

## **STRATEGIE RELACJI Z INTERESARIUSZAMI. PRAKTYCZNY ASPEKT CSR NA PRZYKŁADZIE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW**

### **STAKEHOLDER RELATION STRATEGIES. A PRACTICAL ASPECT OF CSR IN POLISH ENTERPRISES**

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) jest podejściem do zarządzania, według którego przedsiębiorstwa poszukują punktu równowagi pomiędzy interesami poszczególnych interesariuszy w taki sposób, aby nie tylko maksymalizować wartość firmy, ale także przyczynić się do tworzenia dobrostanu społeczeństwa (wspólne dobro), w tym także bogactwa. Tak skonstruowana definicja niweluje „friedmanowski” problem; zgodnie z nim bowiem biznes, którego rolą jest wyłącznie zajmowanie się sobą samym (parafrazując stwierdzenie *business of business is business*), z natury rzeczy musi popadać w konflikt interesów ze swoim otoczeniem. W rzeczywistości zarówno generowanie zysku ekonomicznego, jak i przyczynianie się do długoterminowego dobrobytu społeczeństwa powinno leżeć w centrum celów strategicznych firmy, zważywszy na postulaty legitymizacji społecznej biznesu. Taka definicja CSR nawiązuje też do coraz głośniejszego dyskursu na temat roli biznesu w społeczeństwie wynikającego z przenikania się sfer publicznej i prywatnej.

Koncept CSR wyewoluował z filozofii obywatelstwa korporacyjnego (*corporate citizenship*) i obejmując stopniowo coraz więcej znaczeń i obszarów kompleksowych zagadnień współczesnego, w znacznej mierze wolnego gospodarczo i liberalnego świata, podlega swoistemu rozwojowi organicznemu.

Po pierwsze, ewolucja form organizacyjnych przedsiębiorstw skutkuje znaczną polaryzacją zagadnień operacyjnych CSR. W zależności od tego, czy organizacja jest własnością publiczną czy prywatną, inne kompetencje przysługują kierownictwu w podejmowaniu decyzji dotyczących alokacji zasobów. W przypadku przedsiębiorstw publicznych menedżerowie są jedynie powiernikami kapitału, należącego do kogo innego (akcjonariuszy lub Skarbu Państwa) i podejmując decyzje, muszą się szczególnie wykaazać przestrzeganiem zasady alokowania zasobów w sposób maksymalizujący ich efektywność, a zatem wymóg budowania racjonalnej ekonomicznej argumentacji dla zaangażowań CSR w dużych firmach (tzw. *business case*) nie jest dowodem cynizmu i chciwości, ale raczej przestrzegania zobowiązań etycznych wobec właścicieli powie-

---

\* dr, Uniwersytet Jagielloński

rnego menedżerem kapitału. Podobnie ma się sprawa z wszystkimi firmami, w których nastąpił rozdział własności kapitału i funkcji kontrolnej od funkcji zarządu.

Po drugie, największe światowe podmioty, zwane TNC (transnarodowe korporacje), skokowymi zmianami w swojej strukturze organizacyjnej i sposobach funkcjonowania wymuszają spojrzenie na zagadnienia CSR z punktu widzenia relacji interesów umiędzynarodowionego akcjonariatu i narodowego interesu *sensu largo* krajów macierzystych korporacji. Jest to dyskusja o etycznych implikacjach eksportu stanowisk pracy i offshoringu, w wyniku którego wzrasta wartość przedsiębiorstwa i zaspokajany jest interes akcjonariuszy, ale nierzadko pauperyzacji ulegają regiony, w których firmy redukują swoją działalność, przyczyniając się do zahamowania wzrostu gospodarczego. Jedni analizują te zjawiska w kontekście transferu bogactwa oraz wyrównywania możliwości rozwojowych między regionami bogatymi a ubogimi (a zatem o taniej sile roboczej), inni wolą je rozważać z punktu widzenia moralnych zobowiązań korporacji względem macierzystego kraju pochodzenia<sup>1</sup>. Odrębną kwestią pozostaje ewolucja korporacji transnarodowych w kierunku stawania się centrami koordynacyjnymi, które kontrolując ogromne łańcuchy dostawcze, a jednocześnie wyprowadzając poza swój obręb większość procesów biznesowych (outsourcing), pozbywają się odpowiedzialności za działania związanej z własnością procesu biznesowego. Postępująca specjalizacja pracy w łańcuchach dostawczych stanowi dodatkowy czynnik uzależniający mniejsze podmioty w łańcuchu dostaw od partnerów korporacyjnych, co naraża tych ostatnich na zarzuty destabilizacji całych sektorów.

Po trzecie, zmiany charakteru wewnętrznego otoczenia firmy, związane z multiplikacją ról, jakie względem pracowników ma odgrywać menedżer (lider, coach, mentor, nadzorujący pracę, budujący karierę, tworzący skomplikowane środowisko ról społecznych w swoich zespołach), w powiązaniu z postulatami coraz większego uelastyczniania form zatrudniania, owocują istotnymi zmianami we wzajemnych relacjach między przedsiębiorstwami a rynkiem pracy, gdzie presja na zatrudnianie na podstawie innych form niż umowy o pracę powoduje załamanie tradycyjnych, opartych na wzajemnym zaufaniu i długotrwałej relacji pracy, relacji pracownik–pracodawca. W atmosferze rosnących presji społecznych na przedsiębiorstwa sfera społecznych zaangażowań biznesu może łatwo ulec komercjalizacji, a próby budowania rzeczywistego dialogu z interesariuszami – instrumentalizacji.

Organizacje są nie tylko podmiotem wielowarstwowej sieci relacji społecznych, jak również platformami przekazów komunikacyjnych, których są twórcami, a także odbiorcami. Okoliczności te powodują, że zarówno teoria interesariuszy<sup>2</sup>, jak i koncepcja tworzenia i nadawania sensu Weicka<sup>3</sup> stają się użytecznymi obszarami teoretycznego zakorzenienia rozważań na temat strategii relacji z interesariuszami i CSR. Organizacje nieustannie tworzą i nadają sens w celu tworzenia efektywnych systemów komunikacji wewnętrznej, przywództwa i motywacji oraz w celu tworzenia swojego zewnętrznego wizerunku, ale jednocześnie tworzą sens, interpretując otaczające zjawia-

---

<sup>1</sup> M.T. Jones, *The Transnational Corporation, Corporate Social Responsibility and the 'Outsourcing' Debate*, „The Journal of American Academy of Business” 2005, November 2.

<sup>2</sup> R.E. Freeman, *The Politics of Stakeholder Theory. Some Future Directions*, „Business Ethics Quarterly” 1994, 4, s. 409–421.

<sup>3</sup> K.E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA–London 1995.

ska i wydarzenia w otoczeniu, dzięki czemu mogą też w adekwatny sposób oceniać sentymenty i oczekiwania otoczenia.

Perspektywa sensotwórcza organizacji jest tworzona przez skalę zaangażowania interesariuszy w dialog z przedsiębiorstwami. Operacyjnie sposób, w jaki to czynią, opisuje dość dobrze model Morsing i Schultz<sup>4</sup> definiujący trzy generyczne rodzaje strategii komunikacji firmy z otoczeniem: strategię informacji, asymetrycznej komunikacji i dialogu, które różnią się od siebie m.in. rosnącą skalą zaangażowania interesariuszy we współtworzenie CSR. Jednocześnie Basu i Palazzo<sup>5</sup> ujmują w kontekście procesu sensotwórczego, determinuje tożsamość organizacyjną firm, od tożsamości indywidualistycznej, agresywnej i opierającej się na walce rynkowej, poprzez partnerską, odwołującą się do budowania zaufania z innymi uczestnikami rynku, aż po kolektywistyczną, która widzi rolę firmy w aktywnym rozwiązywaniu światowych problemów. Badając proces sensotwórczy firm, odpowiadamy na pytanie o to, jak firmy o sobie myślą (aspekt kognitywny) oraz co i jak o sobie mówią, używając określonej argumentacji (aspekt lingwistyczny).

Jako że mamy do czynienia ze zjawiskiem swoistego przededefiniowania roli biznesu *sensu largo* w społeczeństwie, wydaje się, że proces ten, aby być wiarygodnym społecznie, musi być oparty na adekwatnym odbiorze i przekazywaniu znaczeń i wzajemnych interpretacji otaczającej rzeczywistości. Zasadne staje się więc spojrzenie na ww. zagadnienie z perspektywy tworzenia sensu (interpretacji otoczenia) oraz nadawania sensu działaniom korporacyjnym. Taki proces sensotwórczy w organizacji musi uwzględniać analizę kształtu swoistej tożsamości organizacyjnej, której domniemany wpływ na kształtowanie przekazu komunikacyjnego o społecznym zaangażowaniu firmy<sup>6</sup> wart jest zbadania. Wydaje się, że hipoteza, iż istnieje relacja między uwidacznianą w deklarowanych przez firmy misjach tożsamością organizacyjną, która jest integralną częścią procesu sensotwórczego, a elementami strategii komunikacji oraz konkretnymi rodzajami zaangażowań w obszarze CSR nie jest bezzasadna.

## Metoda badawcza

Przedmiot prezentowanych badań wpisuje się w trzy równoległe perspektywy.

Po pierwsze, badanie strategii relacji z interesariuszami odnosi się do badania obszaru aktywności społecznej przedsiębiorstw, zważywszy, że firmy są jednymi z wielu aktorów gry rynkowej, zakorzenionymi w sieci relacji społecznych tworzonych przez inne podmioty, a jednocześnie generującymi własny mikrokosmos relacji wewnętrznych. Aktywna rola przedsiębiorstw w kształtowaniu krajobrazu relacji społecznych upoważnia do analizy tej sfery działań korporacyjnych z perspektywy odpowiedzialności, jaką nakładają one na podmioty gospodarcze. Po drugie, zważywszy na fakt, że budowanie relacji opiera się na tworzeniu znaczeń, jest to działanie z gruntu sensotwórcze, które w zależności od wykorzystanej strategii komunikacyjnej może ewoluować od ilościowego przekazywania prostych faktów i danych (strategia informacji), aż do narracyjnych konstrukcji epickich, kiedy angażując interesariuszy w dialog, bu-

<sup>4</sup> M. Morsing, M. Schultz, *Corporate Social Responsibility Communication*, „Business Ethics. A European Review” 2006, 15 (4).

<sup>5</sup> K. Basu, G. Palazzo, *Corporate social responsibility: a process model of sensemaking*, „Academy of Management Review” 2008, 33(1).

<sup>6</sup> M. Morsing, M. Schultz, op. cit.

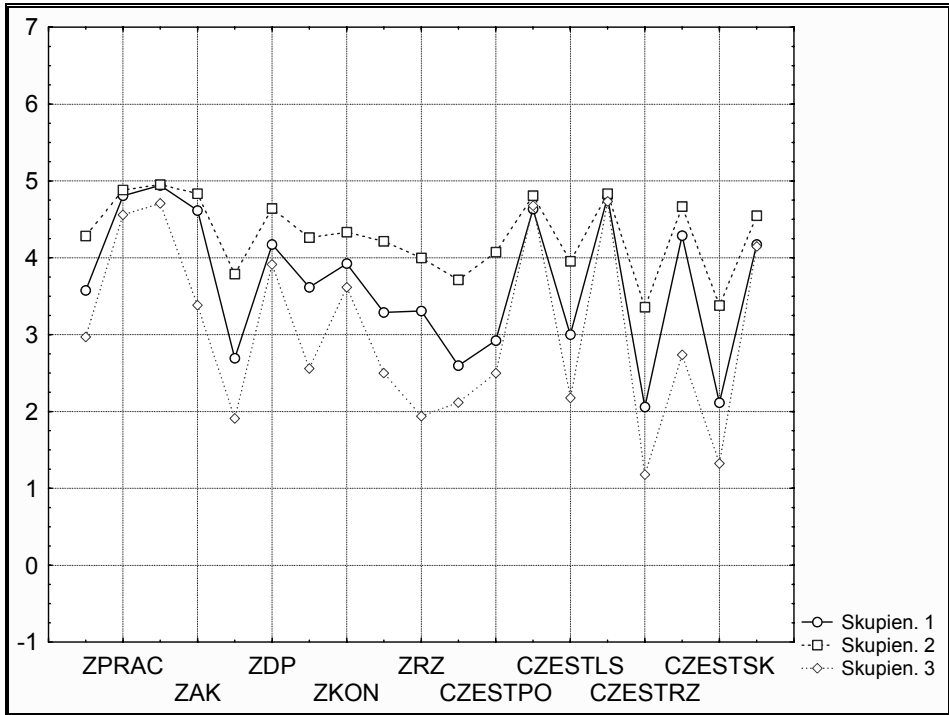
duje się określoną rzeczywistość i swoistą opowieść korporacyjną. Po trzecie, zakładając, że budowanie relacji opiera się na działaniach komunikacyjnych, w sferze operacyjnej będzie się to manifestować określonymi zmiennymi systemowymi, takimi jak ulokowanie procesu decyzyjnego z obszaru CSR (kto decyduje o tym, co jest ważne), struktura kluczowych wskaźników sukcesu działu odpowiedzialnego za komunikację (jaki jest cel procesu komunikacji i podstawowe zadanie właściciela procesu komunikacyjnego – osoby odpowiedzialnej za komunikację organizacji z otoczeniem, w domyśle kierownika/menedżera ds. komunikacji lub PR) oraz sposób, w jaki jest postrzegana rola interesariuszy w tym procesie.

A zatem pierwsze założenie procesu badawczego mówi, że istnieje dychotomia podejścia do relacji z interesariuszami, oparta z jednej strony na podejściu instrumentalnym (kiedy interesariusze są traktowani jako neutralny, aczkolwiek wymagający zagospodarowania element rynku lub potencjalnie aktywna opozycja), a z drugiej na podejściu społecznie zaangażowanym (kiedy interesariusze są traktowani jako partnerzy, z którymi utrzymuje się regularny dialog w celu zbudowania wzajemnego zrozumienia i osiągnięcia pewnego konsensusu operacyjnego).

Drugie założenie mówi o tym, że strategię relacji z interesariuszami oraz strategię komunikacji operacyjnie są traktowane jako synonimy. O ile budowanie relacji z interesariuszami należy traktować jako oparty na określonej ideologii i filozofii, długoterminowy cel strategiczny, o tyle strategię komunikacji stanowią jego operacyjne narzędzie. Mogłoby to oznaczać, że określone strategię relacji będą skorelowane z określonymi strategiami komunikacyjnymi. Przykładowo ograniczanie się przedsiębiorstwa do strategii informacyjnej, w ramach której interesariuszom przekazuje się jedynie jednostronnie pakiety informacji, nie nawiązując wymiany komunikatów i nie oczekując żadnej informacji zwrotnej, choć zapewne nie przyczyni się do zbudowania długoterminowej i opartej na zaufaniu relacji, może ograniczyć znacząco ryzyko oskarżeń o brak przejrzystości.

Trzecie założenie mówi o tym, że strategię relacji mogą się różnić od siebie w zależności od tego, do jakiej grupy docelowej interesariuszy są skierowane. Powstaje zatem pytanie o możliwości generalizowania i wyciągania wniosków natury ogólnej na temat zjawisk, które mogą się okazać specyficzne i partykularne (uzależnione od określonej grupy interesariuszy, do której są skierowane). Sposobem na rozwiązanie tego problemu, bez konieczności tworzenia rozbudowanych kwestionariuszy badawczych, może być odwołanie się do klasycznej definicji interesariuszy pierwszorzędowych i drugorzędowych. Dla sprawdzenia zasadności takiego podejścia zapytano przedstawicieli 150 polskich przedsiębiorstw o częstotliwość kontaktów utrzymywanych z głównymi grupami interesariuszy oraz znaczenie, jakie im przypisują.

Rysunek 1. Analiza skupień



Źródło: badania własne.

Respondenci odpowiadali na pytania o znaczenie danej grupy i częstotliwość kontaktów<sup>7</sup> na skali od 1 do 5 (1 – bez znaczenia, brak kontaktów, 5 – duże znaczenie, częste kontakty). Analiza skupień wykazała, że organizacje nie różnią się znacząco od siebie, jeśli chodzi o znaczenie przypisywane interesariuszom, chociaż mają tendencję do przypisywania większego znaczenia grupom zaliczanym do interesariuszy pierwszorzędowych.

Czwarte założenie mówi, że skoro organizacje nie różnią się znacząco od siebie w swoim podejściu do interesariuszy pierwszorzędowych i drugorzędowych, ich strategie relacji z interesariuszami opierają się na podstawowych aspektach systemowych, związanych ze strukturą procesu komunikacji, i jako takie mogą być analizowane w oparciu o badanie ilościowe.

<sup>7</sup> Występujące na rysunku 1 zmienne Z odnoszą się do znaczenia przypisywanego kolejno pracownikom, akcjonariuszom, dostawcom i podwykonawcom, konkurencji, organom rządowym szczebla centralnego, natomiast zmienne CZEST oznaczają częstotliwość kontaktów z grupami interesariuszy, kolejno: pożyczkodawcami, lokalnymi społecznościami, organami rządowymi, stowarzyszeniami konsumenckimi. Pełna lista interesariuszy uwzględnionych w badaniu obejmowała: pożyczkodawców i kapitałodawców, pracowników, klientów, akcjonariuszy, stowarzyszenia konsumenckie, dostawców, podwykonawców, lokalne społeczności, konkurentów, rząd oraz przedstawicieli administracji publicznej szczebla lokalnego.

Podstawą teoretyczną procesu badawczego są dwa modele. Zaproponowany przez Morsing i Schultz (2006) model strategii komunikacji CSR definiuje trzy rodzaje strategii: informacji, asymetrycznej komunikacji i symetrycznej komunikacji (dialogu) – strategie te są określane przez kombinację czterech składowych zmiennych, takich jak: ulokowanie procesu decyzyjnego, struktura czynników sukcesu działu komunikacji oraz główny cel procesu komunikacyjnego, a także postrzeganie roli interesariuszy. Drugi model to model procesu sensotwórczego zaproponowany przez Basu i Palazzo (2008), który określa trzy jego płaszczyzny: kognitywną (co firmy myślą), lingwistyczną (co firmy mówią) oraz konatywną (co firmy robią). Oba modele definiują społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw z dwóch odrębnych, acz uzupełniających się perspektyw: z perspektywy operacyjnej i wykonawczej (model strategii komunikacji) oraz perspektywy aksjologicznej (procesy kreowania sensu i znaczeń).

Pierwszy etap badań to oparte na kwestionariuszu ankiety badanie CATI (*computer assisted telephone interview*) skierowane do kierowników działu komunikacji/menedżerów PR 150 najlepszych polskich przedsiębiorstw, wybranych losowo z listy „Rzeczpospolita 2000”. Celem ankiety było m.in. określenie podstawowych zmiennych systemowych strategii komunikacyjnych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa na podstawie zmiennych opracowanych według modelu Morsing i Schultz (tabela 1).

**Tabela 1. Zmienne systemowe strategii komunikacji wg Morsing i Schultz**

	<b>Strategia informacji</b>	<b>Strategia komunikacji asymetrycznej</b>	<b>Strategia dialogu</b>
Postrzegana rola interesariuszy	Wpływowi, potencjalna opozycja do zneutralizowania, mogą popierać działania firmy lub tworzyć opozycję	Wpływowi, reagujący na inicjatywy korporacyjne	Współtwórcy strategii CSR
Ulokowanie procesu decyzyjnego	Wyłącznie dyrekcja i <i>senior management</i>	<i>Senior management</i> i dyrekcja na podstawie badań	<i>Senior management</i> i dyrekcja wspólnie z przedstawicielami kluczowych interesariuszy
Cel procesu komunikacji	Dostarczenie informacji	Udowodnienie, że spełniane są oczekiwania interesariuszy	Stworzenie dialogu
Kluczowy czynnik sukcesu odpowiedzialnych za komunikację (główne zadanie właściciela procesu)	Stworzenie czytelnego przekazu	Identyfikacja najważniejszych grup interesariuszy	Stworzenie i utrzymanie stabilnych relacji

*Źródło: opracowanie własne.*

W tej części badania respondenci rangowali powyższe zmienne od najmniej do najbardziej istotnych, dzięki czemu możliwa była empiryczna weryfikacja modelu, którego tworzenie Morsing i Schultz zakończyły na etapie konceptualnym.

Również w tym etapie badań testowana była kognitywna płaszczyzna procesu sensotwórczego. Basu i Palazzo (2008) definiują tę płaszczyznę jako część szerszego procesu tworzenia znaczeń, który określa, jak przedsiębiorstwa „myślą” o swoich relacjach z interesariuszami. Według modelu Basu i Palazzo, w płaszczyźnie kognitywnej definiuje się tożsamość organizacyjną, a zatem respondenci zostali poproszeni o odpowiedź, z którym rodzajem misji ich organizacja identyfikuje się najbardziej – przybliżone wzorce misji zostały wykorzystane jako probierz tożsamości organizacyjnej (indywidualistyczna – misja odwołująca się do walki rynkowej, zdobywania dominującej pozycji, partnerska – misja odwołująca się do zdobywania zaufania, kolektywistyczna – misja odwołująca się do rozwiązywania problemów społecznych).

Dla określenia testowanych w badaniu CATI rodzajów działań CSR, w które przedsiębiorstwa się angażują (reklama społeczna, *cause related marketing*, współpraca z organizacjami pozarządowymi, dotacje dla lokalnej społeczności, sponsoring, programy socjalne dla pracowników, wolontariat pracowniczy oraz selekcja dostawców), wykorzystano kategorie działań ustalone wcześniej w badaniach Perriniego et al.<sup>8</sup> oraz Russo i Tencatego<sup>9</sup>, wyłączając jednakże kategorie dotyczące zaangażowań ekologicznych i ograniczając się do typów zaangażowań związanych specyficznie z relacjami społecznymi.

Respondenci to menedżerowie odpowiedzialni za komunikację przedsiębiorstw z interesariuszami, a zatem można założyć, iż spełniają kryteria ekspertów.

Potencjalnym ograniczeniem badania jest możliwa rozbieżność między rzeczywistą strategiczną orientacją przedsiębiorstwa a jej interpretacją przez menedżerów wprowadzających ją w życie. W analizie użyto również zmiennej niezależnej, którą było mierzone liczbą pracowników zatrudnienie.

Wykorzystano analizę czynnikową do zdefiniowania podstawowych rodzajów zaangażowań CSR polskich przedsiębiorstw, a następnie analizę metodą regresji hierarchicznej w celu określenia, czy i w jakim stopniu elementy systemowe strategii komunikacji<sup>10</sup> lub tożsamość korporacyjna<sup>11</sup> determinują partykularny sposób społecznego zaangażowania firm.

<sup>8</sup> F. Perrini, A. Russo, A. Tencati, *CSR Strategies of SMEs and Large Firms, Evidence from Italy*, „Journal of Business Ethics” 2007, 74, s. 285–30.

<sup>9</sup> A. Russo, A. Tencati, *Formal vs. Informal CSR Strategies, Evidence from Italian Micro-, Small, Medium – Sized and Large Firms*, „Journal of Business Ethics” 2008, 85, s. 339–353.

<sup>10</sup> Elementy systemowe strategii komunikacji testowane były za pomocą zmiennych CELKO i ZADKO oznaczających kolejno: cel procesu komunikacji oraz kluczowe zadanie właściciela tego procesu. Respondenci rangowali możliwe odpowiedzi (patrz tabela 1) od najważniejszej (1) do najmniej ważnej (3).

<sup>11</sup> Tożsamość korporacyjna jest testowana za pomocą zmiennej MISJA. Respondenci rangowali możliwe wartości tej zmiennej, które odpowiadały intelektualnym konceptualizacjom tożsamości indywidualistycznej (być liderem), partnerskiej (zdobyć zaufanie) i kolektywistycznej (rozwiązywać społeczne problemy) od najistotniejszej (1) do najmniej istotnej (3).

## Praktyki CSR polskich firm oraz ich determinanty – wyniki badań

Interkorelacje między predyktorami, których analiza poprzedziła analizę czynnikową, przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Interkorelacje między predyktorami**

	Cel: dostarczenie informacji	Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania	Cel: tworzenie dialogu	Misja: być liderem rynku	Misja: zdobyć zaufanie	Misja: rozwiązywać społeczne problemy	ZADKO: jasny komunikat	ZADKO: zidentyfikowanie grup	ZADKO: zbudowanie relacji
Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania	-,45**								
Cel: tworzenie dialogu	-,50**	-,54**							
Misja: być liderem rynku	,11	,14	-,24**						
Misja: zdobyć zaufanie	-,10	-,02	,11	-,77**					
Misja: rozwiązywać społeczne problemy	-,05	-,20*	,25**	-,62**	-,02				
ZADKO: jasny komunikat	-,01	-,01	,01	-,02	,06	-,04			
ZADKO: zidentyfikowanie grup	,03	-,06	,03	,03	-,09	,07	-,47**		
ZADKO: zbudowanie relacji	-,02	,07	-,04	-,01	,03	-,03	-,47**	-,55**	
Zatrudnienie	-,11	,26**	-,15	,04	,04	-,12	-,01	,02	-,01

\*:  $p < ,05$

\*\* :  $p < ,001$

Źródło: badania własne.



W zmiennych CEL, MISJA, ZADKO wyższa cyfra oznacza niższą wartość przyznawaną danej zmiennej, a zatem korelacja dodatnia między wielkością zatrudnienia a celem: wykazanie, że spełniane są oczekiwania, oznacza, iż im większa firma, tym mniej wagi przywiązuje do wykazania interesariuszom, iż spełnia ich oczekiwania.

Wyniki wyodrębniania czynników – głównych składowych za pomocą metody rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera, prezentuje tabela 3 oraz 4.

**Tabela 3. Wariancja wyjaśniona przez poszczególne czynniki**

Czynnik	Wartość własna	% wariancji wyjaśnionej	% skumulowany
1	1,71	19,03	19,03
2	1,41	15,70	34,73
3	1,19	13,18	47,91

**Tabela 4. Ładunki czynnikowe po rotacji VARIMAX**

	Czynnik		
	1	2	3
Selekcja dostawców wg kryteriów CSR	,713		
Dotacje, np. budowy obiektów użyteczności publicznej	,592		
Współpraca z organizacjami pozarządowymi	,530		
Odwołania do zagadnień społecznych we własnej reklamie	,496		
Wolontariat pracowniczy		,462	
Program oszczędzania energii i redukcji emisji szkodliwych substancji do otoczenia		,819	
Sponsorowanie różnych form działalności lokalnej społeczności		,544	
Programy wsparcia pracowników			,824
Przeznaczenie części zysków ze sprzedaży określonych produktów na cele społeczne			,647

*Źródło: badania własne.*

Pierwsza grupa zaangażowań, którą określam mianem generycznych praktyk społecznej odpowiedzialności, może być postrzegana jako działania skierowane głównie na tworzenie pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu *sensu largo*, gdzie interesariusze nie są poddawani procesom partykularyzacji i indywidualizacji przez strategów firmy, ale odnosi się to do szeroko rozumianej opinii publicznej. Wydaje się, że może mieć to związek z polityką korporacyjną na szczeblu centralnym (HQ) narzucaną oddziałom lokalnym oraz filiom w odróżnieniu od inicjatyw partykularnych i oddolnych, które się często spotyka w przypadku przedsiębiorstw średnich lub małych o dużym poziomie decentralizacji i swobody operacyjnej.

Druga grupa, którą określam mianem lokalnie zakorzenionej społecznej odpowiedzialności, może być interpretowana jako działania adresowane głównie do lokalnej

społeczności w celu budowy trwałej relacji między firmą – obywatelem korporacyjnym a jej bezpośrednim otoczeniem.

Trzecią grupę określam mianem wewnętrznej inżynierii CSR. W tym przypadku przedsiębiorstwa prowadzą politykę integrowania celów CSR ze swoją podstawową działalnością w celu osiągnięcia wymiernych i mierzalnych rezultatów. Przykładowo, akcje promocji produktów przewidujące przeznaczanie części zysku z ich sprzedaży na szlachetne cele zwiększają sprzedaż, wykorzystując określoną niszę rynkową, wypełnioną głównie przez konsumenta pochodzącego z klasy średniej, który w swoich decyzjach zakupu nie kieruje się ceną, ale względami moralnymi (etyczny konsumeryzm). Z drugiej strony programy socjalne dla pracowników w sposób udowodniony przyczyniają się do wzrostu lojalności pracownika względem pracodawcy oraz poprawy jego efektywności, w przeciwieństwie do generycznych działań CSR, takich jak promowanie kodeksów postępowania<sup>12</sup>.

Większość reprezentowanych w próbie badawczej przedsiębiorstw podejmuje działania z obszaru lokalnie zakorzonego CSR oraz wewnętrznej inżynierii CSR (odpowiednio 37% i 34%), co nie wyklucza innych form zaangażowania.

Biorąc pod uwagę korelacje zaprezentowane w tabeli 5 oraz zważywszy, że zmienna CEL była kodowana odwrotnie (1 – wartość największa, 3 – wartość najmniejsza zmiennej), można oczekiwać, że przedsiębiorstwa, którym zależy na wykazaniu, iż spełniają oczekiwania interesariuszy, będą się angażować w wewnętrzną inżynierię CSR (–,25\*\*), natomiast zaangażowanie w lokalnie zakorzone CSR będzie maleć wraz z rozmiarem przedsiębiorstwa (–,24\*\*).

**Tabela 5. Korelacje między predyktorami i zmiennymi zależnymi**

	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3
Cel: dostarczenie informacji	–,02	–,07	,12
Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania	–,05	–,08	–,25**
Cel: tworzenie dialogu	,06	,15	,14
Misja: być liderem rynku	–,10	–,15	,08
Misja: zdobyć zaufanie	,03	,15	–,03
Misja: rozwiązywać społeczne problemy	,12	,06	–,09
ZADKO: jasny komunikat	–,08	,06	,01
ZADKO: zidentyfikowanie grup	,01	–,13	,04
ZADKO: zbudowanie relacji	,06	,08	–,05
Zatrudnienie	–,16*	–,24**	–,08

\*:  $p < ,05$

\*\* :  $p < ,001$

Źródło: badania własne.

<sup>12</sup> D. Turek, *Corporate Social Responsibility vs. Employee Behavior. Empirical Findings*, w: D. Lewicka (red.), *Organization Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH University of Science and Technology Press, Kraków 2010.

Powyższe przypuszczenia zweryfikowano, przeprowadzając analizę regresji metodą hierarchiczną. Zmienne wprowadzone w pierwszym kroku to wielkość firmy (zatrudnienie), w drugim kroku zaś wprowadzono: CEL: dostarczenie informacji, CEL: wykazanie, że spełniane są oczekiwania, CEL: tworzenie dialogu, Misja: być liderem rynku, Misja: zdobyć zaufanie, Misja: rozwiązywać społeczne problemy, ZADKO: stworzenie jasnego komunikatu, ZADKO: zidentyfikowanie najważniejszych grup interesariuszy, ZADKO: zbudowanie trwałych relacji z interesariuszami.

Wyniki analizy dla zmiennej zależnej „Czynnik 1”, czyli generyczne CSR, przedstawiają tabele 6–7.

**Tabela 6. Procent wariancji wyjaśnionej i istotność statystyczna predykcji**

Zmienne wprowadzone	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>sk</sub>	F	P
Wielkość firmy	,12	,02	,01	2,26	,135
Pozostałe predyktory	,19	,04	-,01	,75	,629

**Tabela 7. Współczynniki regresji i ich istotność statystyczna dla poszczególnych predyktorów**

Zmienne wprowadzone	Predyktor	B	Beta	T	p
Wielkość firmy	Stała	,65		1,48	,140
	Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma?	-,19	-,12	-1,50	,135
Pozostałe predyktory	Stała	,56		,43	,670
	Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma?	-,18	-,12	-1,37	,174
	Cel: dostarczenie informacji	-,03	-,02	-,26	,799
	Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania	-,01	-,01	-,07	,943
	Misja: być liderem rynku	-,09	-,06	-,52	,604
	Misja: rozwiązywać społeczne problemy	,17	,07	,62	,537
	ZADKO: jasny komunikat	-,11	-,07	-,73	,467
ZADKO: zbudowanie relacji	,05	,03	,35	,730	

Źródło: badania własne.

Ani wielkość firmy, ani pozostałe zmienne nie okazały się istotnymi statystycznie predyktorami generycznego CSR.

Analiza dla zmiennej zależnej „Czynnik 2” – lokalnie zakorzenione CSR, przedstawiona jest w tabelach 8–9.

**Tabela 8. Procent wariancji wyjaśnionej i istotność statystyczna predykcji**

Zmienne wprowadzone	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>sk</sub>	F	P
Wielkość firmy	,25	,06	,06	9,86	,002
Pozostałe predyktory	,34	,11	,07	2,57	,016

**Tabela 9. Współczynniki regresji i ich istotność statystyczna dla poszczególnych predyktorów**

Zmienne wprowadzone	Predyktor	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Wielkość firmy	Stała	1,31		3,06	,003
	Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma?	-,38	-,25	-3,14	,002
Pozostałe predyktory	Stała	1,87		1,49	,139
	Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma?	-,36	-,24	-2,94	,004
	Cel: dostarczenie informacji	-,14	-,11	-1,22	,223
	Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania	-,09	-,07	-,76	,450
	Misja: być liderem rynku	-,26	-,17	-1,63	,106
	Misja: rozwiązywać społeczne problemy	-,10	-,04	-,39	,697
	ZADKO: jasny komunikat	,14	,09	,99	,325
ZADKO: zbudowanie relacji	,17	,12	1,28	,203	

*Źródło: badania własne.*

Wielkość firmy okazała się istotnym statystycznie predyktorem „Czynnika 2” ( $p = ,002$ ), wyjaśniając około 6% jego wariancji. Wielkość firmy była predyktorem ujemnym, co oznacza, że im większa firma, tym niższe wartości w „Czynniku 2”, oznaczającym lokalnie zakorzenione CSR.

Po wprowadzeniu pozostałych predyktorów przyrost wariancji okazał się istotny statystycznie ( $p = ,016$ ), ale wyłonienie statystycznie istotnego predyktora poza wielkością firmy nie było możliwe, a zatem ta część analizy przyniosła wyniki niejednoznaczne.

Analiza dla zmiennej zależnej: „Czynnik 3”, czyli wewnętrzna inżynieria CSR, przedstawiona jest w tabelach 10–11.

**Tabela 10. Procent wariancji wyjaśnionej i istotność statystyczna predykcji**

Zmienne wprowadzone	R	$R^2$	$R^2_{sk}$	F	P
Wielkość firmy	,10	,01	,00	1,53	,218
Pozostałe predyktory	,30	,09	,04	1,99	,061

**Tabela 11. Współczynniki regresji i ich istotność statystyczna dla poszczególnych predyktorów**

Zmienne wprowadzone	Predyktor	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Wielkość firmy	Stała	,53		1,21	,228
	Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma?	-,15	-,10	-1,24	,218
Pozostałe predyktory	Stała	2,05		1,60	,112
	Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma?	-,07	-,05	-,55	,584
	Cel: dostarczenie informacji	-,04	-,03	-,32	,746
	Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania	-,36	-,28	-2,97	,004
	Misja: być liderem rynku	,07	,05	,44	,662
	Misja: rozwiązywać społeczne problemy	-,30	-,12	-1,12	,264
	ZADKO: jasny komunikat	-,03	-,02	-,24	,808
ZADKO: zbudowanie relacji	-,07	-,05	-,49	,623	

Źródło: badania własne.

Wielkość firmy nie była istotnym statystycznie predyktorem. Po wprowadzeniu pozostałych predyktorów istotność statystyczna przyrostu wariancji wyjaśnionej była statystycznie istotna ( $p = ,061$ ). Istotnym statystycznie predyktorem okazał się „Cel: wykazanie, że spełniane są oczekiwania”. Był to predyktor ujemny; biorąc pod uwagę, że w tej zmiennej wartość „1” oznaczała największe znaczenie, a „3” – najmniejsze, należy uznać, że im większe znaczenie przypisywane do tego celu, tym wyższe wartości w Czynniku 3, co oznacza, że im większą wagę przywiązują przedsiębiorstwa do wykazania, że spełniają oczekiwania interesariuszy, tym istotnie bardziej angażują się w działania z obszaru wewnętrznej inżynierii CSR.

Podsumowując, analiza czynnikowa działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwa wyłania trzy grupy zaangażowań: działania generyczne, lokalnie zakorzenione oraz związane z wewnętrzną inżynierią społeczną:

a) im większa firma, tym mniej angażuje się w lokalnie zakorzenione działania CSR (np. wolontariat pracowniczy na rzecz lokalnej społeczności lub sponsorowanie lokalnych inicjatyw),

b) im bardziej firma przywiązuje wagę do wykazania, że spełnia oczekiwania interesariuszy, tym bardziej prowadzi działania CSR typu wewnętrznej inżynierii społecznej (np. programy wsparcia dla pracowników).

## BIBLIOGRAFIA

- Basu K., Palazzo G. 2008.** *Corporate social responsibility: a process model of sense-making.* „Academy of Management Review”, 33(1).
- Freeman R.E. 1994.** *The Politics of Stakeholder Theory. Some Future Directions,* „Business Ethics Quarterly”, 4.

- Jones M.T., 2005.** *The Transnational Corporation, Corporate Social Responsibility and the 'Outsourcing' Debate*, „The Journal of American Academy of Business”, November 2, Cambridge.
- Morsing M., Schultz M. 2006.** *Corporate Social Responsibility Communication*, „Business Ethics. A European Review”, 15 (4).
- Turek D. 2010.** *Corporate Social Responsibility vs. Employee Behavior. Empirical Findings*, w: D. Lewicka (red.), *Organization Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH University of Science and Technology Press, Krakow.
- Weick K.E. 1995.** *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA–London.

## STRESZCZENIE

Obserwowana przez ostatnie lata intensyfikacja komunikacji firm z otoczeniem, mająca na celu budowanie ludzkiego i społecznie odpowiedzialnego oblicza biznesu, oraz rodzące się pytania o rzeczywiste motywacje firm do podejmowania działań społecznie zaangażowanych prowokują do głębszej analizy praktyk CSR polskich firm. Proces ten, aby być wiarygodnym społecznie, musi być oparty na adekwatnym odbiorze i przekazywaniu znaczeń i wzajemnych interpretacji otaczającej rzeczywistości. Zasadne staje się więc spojrzenie na ww. zagadnienie z perspektywy tworzenia sensu (interpretacji otoczenia) oraz nadawania sensu działaniom korporacyjnym. Taki proces sensotwórczy w organizacji, uwzględniający analizę kształtu swoistej tożsamości organizacyjnej oraz jej domniemany wpływ na kształtowanie przekazu komunikacyjnego o społecznym zaangażowaniu firmy, jak się wydaje, nie jest bez znaczenia dla partykularnych działań CSR podejmowanych przez firmy. Wydaje się, że hipoteza, iż istnieje relacja między tożsamością organizacyjną, uwidacznianą w deklarowanych przez firmy misjach, oraz elementami strategii komunikacji z interesariuszami a rodzajem działań CSR podejmowanych przez firmy nie jest bezzasadna. Prezentowany tekst, stanowiący część habilitacyjnego projektu badawczego (grant NN115 551338, realizowany na podstawie umowy z dnia 29.03.2010) bada tę zależność na próbie 150 najlepszych polskich firm.

**SŁOWA KLUCZOWE:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, CSR, tożsamość korporacyjna, komunikacja, proces sensotwórczy

## SUMMARY

The recently observed intensification of corporate communication activities aimed at building a human and socially responsible image of the business coupled with the questions about the real motivations of companies to get involved in such activities, becomes a good opportunity for the in-depth analysis of CSR practices of Polish companies. As such communication process becomes reliable only when it is based on the accurate perception and exchange of interpretations of the surrounding reality between the stakeholders and the company. For this reason the presented project develops from the sensemaking perspective in organization studies. The sensemaking process with its corporate identity analysis and its alleged influence on the communication strategies seems not unimportant for the corporate decisions about the particular CSR activities.

The presented text, which is a part of a habilitation research grant (no NN115 551338) uses a sample of 150 biggest Polish enterprises to test the hypotheses about potential relation between corporate identity expressed in the mission statements, the aspects of stakeholder communication strategies and a type of CSR activities, Polish companies engage in.

**KEYWORDS:** corporate social responsibility, CSR, corporate identity, communication, sensemaking

