

# **Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?**



pod redakcją  
**Zdzisława Pizsa**  
**Magdaleny Rojek-Nowosielskiej**



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,  
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695- 163-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
-------------	----

---

### Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Halina Zboroń:</b> Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle) .....	15
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska:</b> Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	30
<b>Tomasz Brzowski:</b> Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności .....	40
<b>Piotr Rogala:</b> Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej .....	48
<b>Adrian Pyszka:</b> Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR .....	54
<b>Katarzyna Bachnik:</b> Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu .....	66
<b>Kazimierz Banasiewicz:</b> Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji .....	75
<b>Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn:</b> Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu .....	84

---

### Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

---

<b>Zdzisław Pisz:</b> Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych .....	93
<b>Janusz Reichel:</b> Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów .....	104
<b>Mirosław Grewiński:</b> Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu .....	111
<b>Stanisław Kamiński:</b> Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych .....	119
<b>Andrzej Sztando:</b> Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego .....	128
<b>Joanna Szczepaniak:</b> O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag .....	139

---

### Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

---

<b>Ewa Stawicka:</b> Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców .....	159
<b>Joanna Krasodomska:</b> Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów .....	166
<b>Paweł Chlipała:</b> Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR .....	177
<b>Anna Szcześniak:</b> „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu .....	185
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa .....	193

---

### Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz:</b> Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o. ....	209
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji .....	225
<b>Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz:</b> W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych .....	234
<b>Anna Brdulak:</b> Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach .....	248
<b>Maria Roszkowska-Śliż:</b> Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków .....	257
<b>Ewa Głuszek:</b> Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu .....	271
<b>Paweł Żuraw:</b> Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej .....	286
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa .....	297

---

### Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
<b>Adriana Paliwoda-Matiolańska:</b> Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu .....	314

<b>Małgorzata Koszewska:</b> Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego .....	327
<b>Agata Pierścieniak:</b> Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu .....	335

---

### **Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji**

---

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej .....	347
<b>Piotr Wójcik:</b> Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce .....	357
<b>Zbigniew Antczak:</b> CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań) .....	367
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze .....	377
<b>Grzegorz Zasuwa:</b> Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw .....	385
<b>Agata Rudnicka:</b> Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem .....	396
<b>Renata Koneczna, Łukasz Lelek:</b> Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA .....	404
<b>Magdalena Stefańska:</b> CSR a wartość przedsiębiorstwa .....	415

## Summaries

---

### **Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development**

---

<b>Halina Zboroń:</b> Discussions on academic responsibility of economists .....	29
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska:</b> Model approach of Corporate Social Responsibility .....	39
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility .....	47
<b>Piotr Rogala:</b> A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
<b>Adrian Pyszka:</b> The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy .....	65
<b>Katarzyna Bachnik:</b> Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective .....	74

<b>Kazimierz Banasiewicz:</b> Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle .....	83
<b>Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn:</b> Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility .....	90

---

### Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

---

<b>Zdzisław Pisz:</b> Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland .....	103
<b>Janusz Reichel:</b> Social responsibility of organisations from different sectors .....	110
<b>Mirosław Grewiński:</b> Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility .....	118
<b>Stanisław Kamiński:</b> Public-private partnership as a form of intersectoral relations .....	127
<b>Andrzej Sztando:</b> Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning .....	138
<b>Joanna Szczepaniak:</b> About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections .....	156

---

### Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

---

<b>Ewa Stawicka:</b> Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion .....	165
<b>Joanna Krasodomska:</b> Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education .....	176
<b>Paweł Chlipała:</b> Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis .....	184
<b>Anna Szcześniak:</b> “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice .....	192
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Building the coalition for Corporate Social Responsibility .....	206

---

### Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

---

<b>Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz:</b> Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company .....	224
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization .....	233

<b>Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz:</b> Towards aware policy of social responsibility in higher education .....	247
<b>Anna Brdulak:</b> Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies .....	256
<b>Maria Roszkowska-Śliż:</b> Media and their social responsibility. Case studies analysis .....	270
<b>Ewa Gluszek:</b> Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis .....	285
<b>Paweł Żuraw:</b> Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization .....	296
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity .....	305

---

#### **Part 5. The role of stakeholders in shaping the policy of Corporate Social Responsibility**

---

<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Stakeholders and the organization's social responsibility .....	313
<b>Adriana Paliwoda-Matiolańska:</b> Consumerism and Corporate Social Responsibility .....	326
<b>Małgorzata Koszewska:</b> Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing .....	334
<b>Agata Pierścieniak:</b> Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility .....	344

---

#### **Part 6. Standards, reporting and assessment of Corporate Social Responsibility**

---

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe .....	356
<b>Piotr Wójcik:</b> Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland .....	366
<b>Zbigniew Antczak:</b> Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey) .....	375
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility .....	384
<b>Grzegorz Zasuwa:</b> The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility .....	395

<b>Agata Rudnicka:</b> The role of Corporate Social Responsibility in risk management .....	403
<b>Renata Koneczna, Łukasz Lelek:</b> Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method .....	414
<b>Magdalena Stefańska:</b> CSR and corporate value .....	425



**Elżbieta Kolasińska**

Uniwersytet Gdański

---

## **INTERESARIUSZE A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ORGANIZACJI**

---

**Streszczenie:** Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni odgrywają istotną rolę w polityce społecznej odpowiedzialności organizacji. Budowanie harmonijnych relacji z nimi to klucz do konkurencyjności organizacji i kreowania jej „kryształowego wizerunku”. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: Jak kształtować pozytywne relacje z interesariuszami?

**Słowa kluczowe:** interesariusze, organizacja, relacje, odpowiedzialność.

„Ten, kto biernie akceptuje zło,  
jest za nie tak samo odpowiedzialny jak ten, co je popełnia”

*Martin Luther King*

### **1. Wstęp**

Rola interesariuszy w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności organizacji to coraz częściej pojawiające się zagadnienie w dyskursie naukowym publicznym i gospodarczym. Przesłanką do podjęcia owej problematyki było przedstawienie znaczenia harmonijnych relacji z różnymi interesariuszami dla konkurencyjności organizacji, wizerunku i polityki społecznej odpowiedzialności. Społeczna odpowiedzialność organizacji budowana na fundamencie pozytywnych relacji z różnymi grupami interesu to „wartość dodana”. Kształtowanie relacji z interesariuszami jest między innymi kluczem do konkurencyjności organizacji i kreowania jej „kryształowego wizerunku”.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: Jak kształtować pozytywne relacje z interesariuszami?

## 2. Interesariusze – problemy z eksplikacją

Pojęcie interesariuszy budziło i budzi różne konotacje. Kogo możemy określić tym mianem? Jakie wpływy, rodzaj zależności i oczekiwania mają *stakeholders* w stosunku do organizacji? „Interesariusze to grupy bądź osoby zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa i wysuwające wobec niego żądania. Obejmują zarówno podmioty dostarczające przedsiębiorstwu zasobów, jak i uzależnione od zasobów tej firmy, podmioty ponoszące ryzyko, a także wpływające na poziom tego ryzyka, podmioty pozostające w przymusowym bądź dobrowolnym związku z przedsiębiorstwem”<sup>1</sup>. Interesariusze są więc aktorami społecznymi, którzy mają różnorodne powiązania z organizacją, determinują jej działalność, a także są przez nią determinowani. „Interesariusze (*stakeholders*) to każda osoba lub grupa osób, która wpływa lub podlega wpływowi osiągniętych przez organizację celów”<sup>2</sup>. Polityka społecznej odpowiedzialności organizacji budowana na pozytywnych relacjach z interesariuszami to praktyka polegająca na kształtowaniu partnerskich, stabilnych relacji z zaangażowanymi i zainteresowanymi stronami. „Jej centralną ideą jest, że sukces organizacyjny zależy od stopnia, w jakim organizacja radzi sobie ze stosunkami występującymi między głównymi grupami interesariuszy, którzy wpływają na realizację celu organizacji”<sup>3</sup>. Partnerskie relacje z interesariuszami stanowią podstawę kreowania skutecznych interakcji i kładą podwaliny pod efektywną kooperację. Zaproponowana przez Richarda Freemana i Davida Reeda koncepcja „interesariuszy (*stakeholders*) uwzględnia następujące aspekty: szerszy, według którego interesariusz to każdy, kto znajduje się w otoczeniu organizacji, wpływa na nią lub ona wpływa na niego, węższy odnoszący się do *stakeholders*, którzy mają istotny wpływ na organizację, są nią zainteresowani i oczekują wymiernych korzyści, a organizacja nie może bez nich funkcjonować”<sup>4</sup>. W otoczeniu organizacji funkcjonują grupy interesu, które mają zróżnicowane potrzeby, oczekiwania i różny poziom powiązania z organizacją.

Heterogeniczność i hierarchiczność *stakeholders* implikuje mozaikę relacji między interesariuszami a organizacją. Ze względu na „charakter relacji wiążących interesariuszy z organizacją możemy wyróżnić ich następujące kategorie: po pierwsze substancjalni interesariusze (*constituent stakeholders*), wszyscy ci, którzy współtworzą przedsiębiorstwo swą pracą, wiedzą, kompetencjami, kapitałami, po drugie interesariusze kontraktowi (*contractual stakeholders*), wywodzący się bezpośrednio z działalności przedsiębiorstwa. W grupie tej znajdują się

---

<sup>1</sup> M. Romanowska, *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 151-152.

<sup>2</sup> R.E. Freeman, W.M. Evan, *Corporate governance: a stakeholder interpretation*, „Journal of Behavioural Economics”, Vol. 19, 1990, s. 337-358.

<sup>3</sup> W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, WSPiZ, Warszawa 2004, s. 406.

<sup>4</sup> R.E. Freeman, D.J. Reed, *Stakeholders and shareholder: a new perspective on corporate governance*, „California Management Review” 1983, XXV, No. 2, s. 91-92.

klienci przedsiębiorstwa, kooperanci i dostawcy, konkurenci, po trzecie kontekstowi interesariusze (*contextual stakeholders*) to tacy, którzy pełnią fundamentalną rolę w osiągnięciu przez firmę dobrego imienia (*credibility*) i akceptacji dla swojej działalności<sup>5</sup>. „Środowisko naturalne nazywane bywa milczącym interesariuszem”<sup>6</sup>. Stopień powiązania interesariuszy z organizacją implikuje charakter kontaktów z nimi i jednocześnie ich hierarchizuje.

Kluczowe założenia koncepcji interesariuszy w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności organizacji to między innymi: utrzymywanie pozytywnych relacji z interesariuszami, którzy determinują funkcjonowanie organizacji, i *vice versa*, relacyjny związek organizacja–interesariusze jako obopólna korzyść dla dwóch stron, kooperacja z różnymi grupami interesu jako immanentna składowa owej koncepcji.

Koncepcja interesariuszy uwzględnia między innymi następujące cele: po pierwsze normatywny, wyznaczający wzorzec partnerskich relacji z interesariuszami, po drugie kognitywny, odnoszący się do poznania roli relacji z różnymi interesariuszami dla działalności organizacji, po trzecie autoteliczny, odnoszący się budowania harmonijnych relacji z interesariuszami jako celu samego w sobie, po czwarte instrumentalny, związany z maksymalizacją korzyści wynikających z porozumienia z interesariuszami.

Postrzeganie społecznej odpowiedzialności organizacji jako płaszczyzny dialogu z różnymi interesariuszami to budowanie porozumienia, którego celem jest uwzględnianie potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych grup interesu.

### 3. Budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami

Organizacja nie funkcjonuje w próżni, ale w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, którego immanentnymi podmiotami są różne grupy interesu. Kształtowanie harmonijnych relacji z interesariuszami uwzględnia takie składowe, jak:

1. Zaufanie interesariuszowe ukierunkowane na różne grupy interesu, implikujące partnerskie porozumienie stron. „Między zaufaniem a przepisami zachodzi relacja odwrotnej proporcji: im bardziej w związkach międzyludzkich opieramy się na przepisach, tym mniej ufamy sobie nawzajem i *vice versa*”<sup>7</sup>. Zaufanie to rdzeń harmonijnych relacji i kształtowania kluczowych interakcji.

2. Kooperacja różnych interesariuszy w celu kształtowania dobra wspólnego – odpowiedzialnej i wiarygodnej organizacji, ukierunkowanej na współpracę ze sta-

---

<sup>5</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *TRANS'05, Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, SGH, Warszawa 2005, s. 241.

<sup>6</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 45-46.

<sup>7</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A.L. Śliwa, WN PWN, Warszawa 1997, s. 256.

keholdersami. „Dobrowolna współpraca może stworzyć wartości, jakich żadna jednostka, bez względu na to, jak bogata i pełna dobrej woli, nie może sama stworzyć”<sup>8</sup>. Kooperacja przynosi wymierne korzyści materialne i niematerialny „efekt synergiczny”.

3. Dialog z interesariuszami, który budowany jest na efektywnej z nimi komunikacji, uwzględniającej podmiotowe ich traktowanie i równość. Komunikacja dialogiczna opiera się między innymi na następujących kryteriach: „sferze publicznej i inkluzji, równouprawnieniu komunikacyjnym, wykluczeniu złudzeń i iluzji, braku przymusu”<sup>9</sup>. Każdy interesariusz ma równe prawa, wolność słowa, doniosłość argumentów, nie ma wpływu społecznego i wywierania nacisku.

4. Informacja, która staje się zasobem niematerialnym i kształtuje relację między interesariuszami, chcącymi otrzymywać rzetelną informację na temat działalności organizacji i jej społecznej odpowiedzialności.

Harmonijne relacje z interesariuszami są między innymi kluczem do konkurencyjności organizacji, budowania reputacji i wizerunku oraz kształtowania postaw lojalności wśród różnych grup interesu. „O sukcesie w zmiennym, burzliwym otoczeniu decyduje partnerskie porozumienie, a nie bezwzględna rywalizacja”<sup>10</sup>. Partnerskie relacje z interesariuszami kształtują sieci społeczne, które są niezbędne dla kształtowania polityki społecznej odpowiedzialności organizacji i jej funkcjonowania we wszystkich obszarach działalności.

„Grupy odniesienia, które się wzajemnie wspierają”<sup>11</sup>, mogą budować wiarygodność organizacji opartą na rzetelności, wzajemnym zaufaniu i partnerskim porozumieniu. Natomiast antagonistyczne postawy, sprzeczność interesów, stosunki ambiwalentne burzą wzajemne relacje interesariuszowe, których budowanie jest procesem permanentnym.

## 4. Zakończenie

Polityka społecznej odpowiedzialności organizacji budowana na fundamencie partnerskich relacji z interesariuszami to już nie szczytna teoria ani modny slogan promocyjny, ale kluczowa praktyka działalności różnych organizacji. Pozytywne relacje z różnymi interesariuszami wpływają na ich zaangażowanie, zainteresowanie i dobrowolne porozumienie oparte na dialogu i efektywnej komunikacji. Bez

---

<sup>8</sup> R.D. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, tłum. P. Sadura, S. Szymański, WAiP Warszawa 2008, s. 286.

<sup>9</sup> J. Habermas, *Teoria działania komunikacyjnego*, [w:] tenże, *Racjonalność działania a racjonalność społeczna*, WN PWN Warszawa 1999, t. 1, s. 38.

<sup>10</sup> E. Kolasińska, *Wybrane problemy personalne w procesach fuzji przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 3/4, s. 31.

<sup>11</sup> R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, tłum. E. Morawska, J. Wertenstein-Żułowski, WN PWN, Warszawa 2002, s. 301.

kooperacji ze *stakeholders* organizacja nie może efektywnie funkcjonować, tak jak jednostka nie działa sprawnie bez relacji społecznych.

Kształtowanie relacji z interesariuszami jest procesem złożonym, szczególnie gdy są oni heterogeniczni i rozproszeni. Jednak partnerskie relacje z interesariuszami mają fundamentalne znaczenie dla polityki społecznej odpowiedzialności organizacji.

## Literatura

- Freeman R.E., Evan W.M., *Corporate governance: a stakeholder interpretation*, „Journal of Behavioural Economics” 1990, Vol. 19.
- Freeman R.E., Reed D.J., *Stakeholders and shareholder: a new perspective on corporate governance*, „California Management Review” 1983, XXV, No. 2.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A.L. Śliwa, WN PWN, Warszawa 1997.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, WSPiZ, Warszawa 2004.
- Habermas J., *Teoria działania komunikacyjnego*, [w:] tenże, *Racjonalność działania a racjonalność społeczna*, PWN, Warszawa 1999, t. 1.
- Kolasińska E., *Wybrane problemy personalne w procesach fuzji przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 3/4.
- Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, tłum. E. Morawska, J. Wertenstein-Żuławski, WN PWN, Warszawa 2002.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *TRANS '05, Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, Oficyna Naukowa SGH, Warszawa 2005.
- Putnam R.D., *Samotna gra w kregle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, tłum. P. Sadura, S. Szymański, WAiP, Warszawa 2008.
- Romanowska M., *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2004.

## STAKEHOLDERS AND THE ORGANIZATION'S SOCIAL RESPONSIBILITY

**Summary:** Internal and external stakeholders play an important part in the organization's social responsibility policy. Building the harmonious relationships with them is the key to the organization's competitiveness and the creation of its “impeccable image”. The aim of this article is an attempt to answer the question: “How to develop positive relationships with stakeholders?”.

**Keywords:** stakeholders, organization, relations, responsibility.