

**Agata Rudnicka**

Uniwersytet Łódzki

---

## KOMUNIKOWANIE O SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWEM A INTERESARIUSZAMI

---

**Streszczenie:** Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) coraz rzadziej traktowana jest jako koncepcja dyskusyjna, do której trzeba przekonywać. Obecnie nadrzędnym problemem staje się sposób wdrażania i rozwijania CSR w praktyce zarządzania. Wśród wielu czynników sukcesu decydujących o właściwym rozumieniu i praktycznym stosowaniu koncepcji znajduje się komunikowanie o społecznej odpowiedzialności. Celem artykułu jest zaprezentowanie różnych kanałów informowania oraz przykładowego podejścia strategicznego do komunikowania o społecznej odpowiedzialności ze szczególnym uwzględnieniem roli interesariuszy.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność, interesariusze, komunikowanie o społecznej odpowiedzialności.

### 1. Wstęp

Środowiska naukowe i przedstawiciele biznesu próbują znaleźć odpowiednie narzędzia i sposoby, aby jak najskuteczniej integrować społeczną odpowiedzialność z codzienną praktyką funkcjonowania przedsiębiorstw. Coraz więcej uwagi poświęca się takim aspektom, jak rola kultury organizacyjnej, przywództwa czy komunikacji w rozwijaniu koncepcji CSR. Szczególnie ten ostatni aspekt nabiera coraz większego znaczenia w związku z rosnącymi potrzebami ze strony interesariuszy<sup>1</sup>, którzy oczekują rzetelnych i uczciwych informacji. Komunikowanie o społecznej odpowiedzial-

---

<sup>1</sup> Najczęściej używanym odpowiednikiem słowa *stakeholder* w języku polskim jest słowo *interesariusz*. Termin ten przyjął się m.in. dlatego, iż ten neologizm przenosi wszystkie znaczeniowe odcięcia jego angielskiego odpowiednika, w tym nawiązanie do słowa akcjonariusz (*shareholder*). Interesariuszem jest „każda grupa lub jednostka, która może wpływać na osiągnięcie celów organizacji oraz na którą może mieć wpływ osiągnięcie celów organizacji”, R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 25.

ności jest sygnałem, że organizacja gotowa jest do dzielenia się wiedzą nie tylko o osiągnięciach gospodarczych, lecz także o swoich wynikach pozaekonomicznych.

Przedsiębiorstwa przyjmujące na siebie zobowiązanie do tworzenia systemu zarządzania w oparciu o silne fundamenty prawne i etyczne oraz dużą wrażliwość społeczną i odpowiedzialność ekonomiczną<sup>2</sup> zobowiązują się także do uwzględniania potrzeb i oczekiwań swoich interesariuszy. Budowanie i utrzymywanie więzi ze stronami zainteresowanymi staje się nieodłącznym elementem strategii społecznej odpowiedzialności. Wśród kluczowych interesariuszy znajdują się zarówno ci z otoczenia wewnętrznego (np. pracownicy), jak i interesariusze zewnętrzni. Informowanie obu grup o efektach podejmowanych przez organizację działań wydaje się bezwzględnie koniecznością.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie różnych kanałów informowania oraz przykładowego podejścia strategicznego do komunikowania o społecznej odpowiedzialności ze szczególnym uwzględnieniem roli interesariuszy.

## 2. Komunikowanie o społecznej odpowiedzialności

K. Podnar komunikowanie o społecznej odpowiedzialności definiuje jako „proces przewidywania oczekiwań interesariuszy poprzez formułowanie polityki CSR i zarządzanie różnymi narzędziami komunikacyjnymi organizacji, których celem jest zapewnienie prawdziwych i przejrzystych informacji na temat firmy lub marki”<sup>3</sup>. Proces komunikacji o społecznej odpowiedzialności „ma zapewniać integrację działalności biznesowej, społecznej i środowiskowej organizacji z interakcjami zachodzącymi z jej interesariuszami”<sup>4</sup>. Ten sam autor dodaje również, że komunikacja ta może być traktowana jako czynnik moderujący odpowiedzialne zachowania<sup>5</sup>. Dlatego tak ważne są treść i sposób przekazywania komunikatów o społecznej odpowiedzialności, aby ich odbiorcy oprócz zrozumienia samego sensu prowadzonych działań byli uwrażliwiani na kwestie społeczne czy środowiskowe.

Wśród głównych motywów komunikowania można wyróżnić wzrastające oczekiwania wobec przedsiębiorstw ze strony różnych grup interesariuszy, którzy monitorując działania organizacji, na ich podstawie podejmują złożone decyzje biznesowe i społeczne. Dlatego coraz częściej interesariusze korzystają z prawa do informacji.

Innym bardzo istotnym czynnikiem decydującym o komunikowaniu przez podmioty gospodarcze o podejmowanych działaniach społecznie odpowiedzialnych jest tworzenie klimatu zaufania zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w

---

<sup>2</sup> A.B. Carroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, Vol. 4, No. 4, s. 499.

<sup>3</sup> K. Podnar, *Communicating Corporate Social Responsibility*, „Journal of Marketing Communications” 2008, Vol. 14, No. 2, s. 75.

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> Tamże.

otoczeniu zewnętrznym. Klimat zaufania sprzyja bardziej trwałemu budowaniu więzi ze stronami relacji, a w sytuacjach kryzysowych może załagodzić ich negatywne skutki. Otwarta i szczerza komunikacja buduje i wzmacnia reputację organizacji, a przede wszystkim ogranicza ryzyko, że intencje i zamierzenia firmy zostaną niewłaściwie zrozumiane<sup>6</sup>.

Włączenie kwestii CSR w proces komunikacji już na etapie planowania różnych działań może się przełożyć na pozytywne rezultaty, w tym wyniki finansowe w przyjętej strategii biznesowej<sup>7</sup>.

W przypadku interesariuszy wewnętrznych komunikacja jest niezbędnym elementem budowania relacji z nimi. Przykładem są pracownicy, którzy dzięki dwustronnej komunikacji mają poczucie, że decyzje zapadające w przedsiębiorstwie są wynikiem konsultacji przeprowadzonych z całym zespołem, przez co chętniej stosują się do zaleceń i łatwiej przystosowują się do nowych warunków, a niejednokrotnie sami są inicjatorami działań społecznie odpowiedzialnych. Dodatkowo komunikowanie o społecznej odpowiedzialności (komunikaty tworzone przez organizację i przez nią dystrybuowane) wpływa pozytywnie na utożsamianie się zatrudnionych z miejscem pracy<sup>8</sup>.

Komunikowanie na temat CSR może mieć charakter perswazyjny lub informacyjny. Komunikaty perswazyjne mają za zadanie wzbudzić pozytywne skojarzenia z produktami danej organizacji lub z nią samą. Przykładem komunikowania perswazyjnego jest informowanie klientów o przekazywaniu części ze sprzedaży oferowanych produktów na cele społeczne, jak np. w przypadku firmy produkującej wodę mineralną Cisowianka czy producenta produktów spożywczych Danone. Poprzez wykorzystanie marketingu zaangażowanego społecznie<sup>9</sup> producenci Cisowianki zwracają uwagę na problem braku wody pitnej w Sudanie, a firma Danone na sytuację niedożywionych dzieci w Polsce. Wysyłane do odbiorców komunikaty mają za zadanie skojarzyć oferowany produkt z przedsiębiorstwem, które będąc wrażliwe na potrzeby innych, aktywnie przyłącza się do pomocy.

Inny charakter ma komunikowanie informacyjne, gdzie główny nacisk położony jest na przekazywanie informacji o działaniach społecznie odpowiedzialnych firmy. Celem komunikatów informacyjnych jest budowanie reputacji, drugorzędne znaczenie ma tutaj przekonanie klienta do kupna produktu czy skorzystania z usług.

---

<sup>6</sup> E. Głuszek, *CSR jako sfera ryzyka reputacyjnego*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 100, UE, Wrocław 2010, s. 79.

<sup>7</sup> C. Mamantov, *The engine behind employee communication success. CSR provides a valuable way to achieve your employee engagement goals*, „Communication World” 2009, s. 33-35.

<sup>8</sup> Morsing M., *Corporate Social Responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification*, „Business Ethics: A European Review” 2006, Vol. 15, No. 2, s. 171.

<sup>9</sup> Marketing zaangażowany społecznie (ang. *Cause Related Marketing*) to forma zaangażowania, w której przedsiębiorstwa wykorzystują swoją strategię marketingową do realizacji celów społecznych.

gi<sup>10</sup>. Komunikaty o charakterze informacyjnym pojawiają się często na stronach internetowych organizacji w zakładkach poświęconych zaangażowaniu społecznemu czy odpowiedzialnemu biznesowi. Znaleźć tam można informacje o programach społecznych, akcjach charytatywnych czy współpracy z partnerami społecznymi. Raporty społeczne to także przykład komunikowania informacyjnego.

System komunikowania o społecznej odpowiedzialności można podzielić na wewnętrzny, adresowany głównie do pracowników, oraz system komunikacji zewnętrznej, którego odbiorcami są m.in. klienci, społeczność lokalna, organizacje społeczne, instytucje finansowe itp. W ramach systemu komunikacji wewnętrznej można wyróżnić: spotkania pracownicze, rozmowy z przełożonym, maile, intranet, gazetki korporacyjne, tablice ogłoszeń czy politykę informowania o działaniach nieetycznych, nielegalnych czy nieuprawnionych (ang. *whistleblowing*). Z wykorzystaniem dostępnych narzędzi komunikowania przekazywane są informacje o kierunkach działań społecznych, uzyskanych efektach i planach na przyszłość. Komunikacja wewnętrzna o społecznej odpowiedzialności służy do transferu wartości i postaw wewnątrz organizacji i umacnia kulturę organizacyjną. Nabiera ona szczególnego znaczenia w momencie realizowania programów społecznych adresowanych do pracowników lub przy ich aktywnym współdziałaniu, kiedy to odpowiednie komunikaty oraz możliwość uzyskania informacji zwrotnej pozwalają na osiągnięcie zakładanych rezultatów.

Interesującą formą komunikowania wewnętrznego na rzecz społecznej odpowiedzialności jest *whistleblowing*<sup>11</sup>. Termin *whistleblowing* rozumiany jest jako ujawnienie przez osoby zatrudnione w organizacji informacji dotyczących działań podejmowanych przez innych członków organizacji, które noszą znamiona nieetycznych, nielegalnych lub nieuprawnionych, mogących wpływać na sposób funkcjonowania i efekty przedsiębiorstwa<sup>12</sup>. Decyzja o poinformowaniu przez pracownika o zauważonych przypadkach może być skutkiem różnych okoliczności, jednak najczęściej jest wynikiem: działań nielegalnych, gdy świadomie i celowo dochodzi do łamania i naruszania przyjętych norm prawnych, działań potencjalnie nielegalnych, gdy pracownicy mają świadomość możliwości naruszenia pewnych standardów oraz troski o podstawowe zasady moralne obecne w polityce przedsiębiorstwa i ich przełożenie na relacje ze społeczeństwem<sup>13</sup>. Wyrazem strategicznego podejścia do komunikowania o działaniach nieetycznych czy nielegalnych jest

---

<sup>10</sup> K. Podnar, wyd. cyt., s. 77.

<sup>11</sup> Termin *whistleblowing* pochodzi od angielskich słów *blow the whistle* i oznacza zwrócić na coś uwagę, podnieść alarm, ostrzegać, M.A. Hersch, *Whistleblowers – heroes or traitors? Individual and collective responsibility for ethical behaviour*, „Annual Reviews in Control” 2002, Vol. 26, s. 243.

<sup>12</sup> M.P. Miceli, J.P. Near, *Blowing the Whistle. The Organizational & Legal Implications for Companies and Employees*, Macmillan, New York 1992, s. 15.

<sup>13</sup> M.A. Hersch, wyd. cyt., s. 250.

opracowanie polityki *whistleblowing*, która wyznacza ramy i kierunki działań na wypadek pojawienia się sytuacji niepożądanych.

Polityka *whistleblowing* może spełnić ważną funkcję w umacnianiu i rozwijaniu etycznego i prawnego wymiaru społecznej odpowiedzialności. Wzmacnia ona w pracownikach poczucie odpowiedzialności za działanie zgodne z obowiązującymi normami i zasadami. Dodatkowo poprzez formalne wyrażenie przez naczelne kierownictwo intencji dotyczących reagowania na działania sprzeczne z wewnętrznymi kodeksami działania czy regulacjami prawnymi polityka spełniać może funkcję narzędzia zapobiegającego wystąpieniu negatywnych zjawisk w przyszłości.

System komunikacji zewnętrznej tworzą przede wszystkim: raporty społeczne, informacje na stronach internetowych, reklama w prasie, radiu, telewizji czy materiały informacyjne firmy.

Komunikacja internetowa to ważne źródło informacji o działaniach społecznych organizacji. Jak pokazują przeprowadzane co roku od trzech lat badania dotyczące komunikowania o zaangażowaniu społecznym firm poprzez Internet, niektóre organizacje posiadają zakładki na swoich stronach informacyjnych specjalnie przeznaczone do komunikowania o działaniach społecznych<sup>14</sup>. Reklama w prasie, radiu czy telewizji pojawia się przede wszystkim przy okazji wykorzystania przez firmę takiej formy zaangażowania, jaką jest marketing zaangażowany społecznie. Znaczenia nabierają raporty społeczne, które zawierają kompleksowe informacje o wynikach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych przedsiębiorstwa. Najbardziej znanymi wymaganiami opracowywania raportów są te stworzone przez Global Reporting Initiative (GRI), w których można znaleźć wskaźniki odwołujące się do różnych sfer zarządzania przedsiębiorstwem<sup>15</sup>. Wyniki badań przeprowadzonych przez KPMG<sup>16</sup> ujawniły, że najczęstszymi motywami sięgania do raportów społecznych są:

- chęć zrozumienia specyficznych obszarów zrównoważonego rozwoju firmy (ponad 50% wskazań);
- lepsze zrozumienie działalności organizacji (ponad 40% wskazań);
- chęć uzyskania informacji do porównań benchmarkingowych (ponad 40% wskazań);
- chęć poznania działań i wyników firm (prawie 40% wskazań)<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> M. Kozakiewicz, M. Greszta, *Komunikacja społecznego zaangażowania firm na stronach internetowych – wyniki trzech lat badania Indeksu BI-NGO a zmiany w relacjach biznes-NGO w Polsce*, Instytut BI-NGO, Łódź 2009.

<sup>15</sup> Oficjalna strona Global Reporting Initiative, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (pobrano 10.05.2010).

<sup>16</sup> Badanie przeprowadzone zostało od października 2007 do stycznia 2008 r. na grupie ok. 2300 czytelników i osób nie czytających raportów społecznych, *Count Me in. The Readers' Take on Sustainability Reporting*, KPMG, SustainAbility, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (pobrano 10.05.2010).

<sup>17</sup> *Count Me in...*, wyd. cyt., s. 11.

Jeszcze ważniejsze wydają się decyzje podejmowane na podstawie raportów społecznych. Najczęstszymi decyzjami podejmowanymi w oparciu o informacje zawarte w raportach są: chęć kupna produktów i usług firmy (ponad 50%), chęć zainwestowania lub wycofania środków z firmy (ponad 40%) czy chęć rozpoczęcia dialogu z firmą dotyczącego jej kwestii społecznych i środowiskowych<sup>18</sup>. Raportowanie społeczne nie jest tylko informacją o działaniu na rzecz środowiska i społeczeństwa, ale może stanowić dokument, na którego podstawie podejmowane są decyzje biznesowe. Dlatego tak kluczowy staje się zakres przekazywanych informacji, a przede wszystkim ich prawdziwość i rzetelność.

O kwestiach społecznych czy środowiskowych informować można w sposób bezpośredni lub pośredni. Komunikacja bezpośrednia wykorzystuje tradycyjne wymienione już formy, takie jak raporty, broszury czy strony internetowe. Pośredni sposób komunikowania dotyczy sytuacji, w której informacje o podejmowanych przez organizację działaniach społecznych prezentowane są np. przez dziennikarzy, przekazywane przez pracowników czy konsumentów. Informowanie o CSR przez stronę trzecią jest najlepszym i najbardziej rzetelnym sposobem budowania zaufania społecznego<sup>19</sup>.

Wdrażane systemy komunikacji odznaczają się różnym stopniem złożoności: od prostych form komunikacji jednokierunkowej, której celem jest bierne przekazywanie informacji o firmie i jej działaniach, do dwukierunkowej wymiany opinii i sugestii. Nie należy zapominać o dostosowaniu strategii komunikacji do potrzeb i oczekiwań interesariuszy.

Sposób komunikowania powinien być uzależniony również od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Inaczej powinien wyglądać komunikat przekazywany przez przedsiębiorstwo prowadzące działalność obciążającą środowisko, a inny komunikat będzie stworzony w firmie zajmującej się świadczeniem usług turystycznych nastawionej na zrównoważoną turystykę<sup>20</sup>.

### **3. Strategie komunikowania o CSR z perspektywy interesariuszy przedsiębiorstwa**

Wpływy wywierane przez przedsiębiorstwo na interesariuszy mogą mieć złożony charakter. Wyróżnić można wpływy ekonomiczne, technologiczne, społeczne, polityczne czy związane z zarządzaniem organizacją. Informowanie o kwestiach związanych ze wszystkimi wymienionymi obszarami wydaje się warunkiem koniecznym do budowania i utrzymywania korzystnych relacji z interesariuszami.

---

<sup>18</sup> Tamże, s. 12.

<sup>19</sup> A. Ellerup, A. Nielsen, Ch. Thomsen, *Investigating CSR communication in SMEs: A case study among Danish middle managers*, „Business Ethics: A European Review” 2009, Vol. 18, No. 1, s. 85.

<sup>20</sup> A. Ellerup i in., wyd. cyt., s. 80.

Informowanie dostawców o oczekiwaniach względem jakości produktów, pracowników o sposobach wynagradzania, klientów o faktycznych walorach oferowanych dóbr czy partnerów społecznych o możliwościach nawiązywania współpracy to tylko niektóre przykłady wpływu komunikacji na procesy społeczne i etyczne w organizacji.

M. Morsing oraz M. Schultz, opierając się na modelach public relations J.E. Gruniga oraz T. Hunta, zaproponowali trzy strategie komunikowania o społecznej odpowiedzialności w aspekcie zarządzania relacjami z interesariuszami: strategię informowania interesariuszy (ang. *stakeholder information strategy*), strategię odpowiedzi (ang. *stakeholder response strategy*) oraz strategię angażowania interesariuszy (ang. *stakeholder involvement strategy*)<sup>21</sup>. W tabeli 1 przedstawiono główne cechy każdej z wymienionych strategii.

**Tabela 1.** Strategie komunikowania o społecznej odpowiedzialności

Wyszczególnienie	Strategia informowania interesariuszy	Strategia reagowania interesariuszy	Strategia angażowania interesariuszy
	komunikacja jednokierunkowa	asymetryczna komunikacja dwukierunkowa	symetryczna komunikacja dwukierunkowa
Interesariusze	chcą uzyskać jak najwięcej informacji o działaniach społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstwa	dążą do uzyskania pewności, że przedsiębiorstwo działa odpowiedzialnie i etycznie	współtworzą działania społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa
Rola interesariuszy	wpływ interesariuszy: poparcie/protest	interesariusze reagują na działania przedsiębiorstwa	interesariusze są zaangażowani w CSR przedsiębiorstwa
Kierunek działania	określony przez naczelne kierownictwo	określony przez naczelne kierownictwo, uwzględnianie informacji zwrotnych poprzez badanie opinii publicznej, dialog i partnerstwo	negocjowany z interesariuszami
Strategiczne zadanie komunikacji	informowanie interesariuszy o działaniach i decyzjach w kwestii CSR	przedstawienie informacji o możliwości integrowania potrzeb i oczekiwań interesariuszy z działaniami organizacji	zakłada aktywny dialog z interesariuszami, jak np. tworzenie opinii o firmie czy krytykę jej działań

Źródło: M. Morsing, M. Schultz, *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*, „Business Ethics: A European Review”, 2006, Vol. 15 No. 4, s. 326.

<sup>21</sup> M. Morsing, M. Schultz, *Corporate Social Responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies*, „Business Ethics: A European Review” 2006, Vol. 15, No. 4, s. 326-328.

Strategia informowania interesariuszy ma charakter jednokierunkowy. Przekazywane komunikaty mają za zadanie przybliżyć interesariuszom podejmowane przez firmę decyzje oraz zapoznać z inicjatywami społecznymi. W strategii wykorzystywane są tradycyjne sposoby komunikowania, np. komunikaty w mediach, magazynach czy broszurach. Przedsiębiorstwo, zakładając możliwość wywierania przez interesariuszy zarówno pozytywnego, jak i negatywnego wpływu, stara się informować o swoich intencjach i decyzjach, które mają zapewnić pozytywną reakcję zainteresowanych stron.

Strategia reagowania interesariuszy opiera się na dwukierunkowym modelu komunikacji, jednak ze względu na liczbę komunikatów z przedsiębiorstwa w stosunku do komunikatów przekazywanych przez interesariuszy jest modelem asymetrycznym. Założeniem strategii jest uzyskiwanie informacji zwrotnych o stopniu akceptacji działań społecznych firmy. Dodatkowo ma ona powiększać wiedzę interesariuszy o organizacji i zrozumienie dla jej aktywności. Również firma, otrzymując komunikaty zwrotne, może lepiej rozpoznawać potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron. W tym ujęciu podkreślone zostają rola interesariuszy i ich reakcja na określone zachowania firmy, ale w odróżnieniu od strategii zaangażowania interesariuszy nie zakłada się ich aktywnego udziału w procesie komunikacji.

Komunikując o społecznej odpowiedzialności, organizacja chce poznać opinię stron bezpośrednio zainteresowanych realizowanymi programami społecznymi. Aktywny dialog z interesariuszami zakłada strategia zaangażowania interesariuszy. Prezentowany model to komunikacja dwukierunkowa o symetrycznym przepływie informacji. Celem procesu komunikacji między przedsiębiorstwem a interesariuszami jest zmiana postaw i zachowań obu stron. Szczególną rolę odgrywa tu wzajemne oddziaływanie między przedsiębiorstwem a interesariuszami. Podejmowane inicjatywy na rzecz odpowiedzialności społecznej to wynik ich współdziałania. Skutkiem zaangażowania interesariuszy może być rozwój społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

#### 4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa chcące informować o wynikach działań społecznych czy środowiskowych mogą wykorzystać dostępną sieć kanałów komunikacyjnych, takich jak broszury, prasa, strony internetowe czy raporty społeczne. Bez względu na sposób komunikowania należy pamiętać, że przekazywane informacje muszą być uczciwe. Ważne jest również, aby odpowiadały na potrzeby i oczekiwania interesariuszy.

Wysyłane komunikaty powinny być dostosowane do odbiorców, do których są kierowane, aby możliwe było ich właściwe zrozumienie.

Komunikowanie o społecznej odpowiedzialności, według zaproponowanego ujęcia strategicznego, może mieć charakter czysto informacyjny – przedsiębiorstwa informują swoich interesariuszy o podejmowanych aktywnościach. Inny charakter ma strategia odpowiedzi, gdy organizacja nie tylko informuje swoich interesariuszy o działaniach CSR, lecz także oczekuje informacji zwrotnej. Ostatni typ strategii zakłada włączenie interesariuszy w proces tworzenia społecznej odpowiedzialności.



## Literatura

- Carroll A.B., *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, Vol. 4, No. 4, s. 497-505.
- Count Me in. *The Readers' Take on Sustainability Reporting*, KPMG, Sustainability, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- Ellerup A., Nielsen A., Thomsen Ch., *Investigating CSR communication in SMEs: A case study among Danish middle managers*, „Business Ethics: A European Review” 2009, Vol. 18, No. 1, s. 83-93.
- Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- Global Reporting Initiative*, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- Głuszek E., *CSR jako sfera ryzyka reputacyjnego*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 100, UE, Wrocław 2010.
- Hersch M.A., *Whistleblowers – heroes or traitors? Individual and collective responsibility for ethical behaviour*, „Annual Reviews in Control” 2002, Vol. 26, s. 243-262.
- Kozakiewicz M., Greszta M., *Komunikacja społecznego zaangażowania firm na stronach internetowych – wyniki trzech lat badania Indeksu BI-NGO a zmiany w relacjach biznes-NGO w Polsce*, Instytut BI-NGO, Łódź 2009.
- Mamantov C., *The engine behind employee communication success. CSR provides a valuable way to achieve your employee engagement goals*, „Communication World” 2009.
- Miceli M.P., Near J.P., *Blowing the Whistle. The Organizational & Legal Implications for Companies and Employees*, Macmillan, New York 1992.
- Morsing M., *Corporate Social Responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification*, „Business Ethics: A European Review” 2006, Vol. 15, No. 2.
- Morsing M., Schultz M., *Corporate Social Responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies*, „Business Ethics: A European Review” 2006, Vol. 15, No. 4, s. 323-338.
- Podnar K., *Communicating Corporate Social Responsibility*, „Journal of Marketing Communications” 2008, Vol. 14, No. 2, s. 75-81.

## COMMUNICATION ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BETWEEN THE COMPANY AND STAKEHOLDERS

**Summary:** Corporate Social Responsibility is less and less often treated as a debatable concept which needs to be convinced. Currently, the overriding issue is how to develop it and implement into the managerial practice. Communication is one of key elements of success for a proper understanding and practical application of Corporate Social Responsibility concept. The purpose of the article is to introduce the issue of communication about Corporate Social Responsibility in the light of stakeholders relationship management.