



## Ewa Hope

Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Katedra Nauk Społecznych i Filozoficznych  
ewa.hope@zie.pg.gda.pl

# MODELE RELACJI MIĘDZY CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY A PUBLIC RELATIONS

**Streszczenie:** Artykuł jest próbą usystematyzowania dotychczasowych rozstrzygnięć dotyczących relacji między CSR (Corporate Social Responsibility) i public relations – występujących tak w literaturze przedmiotu, jak i praktyce organizacji. Autorka prezentuje też własną koncepcję, proponując trzy modele, które opisują i wyjaśniają nie tylko wzajemne relacje między CSR i PR, ale i wyodrębniają funkcje, jakie nadaje się w organizacjach działaniom społecznie odpowiedzialnym i strategiom zarządzania komunikacją. Modele ilustrują też poziom rozwoju, dojrzałości organizacji i usytuowanie jej w szerokim otoczeniu – społecznym i przyrodniczym.

**Słowa kluczowe:** public relations, CSR, społeczeństwo.

## Wprowadzenie

Żyjemy w czasach, w których tendencja do uproszczeń prowadzi wprost do prostactości. Najbardziej szczytne idee, znakomite pomysły dotyczące zarządzania, ekonomii mogą ulec wynaturzeniu, spłaszczeniu, zdeformowaniu, przekształcając się w kurioza, które nie tylko nie wspierają rozwoju organizacji, społeczeństwa, ale działają na nie destrukcyjnie i mogą stać się zarzewiem kryzysów ekonomicznych.

Podobnie idee CSR – definiowanej jako „**odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko**” w dokumencie ISO 26000, jak i public relations rozumiane jako „**element zarządzania komunikacją między organizacją a jej otoczeniem**” [Grunig i Hunt, 1984, s. 4], takim wynaturzeniom podlegają – a szczególnie ich wzajemne relacje – tak w opracowaniach naukowych, jak i praktyce biznesowej.

Poniższy artykuł ma charakter analityczny i normatywny: czerpie się w nim z wyników badań, wniosków zawartych w cytowanych publikacjach, próbując nie tyle usystematyzować istniejące wzajemne powiązania między CSR a PR, co pokazać istniejące trendy w sytuowaniu działań organizacji uznających idee CSR i PR – nie zawsze rozumianych zgodnie z powyższymi definicjami – i jednocześnie wskazać stan pożądany, wynikający z ustaleń definicyjnych, zawartych w dziełach J. Gruniga i regulacji normy ISO 26000. W artykule postawiono tezę, że pożądane relacje między PR a CSR to takie, kiedy realizacja zadań PR i społecznie odpowiedzialne funkcjonowanie organizacji jest korzystne dla społeczeństwa – nie tylko dla grup interesariuszy – i jednocześnie przyczynia się do wzrostu wartości organizacji.

## **1. Dojrzałość organizacji, odpowiedzialność organizacji**

Postępowanie organizacji zgodnie z zasadami CSR i PR jest wyrazem ich dojrzałości. Zgodnie z zasadą zarządzania nowoczesną organizacją przyszłości, szanse na sukces nie mają organizacje „ograniczone do własnych ścian” [Hesselbein, 1998, s. 105], nieuwzględniające otoczenia zewnętrznego – wpływu, jakie ono wywiera na organizację, jej funkcjonowanie, ale też, jaki ona wywiera na to otoczenie.

Sposób funkcjonowania organizacji w otoczeniu – społecznym i przyrodniczym, metody zarządzania taką organizacją – to punkt wyjścia w budowaniu i realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu i public relations. Jeśli uznajemy, że organizacja jest integralną częścią systemu społecznego funkcjonującego w przestrzeni przyrodniczej, to tym samym uznajemy jej wpływ na oba środowiska – pozytywny i negatywny, a jednocześnie musimy uznać wpływ tych środowisk na funkcjonowanie organizacji. To postrzeganie wzajemnej zależności, myślenie w kategoriach relacji są konsekwencją postrzegania świata przez pryzmat teorii systemów.

Należałoby natomiast postawić pytanie, czy świadome, celowe stosowanie narzędzi PR i funkcjonowanie organizacji zgodnie z niektórymi zasadami CSR jest też wyrazem odpowiedzialnego funkcjonowania w przestrzeni społecznej i przyrodniczej. Bycie firmą dojrzałą nie musi niestety pociągać za sobą odpowiedzialnych działań, zgodnie z propozycją autora niniejszego artykułu, definicji takich zachowań:

- firma dojrzała to taka, która docenia ważność – i uznaje tym samym niezbędność nawiązywania oraz budowania relacji z różnymi grupami interesariuszy

- z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, jako gwarancji długofalowego funkcjonowania w przestrzeni rynkowej, w związku z tym zbudowała ona w swojej strukturze odpowiednie działy podejmujące i realizujące takie działania, a także deleguje ich realizację organizacjom zewnętrznym,
- firma dojrzała i odpowiedzialna to taka, która świadomie, planowo buduje relacje w przekonaniu, że jest to powinność organizacji, a nie tylko efekt strategii i obliczeń potencjalnych zysków i strat. Zgodnie z teorią zarządzania BPM (Business Process Management), byłaby to firma, która charakteryzuje się doskonałą współpracą menedżerów i koordynacją pomiędzy jednostkami organizacyjnymi podczas planowania, wyznaczania celów, realizacji i monitorowania działań oraz wprowadzania zmian, czyli znajduje się na ostatnim, piątym etapie rozwoju w teorii CMM (Capability Maturity Model)<sup>1</sup>, jednocześnie uwzględnia w realizacji swoich celów poprawę jakości funkcjonowania otoczenia organizacji.

Kategoria odpowiedzialności nierozzerwalnie wiąże się z podejściem aksjologicznym w zarządzaniu, z postawą przyjmującą system wartości etycznych. To nie tylko myślenie w kategorii zarządzania procesami w celu osiągnięcia najlepszej pozycji rynkowej, lecz także w kategorii zarządzania procesami ze względu na przyjęty system wartości, w uznaniu konieczności – powinności zwiększania wartości organizacji przy jednoczesnym uznaniu swoich powinności względem środowiska, w którym funkcjonuje.

## 2. Modele wzajemnych relacji między CSR a PR

Jałowe wydaje się badanie dotyczące poszukiwań pierwotności, uprzedniości działań CSR czy PR w strukturach państwa, społeczeństwie, organizacjach.

Koncepcja zarządzania komunikacją z otoczeniem i koncepcja odpowiedzialności w funkcjonowaniu w otoczeniu, były realizowane w społeczeństwach od dawna, równie długo realizowano te koncepcje równoległe – jako te, które pomagają, poprawiają, ułatwiają realizację wielu celów, jakie stawiają sobie same społeczeństwa czy organizacje w nich funkcjonujące. Wiek XX uczynił z tych koncepcji „zdroworozsądkowych” przedmiot badań naukowych, przekształcając je w teorie z zakresu zarządzania, co spowodowało, że nie tylko powstały prace naukowo-badawcze i koncepcje normatywne, ale też zinstytucjonalizowano je w praktyce działań rynkowych i społecznych – umożliwiając weryfikację i falsyfikację przedstawianych danych.

---

<sup>1</sup> O dojrzałości firm, jej stopniach, mierzalności badacze piszą od lat 70. – przegląd prac zaprezentowano w: [Tarhan, Turetken i Reijers, 2016, s. 122-134].

W tym miejscu zaczynają się problemy związane z dość dowolnym interpretowaniem koncepcji PR i CSR, w efekcie których tak we wnioskach budowanych w pracach naukowych, jak i we wdrożeniach w praktyce zarządczej występują nadużycia – nie tylko terminologiczne, fałszywie wyciągane wnioski z prawdziwych przesłanek lub wręcz świadomie „przykrwanie” teorii do realizacji doraźnych celów biznesowych i politycznych.

Powyższy problem nie jest tylko sporem akademickim – tak jak np. często próbuje się sytuować spór dotyczący włączania/rozdzielności public relations i sfery działań marketingowych – ale jego korzenie i konsekwencje mają swój wyraz w strukturze organizacji, budowaniu jej budżetu, zakresie obowiązków specjalistów ds. komunikacji, zarządzaniu zasobami ludzkimi, merkantylnym podejściu do odpowiedzialności biznesu, mając tym samym wpływ na kondycję środowiska społecznego i przyrodniczego.

W koncepcji, którą przedstawiono poniżej, posegregowano możliwe relacje między CSR i PR prezentowane w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce życia gospodarczego, wskazując jednocześnie na nieuprawnione uproszczenia czy wręcz deformacje idei. W prezentowanym modelu założono trzy możliwe relacje, będące jednocześnie poziomami rozwoju:

- świadomości, wiedzy z zakresu public relations i funkcji społecznej odpowiedzialności biznesu – prezentowanej głównie w publikacjach naukowych i popularno-naukowych,
- wiedzy i umiejętności dotyczących wdrożeń zasad CSR i PR w organizacjach różnego typu, zastosowań odpowiednich narzędzi do ich realizacji.

Istniejące relacje między public relations a społeczną odpowiedzialnością biznesu przedstawiają się więc następująco:

1. CSR jako narzędzie kreowania wizerunku, zarządzania informacją kryzysową, tzw. *greenwashing* w działaniach PR – **operacyjne traktowanie CSR przez specjalistów PR.**
2. PR jako techniki komunikowania o CSR – wolontariat pracowniczy, raporty roczne, dialog społeczny, **operacyjne traktowanie PR głównie przez realizatorów działań CSR, jak też przez niektórych specjalistów PR i teoretyków tych dziedzin.**
3. CSR i PR jako konsekwencja systemowego, dojrzałego i odpowiedzialnego postrzegania organizacji i jej funkcji w społeczeństwie – **synergia działań CSR i PR.**

## 2.1. Operacyjne traktowanie CSR w działaniach PR

CSR jako narzędzie kreowania wizerunku – ten model wzajemnych relacji był bardzo popularny w Polsce w latach 2000-2010, ale jeszcze dziś ma wielu zwolenników. Dużo artykułów zamieszczono na portalach poświęconych public relations – np. proto.pl., epr.pl [Lustyk, 2011; Wardyn, 2014].

Co ciekawe, niektórzy guru wdrażania idei CSR Polsce też ulegli temu trendowi, jak np. B. Rok, pisząc w 2004 r. o CSR jak o działaniach firm, które są „efektywną strategią zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków dla rozwoju społecznego i ekonomicznego” [Rok, 2004, s. 17]. Z tak zbudowanej definicji CSR można domniemywać, że ciężar realizacji CSR w takich firmach spoczywa na działach marketingu i PR – bo to one są odpowiedzialne za usytuowanie firmy na rynku, w społeczeństwie, za budowanie relacji z grupami interesariuszy w tych obszarach. Niektórzy autorzy wręcz tak piszą: „zaangażowanie specjalistów z zakresu public relations i komunikacji marketingowej w programy CSR będzie rosło” [Wardyn, 2014].

Ciekawe są wyniki badań przedstawione w raporcie *A Call to climate action* [www 4], przygotowanym przez Global Compact i firmę consultingową Accenture w 2015 r.: 57% z 750 liderów z 41 firm reprezentujących 152 kraje stwierdziło, że inwestycje w rozwiązania problemów klimatycznych dają szansę na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Oznacza to, że minimalizowanie destrukcyjnego wpływu firmy na środowisko przyrodnicze postrzegane jest w kategoriach rynkowych – zysków i strat, a nie w kategoriach etycznych – dokonywania wyborów odpowiedzialnych w trosce o jakość życia społeczeństw w teraźniejszości i przyszłości, w poszanowaniu środowiska przyrodniczego, czego wyrazem jest pojawiające się określenie „przewaga konkurencyjna” – tak powszechnie stosowane w praktyce i teorii zarządzania ostatnich lat.

Powszechnie występuje uznawanie CSR jako elementu kreacji wizerunku, wizerunku marki lub jako narzędzia marketingowego – jak choćby w najnowszej polskiej publikacji *Pierwsze ćwierćwiecze public relations w Polsce* pod redakcją Adama Łaszyna [2016], w której czytamy, że firmy podejmują wysiłek, aby „ich marki coraz bardziej podobały się klientom (...) na polach reklamowym, PR-owym, czy np. coraz istotniejszym – CSR” [Pawłowicz, 2016, s. 256]. Takie ujęcie CSR występuje w literaturze przedmiotu na całym świecie, w bardzo wielu publikacjach – analiza firm w Indiach [www 4], w Hiszpanii [Cambra-Fierro, Wilson i Polo-Redondo, 2013].

Problem ten dostrzega M. Panek-Owsińska [2016, s. 112], wskazując na destrukcyjną w tym względzie rolę agencji PR, które komunikują swoim klientom fałszywy obraz działań CSR – mówiąc o nich jako o działaniach poprawiających wizerunek poprzez np. działania charytatywne organizacji<sup>2</sup> [www 1].

Takie stanowisko prezentuje charakterystyczny punkt widzenia, a mianowicie uznanie rynkowego charakteru wszystkich działań w obrębie CSR, podejmowanie ich ze względu na możliwość zwiększenia sukcesu rynkowego – podobnie jak stosowanie CRM [Sheikh, 2011]. Niestety, taka instrumentalność w podejściu rodzi patologie, takie jak:

1. Realizacja tylko takich projektów CSR, które są „nośne medialnie” – o czym już parokrotnie pisano [Hope, 2007, s. 162].
2. Stosowanie programów CSR w karykaturalny sposób, jako tzw. *greenwashing* firm, wykorzystując modę na „ekologiczność” [www 3], oraz działania określane jako *greenwashing* używane w znaczeniu ironiczno-przenośnym – jako działania PR nadmiernie podkreślające pozytywne aspekty organizacji, tzw. wybielanie, a do tego bardzo często wykorzystywane są właśnie wydarzenia CSR, jako te, które mają za zadanie ukryć, umniejszyć negatywy działań firm [Elving, 2014, s. 58].
3. Stosowanie programów CSR jako pewnego rodzaju zasłona dymna, narzędzia w zarządzaniu kryzysem i zarządzaniu ryzykiem [Kytte i Ruggie, 2005].

## 2.2. Operacyjne traktowanie PR w działaniach CSR

O wykorzystywaniu technik PR do komunikowania o CSR interesująco piszą S. Kim i M.A Ferguson [Kim i Ferguson, 2014]. Co ciekawe, przytaczają dane mówiące, że odbiorcy działań organizacji zdecydowanie preferują źródła pozaorganizacyjne, ufając w mniejszym stopniu informacjom pochodzącym od rzeczników prasowych, specjalistów PR organizacji czy jej kadry zarządczej. Odbiorcy uważają, że niezależne źródła są bardziej wiarygodne niż przekaz pochodzący z firmy, ze źródeł powszechnie utożsamianych nie tyle z nierzetelnością, co ze stronniczością, jak kadra zarządcza czy rzecznicy prasowi.

Sarkastycznie o roli PR-owców w realizacji strategii CSR w komunikowaniu o niej pisze N.C. Smith [Smith i Ward, 2009, s. 31]: „kwestie odpowiedzialności społecznej zamykane są często w korporacyjnym getcie public relations i nie mają wpływu na zasadniczy bieg działalności gospodarczej”. Rzeczywiście,

<sup>2</sup> W 2006 r. przeprowadzono badanie (PSPR i FOB), w którym 92% agencji public relations oferuje usługi z zakresu CSR [www 1].

jak pokazała historia, w początkowej fazie wdrażania CSR w organizacjach, rolę tę wzięli na siebie specjaliści PR, niejako z racji istoty dziedziny public relations, są oni upoważnieni do komunikowania kwestii etyczności poczynań organizacji, a za takowe uchodzą wszelkie działania w ramach społecznej odpowiedzialności. Niestety, często prowadzili tę działalność niezgodnie z ideą CSR – co wcześniej już w artykule podkreślano. Gorzej, jeśli degraduje się rolę PR do jego funkcji komunikacyjnej w realizacji strategii CSR. Niestety, organizacje skupiają się tylko na komunikowaniu o organizacji i jej poczynaniach [Golob, Podnar i Elving, 2013, s. 188], w znacznie mniejszym stopniu komunikując o samym problemie, globalnych skutkach jego rozwiązania czy nie ujmując problemu w szerszej perspektywie czasowej.

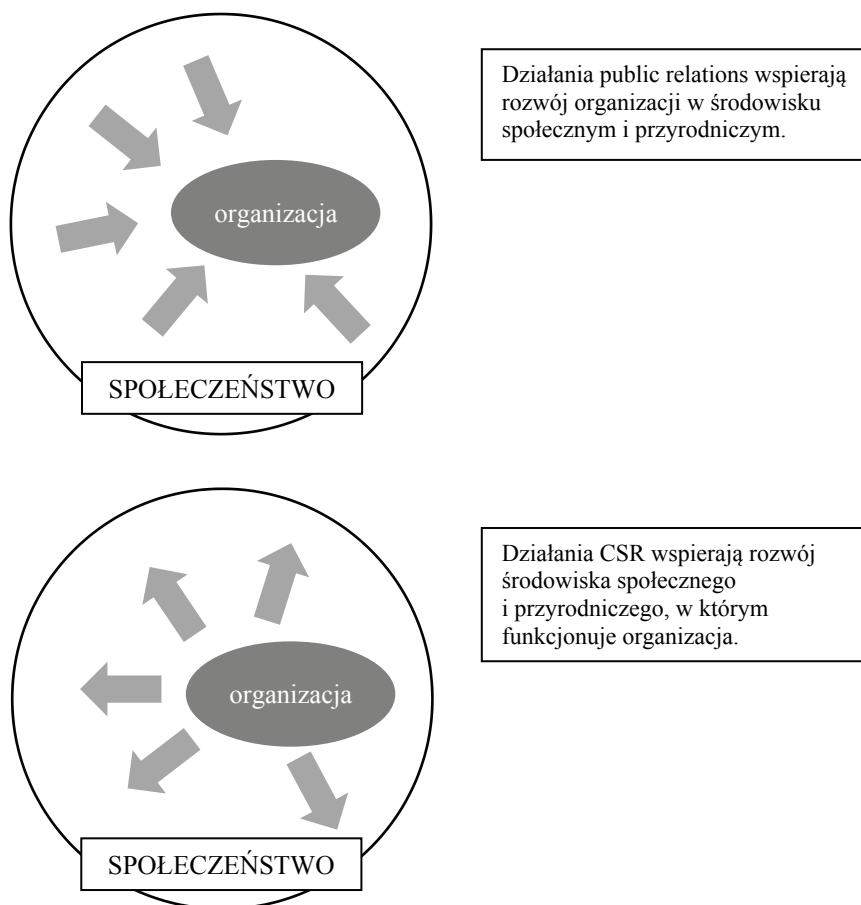
Wielką pokusą, której niestety ulegają tak teoretycy, jak i tzw. praktycy public relations i społecznej odpowiedzialności biznesu, członkowie zarządu i zarządzający wyższego szczebla organizacji jest, „umarketingowienie” funkcji PR i CSR, oczekujące nie tylko mierzalnych efektów działań, ale i policzalnych zysków finansowych. Stąd raporty roczne firm – te zintegrowane w szczególności – stają się nie tyle źródłem informacji o filozofii organizacji i poczynionych działaniach dla interesariuszy, ile dobrze skonstruowanym przekazem informacyjnym, niosącym odpowiednie przesłanie public relations, z dużą dbałością o formę – wręcz artystyczną [Lewicka-Strzałecka, 2008]. Utożsamianie public relations z działaniami marketingowymi powoduje kolejne wynaturzenie: organizacje realizują programy CSR nośne w realizacji strategii public relations – często doraźnych korzyści.

### 2.3. Synergia działań CSR i PR

Wzajemne relacje między funkcjonowaniem i realizacją CSR oraz PR mogą być pozytywne – wspierać się i wzajemnie ułatwiać realizację bądź wspólnie funkcjonować, nie przynosząc wzajemnych korzyści i generować konflikty dla organizacji, w której są realizowane. Jak pisał **M. Rochte** na swoim blogu [www 6], **szczególna rola przypada w tej relacji PR: może być przekleństwem lub błogosławieństwem dla CSR.**

Obie dziedziny wynikają z tych samych pobudek: PR i CSR są odpowiedzią na pytania i potrzeby społeczeństwa. Tak CSR, jak i PR mają podobne założenia: organizacja nie tylko funkcjonuje na tzw. „rynku”, ale jest częścią systemu, jakim jest środowisko przyrodnicze i społeczne, a więc:

- w **PR** ważne są relacje, nie tylko transakcje, relacje dwustronne z interesariuszami, od których zależy sukces lub klęska organizacji,
- w **CSR** ważna jest świadomość wpływu – negatywnego i pozytywnego – organizacji na środowisko naturalne i społeczne oraz gotowość niwelowania tego pierwszego, jako destrukcyjnego również dla organizacji i wzmacniania tego drugiego, poprawiającego kondycję tych środowisk i budującego organizację.



**Rys. 1.** Działania PR i CSR w środowisku społecznym i przyrodniczym

Widać więc, że profesjonalne, odpowiedzialne prowadzenie działań PR i CSR prowadzi do realizacji tego samego celu – zwiększania wartości organizacji. O ile działania public relations mają zwiększyć wartość organizacji przez odpowiedzialne traktowanie interesariuszy w środowisku społecznym, o tyle bycie



organizacją społecznie odpowiedzialną to działania na rzecz poprawy środowisk, w których organizacja funkcjonuje, co w dłuższej perspektywie czasowej przełoży się na wzrost wartości organizacji.

Zarządzanie komunikacją, to też budowanie relacji między organizacją a różnymi grupami interesariuszy, generowanie jasnych, przejrzystych, prawdziwych informacji oraz inicjowanie wspólnych działań aktywizujących interesariuszy, a tym samym budowanie zaufania, które jest warunkiem *sine qua non* istnienia organizacji w społeczeństwie, a pamiętać należy, że „zaufanie się zdobywa, nie jest przyznawane” [Heath i Coombs, 2006, s. 237]. Działania takie to budowanie zaufania wobec organizacji – jako fundamentalnego zadania public relations, które tylko można osiągnąć poprzez komunikację dwukierunkową symetryczną – zgodnie z terminologią J. Gruniga [Grunig, Hunt, 1984], Tak więc głównym celem działań PR jest zarządzanie komunikacją i budowanie relacji tak, aby zwiększyć poziom zaufania do organizacji, co oznacza, że beneficjentem musi być też społeczeństwo [Hope, 2013, s. 29]. Takie rozumienie istoty public relations i świadome, planowe korzystanie z narzędzi, jakie oferuje, będzie sprzyjać – i wzmacniać – społecznie odpowiedzialne funkcjonowanie organizacji w środowisku społecznym i przyrodniczym. Prowadzenie z kolei organizacji, zarządzanie nią tak, aby poprzez swoje działania wpływała na poprawę kondycji środowisk, w których funkcjonuje, będzie ułatwiało – i czyniło konieczną – pracę specjalistów PR w organizacji.

Aby osiągnąć taką synergię, konieczna jest jednak zmiana paradygmatu, na którym zbudowane są współczesne teorie zarządzania. Aby synergia między PR a CSR mogła istnieć, konieczne jest funkcjonowanie firm literalnie, zgodnie z przedstawionymi na początku artykułu definicjami. Społeczna odpowiedzialność firm, to nie odpowiedzialność wobec poszczególnych grup interesariuszy, lecz wobec społeczeństwa, a celem firmy nie jest zwiększanie zysków – szczególnie akcjonariuszy – ale takie funkcjonowanie, które będzie w społeczeństwie i dla społeczeństwa realizować jednocześnie ideę zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. Jak proponuje W. Visser, obie idee połączone na kształt łańcucha DNA: „ekonomiczne zrównoważenie i finansowa odpowiedzialność; zrównoważony rozwój ludzki i odpowiedzialność wobec pracowników; zrównoważony rozwój społeczny i odpowiedzialność wobec społeczności; zrównoważony rozwój środowiskowy i odpowiedzialność moralna” [Visser, 2010]. Społeczna odpowiedzialność organizacji to nie odpowiedzialne dzielenie zysku, ale społecznie odpowiedzialne generowanie go [Whaley, 2013].

## Podsumowanie

Współczesne próby instytucjonalizowania działań CSR – normy ISO, wskaźniki indeksujące firmy na giełdach światowych, wytyczne GRI w kwestii raportowania – są bardzo niedoskonałe, oparte na metodach ilościowych i starym paradygmacie naukowym – w znaczeniu T. Kuhna [1970], efektem których bywają kuriozalne wydarzenia: bardzo często na szczycie rankingów firm realizujących znakomicie projekty CSR – co wykazały audyty wykonane zgodnie z powyższymi normami – znajdują się firmy ewidentnie działające na szkodę społeczeństw. Problem w tym, że szkody mają charakter globalny, a zrealizowane zadania CSR są w wymiarze lokalnym. Znakomitym tego przykładem są działania koncernów paliwowych, jak Shell czy BP, których destrukcyjna działalność o wymiarze globalnym nie miała sobie równych – zniszczenie delty Nigru przez ten pierwszy i Zatoki Meksykańskiej przez ten drugi [Elving i in., 2015, s. 121].

Osiągnięcie synergii działań – jako trzeciego etapu wzajemnych relacji – jest możliwe nie tylko dla firm dojrzałych i odpowiedzialnych, lecz także dopiero wtedy, kiedy diametralnie zmieni się sposób postrzegania roli organizacji w społeczeństwie: nie jako dostawcy zysków dla akcjonariuszy, lecz jako dostawcy dóbr i usług dla społeczeństwa. Dyktat akcjonariuszy musi zostać zastąpiony przez dyktat społeczeństwa, które dzisiaj traktowane jest wyłącznie jako rezerwuariat siły roboczej i siły nabywczej, ale może to nastąpić dopiero po zmianie paradygmatu naukowego.

Postępująca degradacja środowiska naturalnego i mechanizmy ekonomiczne, doprowadzające do coraz większych różnic społecznych i coraz gwałtowniejszych kryzysów finansowych, stają się zagrożeniem dla rozwoju ludzkości. Dostrzegają to naukowcy z wielu dziedzin: ekonomii społecznej, zarządzania humanistycznego – to tylko niektóre z nowych dziedzin, które pokazują nowe rozwiązania w czasach płynnej ponowoczesności [Bauman i in., 2015]. Miejmy nadzieję, że dziedziny te są początkiem budowania fundamentu nowego paradygmatu naukowego, na gruncie którego możliwa będzie synergia działań CSR i PR.

## Literatura

- Bauman Z., Bauman I., Kociatkiewicz J., Kostera M. (2015), *Management in a Liquid Modern World*, Polity Press, London.
- Cambra-Fierro J., Wilson A., Polo-Redondo Y. (2013), *When Do Firms Implement Corporate Social Responsibility? A Study of the Spanish Construction and Real-Estate Sector*, "Journal of Management & Organization", Vol. 19, Iss. 2, March, s. 150-166.

- Elving W.J. (2014), *Communicating Social Responsibility In a Skeptical World* [w:] D. Turker, H. Toker, C. Altuntas (eds.), *Contemporary Issues in Corporate Social Responsibility*, Lexington books, Amsterdam.
- Elving W.J., Golob U., Podnar K., Ellerup-Nielsen A., Thomson Ch. (2015), *The Bad, the Ugly and the Good: New Challenges for CSR Communication*, "Corporate Communications: An International Journal", Vol. 20, Iss. 2, s. 118-127.
- Golob U., Podnar K., Elving W.J. (2013), *CSR Communications: Quo vadis?* "Corporate Communications: An International Journal", Vol. 18, No. 2, s. 176-192.
- Grunig J., Hunt T. (1984), *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Heath R., Coombs W.T. (2006), *Today's Public Relations*, Sage Publications, USA.
- Hesselbein F. (1998), *Organizacja okrężna* [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith (red.), *Organizacja przyszłości*, Businessman, Warszawa.
- Hope E. (2007), *Odpowiedzialność w działaniach public relations – zasady etyczne* [w:] J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), *Public Relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hope E. (2013), *Etyka w zawodzie specjalistów public relations*, Difin, Warszawa.
- Kim S., Ferguson M.T. (2014), *Public Expectations of CSR Communication: What and How to Communicate CSR*, "Public Relations Journal", Vol. 8, No. 3, s. 1-22.
- Kuhn T. (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Kytle B., Ruggie J.G. (2005), *Corporate Social Responsibility as risk management*, [http://www.ksg.harvard.edu/m-rdbg/CSRI/publications/workingpaper\\_10\\_kytle\\_ruggie.pdf](http://www.ksg.harvard.edu/m-rdbg/CSRI/publications/workingpaper_10_kytle_ruggie.pdf) (dostęp: 10.02.2016).
- Lustyk D. (2011), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w kreowaniu wizerunku miasta* [w:] A. Grzegorzcyk, A. Kochaniec (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Lewicka-Srzałecka A. (2008), *Raportowanie społecznej odpowiedzialności firm jako instrument public relations*, „Prakseologia”, nr 148, s. 185-196.
- Panek-Owsiańska M. (2016), *CSR i PR czy łączy je tylko R* [w:] A. Łaszyn, D. Tworzydło (red.), *Pierwsze ćwierćwiecze – 25 lat Public Relations w Polsce*, Message House, Warszawa, s. 107-117.
- Pawłowicz B. (2016), *PR w Polsce- spojrzenie z zewnątrz* [w:] A. Łaszyn, D. Tworzydło (red.), *Pierwsze ćwierćwiecze – 25 lat Public Relations w Polsce*, Message House, Warszawa, s. 255-265.
- Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Sheikh S.-ur-R. (2011), *Corporate Social Responsibility or Cause-Related Marketing? The Role of Cause Specificity of CSR*, "Journal of Consumer Marketing", Vol. 28, No. 1, s. 27-39.

- Smith N.C., Ward H. (2009), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio Emka, Warszawa.
- Tarhan A., Turetken O., Reijers H.A. (2016), *Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review*, "Information and Software Technology", Vol. 75, July, s. 122-134.
- Visser W. (2010), *CSR 2.0. The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility* [w:] M. Pohl, N. Tolhurst (eds.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-2-0-ewolucja-i-rewolucja-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/> (dostęp: 10.05.2016).
- Wardyn K., *Spoeczna odpowiedzialność biznesu jako element komunikacji marketingowej marki*, <http://www.epr.pl> (dostęp: 3.05.2016).
- Whaley F. (2013), *Is Corporate Social Responsibility Profitable for Companies?* <https://www.devex.com/news/is-corporate-social-responsibility-profitable-for-companies-80354> (dostęp: 11.05.2016).
- [www 1] <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/to-prowcy-napedzaja-csr-wyniki-badania> (dostęp: 7.01.2016).
- [www 2] <http://www.prmuseum.org> (dostęp: 14.04.2016).
- [www 3] <http://sinsofgreenwashing.com/index35c6.pdf> (dostęp: 10.11.2015).
- [www 4] [https://www.accenture.com/t20151111T221550\\_\\_w\\_/us/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_7/Accenture-UNGC-CEO-Study-A-Call-to-Climate-Action.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t20151111T221550__w_/us/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_7/Accenture-UNGC-CEO-Study-A-Call-to-Climate-Action.pdf#zoom=50) (dostęp: 10.05.2016).
- [www 5] [https://www.researchgate.net/publication/281933838\\_TO\\_CREATE\\_A\\_POSITIVE\\_BRAND\\_IMAGE\\_THROUGH\\_CORPORATE\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY](https://www.researchgate.net/publication/281933838_TO_CREATE_A_POSITIVE_BRAND_IMAGE_THROUGH_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY) (dostęp: 10.05.2016).
- [www 6] <http://www.opportunitysustainability.com/?p=323> (dostęp: 9.05.2016).

#### MODELS OF RELATIONS BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND PUBLIC RELATIONS

**Summary:** The article is an attempt to systematize the already existing solutions concerning the relationship between CSR (Corporate Social Responsibility) and public relations – occurring both in literature and in corporate practice. The author also presents her own concept proposing three models that describe and explain not only the relationship between CSR and PR, but also explain the functions ascribed in organizations to socially responsible activities and to communication management strategies. Moreover, the models illustrate the level of development and maturity of the organization, and its position in the broad environment – social and natural.

**Keywords:** public relations, CSR, society.