rzetelna i kompleksowa informacja - możliwość rozwoju - zadowolenie z pracy - bezpieczne warunki pracy - efektywne zarządzanie firmą 	<ul style="list-style-type: none"> - wynagrodzenia - świadczenia dodatkowe - nowe miejsca pracy - podnoszenie kwalifikacji - równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym - dobry wizerunek firmy
Kooperanci, dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> - wiarygodność finansowa partnera - wywiązywanie się ze zobowiązań - opłacalność ekonomiczna - etyka działania - kultura i profesjonalizm działania - współpraca - jakość komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> - dochód ze sprzedaży - współpraca i lojalność - rozwój organizacyjny - jakość współpracy - innowacyjność
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> - cechy, jakość i funkcjonalność produktu - przejrzysta i dostępna informacja - atrakcyjny projekt produktu - profesjonalny proces zakupu oraz obsługi klienta - personifikacja relacji z klientem - pozytywny wizerunek firmy - bezpieczeństwo produktu 	<ul style="list-style-type: none"> - użyteczność z zakupionych produktów i usług - dobry wizerunek firmy, marki - innowacyjność - podnoszenie jakości życia i dobrobytu
Konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> - uczciwa konkurencja - przejrzystość i czytelność działań konkurencji - kultura i etyczność działań biznesowych 	<ul style="list-style-type: none"> - niewystępowanie strat z tytułu nieuczciwej konkurencji - niewystępowanie kosztów z tytułu ochrony przed nieuczciwymi praktykami - przedsiębiorcze środowisko - podnoszenie dobrobytu społeczeństwa oraz powiększanie jego siły nabywczej
Institucje finansowe	<ul style="list-style-type: none"> - zysk w tytułu pożyczania kapitału - wiarygodne wyniki finansowe - wywiązywanie się ze zobowiązań - jawność, rzetelność i kompleksowość informacji - kompetentne organy zarządzające 	<ul style="list-style-type: none"> - przychody wynikające z pożyczania kapitału - podnoszenie dobrobytu społeczeństwa oraz powiększanie jego zdolności kredytowej
Institucje rządowe i społeczne	<ul style="list-style-type: none"> - przestrzeganie norm prawnych - wpłaty na rzecz funduszy celowych - wspieranie działalności społecznej i charytatywnej - współpraca w zakresie stymulacji rozwoju lokalnego i krajowego 	<ul style="list-style-type: none"> - przychody z tytułu podatków i innych form zaangażowania przedsiębiorstwa - tworzenie nowych miejsc pracy - likwidacja dysproporcji społecznych poprzez podnoszenie dobrobytu społeczeństwa - ochrona środowiska naturalnego
Społeczności lokalne, krajowe, regionalne	<ul style="list-style-type: none"> - bezpieczna działalność gospodarcza - zapewnienia miejsc pracy - oferowanie godnych i bezpiecznych warunków pracy - ochrona środowiska naturalnego - mecenat i sponsoring lokalnego rozwoju społecznego, kulturalnego, naukowego - wspieranie przemian strukturalnych 	<ul style="list-style-type: none"> - przychody z tytułu podatków i innych form zaangażowania przedsiębiorstwa - tworzenie nowych miejsc pracy - rozwój regionu - podnoszenie jakości życia - ochrona środowiska naturalnego

Źródło: opracowanie na podstawie Paliwoda-Matiolańska A., (2009) *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, s. 60-62 i 77-78 oraz Adamczyk J., (2009) *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 87-88.

Zestawienie w tabeli 1 wskazuje jak różne oczekiwania oraz presje mogą być wywierane na firmach. Z kolei same przedsiębiorstwa mają jeszcze inne oczekiwania i cele, wśród których najważniejsze to zwiększenie sprzedaży, wzrost cen akcji, wzrost zysków, ochrona reputacji, unikanie ataków aktywistów i bojkotu produktów, wspieranie przejrzystości prowadzonej działalności, powiększanie wartości firmy i zgłębianie już istniejących relacji.

Relacje z interesariuszami wymagają podejścia strategicznego. Efektywne zarządzanie takimi relacjami, zaproponowane przez Adamczyk (Adamczyk 2009: 89-96), uwzględnia sześć etapów:

- tworzenie mapy relacji interesariuszy;
- odwzorowanie porozumień interesariuszy;
- identyfikacja oczekiwań interesariuszy;
- ustalenie rodzaju władzy interesariuszy;
- konstruowanie macierzy priorytetów;
- monitorowanie interesariuszy.

Pierwszy etap, opisany także w pierwszej części niniejszego artykułu, opiera się na identyfikacji wszystkich podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo może wchodzić w jakiegokolwiek relacje. Kolejnym krokiem jest odpowiednie odwzorowanie przynależności poszczególnych interesariuszy do grup interesu. Poznanie porozumień pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy w danej sprawie umożliwia określenie, w jakim stopniu interesują się nią poszczególni interesariusze, i czy są w stanie współpracować, aby osiągnąć wspólny cel. Taka wiedza umożliwia menadżerom określenie, które podmioty powinny zostać wzięte pod uwagę podczas podejmowania działań. Trzeci etap opiera się na identyfikacji oczekiwań interesariuszy. Działania w tym obszarze powinny umożliwić określenie stopnia zaangażowania poszczególnych interesariuszy oraz ich indywidualne oczekiwania. Przykładowe oczekiwania zostały opisane w tabeli 1. Szczegółowa identyfikacja oczekiwań powinna stanowić bazę w etapie czwartym, w którym określany jest rodzaj władzy interesariuszy, czyli zdolność oraz potencjał do wyegzekwowania oczekiwanego przez nich wyniku. Władza interesariuszy może przejawiać się m.in. poprzez wstrzymanie dostaw, bojkot produktów, zaostreżenie regulacji prawnych, działalność konkurencyjną, aktywizację związków zawodowych. Dynamicznie zmieniające się otoczenie sprawia, że zarówno grupy interesariuszy, jak i ich oczekiwania oraz władza mogą ulegać zmianom. W związku z tym przedsiębiorstwa powinny systematycznie monitorować i aktualizować mapy interesariuszy, ich oczekiwania oraz możliwości działania. Po przeprowadzeniu takiej analizy powinna zostać skonstruowana macierz priorytetów (etap piąty). Macierz priorytetów umożliwia

odzwierciedlenie stopnia zaangażowania poszczególnych interesariuszy w konkretne kwestie. Poszczególne problemy w różnym stopniu będą przedmiotem zainteresowania różnych grup interesariuszy, dlatego istotne jest określenie, które grupy oraz w jakim stopniu mogą być zainteresowane daną kwestią oraz z kim mogą współpracować i budować jedną grupę interesu. W związku z ciągle zmieniającymi się warunkami oraz oczekiwaniami interesariuszy należy regularnie monitorować wszystkie grupy interesariuszy oraz aktualizować wypracowane narzędzia (m.in. macierz priorytetów). Fakt, że niektóre grupy są w danym momencie bardzo mocno zaangażowane w konkretny problem społeczny, nie oznacza, że również tak będzie w przyszłości. Wiedza, którą przedsiębiorstwo posiada o interesariuszach może wspierać proces zarządzania strategicznego, ponieważ umożliwia ona identyfikację trendów zachodzących w otoczeniu oraz możliwe interakcje.

Pracownik jako najważniejszy interesariusz

Szczegółowa analiza głównych grup interesariuszy, ich oczekiwań oraz władzy, jaką dysponują skłania do podkreślenia roli pracowników, którzy znajdują się w grupie interesariuszy wewnętrznych. Niezależnie od faktu, że to oni tworzą firmę i stanowią jeden z jej zasobów, to występują także w roli oddzielnej grupy interesu, która ma swoje wymagania i posiada możliwość ich egzekwowania. Pracownicy oczekują od pracodawcy godnych i bezpiecznych warunków pracy, należytego wynagrodzenia, sprecyzowania oczekiwań oraz dostarczenia odpowiednich narzędzi pracy, możliwości zrzeszania się, możliwości rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji i zarządzaniu. Zmieniająca się gospodarka sprawiła, że najważniejszy interesariusz firmy, czyli jej pracownik, także ma przed sobą inne wyzwania i zagrożenia, wśród których należy wymienić mniejszą stabilność zatrudnienia, umiejętność pracy w zespole, radzenie sobie ze stresem czy też zachowanie równowagi pomiędzy pracą, a życiem prywatnym (Pocztowski 2003: 42-43). Funkcja personalna ulega przeobrażeniu, a interes pracowników zaczyna być uwzględniany bezpośrednio w zarządzaniu strategicznym.

Celem zarządzania kapitałem ludzkim jest zaangażowanie pracowników, co następnie przekłada się na efektywną realizację przyjętej strategii firmy. W związku z tym strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi staje się nieodłącznym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Wpływ interesariuszy ma także istotne znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Na ich rolę w procesie zarządzania wprost zwrócono uwagę jedynie w Modelu harwardzkim, jednak autorzy innych modeli nie ignorują znaczenia

interesariuszy. Obecnie firmę można rozumieć, jako „logicznie powiązane relacje między mnóstwem ruchomych części – pomysłami, informacjami, wiedzą, kapitałem i fizycznymi produktami” (Prahalad, Krishnan 2010: 40).

Umiejętność menadżerów do odpowiedniego zarządzania relacjami pomiędzy poszczególnymi elementami oraz zarządzania wiedzą jest podstawą funkcjonowania na rynku oraz reagowania na aktualne wydarzenia. Model harwardzki (opracowany przez M. Beer, R. Walton, B. Spector w Harvard Business School) zbudowany jest na założeniu, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno odbywać się w oparciu o krytyczną analizę czynników sytuacyjnych oraz oczekiwań interesariuszy. Założenie takie zostało przyjęte, ponieważ uznano, że osoby zarządzające przedsiębiorstwem powinny równoważyć korzyści podmiotów i osób zainteresowanych funkcjonowaniem zarządzanej przez nich organizacji i kształtować dobre relacje z nimi (Bukowska 2006: 48).

Przemiany systemu gospodarczego i państwowego w Polsce przyczyniły się do przeobrażeń w samych przedsiębiorstwach, powodowały przewartościowanie dotychczasowych systemów i norm, zmianie uległo także podejście do człowieka. Pracownik zaczął być postrzegany jako jednostka traktowana w sposób godny i pełen szacunku, a jego praca przyczynia się do budowania kapitału przedsiębiorstwa. Zmianom ulega także funkcja personalna, gdzie „można zauważyć ogólny kierunek zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej, polegający na przechodzeniu od przypadkowych działań przez rutynowe administrowanie, aż do konsolidacji i umacniania się jej jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania na poziomie zarówno operacyjnym, jak i strategicznym” (Pocztowski 2004: 58). Funkcja personalna w Polsce przed rozpoczęciem transformacji gospodarczej cechowała się głównie brakiem podejścia systemowego, centralizacją, upolitycznieniem oraz niskimi kompetencjami pracowników. Sprawiało to, że sama ranga funkcji personalnej była niska, podobnie jak efektywność pracy. W trakcie transformacji systemowej przeobrażeniom ulegała także rola funkcji personalnej, która coraz częściej nabiera charakteru strategicznego (Pocztowski 2004: 58). Równoległe do tych zmian rozwija się postrzeganie strategicznej roli społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Jednoczesny rozwój obu nurtów – z jednej strony zarządzania zasobami ludzkimi, a z drugiej koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu sprawiają, że człowiek zaczął być postrzegany jako najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa oraz źródło informacji niezbędnych w skutecznym planowaniu strategicznym. Wśród korzyści odnoszonych przez przedsiębiorstwo wymienić należy usprawniony system

zarządzania oraz mocniejszą kulturę organizacyjną, którą budują sami pracownicy. Pracownicy, którzy postrzegają swojego pracodawcę jako atrakcyjnego są lepiej zmotywani do pracy i świadczą usługi na wyższym poziomie. Tak rozumiana rola pracowników jednoznacznie wskazuje na ich kluczową rolę dla istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa, dlatego można uznać pracowników za kluczowych interesariuszy.

Zaufanie między przedsiębiorstwem a otoczeniem

Uwzględnienie interesariuszy w procesie zarządzania, prowadzenie z nimi aktywnego dialogu oraz faktyczne uwzględnianie oczekiwań oraz kreowanie dla nich wartości, sprzyja budowaniu kapitału etycznego, określanego też mianem kapitału interesariuszy. W sytuacjach kryzysowych taki kapitał może stanowić dla przedsiębiorstwa pewną formę zabezpieczenia, dzięki zachowaniu pomiędzy przedsiębiorstwem, a jego otoczeniem określonego poziomu wzajemnego uznania i zaufania (Rok 2013: 94-95). Jak podkreśla J. Paliszkievicz (Paliszkievicz 2013: 162-163) zaufanie ma istotne znaczenie dla odniesienia sukcesu współczesnych organizacji i stanowi kapitał, który jest równie istotny, jak np. kapitał finansowy. Trudnością w pozyskaniu kapitału zaufania jest fakt, że nie można go nabyć na wolnym rynku. Jest to kapitał niematerialny, który powiększa się z czasem, i który wpływa na wartość materialną firmy, zabezpieczając ją także na wypadek negatywnych wydarzeń (Rok 2013: 95). Zaufanie „jest istotnym elementem współpracy, rozwija i podtrzymuje ją, ponieważ zachęca do wymiany informacji, wzbogaca relacje, powoduje wzrost otwartości i wzajemnej akceptacji, wspiera rozwiązywanie konfliktów” (Paliszkievicz 2013: 163).

Zaufanie pomiędzy organizacją a otoczeniem przyczynia się także do obniżania kosztów transakcyjnych. Czas, jaki mija od zawarcia transakcji do czasu dostarczenia usługi czy też produktu wymaga odpowiedniego zabezpieczenia w formie kontraktu, ale wymaga też obopólnego zaufania. Im większym zaufaniem darzą się partnerzy, tym mniej nakładów pochłonie zabezpieczenie ich interesów w formalny sposób (Paliszkievicz 2013: 163). Podobnie w przypadku relacji z klientami, można wymienić dwie podstawowe funkcje zaufania – ograniczanie ryzyka związanego z zakupem oraz przewyższanie złożoności poznawczej (Paliszkievicz 2013: 107 [za:] Lewicka-Strzałocka 2003: 195-207). Pierwsza funkcja odnosi się do klientów, którzy dokonają zakupu znanej sobie marki lub rekomendowanej przez znajomych. Druga funkcja związana jest z bardzo wysokim stopniem złożoności zarówno technicznej, organizacyjnej,

jak i informacyjnej, przez co konsument występuje w słabszej pozycji w stosunku do organizacji. Zaufanie w tym przypadku oznacza wiarę konsumenta w to, że organizacja nie wykorzysta jego słabszej pozycji.

Zaufanie staje się obecnie jednym z podstawowych czynników przyczyniających się do sukcesu w biznesie. Odpowiedzialne firmy budują przejrzyste relacje z interesariuszami, a proces zarządzania uwzględnia ich angażowanie na każdym etapie realizacji strategii. Relacje, które zachodzą pomiędzy firmą a otoczeniem powinny być oparte na paradygmacie współpracy oraz powinny być budowane na zaufaniu oraz związkach długoterminowych (Paliwoda-Matiolańska 2009: 90).

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było określenie znaczenia interesariuszy dla funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz identyfikacja zakresu ich wpływu. Działalność gospodarcza i społeczna tworzą system współzależny, a wzajemne oddziaływanie pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem wymaga poznania oczekiwań interesariuszy i świadomego kształtowania relacji z nimi. Otoczenie rynkowe wymaga od przedsiębiorstw ciągłej analizy środowiska, w którym funkcjonują oraz wymaga zaangażowania interesariuszy, co ma pragmatyczny wymiar w procesie zarządzania. Wielość wydarzeń oraz podmiotów, które mogą wywierać wpływ na organizację sprawia, że koniecznym staje się dogłębne poznanie i zrozumienie otoczenia oraz zarządzanie możliwymi interakcjami zachodzącymi pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwem oraz interakcjami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa. Skuteczność organizacji zależy od tego jak menadżerowie postrzegają swoje otoczenie, jak reagują na zachodzące zmiany i jak na nie wpływają.

Analiza interesariuszy przedstawiona w niniejszym artykule wskazuje na ich wysokie znaczenie dla powodzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wskazuje na konieczność uwzględniania ich oczekiwań w związku z jego działalnością. Identyfikacja interesariuszy oraz ich analiza stają się jednym z fundamentalnych elementów budowania strategii społecznej odpowiedzialności, a tym samym strategii biznesowej. Analiza taka jest źródłem wiedzy nt. ich oczekiwań oraz może stanowić podstawę do wypracowania nowych, bardziej efektywnych rozwiązań.

W efekcie zachodzących zmian oraz nowoczesnego podejścia do zarządzania interesariusze coraz częściej są angażowani w procesy zarządcze przedsiębiorstw na każdym etapie jego działalności, a osoby zarządzające coraz częściej uwzględniają ich oczekiwania w procesie zarządzania. Władza, jaką dysponują interesariusze, oraz możliwość

ich skupiania się w grupach interesu sprawiają, że mają oni realny wpływ na działalność firmy, dlatego też przedsiębiorstwa powinny uwzględniać generowanie wartości nie tylko dla siebie, jako organizacji, ale także dla osób i podmiotów ze swojego otoczenia. Takie ujęcie oznacza, że do funkcji przedsiębiorstwa nie należy już tylko generowanie zysków, ale także ponoszenie odpowiedzialności za efekty swojej działalności.

Najważniejszym interesariuszem przedsiębiorstwa są pracownicy, którzy mimo, że wywodzą się z wewnątrz organizacji, to stanowią kluczową rolę dla istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa. Podstawą relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem jest zaufanie, które stanowi kapitał niematerialny, którego nie można zakupić, ale który wymaga wieloletniego budowania i ciągłego umacniania.

Dalsze badania tego obszaru mogą zostać skupione na analizie interesariuszy wybranej branży np. chemicznej, na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego oraz na podstawie analizy publikacji wybranych do badania przedsiębiorstw. Ograniczenie do konkretnego sektora umożliwi zidentyfikowanie interesariuszy specyficznych dla wybranego sektora oraz umożliwi określenie charakteru zachodzących pomiędzy nimi interakcji. Analiza raportów społecznych tych firm pozwoli określić działania, jakie te firmy podejmują w stosunku do swoich interesariuszy.

Bibliografia

1. Adamczyk J., (2009) *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
2. Andriof J., Waddock S., (2002) *Unfolding stakeholder engagement*, Greenleaf Publishing, <http://www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/ustanwad.pdf> [27.10.2013].
3. Bukowska U., (2006) *Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 711, Kraków: Wydawnictwo UEK.
4. Griffin R.W., (2013) *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Janasz W., (2004) *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań działalności gospodarczej* [w:] Janasz W., red., *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
6. Laszlo C., (2005) *The sustainable company – how to create lasting value through social and environmental performance*, Washington D.C.: Island Press.
7. Lewicka-Strzałecka A., (2003) *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, „Prakseologia”, nr 143, s. 195-207.
8. Loudon A., (1987) *The chemical industry and the environment*, dokument przedstawiony podczas europejskiej konferencji pn. Industry and Environmental Management, Interlaken, Szwajcaria [w:] Nijhof A., de Bruijn T., Honders H., (2008) *Partnerships for corporate social responsibility. A review of concepts and strategic options*, „Management Decision”, Vol. 46, No. 1, p. 152-167, The Netherlands: University of Twente.
9. Obłój K., (1998) *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

10. Paliszkievicz J., (2013) *Zaufanie w zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
11. Paliwoda-Matiolańska A., (2009) *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
12. Pocztowski A., (2003) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
13. Pocztowski A., Wiśniewski Z., red., (2004) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Kraków: Oficyna Wydawnicza.
14. Porada-Rochoń M., (2009) *Rola interesariuszy w procesie zmian* [w:] Porada-Rochoń M., red., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
15. Prahalad Coimbatore K., Krishnan Mayuram S., (2010) *Nowa era innowacji*, Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalne PWN.
16. Reynolds S.J., Schultz F.C., Hekman D.R., (2006) *Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests* [w:] "Journal of Business Ethics" 64:285-301 DOI 10.1007/s10551-005-5493-2, Springer, <http://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/Hekman%20stakeholders%20JBE.pdf> [29.10.2013].
17. Rok B., (2013) *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

REKLAMA

WSPIERAMY NAUKĘ I BIZNES

CREATIVE

FUNDACJA MANAGERSKA

Chciałbyś coś zmienić w swoim najbliższym otoczeniu,
dać szansę nie tylko sobie na lepszą przyszłość?

Z Nami możesz to zrobić.

Oferujemy profesjonalną pomoc w zakresie:

- inicjacji, prowadzenia i wspierania (organizacyjnie, rzeczowo lub finansowo): seminariów edukacyjnych, debat i szkoleń w dziedzinie nauk ekonomicznych, humanistycznych, społecznych i środowiska naturalnego
- propagowania rozwoju edukacji w szkołach podstawowych, gimnazjalnych, ponadgimnazjalnych i wyższych, zwłaszcza w zakresie przedsiębiorczości, ekonomii i CSR
- działań mających na celu poprawę i rozwój odpowiedzialnego biznesu oraz zdobywaniu wiedzy.

Zapraszamy wszystkich chętnych do współpracy!

KRS 0000501569



biuro@funcreative.pl
www.funcreative.pl

+48 77 46 96 336
+48 722 11 4000

ul. Namysłowska 104
46-081 Dobrzeń Wielki

