

Kazimierz Banasiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA INTERESARIUSZY PRYWATNYCH I INSTYTUCJONALNYCH W KSZTAŁTOWANIU ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ ORGANIZACJI

1. Wstęp

Dialog z interesariuszami jest jednym z kluczowych czynników określających poziom zaangażowania organizacji we wdrażaniu i promowaniu zasad *corporate social responsibility* (CSR), czyli odpowiedzialności społecznej biznesu – koncepcji, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, szczególnie silnie zaś ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. W związku ze stale rozszerzającym się polem badawczym CSR wydaje się, że o odpowiedzialności społecznej można mówić w odniesieniu zarówno do przedsiębiorstwa czy – szerzej – biznesu, jak i w odniesieniu do organizacji. „Dobrze to czy źle, menedżerowie ze swoimi organizacjami wywarli silny wpływ na nasze społeczeństwo. Większość Amerykanów urodziła się w szpitalach (organizacjach), kształciła w szkołach publicznych (które też są organizacjami), a prawie wszystkie wyroby i usługi będące przedmiotem konsumpcji kupuje się od przedsiębiorstw (organizacji). Znaczna część naszych zachowań pozostaje pod wpływem różnych agend rządowych (również organizacji)”¹. Definicja, dziś już klasyczna, nie pozostawia wątpliwości, że mówienie o odpowiedzialności społecznej organizacji jest terminem możliwym do aplikacji w odniesieniu do różnie zorganizowanych *grup ludzi, którzy współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnego im celu bądź ich wielości*, czyli organizacji.

Bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełnienia wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale prócz tego zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, czyli dobrowolne zaangażowanie. Budowanie porozumienia oraz zarządzanie relacjami z interesariuszami orga-

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 35.

nizacji jest procesem złożonym, a na złożoność tę ma wpływ przede wszystkim różnorodność funkcji pełnionych przez interesariuszy.

Celem artykułu jest wskazanie istotnych różnic między dialogiem organizacji kształtującej swój wizerunek w kategoriach CSR z interesariuszami prywatnymi i instytucjonalnymi.

2. Znaczenie zasad CSR w działalności podmiotów gospodarczych

Badania na temat społecznej odpowiedzialności biznesu są przeprowadzane przez osoby, które wierzą, że CSR wpływa „pozytywnie zarówno na zrównoważony rozwój społeczny, jak i rozwój przedsiębiorstw. [...] Odpowiedzialny biznes to ogromny potencjał dla innowacji. Zapewnia ramy do zarządzania każdą organizacją, uwzględniającą kwestie finansowe, środowiskowe i społeczne”². Jednak początków interesującej nas tu koncepcji doszukiwać się można już na przełomie wieków XIX i XX, kiedy amerykańscy dziennikarze, specjalizujący się w wyszukiwaniu nieprawidłowości (*muckrakers* – grzebiący się w brudach) doprowadzili swoimi działaniami do rozszerzenia wpływu państwa na gospodarkę poprzez regulacje prawne³. Nie wglębiając się w historię teorii CSR, należy zwrócić uwagę na bardzo nośne badawczo rozróżnienie odpowiedzialności i reakcji społecznych organizacji: autor prezentuje stanowisko, wedle którego odpowiedzialność społeczna organizacji odnosi się do zjawisk społecznych, a reakcja społeczna organizacji – do jednostek bądź grup społecznych.

Sformułowana w 1979 r. przez A. Carrola koncepcja społecznej efektywności organizacji, łącząc odpowiedzialność i reakcję społeczną organizacji, wskazuje na trzy główne grupy norm (zasad), które wyznaczają „obszar dyskusji o społecznej odpowiedzialności”⁴:

- zasady ekonomiczne,
- zasady prawne,
- zasady etyczne.

Swoista **umowa społeczna**, którą kierują się organizacje w swoich relacjach z otoczeniem (raczej w wersji sformułowanej przez J.J. Rousseau niż Proudhona czy Rawlsa), może się przejawiać różnie, choć zawsze pozostanie postawą organizacji, a nie jej uczestników: jak pamiętamy, według Rousseau człowiek jest „zmuszany do wolności” stającą się wolnością (i postawą) organizacji, a nie indywidualum. Tak rozumiane postawy organizacji mogą być różne; za cytowaną już publikacją trzech świetnych ekonomistów⁵ można wyróżnić poniżej omówione postawy.

² *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007, s. 6-7.

³ Por. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 109-134.

⁴ Tamże, s. 116.

⁵ Tamże, s. 117.

Postawa reaktywna – sprowadza się do konstatacji, iż organizacja reaguje społecznie w tych przypadkach, kiedy brak takiej reakcji może spowodować utrudnienia w osiągnięciu zakładanych celów. Bardzo prostym przykładem takiej sytuacji są przedsiębiorstwa, szczególnie o znaczeniu strategicznym dla państwa, działające między innymi w warunkach monopolu naturalnego, w których dochodzi do akcji strajkowych. Przedsiębiorstwa te, korzystając ze swoich monopolistycznych możliwości, często nie przywiązują dostatecznie dużej wagi do podstawowego wymiaru swojej odpowiedzialności: odpowiedzialności za warunki pracy pracowników (odpowiedzialność wewnątrz organizacji). Poprawa warunków pracy/płacy w takim przypadku nie jest wyrazem polityki organizacji, a jedynie reakcją na szczególnie warunki, dobrze więc jest, jeśli postawa reaktywna nie jest trwałym elementem polityki organizacji.

Postawa obronna – przejawia się dążeniem do usunięcia zagrożenia dla celów firmy bez głębszej refleksji społecznej. Postawa ta skierowana jest zarówno do otoczenia organizacji, jak i do jej członków, trudno jednak doszukać się w niej odniesienia do otoczenia dalszego: można mówić tu np. o elementach ochrony środowiska związanych bezpośrednio z procesem produkcji, ale już nie o akcjach proekologicznych. Budowa oczyszczalni ścieków czy instalacja filtrów są raczej obroną przed konsekwencjami finansowymi niż przemyślaną strategią na rzecz lokalnej społeczności.

Postawę dostosowawczą można określić jako zespół działań organizacji, które dostosowują działalność nie tylko do wymogów prawnych, ale także do oczekiwań opinii publicznej. Swoistym wyrazem takiej postawy są różnorodne kodeksy – etyczne, dobrych praktyk – szczególnie w organizacjach, które nie mają obowiązku ich tworzenia (obowiązek taki mają spółki notowane na GPW), a szczególnie istotnym, bo jednym z pierwszych otwartych kodeksów, jest *Kodeks dobrej praktyki bankowej*.

Postawą proaktywną nazwiemy działania wychodzące poza ramy prawne czy poza oczekiwania społeczne o tyle przewidywalne, o ile określone są normy moralne danej zbiorowości. Przykładem takiej postawy, choć niespektakularnym, jest drukowanie opisu jednego z popularnych leków przeciwbólowych w języku Braille'a: firma farmaceutyczna pokazuje w ten sposób, że jest firmą reagującą na potrzeby stosunkowo niewielkiego rynku, zyskując jednocześnie powszechną akceptację ze względu na szczególnie stosunek społeczeństwa do tej formy niepełnosprawności, jaką jest ślepota.

Wskazane postawy organizacji wobec otoczenia są przejawem zjawiska, które nazwane „polityką organizacji” stanowi jednocześnie wyraz umowy społecznej i realizację zasad CSR. W zależności od segmentu rynku przejawiać się będą różnie, jednak zawsze triada norm ekonomicznych, prawnych i etycznych, którą można określić bazą CSR, ma – choć w różny sposób – wpływ na to, co M. Friedman rozumiał przez odpowiedzialność społeczną organizacji, czyli maksymalizację zysku zgodną z regułami gry.

3. Relacje organizacji z interesariuszami „prywatnymi”

„Część dużych polskich firm i międzynarodowe koncerny cyklicznie badają poziom satysfakcji konsumentów i pracowników, poznając w ten sposób oczekiwania tych grup interesariuszy, otwierają się na nie”⁶. Mające już (dopiero?) ponad czterdzieści lat pojęcie interesariuszy jest rozumiane różnie, ze względu na cel pracy autor posługuje się rozróżnieniem interesariuszy na **prywatnych i instytucjonalnych**: konsumenci czy pracownicy organizacji to interesariusze traktowani jako zbiór osób fizycznych, do których – indywidualnie bądź grupowo – organizacja kieruje swoje działania zgodne z zasadami CSR bez specjalnych regulacji prawnych. Swobodnym przejawem relacji interesariuszy prywatnych z organizacją jest przedstawiona w styczniu bieżącego roku koncepcja „przedsiębiorstwa społecznego” w *Założeniach ustawy o przedsiębiorczości społecznej*⁷. Wedle tych założeń zarządzanie w przedsiębiorstwie społecznym miałyby się opierać na partnerstwie, partycypacji i demokratycznej kontroli ze strony interesariuszy.

Demokratyczna kontrola interesariuszy zakłada ich „prywatny” status ze względu na samo pojęcie demokracji (grecki *glos ludu*). Tak rozumiani interesariusze prywatni to przede wszystkim pracownicy przedsiębiorstwa, i to jeszcze przedsiębiorstwa społecznego. Rozciągając termin „interesariuszy prywatnych” na organizację jako taką, autor prezentuje pogląd, wedle którego ta sama osoba może występować w podwójnej roli: interesariusza prywatnego, gdy jest pracownikiem przedsiębiorstwa, konsumentem dóbr przez nie wytwarzanych czy beneficjentem akcji prospołecznych przedsiębiorstwa, oraz interesariusza „grupowego”, gdy jednostkę postawimy w jej otoczeniu społecznym, lokalnym lub będzie ona członkiem jednej z organizacji pozarządowych.

„Większość dużych przedsiębiorstw, szczególnie korporacje międzynarodowe, dostrzegają wagę pracownika i jego wpływ na rozwój firmy, dlatego obserwuje się coraz więcej inicjatyw w tym kierunku. Ponad połowa (10 z 18) badanych koncernów międzynarodowych prowadzi stały dialog z interesariuszami, usprawniając tym samym procesy komunikowania i relacje z nimi. Firmy są skoncentrowane głównie na pracownikach, klientach i dostawcach np. poprzez badanie satysfakcji, rozmowy bezpośrednie”⁸. Interesariusz prywatny to osoba z bliższego otoczenia organizacji bądź z jej wnętrza, zatem postawy typowe dla CSR są stosunkowo proste do opisu i scharakteryzowania. Raport: *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*⁹ wskazuje cztery obszary, w których organizacje (tutaj właściwszym terminem jest:

⁶ *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007, s. 46-47.

⁷ H. Izdebski, J. Hauser, *Założenia ustawy o przedsiębiorczości społecznej*, projekt roboczy, www.ekonomiaspoleczna.msap.pl.

⁸ *Spółeczna odpowiedzialność biznesu...*, s. 53.

⁹ Raport: *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.

przedsiębiorstwa) realizują zasady CSR przede wszystkim w odniesieniu do interesariuszy „prywatnych”, pojmowanych indywidualnie bądź grupowo.

Kilka przykładów wskazanych w raporcie pokazuje, jak proste działania skierowane do interesariuszy „prywatnych” pozwalają zaklasyfikować organizację do grupy odpowiedzialnych społecznie:

- bezpłatna nauka języka angielskiego dla dzieci i młodzieży gimnazjalnej jako wyrównanie szans – projekt Banku Zachodniego WBK SA;
- remont „jednego z pokoi w domu dziecka”, warsztaty taneczne, zielony ogród w lokalnej szkole to działania Cadbury Wedel, skierowane do interesariuszy „prywatnych” – lokalnej społeczności Skarbimierza, gdzie firma właśnie rozpoczyna nową działalność;
- ograniczenie użycia środków chemicznych w uprawie... tytoniu. Philip Morris Polska prowadził działania z zakresu edukacji ekologicznej, które objęły łącznie 240 ha.

Przejawy społecznej odpowiedzialności organizacji wobec interesariuszy określanych tu mianem „prywatnych” są różnej rangi, czasem nawet działania marketingowe traktowane są w kategoriach CSR. Nie umniejszając roli takich działań, można zauważyć, że są one raczej działaniami przejawiającymi postawy obronne czy dostosowawcze, jak scharakteryzowano je powyżej. Działania takie odgrywają rolę lokalną bądź skierowane są do ściśle określonej grupy społecznej, z reguły grupy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Jest jednak inna, znacznie szersza skala możliwych odpowiedzialnych społecznie działań organizacji, przejawiających się w dialogu z interesariuszami instytucjonalnymi.

4. Dialog organizacji z interesariuszami „instytucjonalnymi”

„Za swoje działania dobroczynne Hotel Sheraton Warszawa został nominowany do nagrody »Dobroczynicy Roku« przyznawanej przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce. [...] Ogromną wartością jest potrzeba pomagania pomagającym oraz zainteresowanie problemem autyzmu, a w ślad za tym integrowanie się z misją i zadaniami fundacji”¹⁰.

„Dla Polskiej Akcji Humanitarnej ten mechanizm okazał się kolejnym stałym źródłem funduszy na realizację programu »Pajacyk«. Dla klientów BP jest to możliwość spełnienia dobrego uczynku bez większego wysiłku czy poświęcenia – ze zrozumiałych powodów firma, która oferuje swoim konsumentom taką możliwość (przekazanie 100 punktów za tankowanie paliwa na stacji BP na ufundowanie posiłku w ramach akcji »Pajacyk«), cieszy się ich sympatią”¹¹.

¹⁰ *PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami ważnymi dla firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, red. A.M. Golewska-Stafiej, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa, 2004, s. 26.

¹¹ Tamże, s. 54.

„Bank, dzięki intensywnej działalności prospołecznej nastawionej na rozwiązywanie problemów ściśle wiązanych ze specyfiką lokalną, ma szansę skutecznie konkurować z instytucjami większymi o zasięgu ponadkrajowym i globalnym”¹².

Wskazane powyżej przykłady wiążą się raczej z interesariuszami „prywatnymi”, jak zdefiniował ich autor, niż „instytucjonalnymi”. „Instytucje są to zasady gry w społeczeństwie, a bardziej formalnie to stworzone przez ludzi ograniczenia, które kształtują ludzkie interakcje”¹³. Gdy w miejsce interesariusza „prywatnego” w otoczeniu organizacji postawimy interesariusza „instytucjonalnego”, relacje zmieniają się diametralnie: to organizacja ma prawo oczekiwać na odpowiedzialne społecznie działanie szeroko rozumianych instytucji. Konsekwencje wprowadzania instytucjonalnych „zasad gry” nie zawsze mogą być traktowane jako działania odpowiedzialne; wedle teorii regulacji opartej na interesie publicznym regulacja państwa zabezpiecza:

- interesy strategiczne państwa,
- korzystną alokację zasobów (z punktu widzenia interesu publicznego),
- zwiększenie efektywności regulacji rynkowej¹⁴.

Jest jednak druga strona teorii regulacji: według ekonomicznej teorii regulacji mamy do czynienia z rynkiem usług regulacyjnych: „Usługi te to:

- a) kontrola cen,
- b) stanowienie barier wejścia do gałęzi,
- c) pomoc finansowa państwa,
- d) tłumienie produkcji dóbr substytucyjnych i popieranie produkcji dóbr komplementarnych.

Podaż na tym swoistym rynku tworzą politycy, urzędnicy różnych szczebli oraz sędziowie. Są oni zainteresowani uzyskaniem legalnej zapłaty, nienaruszającej ich dobrego imienia i możliwości dalszej kariery”¹⁵.

Dialog interesariuszy „instytucjonalnych” z organizacjami, jeśli miałby być określony jako „odpowiedzialny społecznie”, musiałby być pozbawiony elementów rynku usług regulowanych, a w sytuacji takich krajów, jak Polska, nie jest to postulat możliwy do spełnienia tu i teraz, ze względu na wciąż trwający proces transformacji polskiej gospodarki. Mimo upływu osiemnastu lat od rozpoczęcia zmian polskiej rzeczywistości społecznej, w tym ekonomicznej, wciąż jesteśmy krajem, w którym elementy ekonomicznej teorii regulacji są trwale wpisane w rzeczywistość; w wielu sektorach, jak choćby energetycznym, zachowane są regulacje dające

¹² Tamże, s. 50.

¹³ D.C. North, *Instytucje, ideologia i wyniki gospodarcze*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa 2007, s. 1.

¹⁴ Zob. S. Sztaba, *Aktywne poszukiwanie renty. Teoria. Przykłady historyczne. Przejawy w polskiej gospodarce lat dziewięćdziesiątych*, SGH, Warszawa 2002.

¹⁵ Tamże, s. 14-15.

gwarancje dziesięcioletniego zatrudnienia i korzystnego wynagrodzenia, bez refleksji nad „rynkowością” takich zachowań¹⁶.

Dialog organizacji z interesariuszami „instytucjonalnymi”, takimi jak agendy rządowe, samorządowe czy sądy, jeśli miałyby być dialogiem zgodnym z zasadami odpowiedzialności społecznej, winien odbywać się z pozycji równorzędnych partnerów, ale przede wszystkim powinien być pozbawiony elementów ekonomicznej teorii regulacji.

5. Zakończenie

Celem artykułu miało być wskazanie różnic, jakie można zaobserwować w dialogu organizacji z interesariuszami „prywatnymi” i „instytucjonalnymi”. Różnice te są zasadnicze, bo dotyczą wprost kierunku relacji:

- organizacja, działając odpowiedzialnie na rzecz interesariuszy „prywatnych”, jest organizacją aktywną, ma bezpośredni wpływ na proces podejmowania decyzji i ich zasięg. Jest to relacja zwrotna: działania noszące cechy odpowiedzialnych społecznie, niezależnie od motywacji czy postaw organizacji, mają na celu wywołanie określonego efektu w postaci zwrotu poniesionych kosztów w krótkim bądź długim okresie. Z tej perspektywy dyskusja na temat możliwości zarządzania zgodnego z zasadami CSR jest uzasadniona;
- organizacja, działając (szczególnie) na rynku przechodzącym transformację ustrojową, w swoim dyskursie z interesariuszami instytucjonalnymi ma do czynienia z relacją jednostronną: regulacje – zarówno wsparte ideami interesu publicznego, jak i scharakteryzowane w ekonomicznej teorii regulacji – są im narzucane, często z egoistycznych powodów wąskich grup interesu. Ponoszone przez organizacje koszty alternatywne, związane z próbami odnalezienia się na tak regulowanym rynku, mogą stanowić istotne ograniczenie tej działalności organizacji, która jest działalnością *stricte* odpowiedzialną społecznie.

Jak autor chciał pokazać, relacje organizacji wobec swoich interesariuszy „prywatnych” i „instytucjonalnych” są diametralnie różne. Pozostaje mieć nadzieję, że wskazywanie niekorzystnych zjawisk, jakie są konsekwencją teorii regulacji, będzie punktem wyjścia do pogłębionej refleksji nad odpowiedzialnością społeczną, wyrażaną protestem przeciwko ponoszeniu kosztów alternatywnych, które – zamiast wspierać działania zgodne z odpowiedzialnością społeczną choćby pracowników czy środowisk lokalnych – zasilają budżety firm konsultingowych, których działalność ogranicza się do wykładni skomplikowanych procesów decyzyjnych w „preregulowanej” rzeczywistości gospodarczej.

„Grupy interesów różnią się często z punktu widzenia istoty wspólnotowych interesów. Bardzo ważną, a zarazem niekorzystną spuścizną socjalistycznej gospo-

¹⁶ Por. B. Fiedor, *Nowa Ekonomia Instytucjonalna jako podstawa teoretycznej refleksji nad procesem transformacji od gospodarki centralnie sterowanej do rynkowej*, www.wiedzainfo.pl.

darki nakazowo-rozdzielczej jest to, że wiele grup społecznych dąży do realizacji własnych interesów (preferencji) głównie, a często nawet wyłącznie, poprzez redystrybucję dochodów, a nie poprzez działania stymulujące wzrost gospodarczy¹⁷.

Literatura

- Fiedor B., *Nowa Ekonomia Instytucjonalna jako podstawa teoretycznej refleksji nad procesem transformacji od gospodarki centralnie sterowanej do rynkowej*, www.wiedzainfo.pl.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
- Izdebski H., Hauser J., *Założenia ustawy o przedsiębiorczości społecznej*, projekt roboczy, www.ekonomiaspoleczna.msap.pl.
- North D.C., *Instytucje, ideologia i wyniki gospodarcze*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Warszawa 2007.
- PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami ważnymi dla firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, red. A.M. Golewska-Stafiej, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2004.
- Raport: *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Sztaba S., *Aktywne poszukiwanie renty. Teoria. Przykłady historyczne. Przejawy w polskiej gospodarce lat dziewięćdziesiątych*, SGH, Warszawa 2002.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE ROLE OF PRIVATE AND INSTITUTIONAL STAKEHOLDERS

Summary

The paper shows two relations between organizations and their private and institutional stakeholders. The aim of the paper is to conclude that the Corporate Social Responsibility gives some regulations to decrease negative results of economic theory of regulation.

¹⁷ Tamże.