

Agata Pietroń-Pyszczek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRACOWNICY JAKO INTERESARIUSZE PRZEDSIĘBIORSTWA*

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu utrwalił się już pogląd, że współczesne przedsiębiorstwa muszą mieć świadomość, iż funkcjonują w pewnym środowisku, a ich relacje z określonymi grupami interesów (jak pracownicy, samorządy, społeczności lokalne, dostawcy, wierzyciele, instytucje finansowe) mają wpływ na ich reputację, długofalowe wyniki oraz pozycję firmy [Mendel 2001, s. 5]. W takim ujęciu można przyjąć, że zbieżność (zgodność) interesów obu stron, tj. przedsiębiorstwa i wybranej grupy interesariuszy, powinna stanowić cel sam w sobie. Jeśli przedsiębiorstwo¹ zakłada potrzebę czy konieczność respektowania interesów pracowniczych, powinno w wiązce celów przewidzieć także takie działania, które uwzględniają oczekiwania pracowników².

Celem opracowania jest próba naświetlenia przejawów zmian w zakresie interesów pracowniczych oraz ich potencjalnych przyczyn, a także konsekwencji tych przemian dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Tłem rozważań będzie kategoria „kontraktu psychologicznego”, rozpatrywanego w kontekście przeobrażeń zachodzących w relacjach pracodawca–pracobiorca.

2. Kontrakt psychologiczny jako płaszczyzna godzenia interesów pracowników i pracodawcy

Każdy interesariusz (*stakeholder*) związany jest z przedsiębiorstwem pewną „stawką” (*stake*), wskazującą rodzaj i stopień jego oczekiwań oraz ryzyka.

* Publikacja współfinansowana z grantu MNiSW nr NN115 134434.

¹ W opracowaniu będzie się używać zamiennie (w tym samym znaczeniu) terminów przedsiębiorstwo i pracodawca, kierując się przy tym uproszczeniu wygodą stylistyczną.

² Powyższe założenie nawiązuje do definicji E. Freemana, który stwierdził, że interesariusz (*stakeholder*) to „każda grupa lub osoba, która wpływa lub podlega wpływowi osiągniętych przez firmę celów” (za: [Mendel 2001, s. 16]).

Ryzyko w przypadku pracownika wiąże się z podjęciem współpracy z danym przedsiębiorstwem, a zatem rezygnacją z innych ofert pracy. Ponadto pracownik naraża się na ewentualną stagnację zawodową i nabywanie niewłaściwych nawyków. Swego rodzaju ryzykiem jest też związanie się z pracodawcą, którego praktyki biznesowe źle wpływają na wizerunek jego pracowników. Wszystko to może się odbijać niekorzystnie na ich przyszłej zatrudnialności³. Można przy tym przyjąć, że ryzyko, o którym mowa, będzie tym mniejsze, im większy będzie poziom zaufania między stronami, czyli przekonanie, że kierują się one takimi samymi zasadami moralnymi i są skłonne włożyć tyle samo starań i wysiłku w realizację zobowiązań czy realizację uzgodnionego planu [Hryniewicz 2007, s. 29].

Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa mają nadzieję, że odpowie ono pozytywnie na ich oczekiwania. W pierwotnym ujęciu (*homo economicus*) oczekiwania te dotyczą wynagrodzenia za pracę (por. [Wawrzyniak 2002, s. 26]). Obecnie mówi się jednak coraz częściej, iż pracownicy oczekują od pracodawcy nie tylko wywiązania się z jego obowiązków wynikających z formalnej umowy o pracę, ale też ze zobowiązań zawartych w kontrakcie psychologicznym [Bukowska 2006, s. 59].

Kontrakt ten odnosi się do ogółu niepisanych oczekiwań łączących poszczególnych pracowników z pracodawcą i pozostałymi uczestnikami organizacji. Nie można mówić o uniwersalnym w swej treści kontrakcie psychologicznym. Wśród pracowników można zidentyfikować kilka typów kontraktów, zróżnicowanych pod względem relacji między oczekiwaniami wobec pracodawcy i wkładu ze strony pracownika. Jak pokazują badania prowadzone wśród pracowników belgijskich⁴, występowanie określonych typów kontraktu psychologicznego ma związek z charakterem wykonywanej pracy, miejscem pracownika w hierarchii organizacyjnej oraz wykształceniem (zob. tab. 1).

Tym, co czyni kontrakt psychologiczny skutecznym narzędziem zarządzania ludźmi, nie jest jego formalnoprawny aspekt (bo nie jest to umowa cywilnoprawna), ale świadomie dane sobie wzajemnie słowo (zależność psychologiczna) [Bokacki 2008, s. 34].

Jeżeli przyjmiemy, że skuteczny kontrakt psychologiczny opiera się na zasadzie: dostosowania do indywidualnych oczekiwań pracownika, wzajemnych korzyści, świadomej i dobrowolnej decyzji obu stron, lojalności wobec siebie nawzajem, konsekwencji [Bokacki 2008, s. 35], to może być on rozpatrywany jako swego rodzaju płaszczyzna dialogu między pracodawcą i pracownikiem, ponieważ jest:

³ Zatrudnialność rozumiana jest jako odzwierciedlenie siły przetargowej poszczególnych osób na rynku pracy, związanej z dysponowaniem atrybutami warunkującymi zatrudnienie, a w zasadzie posiadanie pracy (por. [Gableta 2003, s. 133]).

⁴ Badaniem objęto ponad tysiąc osób, z którymi przeprowadzono wywiady. Byli wśród nich przedstawiciele wszystkich grup zawodowych: urzędnicy, pracownicy fizyczni, pracownicy umysłowi, menedżerowie, dyrektorzy, działacze organizacji *non-profit*. Kwestionariusz wykorzystywany podczas wywiadu zawierał kilkadziesiąt pytań dotyczących tego, czego oczekuje się od pracodawcy, i tego, czego pracodawca może oczekiwać w zamian [Kurda 2008, s. 14].

Tabela 1. Typy kontraktu psychologicznego

Kontrakt psychologiczny	Charakterystyka interesów pracowniczych	Grupy interesariuszy
Instrumentalny	– wysokie wymagania wobec pracodawcy – niewielkie zobowiązania ze strony pracownika	pracownicy o niskich kwalifikacjach, wykonujący proste czynności operacyjne na stanowiskach robotniczych i umysłowych
Słaby	– niewielkie oczekiwania wobec pracodawcy – niewielki wkład własny pracownika	rozłożony równo wśród wszystkich grup pracowników
Lojalnościowy	– wysoka lojalność w zamian za zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia	robotnicy w dużych firmach i urzędnicy
Silny	– wysokie oczekiwania wobec pracodawcy – wysoki wkład ze strony pracownika	urzędnicy i kierownicy średniego szczebla z długim stażem pracy
Bez przywiązania	– brak oczekiwania długoterminowego zatrudnienia – brak chęci długoterminowego zatrudnienia – wysoki wkład do firmy	specjaliści i kierownicy średniego szczebla, młodzi, dobrze wykształceni
Inwestujący	– niskie wymagania wobec pracodawcy – poczucie dużych zobowiązań, szczególnie jeśli chodzi o osobiste zaangażowanie i elastyczność	kierownicy wyższego szczebla, pracownicy z wysokim wykształceniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kurda 2008, s. 14].

- źródłem wiedzy o interesach pracowników i przedsiębiorstwa z tego względu, że daje możliwość śmiałego prezentowania interesów obu stron,
- sposobem niwelowania ewentualnych rozbieżności w interesach – jako wynik umowy (konsensusu) między stronami,
- narzędziem budowania zaufania w organizacji [Schoorman, Mayer, Davis 2007, s. 344-354].

Należy przy tym podkreślić, że idea kontraktu psychologicznego umożliwia budowanie nie tylko zaufania wynikającego z obawy czy wiedzy, ale i tego zaufania, które wynika z identyfikacji⁵. Kontrakt psychologiczny daje podstawy do tego, by osiągnąć najwyższy poziom zaufania, opartego na emocjonalnych więzach między stronami [Dunn, Schweitzer 2005, s. 736-748; Weber, Malhotra, Murnighan 2005, s. 75-101]. Zaufanie istnieje dzięki wzajemnemu zrozumieniu intencji oraz uznaniu potrzeb i pragnień drugiej strony, a wzajemne zrozumienie rozwija się aż do momentu, kiedy strony mogą skutecznie reprezentować nawzajem swoje interesy [Robbins 2001, s. 160].

⁵ Szerzej na temat wymiarów i typów zaufania zob. m.in. w: [Robbins 2001, s. 157-162].

3. Interesy pracowników w kontekście zmian pokoleniowych

Jak zauważa M. Armstrong [2000, s. 183], kontrakt psychologiczny podlega zmianom w wyniku reakcji na zmiany środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Podczas analizy problemu pracowników jako interesariuszy przedsiębiorstwa zasadne wydaje się zwrócenie uwagi na to, że obecnie na rynek pracy zaczynają wkraczać ludzie określani mianem nowego pokolenia, istotnie różniący się od swych poprzedników [Smithson, Lewis 2000, s. 680-702]. Różnice te – obszernie analizowane przez specjalistów z dziedziny socjologii i psychologii – możemy na potrzeby niniejszych rozważań sprowadzić do stwierdzenia, iż tym, co odróżnia tzw. pokolenie Y od pokolenia X jest podejście do życia (oczekiwania względem życia)⁶.

Pokolenie X, czyli osoby mające w 2008 r. 32-42 lata⁷, w USA jest dobrze wykształcone (29% tej grupy wiekowej posiada dyplom magistra), charakteryzuje je duży odsetek rozwodów oraz – co znamienne – daleko posunięty sceptycyzm i pesymizm⁸.

Pokolenie Y – nazywane w krajach anglosaskich *millennials* – które właśnie wchodzi na rynek pracy, to młodzi ludzie, urodzeni w latach 1977-1994. Podejmując próbę analizy ich oczekiwań jako pracowników, należy poznać ich nastawienia, przekonania i postawy. Intuicyjnie wyczuwa się, że muszą one niejako być inne niż poprzedniej generacji – bo na tym polega istota zmian pokoleniowych. Powstaje jednak pytanie, jakie są źródła owych różnic. E. Chester [2006, s. 40] podkreśla, że nic się nie dzieje z dnia na dzień; już w minionej dekadzie miały miejsce ogromne zmiany, które w sposób dramatyczny wpłynęły na nastawienie młodej siły roboczej. Chodzi tutaj o zmiany [Chester 2006, s. 41-50]:

- w kierunku myślenia cyfrowego,
- w sposobach wyrażania samego siebie,
- w podejściu do tradycyjnej etyki pracy.

Młodzi pracownicy nowej generacji w inny sposób myślą i przetwarzają informacje. W ich myśleniu nie dominuje już sposób linearny ani zasada ścisłego związku przyczynowo-skutkowego między wyborem a jego konsekwencjami. Nie chcą już – jak to robili ich rodzice – w ustalonej kolejności najpierw się uczyć, potem zarabiać i oszczędzać, dopiero potem wydawać. Nauczyli się też, że ciężka praca i poświęcenie nie zawsze się opłacają. Dla nich życie jest jak wielki „szwedzki stół”,

⁶ Na temat zróżnicowania celów przedstawicieli pokolenia Y na tle pokolenia ich rodziców zob. m.in. w: [Jayson 2007].

⁷ Różni autorzy wskazują nieco odmienne granice wiekowe omawianych pokoleń. Nie ma to jednak większego znaczenia, zwłaszcza że sama kategoria „pokolenie” stanowi nadmierne uogólnienie.

⁸ W sondażu firmy brokerskiej *Scottrade* ponad dwie trzecie Amerykanów zaliczanych do pokolenia X nie przypuszcza, by kiedykolwiek zgromadzili fundusze pozwalające na zakończenie pracy i cieszenie się dostątną starością. Generacja ta znalazła się w samym oku cyklonu wywołanego przez ogromne oczekiwania, niewielkie oszczędności i nieuchronną zapaść systemu emerytalnego [„Forum” 2008, s. 35].

oferujący nieograniczony wybór, niewiele zasad i system zapłaty na samym końcu [Chester 2006, s. 41].

W tym miejscu warto także podkreślić potrzebę zmiany w myśleniu o źródłach motywacji „nowych pracowników” oraz o konieczności zweryfikowania mechanizmów kształtowania ich zaangażowania. Ludzie wychowani na grach wideo (komputerowych) byli utwierdzani w przekonaniu, że aby zwyciężyć, trzeba działać odważnie i podejmować ryzyko, wykazać się zdolnościami strategicznymi i dalekowzrocznością. Wygrywający jest gwiazdą, którą się chwali i nagradza za każdy dobry wynik. W związku z tym podkreśla się, że reprezentanci pokolenia Y nie angażują się, jeśli praca, którą mają wykonać, jest nudna, przyziemna i nie wymaga myślenia i działania, które mają bezpośredni wpływ na „wynik gry” [Chester 2006, s. 47].

Istotna różnica między prezentowanymi pokoleniami ujawnia się w sposobach wyrażania siebie i swoich poglądów. Przedstawiciele pokolenia Y mają własne przemyślenia, przekonania, zapatrywania i śmiało je demonstrują, domagając się przy tym szacunku. Oczekiwania dotyczące zdobycia szacunku są szczególnie ważne, gdyż perspektywy ich spełnienia powodują, że młodzi ludzie chętniej się angażują. Szacunek znajduje się bardzo wysoko w ich systemie wartości. Ma to swoje specyficzne odbicie w relacjach z pracodawcą (przełożonym), od którego przedstawiciele pokolenia Y oczekują, by sam najpierw udowodnił, iż zasługuje na okazywanie szacunku.

Tym, co różni przedstawicieli pokolenia Y od ich poprzedników, jest także odmienne postrzeganie tradycyjnego etosu pracy. Nie dostrzegają oni np. związku między tym, co robią, a tym, kim są. Praca jest traktowana jako zajęcie, które musi się wykonać, aby pozwolić sobie na rzeczy, których się pragnie. Jak wskazują specjaliści, wielu rodziców tych młodych ludzi zostało zwolnionych, by zrobić miejsce komuś z zewnątrz, zredukowanych albo zdegradowanych przez przedsiębiorstwa, dla których rozwoju poświęcili swoje życie [Chester 2006, s. 49]. Można powiedzieć, że przedstawiciele generacji Y zostali pozbawieni złudzeń co do tego, że w ich interesie może być długoterminowe zatrudnienie u jednego pracodawcy. Wręcz przeciwnie, chcą szybko zdobywać doświadczenie zawodowe, chętnie się przeprowadzają, są elastyczni.

Z badań wynika⁹, że obecne pokolenie młodych ludzi wykazuje znacznie większe zainteresowanie wartościami moralnymi i bardziej angażuje się w poszukiwanie wzorców niż hedonistyczna młodzież w latach 80. i 90. XX wieku. Mówi się także o przejawach silniejszego zwrotu ku tradycyjnym wartościom, takim jak partnerstwo i rodzina, oraz o poszukiwaniu równowagi między życiem zawodowym i prywatnym [Seidl 2008]. Przedstawiciele pokolenia *millennials* motywuje do działania nie tyle kariera zawodowa, wielkie pieniądze i praca od świtu do nocy dla wielkiej

⁹ Koncern naftowy Schell raz na kilka lat zleca obszerne badania na temat młodzieży. Ostatni taki raport sporządzono w 2007 r. [„Forum” 2008, s. 33-37].

korporacji, ile rozwój własnych kompetencji, samorealizacja i poczucie uczestnictwa w czymś sensownym i ważnym.

Analizując zmiany w zakresie interesów pracowniczych na tle zmian pokoleniowych, warto podkreślić, że niespełnienie przez przedsiębiorstwo oczekiwań reprezentantów generacji Y może prowadzić do obniżenia jakości i wydajności ich pracy, braku zaufania, a w konsekwencji do podejmowania przez nich decyzji o rozwiązaniu stosunku pracy. Podejmując próbę rozpoznawania oczekiwań „nowych pracowników”, należy pamiętać o ich specyficznych atutach, które wpływają na to, jak rozumieją oni swoje interesy w relacjach z określonym pracodawcą. Chodzi tu m.in. o (por. [Remisiewicz i in. 2008, s. 84]):

- wysokie umiejętności w zakresie nowych technologii (internet¹⁰, komunikatory, telefony komórkowe),
- silne poczucie sprawstwa – poczucie sensu działania stanowi istotne źródło ich motywacji,
- optymistyczne nastawienie, ukierunkowane na poszukiwanie rozwiązań, a nie przeszkód,
- zrozumienie korzyści płynących z pracy zespołowej,
- ambicję,
- kreatywność,
- wysokie standardy etyczne.

Zdaniem niektórych doradców personalnych generacja Y zwraca mniejszą niż poprzednie pokolenia uwagę na pieniądze czy służbowe samochody. Motywuje ich raczej fakt, że robią coś istotnego czy nawet szlachetnego [„Forum” 2008, s. 37]. W związku z tym pracodawcy muszą włożyć więcej starań w to, by pokazywać młodym ludziom sens wykonywanej pracy oraz przekonywać o jej pożytku dla społeczeństwa. W kierowaniu pracownikami nowej generacji należy umiejętnie wykorzystywać ich silne poczucie zobowiązań wobec współpracowników oraz przełożonego. Wymaga to jednak przygotowania kadry kierowniczej, która będzie potrafiła utrzymywać z kierowanymi przez nią ludźmi relacje oparte na zaufaniu oraz stworzyć inspirujące środowisko pracy. Szczególnie ważny może się okazać autorytet przełożonego; powinien on umiejętnie równoważyć swoją rolę jako członka zespołu i menedżera. W odniesieniu do tej grupy pracowników warto rozważyć także zasadność organizowania określonych przedsięwzięć (programów) mentorskich, które pozwolą skutecznie wykorzystywać atuty „młodych talentów” i ograniczyć ich ewentualne niepokoje o postępy.

¹⁰ Mówi się już coraz częściej o „pokoleniu WWW”. 90% młodych ludzi w Europie w wieku od 12 do 18 lat korzysta z internetu, a ponad 70% posługuje się komunikatorami. W Polsce tylko 3% badanej młodzieży deklaruje, iż nigdy nie korzystało z internetu. Są to wyniki pochodzące z międzynarodowego projektu badawczego Mediapro, wspieranego przez Komisję Europejską. Badania w ramach tego projektu zostały przeprowadzone na próbie 4 tys. młodych ludzi w dziewięciu krajach europejskich (Belgia, Dania, Estonia, Francja, Grecja, Włochy, Polska, Portugalia, Wielka Brytania) – <http://www.mediapro.org/default.htm>.

4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwo, będąc systemem otwartym, pobiera ze swego otoczenia rozmaite zasoby, które po ich transformacji może przekazać do niego z powrotem. Pracownicy jako interesariusze są więc zaangażowani zarówno „na wejściu”, oferując swoją pracę i kompetencje, jak i „na wyjściu”, jako że korzystają z osiągniętych przez przedsiębiorstwo celów. Organizacje stały się dzisiaj mniej stabilne i mniej przewidywalne, co wpływa na charakter relacji między pracodawcą i pracobiorcą, w tym na układ oczekiwań i wartości między pracownikiem i przedsiębiorstwem, nazywany kontraktem psychologicznym. Jednym z aspektów tej sytuacji – prezentowanym w niniejszym opracowaniu – jest rozpoczynająca się aktywność zawodowa młodego pokolenia, zdecydowanie odmiennego od dotychczasowych generacji. Przedstawiciele pokolenia X i Y różnią się od siebie znacznie i nie mogą być traktowani jako grupa wspólnych interesów. Wszyscy mają określone oczekiwania, inne są jednak sposoby i możliwości ich realizowania, co wymaga od przedsiębiorstwa tworzenia bardziej zróżnicowanych i zindywidualizowanych systemów motywacyjnych. W tym zakresie rolą specjalistów HR jest także antycypowanie i łagodzenie ewentualnych konfliktów powstających na tle zróżnicowanych interesów pracowników różnych generacji oraz przygotowanie menedżerów na nadejście kolejnego pokolenia „Z”. O tym pokoleniu jeszcze niewiele wiadomo. Jednak biorąc pod uwagę otoczenie, w jakim dorasta, można przypuszczać, że jego przedstawiciele opanują internet i nowe technologie w nieznanym dotychczas stopniu. Ekspertki prognozują, że generacja ta będzie najlepiej wykształconą w historii [„Forum” 2008, s. 33].

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Bokacki R.S., *Wzajemne obietnice. Kontrakt psychologiczny sposobem zapobiegania retencji*, „Personel i Zarządzanie” 2008 nr 5.
- Bukowska U., *Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 711, AE, Kraków 2006.
- Chester E., *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
- Dunn J.R., Schweitzer M.E., *Feeling and believing: The influence of emotion on trust*, „Journal of Applied Psychology” 2005 no. 88.
- „Forum” 12.05 – 18.05.2008 nr 20.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Jayson Sh., *Generation Y's goal? Wealth and fame*, http://www.usatoday.com/news/nation/2007-01-09-gen-y-cover_x.htm.
- Kramer R.M., *Organizational trust*, Oxford University Press, 2007.

- Kurda W., *Pracownik–pracodawca. W poszukiwaniu nowej równowagi*, GFMP, „Management Focus” 2008 nr 13, http://www.gfmp.com.pl/upload/module/wysiwyg/Dokumenty/Artykuły/F_13_Pracownik–pracodawca.pdf (01.05.2008).
- „Manager Magazine” 2008 nr 5.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, AE, Poznań 2001.
- Remisiewicz M., Burda K., Krasoń M., Mielczarek A., *Generacja Y*, „Manager Magazine” 2008 nr 5.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H., *An integrative model of organizational trust: past, present, and future*, „Academy of Management Review” 2007 vol. 32, no. 2.
- Seidl W., *Meeting demands of Generation Y should be HR's target*, <http://www.personneltoday.com/articles/2008/04/03/45231/meeting-demands-of-generation-y-should-be-hrs-target.html>.
- Smithson J., Lewis S., *Is job insecurity changing the psychological contract? Young people's expectations of work*, „Personnel Review” 2000 no. 29(6).
- Wawrzyniak B., *Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Weber J.M., Malhotra D., Murnighan J.K., *Normal acts of irrational trust: Motivated attributions and the trust development process*, „Research in Organizational Behavior” 2005 no. 26.

EMPLOYEES AS COMPANY STAKEHOLDERS

Summary

Professional literature presents a long established opinion that modern companies should consider their relations with various interest groups (employees, self-government, local communities, suppliers, creditors, financial institutions) as a factor of considerable impact on company image, long-term effects and market position. Every stakeholder is bound to the company by specific ‘stakes’ representing the type and level of expectations and risks. Indications of changes in practical representation of employee interests are shown, together with their potential reasons and consequences of such changes from the viewpoint of company human resource management. The topic is presented in the context of changes in employee-employer relations, in terms of the ‘psychological contract’ category.