

ETYKA BIZNESU I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Nr 03
2023

Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne



ISSN 2451-456X

BUSINESS ETHICS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

No. 03
2023

Interdisciplinary theoretical and empirical studies



ISSN 2451-456X

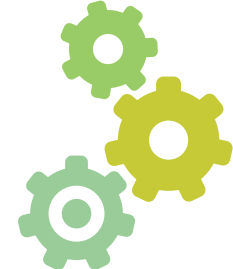
Silesian Center for Business Ethics and Sustainable Development

BUSINESS ETHICS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Interdisciplinary theoretical and empirical studies
No. 3**

ISSN 2451-456X

Zabrze 2023



BUSINESS ETHICS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Interdisciplinary theoretical and empirical studies
No. 3

CHIEF BOARD:

Assoc. Prof. Dr. Habil. Aleksandra Kuzior

SCIENTIFIC BOARD:

MinRat Prof. DDr. Heinrich Badura (Federal Ministry of Science, Research and Economic, Vienna, Austria)
Prof. Dr. Gerhard Banse (Berlin Center for Technic & Culture, Germany)
Assoc. Prof. Dr. Habil. Agata Chudzicka-Czupata (SWPS University of Social Sciences and Humanities, Poland)
Assoc. Prof. Dr. Habil. Małgorzata Dobrowolska (Silesian University of Technology, Gliwice, Poland)
Assoc. Prof. Dr. Habil. Tomasz Czakon (University of Silesia, Katowice, Poland)
Prof. Dr. Habil. Janina Filek (Cracow University of Economics, Poland)
Prof. Dr. Wiesław Grebski (The Pennsylvania State University, USA)
Prof. Dr. Habil. Izabela Jonek-Kowalska (Silesian University of Technology, Gliwice, Poland)
Prof. Dr. Habil. Eng. Andrzej Karbownik (Silesian University of Technology, Gliwice, Poland)
Prof. Dr. Wojciech Kossek (University of Denver, USA)
Assoc. Prof. Dr. Habil. Aleksandra Kuzior (Silesian University of Technology, Gliwice, Poland)
Prof. Dr. Aleksy Kwilinski (The London Academy of Science and Business, London, United Kingdom)
Prof. Dr. Serhiy Lyeonov (Sumy State University, Ukraine)
Prof. Dr. Habil. Anna Lewicka-Strzańska (Polish Academy of Sciences, Poland)
Dr. Habil. Eng. Mariusz Ligarski (Silesian University of Technology, Gliwice, Poland)
Prof. Dr. Habil. Alla Lobanova (State University of Kryvyi Rih, Ukraine)
Assoc. Prof. Dr. Habil. Eng. Anna Michna (Silesian University of Technology, Gliwice, Poland)
Prof. Dr. Habil. Zofia Ratajczak (University of Silesia, Katowice, Poland)
Prof. Dr. Meir Russ (Austin E. Cofrin School of Business at University of Wisconsin-Green Bay, USA)
Assoc. Prof. Dr. Habil. Danuta Szwajca (Silesian University of Technology, Gliwice, Poland)
Assoc. Prof. Dr. Habil. Danuta Ślęczek-Czakon (University of Silesia, Katowice, Poland)
Prof. Dr. Tetyana Vasylieva (Sumy State University, Ukraine)
Prof. Dr. Habil. Radostaw Wolniak (Silesian University of Technology, Gliwice, Poland)
Assoc. Prof. Dr. Habil. Mariusz Zieliński (Opole University of Technology, Poland)

EDITORIAL BOARD:

Assoc. Prof. Dr. Habil. Aleksandra Kuzior (chief editor)
Dr. Izabela Marszałek-Kotzur (assistant editor)
Prof. Dr. Aleksy Kwilinski
Prof. Dr. Tetyana Vasylieva
Dr. Eng. Anna Kochmańska

© Copyright by Silesian Center for Business Ethics and Sustainable Development, 2023

Graphic design, composition, cover design: REMAR, www.remar-sosnowiec.pl

ISSN 2451-456X

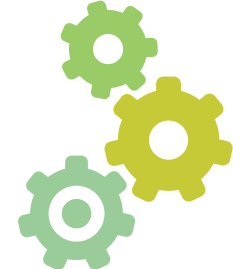
Publisher: Silesian Center for Business Ethics and Sustainable Development
41-800 Zabrze, Roosevelt Str. 26-28
www.polsl.pl/organizacje/scebizr/strony/Witamy.aspx

ETYKA BIZNESU I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ
INTERDYSCYPLINARNE STUDIA TEORETYCZNO-EMPIRYCZNE. NR 3, 2023

BUSINESS ETHICS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT
INTERDISCIPLINARY THEORETICAL AND EMPIRICAL STUDIES. NO. 3, 2023

ISSN 2451-456X

4



Content:

Olha Yeremenko, Kateryna Onopriienko, Anton Boyko, Anzhela Kuznyetsova

Revolution of the Marketing of Adult Education Services in the Era of Online Learning and Global Competition 7

Bartosz Kordecki

The Impact of a Company's Social Commitment on its Business Performance 24

Marta Kręska-Pyrz

Sustainability as the Context of the Building Design Process 35

Anna Maciejczyk, Bartłomiej Hernik, Szymon Ciukaj

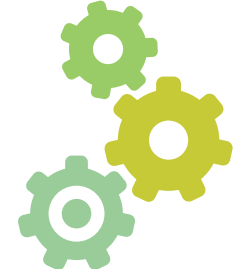
Cladding of Pressure Components in Power Boilers as a Form of Corrosion Protection in Terms of Sustainable Economy Development..... 50

Izabela Marszałek-Kotzur

Non-Financial Reporting – ESG Reports..... 72

Inga Mizdrak

Trust as a Challenge and Opportunity in Building Organizational Culture 80



Spis treści:

Olha Yeremenko, Kateryna Onopriienko, Anton Boyko, Anzhela Kuznyetsova

Rewolucja w marketingu usług edukacyjnych dla dorosłych w erze nauki online i globalnej konkurencji 7

Bartosz Kordecki

Wpływ zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa na jego wyniki biznesowe.....24

Marta Kręska-Pyrz

Zrównoważony rozwój jako kontekst procesu sporządzania projektu budowlanego35

Anna Maciejczyk, Bartłomiej Hernik, Szymon Ciukaj

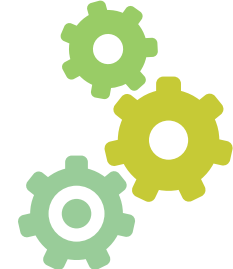
Napawanie jako forma zabezpieczenia antykorozyjnego elementów ciśnieniowych kotłów energetycznych w aspekcie zrównoważonego rozwoju 50

Izabela Marszałek-Kotzur

Raportowanie niefinansowe – raporty ESG72

Inga Mizdrak

Zaufanie jako wyzwanie i szansa w budowaniu kultury organizacyjnej 80



REVOLUTION OF THE MARKETING OF ADULT EDUCATION SERVICES IN THE ERA OF ONLINE LEARNING AND GLOBAL COMPETITION

Olha Yeremenko, Kateryna Onopriienko, Anton Boyko, Anzhela Kuznyetsova

Streszczenie

Globalne przejście na kształcenie online podkreśla kluczową rolę edukacji dorosłych w efektywności organizacyjnej. W obliczu wyzwań demograficznych i zwiększonej konkurencji, instytucje edukacji dorosłych wymagają silnych strategii marketingowych. Obejmuje to organizowanie działań marketingowych, zrozumienie popytu konsumentów i wykorzystanie tradycyjnych strategii online, skierowanych do organizacji edukacyjnych, użytkowników, podmiotów rządowych i promotorów usług.

Niniejszy artykuł podkreśla potrzebę skutecznych działań marketingowych, zrozumienia popytu konsumenckiego oraz wykorzystania tradycyjnych i internetowych strategii w celu dotarcia do organizacji edukacyjnych, użytkowników, podmiotów rządowych i promotorów usług za pośrednictwem marketingu internetowego, mediów społecznościowych, aplikacji mobilnych i technologii immersyjnych w promowaniu edukacji dorosłych.

Słowa kluczowe: edukacja dorosłych, nauka online, marketing internetowy, rozwój

REWOLUCJA W MARKETINGU USŁUG EDUKACYJNYCH DLA DOROSŁYCH W ERZE NAUKI ONLINE I GLOBALNEJ KONKURENCJI

Summary

Global shifts to online learning underscore the critical role of adult education in organizational efficiency. Facing demographic challenges and heightened competition, adult education institutions require potent marketing strategies. This encompasses organizing marketing activities, understanding consumer demand, and leveraging traditional strategies online, targeting educational organizations, users, government entities, and service promoters.

This article emphasizes the need for effective marketing activities, understanding consumer demand, and leveraging traditional and online strategies to target educational organizations,

REVOLUTION OF THE MARKETING OF ADULT EDUCATION SERVICES IN THE ERA OF ONLINE LEARNING AND GLOBAL COMPETITION

Olha Yeremenko, Kateryna Onopriienko, Anton Boyko, Anzhela Kuznyetsova

users, government entities, and service promoters through internet marketing, social media, mobile applications, and immersive technologies in promoting adult education.

Keywords: adult education, online learning, Internet marketing, development

Authors:

Olha Yeremenko, Kateryna Onopriienko, Anton Boyko, Anzhela Kuznyetsova

Sumy State University

ERI of Business, Economics and Management

Citation: Yeremenko O., Onopriienko K., Boyko A., Kuznyetsova A. (2023). Revolution of the marketing of adult education services in the era of online learning and global competition. *Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, 3, 7–23.

1. Introduction

In the 21st century, as adult education becomes pivotal for societal advancement, Internet marketing emerges as a crucial tool for efficient communication and promotion. Globally, significant shifts have occurred recently, resulting in changes to several industries. Particularly because of a significant shift in the way education is delivered, namely the move from traditional classroom instruction to online learning, adult education has emerged as a vital instrument for ensuring the efficient operation of several enterprises, organizations, and educational establishments. However, in the modern world, adult education institutions require more potent marketing strategies to strengthen their competitive edge and fend off competition, given the demographic crisis's impact on the market for educational services and the ease with which students may now pursue higher education elsewhere.

In the twenty-first century, educational marketing is growing more and more important as adult education becomes a crucial strategy for the advancement of society and technology advance at a breakneck speed. Since it is widely acknowledged that the Internet is currently the most effective tool for marketing, marketing communications, advertising strategies, and the speed at which information can be delivered to a potential student who is considered a consumer, Internet marketing in particular is emerging as a critical innovative tool in promoting educational services.

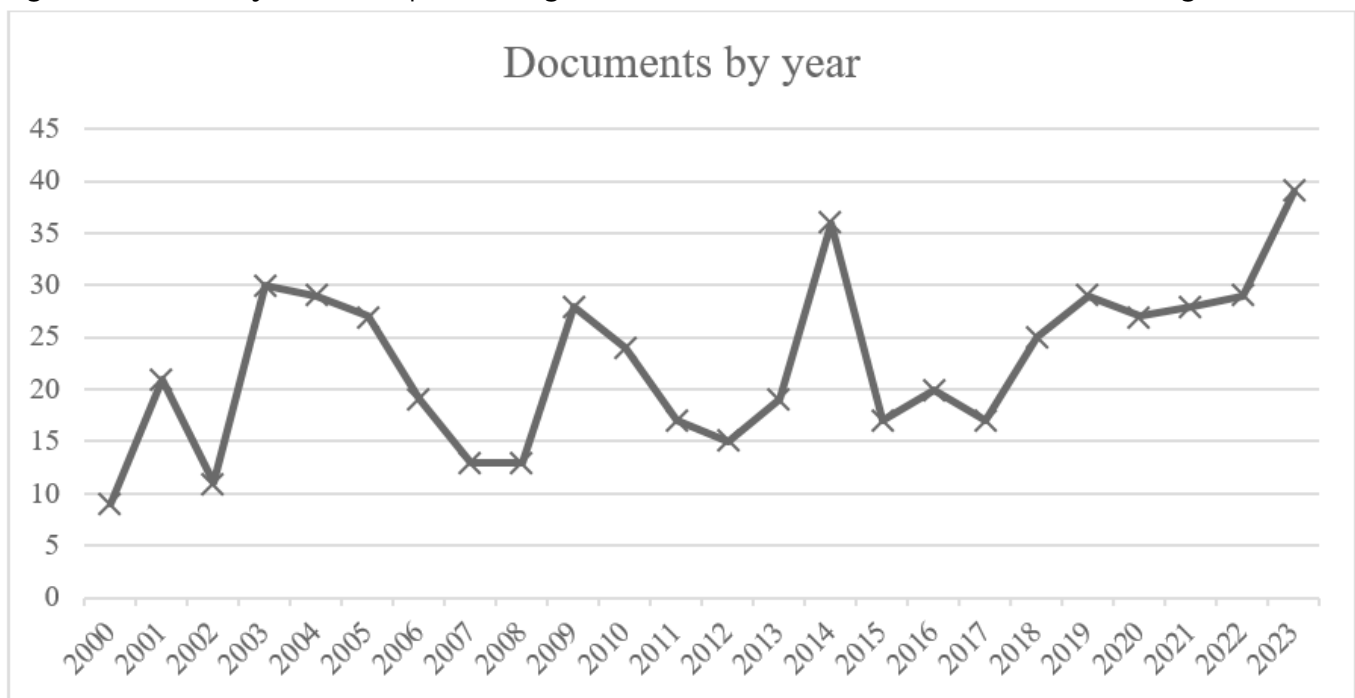
REVOLUTION OF THE MARKETING OF ADULT EDUCATION SERVICES IN THE ERA OF ONLINE LEARNING AND GLOBAL COMPETITION

Olha Yeremenko, Kateryna Onopriienko, Anton Boyko, Anzhela Kuznyetsova

The notion of Internet marketing for education encompasses many different aspects, including organizing marketing activities through theory and methodology, studying consumer demand and promoting goods and services, positioning products or services, and advertising. A further definition of internet marketing is the use of all traditional marketing strategies on the Internet, focusing on the four primary components of the marketing mix: promotion, pricing, product, and location of sale. Educational organizations, users of educational services, including people and legal entities, the government, and organizations that promote educational services on the market are the targets of this type of marketing.

In science, the issue of cooperation between “education-internet-marketing” for education is relatively new. This is demonstrated by the scant number of publications (only 562 in 2000–2023) that match the search terms “education and internet and marketing” by article title, abstract, and keywords in the Scopus database (Fig. 1).

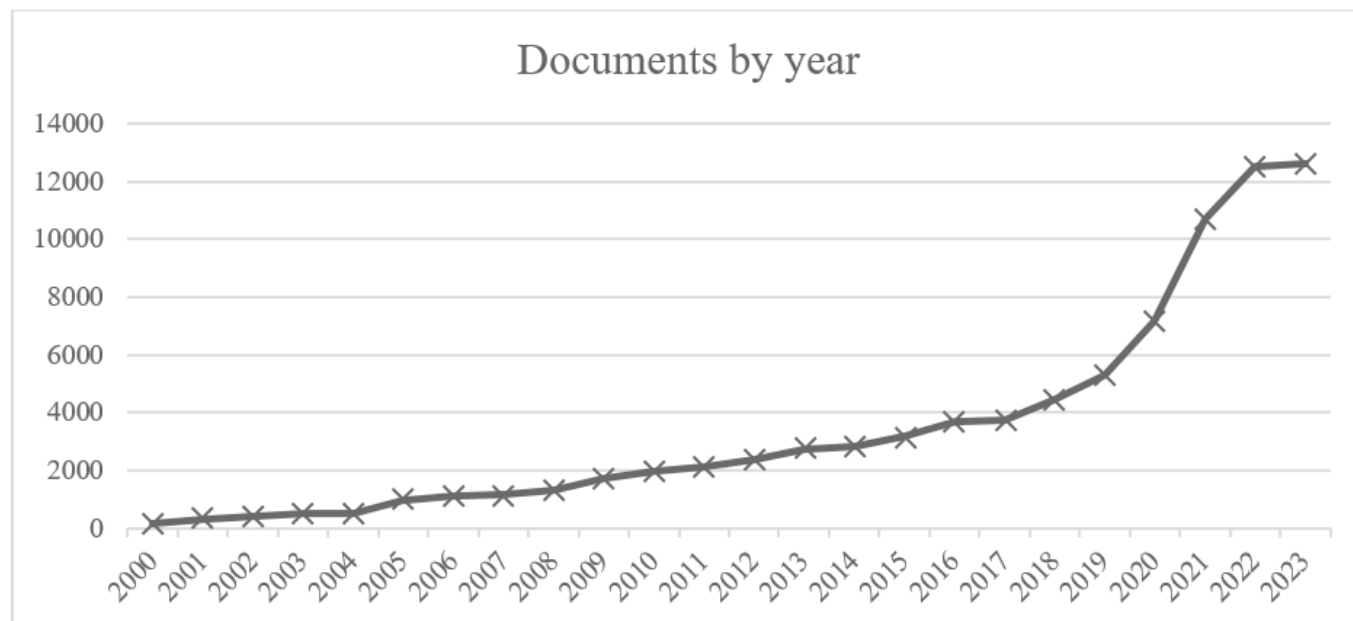
Figure 1. The dynamic of publishing articles on «education-internet-marketing»



Sources: developed by the authors using Scopus database tools and Excel software

However, a lot of the findings from this multidisciplinary study are not novel. Thus, as a crucial component of the Internet marketing of education, “online education” should be included in a search conducted in the Scopus database using the paper title, abstract, and keywords. A sample of 83,773 retrieved articles covering a 24-year period (2000–2023) was created (Fig. 2).

Figure 2. The dynamic of publishing articles on «online education»



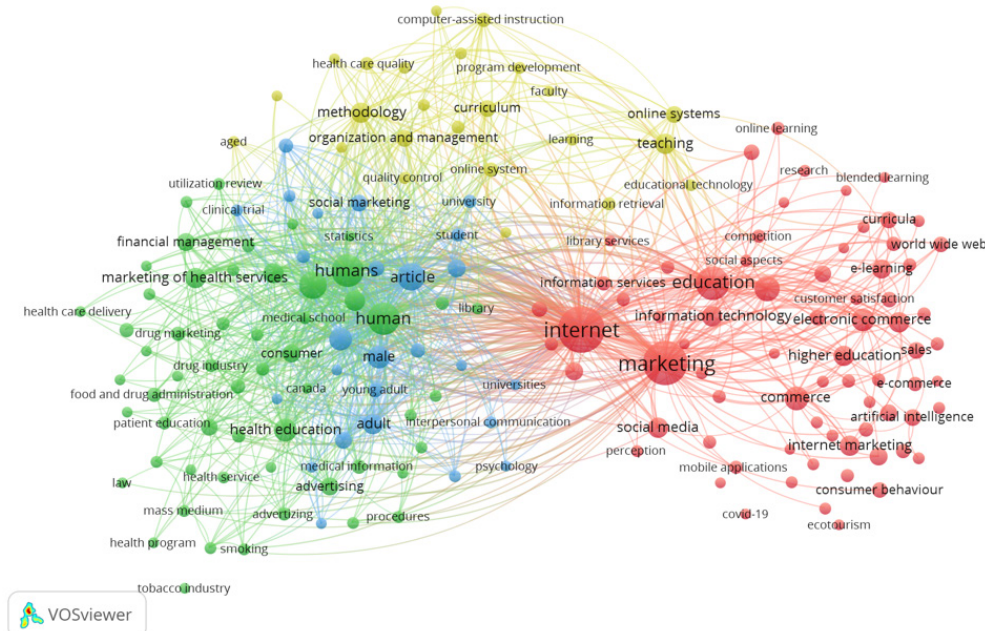
Sources: developed by the authors using Scopus database tools and Excel software

Simultaneously, in the last 10 years (2013–2023) have seen the publication and indexing of approximately 60% of the papers on «online education» in the Scopus database. For this reason, the “education-internet-marketing” combo for adult marketing is particularly pertinent in the modern day.

The graph typically demonstrates a positive dynamic of articles on this topic being published. However, due to market saturation in 2016–2017, it was steady (emphasis on certain parts of online education, narrow approaches, topic stability, and publishing quality). Additionally, the growth of this trend in the global arena was unaffected by the lack of conflict in Ukraine, the economy’s downturn, the economic crisis in Brazil, and other global issues.

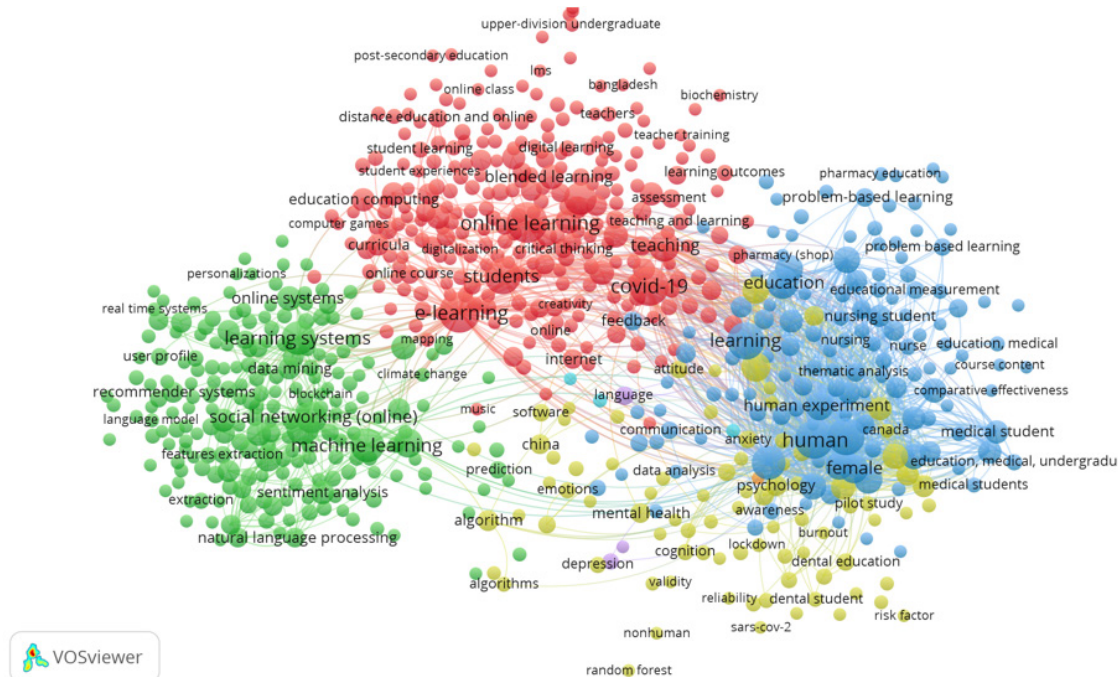
However, the trend has reversed and is still favourable since 2017. Using the VOSviewer programme, a bibliometric analysis was performed to visualise the main topics of interdisciplinary research on education-internet-marketing collaboration for adult education. Since a term may only appear five times, 179 different keywords were chosen. The findings of the bibliometric study are displayed in Figure 3.

Figure 3. The primary directions of a multidisciplinary study on the „education-internet-marketing” collaboration for adult education based on the results of bibliometric analysis



Sources: developed by the authors using VOSviewer software

Figure 4. The primary directions of a multidisciplinary study on the „online education” competition for adult education based on the results of bibliometric analysis



Sources: developed by the authors using VOSviewer software

There are seven clusters of study on «online education» as follows: cluster 1 (red colour, 270 items): cluster 2 (green colour, 214 items): cluster 3 (blue colour, 134 items): cluster 4 (yellow colour, 84 items): cluster 5 (purple colour, 4 items): cluster 6 (light blue colour, 3 items): cluster 7 (orange colour, 1 item).

Adult education marketing had to modify in 2021 as the globe continued to adjust to the worldwide changes brought about by COVID-19. To assist people to learn anytime and anywhere, online programs and other distant learning methods were utilized (Bujang et al., 2020). Adult education institutions have strengthened their position in response to the gradual introduction of various changes in the technological sphere by re-evaluating their approaches, becoming more environment-adaptive, and implementing marketing techniques to satisfy their clients' information and communication needs.

Unleashing the Potential of Internet Marketing in Adult Education

Since the Internet and contemporary technologies in general provide so many options, the adult education industry has seen a major rise in recent years. As per an Orbis analysis, the worldwide e-learning industry is anticipated to surpass \$289 billion by 2024, mostly attributable to the increasing count of Internet users and the surge in mobile phone connectivity (UNESCO, 2022).

A website or portal is the major instrument for promoting adult education online, and these days, an educational centre's website serves as the key source of information about the organization, training programs, and other aspects of the program.

Books, software for computers and mobile devices, virtual tours of cultural places, software tutorials for research papers, offline and online courses, and much more are examples of educational material. The proper web tools and marketing plan may help instructional content become viral very quickly.

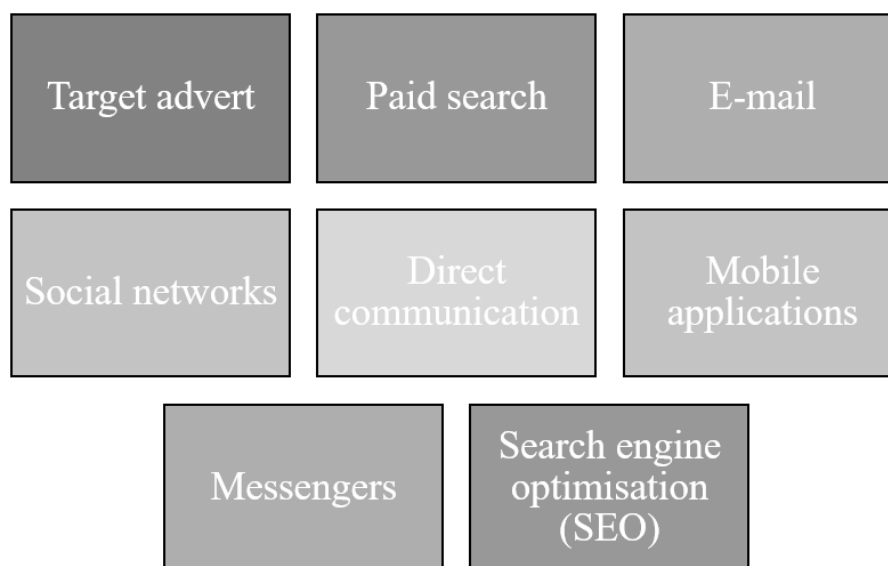
In 2020–2021, more than 500,000 educational programs were developed by private developers and traditional educational institutions; a large number of them can be found on Google Play and the App Store. It is very challenging to identify new companies in the adult e-learning industry due to the abundance of websites, videos, e-books, and educational programs (Pryima, 2015).

The marriage of lifelong learning and marketing strengthens the reputation of adult education facilities, promotes attendance, and benefits adult learners by assisting them in selecting their place of study with effective marketing.

Traditional marketing techniques are no longer appropriate for reaching adults in today's digital age. If educational institutions wish to reach a large adult audience rapidly, they must leverage internet platforms. As seen in Figure 1, these channels include email, sponsored search, social media, and online content. Additionally, compared to the past, they may be utilized to spread a message far more swiftly than handouts, merchandise, or direct offline promotion.

All of the same internet marketing resources needed to promote a website are also needed to promote an educational program: social media, paid advertisements, and reviews. However, another benefit of apps is that they may be used as additional marketing tools. In addition to keeping users interested with personalized content and push notification reminders if they are not signed in for a predetermined amount of time, they provide the chance to directly pitch customers on extra services. With this extra advantage, there are more chances to keep pupils and motivate them to enrol in future classes.

Figure 5. The top eight Internet marketing channels for adult education



Source: compiled by the authors (Onoprienko, 2024; Nazneen et al., 2020; Polyakov et al., 2019)

Adult education schools should be present on social media platforms like Facebook, Twitter, and Instagram in order to interact with prospective students and gain greater insight into their needs and goals. People spend a lot of time on these sites. Social media posts have to be succinct, interesting, and consistent with the institution's desired brand (Ahmmed & Salim, 2019).

Because of the intense rivalry in the contemporary educational app industry, having a strong product alone is no longer sufficient to stay ahead of the competition. Instead, you must have a carefully considered adult education marketing plan that has been flawlessly implemented. While print advertising, in-person meetings, billboards, flyers, and brochures are still relevant in the digital age, their low return on investment makes them less appealing than contemporary internet marketing distribution methods.

Challenges and Strategies in Adult Education Marketing

The field of education, and adult education specifically, is faced with a distinct set of obstacles. In the digital era, there is intense competition among educational institutions. Unlike other industries, where investing enormous sums of money in a single marketing campaign does not garner much notice, an institution's decision to do so may be misinterpreted by the public. It should be noted that because Generation Z makes up the majority of the target audience and has very significant distinctions, it is more difficult to build digital ads that would resonate (Aker & Ksoll, 2019). Because of this, it's critical that educational institutions, including online courses, collaborate with a digital advertising firm that specializes in education marketing or at least counts it among its primary areas of competence. Ultimately, being an internet marketer is still a relatively new career that cannot be fully learned in a traditional classroom. The majority of the information possessed by an expert in this field is acquired through adult education, underscoring the necessity of encouraging such learning.

Educational institutions can no longer do web marketing on their own due to technological advancements. As a result, there is a growing number of specialized marketing companies for education. Table 1 illustrates that certain organizations focus only on marketing within the educational services sector, with the majority of these initiatives being US-based initiatives.

Education marketing companies already have a plan for creating a professional educational brand that is suited to the particular requirements and increasing student body of an educational institution looking to build its brand and draw in the suitable students. These companies are excellent at telling real brand stories that appeal to adult learners as well as potential students. By hiring an agency to handle branding, website development, and student engagement initiatives, institutions may gain from these services. Furthermore, Table 1 demonstrates that the top 10 include both small-project and large-institution-collaborating agencies.

REVOLUTION OF THE MARKETING OF ADULT EDUCATION SERVICES IN THE ERA OF ONLINE LEARNING AND GLOBAL COMPETITION

Olha Yeremenko, Kateryna Onopriienko, Anton Boyko, Anzhela Kuznyetsova

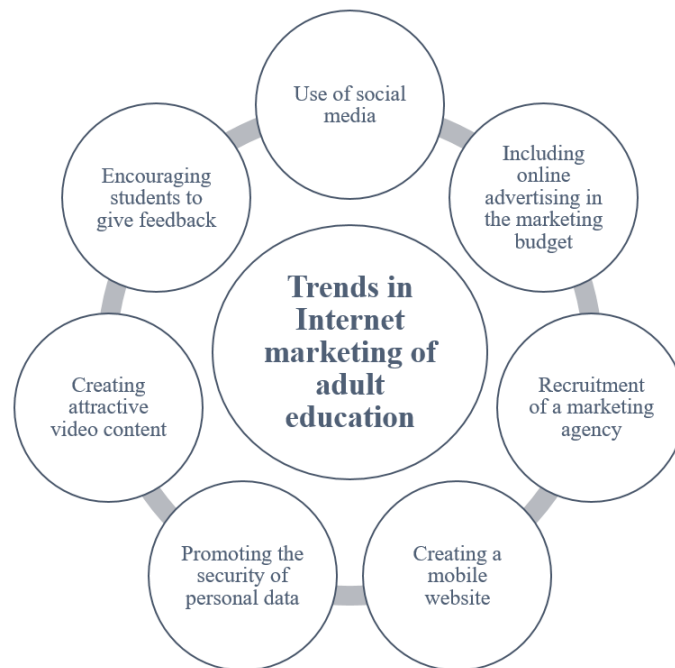
Table 1. Top 10 global marketing agencies in education in 2022

Agency name	Specialisation	Minimum project size	Location
Disruptive Advertising	Institutions of all sizes	5000 USD	Pleasant Grove, Utah, USA
SmartSites	Small and medium-sized businesses	1000 USD	Paramus, New Jersey, USA
Thrive Internet Marketing Agency	Large enterprises, small and medium-sized businesses	1000+ USD	Dallas, Texas, USA
OHO Interactive	Medium and large businesses	75,000 USD	Somerville, Massachusetts
HEM	Institutions of all sizes	5000 USD	Montreal, Canada
Up&Up	Mid-market colleges and universities	100000 USD	Greenville, South Carolina, USA
Simpson Scarborough	Large institutions and universities	Available on request	Alexandria, Virginia, USA
Education Marketing Agency (ED.)	Institutions of all sizes	Available on request	Winnipeg, Manitoba, Canada
Sextant Marketing	Institutions of all sizes	Available on request	Tampa, Florida, USA
Elliance	Institutions of all sizes	10000 USD	Homestead, Pennsylvania, USA

Source: compiled by the author on the basis of (Deloitte Insights, 2023)

An estimated 3.2 billion people utilize social media globally at the moment, or around 42% of the total population. Millennials are the biggest users of social media sites including Facebook, Twitter, Instagram, and Reddit, followed by Baby Boomers, Generation Z, and Generation X (Akhondzadeh, 2019). Simply possessing the necessary equipment is insufficient; in order to react quickly to changes in the education industry, you also need to be aware of its future direction. As seen in Figure 6, a variety of trends that may and have been used for adult education internet marketing were taken into consideration during the study.

Figure 6. Current trends in online marketing of adult education



Source: compiled by the author on the basis of (Akhondzadeh, 2019; Polyakov et al., 2019)

Social media platforms have been there from the beginning and have been utilized for every kind of purpose conceivable. One of the numerous uses for which they can now be found is as a tool for lifelong learning marketing. Creating compelling material with your target audience can help you build genuine connections with them, no matter which social media site you choose to utilize.

Having a social media marketing (SMM) manager is helpful for interacting with the intended audience. The target audience's age, gender, education, ambitions, obstacles, and basic values should all be known to the SMM manager. Even if you really have many fewer followers, you may progressively get to the point where one piece of content can instantaneously reach millions of people on social media by growing your following. SMM gives you the ability to precisely observe who is sharing material, which sets it apart from other marketing strategies and gives you valuable data with which to tailor your advertising campaigns.

The potential of internet advertising to effectively promote adult education is one of the reasons behind the projection that worldwide digital advertising spending would surpass \$397 billion by 2024. According to the business that produced these numbers, EMarketer, US advertisers will allocate 54.2% of their advertising expenditures to internet advertising. By 2024, this percentage is predicted to rise to 66.8% (Deloitte Insights, 2023).

Precise targeting based on intentions, interests, and demographics is the greatest benefit that internet advertising has over traditional advertising (targeted advertising). In 2021, search engine, social media, display or banner, and video advertising will be some of the most widely utilized digital advertising platforms. Since each of these channels has advantages and disadvantages of its own, advertising professionals typically advise utilizing a mix of all media. As of right present, more individuals are using mobile devices to access the internet than are using desktop and laptop computers. With 2.95 billion smartphones expected to be in use worldwide by 2024, any organization hoping to thrive with education marketing has to have a mobile-friendly website with a landing page that is optimized for mobile devices (Deloitte Insights, 2023).

A website must look small on mobile devices, have easy-to-click links and navigation, be responsive, and have a page load time of no more than three seconds, as this is the average time that half of internet users believe a website should take to load.

Online reviews should be a crucial component of any adult education marketing plans, including promoting educational programs or events, since it is now widely known that 90% of customers read them before visiting a business or making a purchase. Since the adult learner is the one who is interested in actual feedback from others, application of the knowledge gained, etc.

Encouraging students to provide feedback online may be achieved by simplifying the review procedure or, even better, by approaching it in an innovative way. As opposed to making students fill out text-based questionnaires, you may, like Preply Inc., add a star rating system and make verbal input entirely optional.

In the event that fewer reviews than you had hoped for are found, you may always use discounts, gift cards, extra points, and other incentives to promote the review process. Frequently, it is enough to just ask nicely for evaluations via emails or other one-on-one correspondence methods.

Harnessing the Power of Video Content in Adult Education Marketing

It's understandable why a growing corpus of research in education marketing contends that video content yields a high return on investment. After all, 55% of adults view internet videos every day, and 78% of adults watch them weekly. When producing interesting video material and posting it online, that's a big audience to aim for (Aliakbari et al., 2019).

Adult education marketers seldom have to spend a lot of time searching for content ideas because instructional material is one of the most popular categories of video content.

They only need to create amusing films out of already-existing goods or services and post them to popular video-sharing websites like YouTube.

Demo videos, brand or event films, expert interviews, tutorials or how-to guides, explainer videos, animation content, case studies and customer testimonials, live videos, virtual reality movies, and more are just a few examples of the many diverse formats that video content may take.

You must give your viewers the freedom to decide what kind of video content they want to see, and the only way to do this is to keep an eye on key performance indicators like watch time, average view duration, average completion rate, audience retention, repeat views, click-through rates, engagement, subscriber growth, maximum live viewers, etc.

Online adult education marketing can benefit from emphasizing the ease of learning at home and the protection of one's physical and personal data. Websites and applications for distance learning are well-positioned to benefit from and be successful.

The more emphasis placed on creating tools for adult learners to use remote learning, the more chances there are to take full advantage of this circumstance. It is a good idea to build curriculum that include the extra convenience of utilizing a mobile device to attend classes from anywhere.

The Future of Adult Education – Immersive Technologies and Global Connectivity

In 2024, the advantages of a well-thought-out adult education program will further increase. Having an app is another crucial strategy to draw in and keep consumers from around the globe, as more and more individuals are seeking for online learning resources or ways to study.

Studies reveal that an increasing number of buyers are utilizing social media and other internet resources to do preliminary price and product comparisons before committing to a purchase. A departure from traditional marketing is evident in the fact that online marketing for adult education enables you to cultivate connections with both current and prospective students through frequent, inexpensive, and customized contact.

Immersion marketing is a relatively new and exciting branch of consumer behaviour science that deserves to be mentioned in this context. Virtual technology marketers have a great deal of responsibility to uphold ethical standards while replicating effects and refraining from manipulating emotions since these technologies are significant psychological tools for swaying prospective customers. The "empathy effect" in the perception process is what

gives VR information its emotional impact on a viewer. Psychology expert Edward Bernays explained the basic “consent engineering” technique that forms the basis of propaganda. In order to do this, a convincing environment that modifies the audience’s worldview and gives them room to choose to act voluntarily in line with the intentions of the environment’s designer or “engineer” is created (Aziz Hussin, 2018). Because of this, the VR environment is well suited for crafting manipulative tales, which is more of a drawback than a benefit of this technology if the VR expert disregards a number of ethical guidelines when producing material.

Technologies like VR, AR, and 3D aid in delivering immersive learning. By creating settings that closely mimic real-life situations, immersive technologies enable students to actively participate in the learning process and gain new skills and information. Learners may enhance new abilities more successfully through this practical experience, which helps with long-term memory retention. Furthermore, experience learning facilitates the rapid development of a learner’s skill set and confidence. For instance, PwC research found that compared to a traditional classroom, kids learn four times as quickly in virtual reality (Barcinas & M. Jayne Fleener, 2023).

200 organizations – manufacturers, R&D centres, distributors, service providers, tech developers, government sponsors, industry networks, and trade associations – were polled for the 2019 UK Immersive Economy Report. 87% of respondents to the poll said that immersive technology has improved their organization (Antonyuk et al., 2021).

The additional advantage of instantaneous analytical reporting on learning and growth is provided by technology-based immersive learning technologies. Utilization statistics (training frequency, length, and completion), performance data (tasks finished or questions answered correctly), and engagement levels (tracked by eye movements, head movements, clicks, and other learner interactions) may all be gathered using immersive learning technology. This previously unheard-of volume of real-time data supports both individual growth and the ongoing enhancement of immersive learning programs by offering insight into both aggregate performance and individual success.

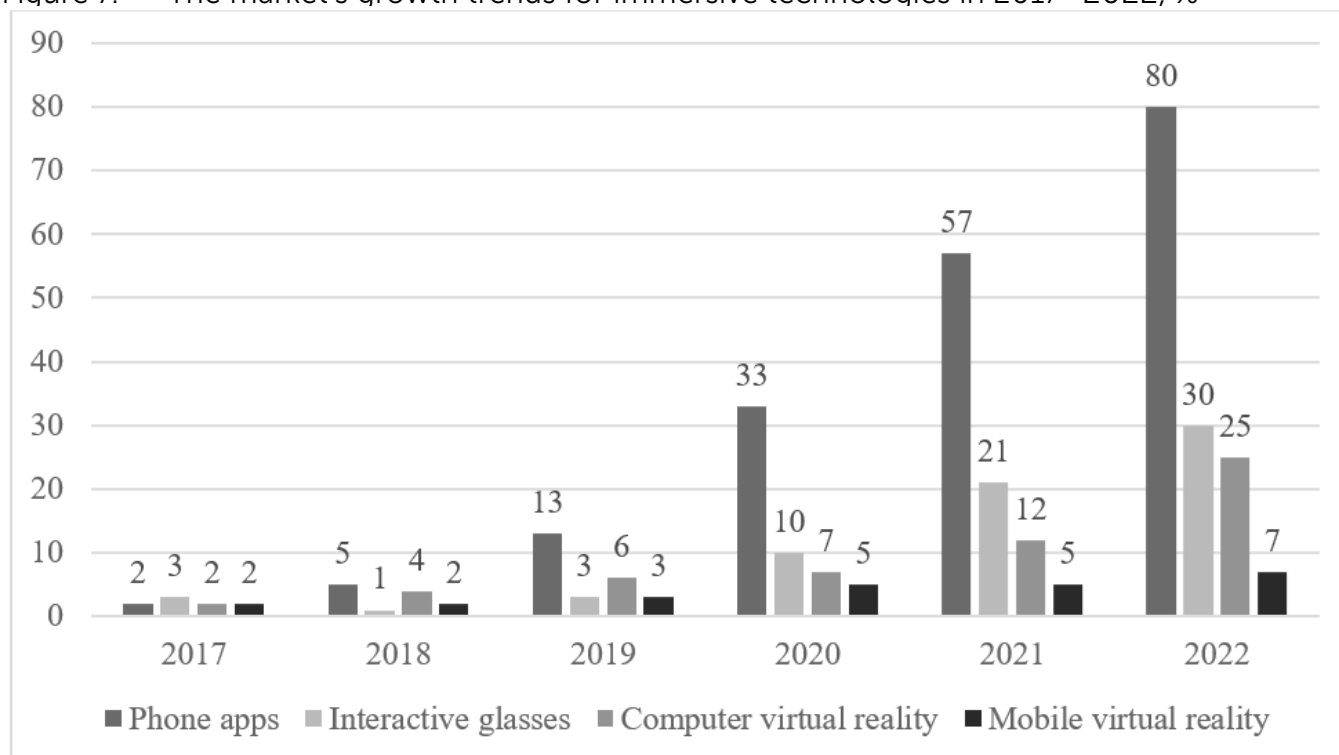
3D, AR and VR technologies make the learning process more engaging and interesting. The immersive technology opens up a world of possibilities to make classes more playful and interactive. Imagine a geography lesson where you can explore Niagara Falls right before your eyes. Or a history lecture where you can travel to Ancient Greece. This type of learning is much more enriching than just listening to a lecture. By offering an immersive experience, immersive learning fosters curiosity and sparks interest and motivation in the individual.

The industry for virtual reality was estimated to be worth USD 3.8 billion globally in 2018.

Many predict that by 2025 alone, it will increase to 50–60 billion. Immersion technologies are expected to soon find their way into educational organizations' marketing, as seen by the increasing use of virtual reality and augmented reality technology in brand marketing (Assante et al., 2019).

The desire of contemporary customers to learn about new virtual opportunities is what is driving the need for these technologies. Though games are the primary means of developing immersive gadgets, this industry nevertheless aspires to multifunctionality and the ability to be used in many spheres of human endeavour, including education. Figure 7 displays the market share ratio for immersive technologies.

Figure 7. The market's growth trends for immersive technologies in 2017–2022, %



Source: compiled by the authors on the basis of (Polaris Market Research and Consulting, 2022; Deloitte Insights, 2023)

It is important to note that, in terms of marketing, the adult education industry differs significantly from many other industries. These institutions must be regarded as thought leaders and industry specialists since their primary goal is the development of adult learners. Promoting services to the intended audience of adults who have probably previously received schooling presents another challenge. Students certainly anticipate the day when they will be able to put their newly gained information to use, but this is mostly dependent on textbooks,

classes, training, and tests. The work becomes considerably more challenging since you have to market a service that provides knowledge but does not provide immediate value or satisfaction.

As a result, adult education internet marketing is becoming more and more crucial as it's necessary to encourage lifelong learning, and the Internet offers a lot of options to do so. A current website that has been optimized for mobile devices, social media advertising, and ongoing customer communication are the key trends in adult education Internet marketing, and they will guarantee a rise in demand for adult education services. The newest means of dissemination for adult education promotion are becoming sponsored Internet searches, messenger services, and targeted advertising. Immersion technology will be used as a marketing strategy to promote adult education and increase learning opportunities outside of traditional classroom settings.

2. Summary

In today's world, adult higher education institutions need to improve their marketing strategies in order to strengthen their competitive advantage and fend off competition, given the impact of the demographic crisis on the education market and the ease with which students can pursue higher education elsewhere.

The concept of Internet marketing in education covers many different aspects, including the organisation of marketing activities using theory and methodology, the study of consumer demand and the promotion of goods and services, the positioning of products or services, and advertising.

A further characteristic of Internet marketing is the use of all traditional marketing strategies on the Internet, with a focus on the four main components of the marketing mix: promotion, pricing, product and place of sale.

Bringing lifelong learning and marketing together strengthens the reputation of adult higher education institutions, promotes attendance and benefits adult learners by helping them choose their place of study through effective marketing.

The distinction from traditional marketing can be seen in the fact that online marketing for adult higher education allows for connections with both current and potential students through frequent, inexpensive and customisable contacts.

Immersive technologies are expected to find their way into the marketing of educational organisations in the near future, as evidenced by the growing use of virtual and augmented reality technologies in brand marketing.

Bibliography

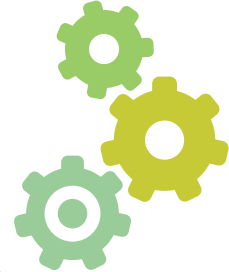
- Ahmmed Md.M., & Salim, Z.R. (2019). The Impact of Internet on the Youth Leadership. *Business Ethics and Leadership*, 3(3), 99–106. [https://doi.org/10.21272/bel.3\(3\).99-106.2019](https://doi.org/10.21272/bel.3(3).99-106.2019).
- Aker J.C., & Ksoll C. (2019). Call me educated: Evidence from a mobile phone experiment in Niger. *Economics of Education Review*, 72, 239–257. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2019.05.001>.
- Akhondzadeh A. (2019). The Analysis of the Factors Affecting the Implementation of Virtual R&D in Iranian Tile and Ceramic Companies Using Structural Equation Modeling Approach. *SocioEconomic Challenges*, 3(4), 86–96. [https://doi.org/10.21272/sec.3\(4\).86-96.2019](https://doi.org/10.21272/sec.3(4).86-96.2019).
- Aliakbari R., Vahedian-Shahroodi M., Abusalehi A., Jafari A., & Tehrani H. (2019). A digital-based education to improve occupational health and ergonomic conditions of dentists: an application of theory of planned behavior. *International Journal of Health Promotion and Education*, 58(5), 268–281. <https://doi.org/10.1080/14635240.2019.1687316>.
- Antonyuk N., Plikus I., & Jammal M. (2021). Human Capital Quality Assurance under the Conditions of Digital Business Transformation and COVID-19 Impact. *Health Economics and Management Review*, 2(3), 39–47. <https://doi.org/10.21272/hem.2021.3-04>.
- Assante D., Caforio A., Flamini M., & Romano E. (2019, April 1). *Smart Education in the context of Industry 4.0*. IEEE Xplore. <https://doi.org/10.1109/EDUCON.2019.8725057>.
- Aziz Hussin A. (2018). Education 4.0 Made Simple: Ideas For Teaching. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 6(3), 92. <https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.6n.3p.92>.
- Barcinas S.J., & M. Jayne Fleener (2023). Adult Education, Futures Literacy, and Deep Democracy: Engaging Democratic Visioning and Anticipatory Futures For More Sustainable Futures. *Adult Learning*, 34(3), 131–141. <https://doi.org/10.1177/10451595231166726>.
- Bujang S.D.A., Selamat A., Krejcar O., Maresova P., & Nguyen N.T. (2020). Digital Learning Demand for Future Education 4.0–Case Studies at Malaysia Education Institutions. *Informatics*, 7(2), 13. <https://doi.org/10.3390/informatics7020013>.
- Deloitte Insights (2023). *Global Marketing Trends*. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us175825_gmt2023/pdf/DI_GMT-2023.pdf.
- Nazneen A., Alsulimani T., & Sharma R. (2020). Marketing and Management in Higher Education: the Relationship between the Quality of Online Programmes and Student's Satisfaction. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 235–246. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-17>.
- Onoprienko K. (2024). Organisational and economic foundations for the development of the adult education system [PhD dissertation].
- Polaris Market Research and Consulting (2022, February). *E-learning Market Size Global Report, 2022–2030*. [polarismarketresearch.com](https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/e-learning-market). <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/e-learning-market>.
- Polyakov M., Bilozubenko V., Korneyev M., & Shevchenko G. (2019). Selection of parameters for multifactor model in the knowledge economy marketing (country level). *Innovative Marketing*, 15(1), 89–99. [https://doi.org/10.21511/im.15\(1\).2019.08](https://doi.org/10.21511/im.15(1).2019.08).

REVOLUTION OF THE MARKETING OF ADULT EDUCATION SERVICES IN THE ERA OF ONLINE LEARNING AND GLOBAL COMPETITION

Olha Yeremenko, Kateryna Onopriienko, Anton Boyko, Anzhela Kuznyetsova

Pryima S. (2015). *Theoretical and Methodological Foundations of Designing and Functioning of the System of Open Adult Education in Ukraine* [Doctoral Dissertation].

UNESCO (2022). *Global report on adult learning and education (GRALE)*. Unesco.org. <https://www.uil.unesco.org/en/adult-education/global-report-grale>.



WPŁYW ZAANGAŻOWANIA SPOŁECZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA NA JEGO WYNIKI BIZNESOWE

Bartosz Kordecki

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie studium przypadku oraz analizy literaturowej, dotyczącej wpływu zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa na jego wyniki biznesowe. Wybrana do studium przypadku organizacja kilka lat temu zdecydowała się na wprowadzenie istotnych modyfikacji w swojej strategii. Jednym z filarów nowej tożsamości jest szeroko rozumiana odpowiedzialność społeczna i zrównoważony rozwój. W artykule przedstawiono tło teoretyczne, a także zaprezentowano case study, w którym zawarto główne założenia transformacji firmy, jak i jej efekty.

Badania pokazują, że zaangażowanie firm w sprawy społeczne i środowiskowe staje się coraz powszechniejsze. Obserwujemy, że więcej przedsiębiorców myśli o tych działaniach jako o ważnej składowej strategii i czynniku budowania przewagi konkurencyjnej. Trend ten jest wzmacniany przez konsumentów, pracowników i innych interesariuszy, którzy oczekują aktywnego udziału biznesu w sferach pozagospodarczych.

Pomimo dużego zainteresowania tematem i licznych badań, ciągle jeszcze brakuje pełnego zrozumienia wpływu działań CSR na kondycję i wyniki firmy. Dlatego każda analiza przypadku, która pozwala poznać, jak wdrożono strategię opartą na odpowiedzialności społecznej, wnosi cenną wiedzę praktyczną i naukową.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, CSR, branding, strategia, studium przypadku, odpowiedzialność społeczna

THE IMPACT OF A COMPANY'S SOCIAL COMMITMENT ON ITS BUSINESS PERFORMANCE

Abstract

The aim of this article is to present a comprehensive case study and literature analysis exploring the influence of a company's social engagement on its business performance. The selected organization, having undergone significant strategic modifications several

years ago, now places social responsibility and sustainability at the core of its new identity. This article offers a theoretical framework and a detailed case study encompassing the key assumptions of the company's transformation and its resultant effects.

Recent research indicates a growing trend in companies embracing social and environmental initiatives. Entrepreneurs increasingly view these activities as integral components of their strategy, contributing to the establishment of a competitive advantage. This shift is further propelled by the expectations of consumers, employees, and various stakeholders who anticipate active corporate involvement in non-economic spheres.

Despite the escalating interest and numerous studies on this subject, there remains a gap in fully understanding the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) activities on a company's health and performance. Consequently, any case study shedding light on the successful implementation of a strategy rooted in social responsibility brings valuable practical and scientific insights.

Keywords: Sustainability, CSR, Branding, Strategy, Case Study, Social Responsibility

Autor:

Bartosz Kordecki
Politechnika Śląska, Gliwice
bartosz.kordecki@polsl.pl

Identyfikator ORCID: 0000-0003-4323-3683

Cytowanie: Kordecki B. (2023). Wpływ zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa na jego wyniki biznesowe. *Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, 3, 24–34.

1. Wprowadzenie

Aby osiągać sukces, przedsiębiorstwa muszą stale monitorować otoczenie, analizować model biznesu i modyfikować strategię. Poszukiwanie własnej drogi jest ważne także w kształtowaniu tożsamości, wokół której można budować kulturę organizacji, ale także przewagi konkurencyjnej. Według badaczy, na czele z Peterem Kotlerem, wyróżnianie się jest ważnym elementem strategii i budowania przewagi konkurencyjnej (Kotler et al, 2021).

Strategie komunikacyjne są szczególnie podatne na wydarzenia społeczne, zachodzące w otoczeniu organizacji. Firmy, które chcą utrzymać lub wzmocnić swoją pozycję, bacznie obserwują swoje otoczenie i wykorzystują zachodzące w nim zjawiska dla swoich potrzeb. Jednym z takich czynników są niewątpliwie zmiany demograficzne. Na rynek pracy trafia nowe pokolenie, które zostało wychowane w innych okolicznościach niż ich rodzice. To tak zwane *Pokolenie Z*. Ważne są dla nich inne wartości i oczekują, że miejsce pracy będzie je respektować i wspierać (EY, 2022). Zmieniają więc organizacje od środka. Naturalnie, jeszcze przed rozpoczęciem pracy przedstawiciele *Pokolenia Z* mieli wpływ na rynek i świat poprzez swoje zachowania konsumenckie. Społeczeństwo wymaga od marek więcej niż tylko dostarczania dobrych produktów czy tworzenia miejsc pracy; oczekuje zaangażowania w sprawy społeczne, środowiskowe, problemy lokalne i globalne.

Takie trendy nie są niczym nowym. Każde nowe pokolenie stara się kształtować swój świat. Organizacje zmieniają się więc w sposób naturalny. Dzieje się to w różnym tempie, w różnym zakresie – lista czynników, które kształtują ten proces, jest bardzo długa. Ewolucja organizacji jest przedmiotem nieustannych badań i analiz, ale ciągle jeszcze nie mamy pełnego zrozumienia, jak zmiana kierunku organizacji w stronę bardziej zaangażowanej społecznie wpływa na jej efektywność biznesową. Niniejsze studium przypadku ma za zadanie przedstawić przykład firmy z branży usług dla biznesu, która zdecydowała się na poważną transformację.

2. Tło teoretyczne

CSR to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi, jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu: – maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron oraz społeczeństwa jako całości; – rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków (ECC, 2011). To złożona definicja CSR, która została przyjęta w dokumentach Komisji Europejskiej. Opisuje ona dobrze i szczegółowo to, co kryje się pod pojęciem odpowiedzialności społecznej biznesu. Ważnym w rozważaniach, pokrewnym zagadnieniem jest zrównoważony rozwój, który może być rozumiany jako utrzymanie równowagi między czynnikami ekonomicznymi, środowiskowymi i społecznymi

(Kuzior, Ketler, Rąb, 2022). Autorzy wykorzystali tę definicję do badania zmian, jakie wywarła pandemia COVID-19 na środowisko pracy w przedsiębiorstwach tzw. nowych technologii, ale idealnie też pasuje do sytuacji, jaka jest przedmiotem tego opracowania.

Polityka zrównoważonego rozwoju coraz częściej jest nie tylko elementem wyróżniającym się, ale także filarem modeli biznesu danego przedsiębiorstwa (Grabowska, 2021). Model biznesowy ukierunkowany na cel (Purpose Driven Business Model) jest stosowany przez firmy, które postrzegają CSR jako podstawę strategii biznesowej i kluczowy czynnik wyróżniający i zaczyna się pojawiać w literaturze na początku XXI wieku (Kotler, 2021).

Czy działania CSR i zrównoważonego rozwoju mogą zwiększyć wartość marki? Takie pytanie zadaje sobie wielu naukowców, ale przede wszystkim strategów, którzy projektują polityki organizacji. Cowan i Guzman, wykorzystując dane wtórne, przebadali 135 różnych marek w różnych branżach i krajach, starając się znaleźć odpowiedź na to pytanie (Cowan & Guzman, 2020). Podobne badania były prowadzone w Finlandii, gdzie skoncentrowano się na związku między strategicznym zrównoważonym rozwojem a wynikami firmy, poddając analizie cztery główne obszary: marketing, business strategy, management i innowacje ekologiczne. Wyniki badań wykazały, że strategiczny zrównoważony rozwój we wszystkich czterech sferach pozytywnie wpływa na markę (Kinnunen et al., 2022).

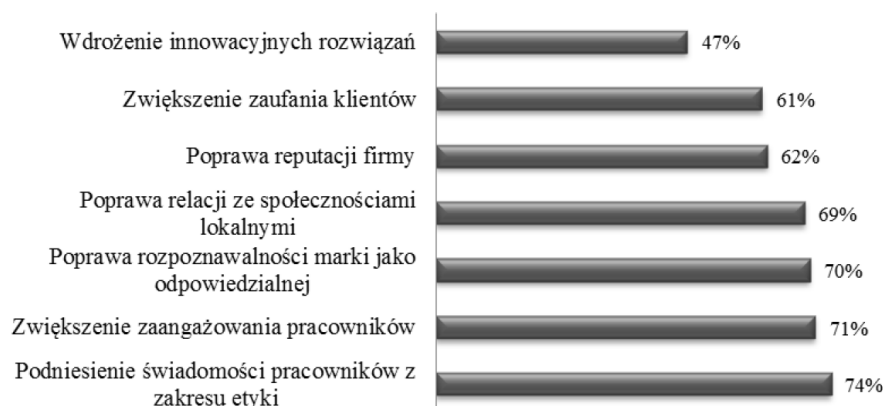
Do podobnych wniosków doszli Przychodzen i Przychodzen, badając cztery rodzaje innowacji ekologicznych (produktowych, procesowych, rynkowych i źródeł dostaw) oraz ich wpływ na wyniki finansowe. Autorzy, badając dane polskich i węgierskich spółek giełdowych z lat 2006–2013, wykazali, że najbardziej innowacyjne podmioty charakteryzują się wyższymi zwrotami z aktywów i kapitału własnego oraz niższą retencją zysków. Wskazują jednocześnie, że działania pionierskie w sferze ekologii są domeną dużych i zasobnych organizacji (Przychodzen & Przychodzen, 2015).

Analizy treści korporacyjnych serwisów internetowych głównych firm z sektora komunikacyjno-technologicznego przeprowadził w 2022 roku Kordecki. Wykazały one, że podmioty z branży jasno deklarują swoje zaangażowanie w sprawy społeczne i środowiskowe, przy czym najbardziej stanowcze stanowisko zajmują w sprawach ekologicznych, nieco mniej stanowcze w sprawach światopoglądowych, a najmniej zdecydowane w sprawach politycznych, np. wojna w Ukrainie (Kordecki, 2022).

Badania przeprowadzone w polskim sektorze bankowym ujawniają, że społeczna odpowiedzialność biznesu ma dla banków charakter działań wizerunkowych i misyjnych. Warto zaznaczyć, że pogłębione wywiady i analizy wykazały rozczarowanie pracowników różnicą występującą pomiędzy deklarowaną polityką a praktyką w działaniach wewnętrznych (Majchrzak, 2021). Wyniki badań sprzed kilku lat pokazywały, że wzrasta

świadomość i zaangażowanie w sprawy społeczne. Jednak przedsiębiorcy nie uważali tych działań za strategiczne. To samo opracowanie ujawnia, że koncentracja na obszarze zrównoważonego rozwoju może pozytywnie wpływać na pozycję konkurencyjną organizacji (Tylec, 2016).

Rysunek 1. Korzyści związane ze stosowaniem zasad odpowiedzialności biznesu – odsetek wskazań (Tylec, 2016)



Jednym z przykładów istotnych elementów misji społecznej przedsiębiorstw jest udzielanie przez nie wsparcia różnym mniejszościom, w tym LGBT+. Jest to szczególnie widoczne w czerwcu, czyli tzw. Pride Month. Wiele marek w tym okresie realizuje różnego rodzaju akcje wsparcia, a jednym z najczęstszych i najprostszych tego wyrazem jest posługiwanie się logo w kolorach tęczy. Środowiska LGBT+ i publicyści wytykają, że te akcje często niosą znamiona tzw. *pinkwashingu*, czyli wykorzystywania symboliki LGBTQ+ do odwracania uwagi od naruszeń praw człowieka i nierówności. Obecnie wartość tak niewielkich, symbolicznych akcji jest już niewystarczająca i środowiska LGBT+ oczekują więcej i coraz mniej przychylnie patrzą na tego typu akcje (Zheng, 2021). Analogicznym, znacznie szerzej omawianym, pojęciem jest greenwashing.

Ocenę działań prospołecznych poznajemy także z licznych badań konsumenckich. Młodzi konsumenci prezentują pozytywne postawy prośrodowiskowe oraz prospołeczne i dobrze oceniają zaangażowanie społeczne firm. Jednakże pomimo tego, że towary i usługi zaangażowanych firm cieszą się większą popularnością i uznaniem, to jednak badani niechętnie płacą za nie więcej (Radzymińska, Grabowska, 2023).

3. Metodologia

Do przygotowania artykułu przeprowadzono przegląd literaturowy oraz studium przypadku. Studium przypadku jako metoda ma charakter jakościowy (Sułkowski & Lenart-Gansiniec, 2021). Aby lepiej zrozumieć zjawisko, należałoby przeprowadzić podobne analizy dla innych podmiotów i porównać osiągnięte przez nie wyniki. Niemniej jednak niemożliwe jest wykluczenie innych czynników (poza zagadnieniami CSR), mających wpływ na wynik biznesowy organizacji, stąd takie badania zawsze będą podlegać ograniczeniom.

Zainteresowanie szeroko pojętym tematem *corporate social responsibility* systematycznie rośnie. Potwierdza to analiza bibliometryczna, przeprowadzona na podstawie danych DOAJ, Sciene Direct oraz Scopus.

Tabela 1. Liczba publikacji dla frazy „*corporate social responsibility*”

	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (I–VI)
DOAJ	573	640	799	910	925	379
Science Direct	3219	3767	4167	5082	5659	3910
Scopus	2349	2577	2939	3102	3431	1955

Źródło: opracowanie własne

Trend uzmysławia, że temat jest ciągle interesujący i istnieje zapotrzebowanie na dalsze analizy. Studia przypadków są szczególnie wartościowe w tym zakresie, gdyż dają rzeczywisty obraz sytuacji. Największą praktyczną zaletą metody jest możliwość wyodrębnienia najlepszych praktyk, uzmysłowienie i inspiracja dla innych praktyków.

4. Wyniki

4.1. Sytuacja wyjściowa

Przedsiębiorstwo X jest jednym z najstarszych i największych koncernów medialno-reklamowych na świecie. W jego skład wchodzi dziesiątki agencji reklamowych, mediowych, firm badawczych i technologicznych obsługujących najbardziej znane i prestiżowe marki na świecie. Postępująca digitalizacja i informatyzacja oraz zmiany w zachowaniach konsumenckich w znaczący sposób zmieniły świat tradycyjnej reklamy. Istotna część budżetów przeniosła się do mediów cyfrowych, które dzięki możliwości nawiązania bliskiej interakcji z klientem stały się preferowanym kanałem komunikacji. Tradycyjne koncerny

reklamowo-mediowe stanęły przed wyzwaniem i koniecznością zmiany. Ich pozycja stała się zagrożona poprzez rosnącą konkurencję ze strony nowych graczy – firm z branży IT oraz firm wywodzących się z konsultingu. One także szukają sobie miejsca na rynku, budując nowe kompetencje i na nowo definiując swoją markę. Jednocześnie firmy wywodzące się z branży reklamowej, chciały zachować swoją unikalność, swoją tożsamość i na niej budować swoją pozycję konkurencyjną.

4.2. Rozwiązanie

Po długiej analizie, koncern zdecydował się przeprowadzić szereg działań w wielu obszarach. Całość ma charakter kilkuletniego programu, a zmiany są wprowadzane stopniowo. Po pierwsze, firma przeszła przeobrażenie w stronę organizacji skoncentrowanej na technologii. Poprzez akwizycję oraz wewnętrzne zmiany udało się zgromadzić niezbędne kompetencje. Drugim krokiem była konsolidacja wewnątrz grupy. Spośród dziesiątek rozproszonych agencji i marek wybrano te, które miały najlepszą pozycję w nowym, cyfrowym świecie i wokół nich skupiono mniejsze, których biznes opierał się na bardziej tradycyjnych kanałach komunikacji marketingowej. Po trzecie, wprowadzono nową strategię komunikacyjną, mającą na celu podkreślenie unikalnych walorów firmy, odnosząc się do jej historii, tradycji i kompetencji, a jednocześnie uwypuklając transformację, jaką przeszła organizacja. Jednym z filarów tożsamości firmy stała się odpowiedzialność społeczna i zrównoważony rozwój. Firmy z branży reklamowej zawsze były kojarzone jako kreatywne, postępowe i otwarte, stojące w opozycji do bardziej konserwatywnych usług czy przemysłu. Przyjęto więc naturalną narrację, opartą na otwartości na różnorodność (*Diversity & Inclusion*), równouprawnienie, odpowiedzialność społeczną i środowiskową oraz przejrzystość. Powołano odpowiednie stanowiska w organizacji, opracowano polityki i procedury, które zostały wprowadzone w całym koncernie. Budowanie tego wizerunku było ważne zarówno na zewnątrz organizacji, jak i w środku, wśród pracowników i udziałowców.

4.3. Wyniki

Trudno jednoznacznie ocenić wpływ nowej strategii na wyniki finansowe firmy, ale ogólnie kondycja koncernu jest bardzo dobra z tendencją do poprawy. Prognoza wzrostu LFL o 3–5% w 2023 roku z marżą operacyjną na poziomie około 15%. Przychody LFL w pierwszym kwartale pomniejszone o koszty przeniesienia +2,9%, wykazując stały wzrost. Potwierdzono 1,5 miliarda dolarów netto wygranych nowych kontraktów. Agencja znalazła się na szczycie wszystkich trzech rankingów WARC: Creative 100, Effective 100

i Media 100 w 2023 roku. Śródkresowe oceny strategii okazują się pozytywne, skoro organizacja zdecydowała się ją kontynuować, ogłaszając kolejne cele na następne lata: zerowa emisja dwutlenku węgla netto do 2025 roku, czy też korzystanie z energii elektrycznej pochodzącej w 100% ze źródeł odnawialnych do 2025 roku. Podobne deklaracje przyjęto w zakresie równego traktowania pracowników i w innych zagadnieniach pozaklimatycznych. Działania firmy są potwierdzone przez niezależne instytucje – firma została uznana za lidera w swojej branży według Bloomberg Gender-Equality Index. Agencja otrzymała wynik 8,2 na 10 punktów prawdopodobieństwa rekomendacji w zakresie różnorodności, równości i inkluzyjności od swoich klientów (badanie przeprowadzono w 2022 roku). Firma zadeklarowała także zainwestowanie 30 milionów dolarów w ciągu trzech lat w Program Równości Rasowej, który ma na celu promocję równości i różnorodności, a także poprawę aktualnej sytuacji.

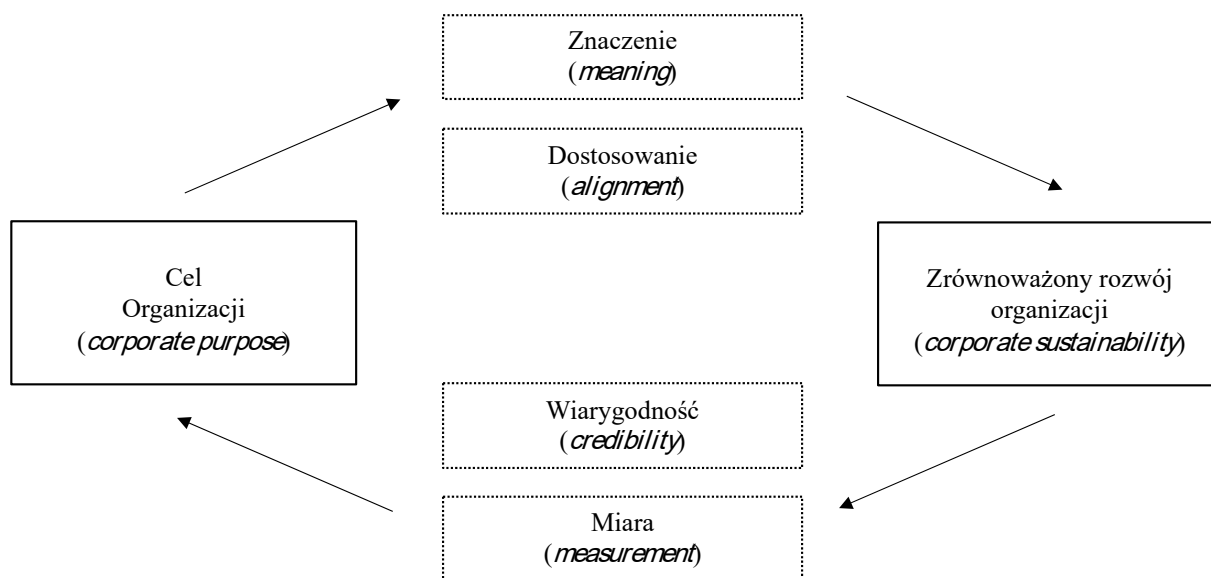
5. Dyskusja i konkluzja

Wpływ zastosowania podejścia opartego na modelu odpowiedzialności społecznej i celowości na markę jest ciągle jeszcze mało rozpoznany i jest przedmiotem prac badawczych (Hajdas, Kłeczek, 2021). Prezentowane studium przypadku zwraca uwagę na kompleksowość wprowadzanych zmian. Restrukturyzacja organizacyjna była i jest prowadzona równocześnie z coraz mocniejszym wprowadzeniem w organizacji zrównoważonego i odpowiedzialnego społecznie myślenia. Bazując na tradycyjnych dla firmy i branży wartościach, udaje się w sposób naturalny rozwijać i wzmacniać kompetencje organizacji w zakresie odpowiedzialności społecznej. Przyjęcie bardziej zdecydowanej postawy w sprawach światopoglądowych dla firmy z branży twórczej jest łatwiejsze i bardziej wiarygodne niż ogłoszenie polityki przyjaznej środowisku naturalnemu dla zakładów chemicznych.

Transformacja nie jest zatem jednakowa dla każdego podmiotu. Przedsiębiorstwa, które od początku swojej działalności jasno deklarowały swoje zaangażowanie w sprawy społeczne, lub je po prostu stosowały, napotykają mniejsze problemy z wdrożeniem nowych. Stają się w tym zakresie bardziej elastyczne, a każda kolejna zmiana wydaje się naturalnym krokiem w rozwoju firmy i stopnia jej zaangażowania w sprawy społeczne. Warto także zauważyć, że organizacja purpose-driven nie jest tym samym co organizacja zrównoważona (Gartenberg, 2022). Często dokonuje się skrótu myślowego, dając znak równości pomiędzy celowością a odpowiedzialnością. W wielu przypadkach jest to prawda, ale istnieją także organizacje, które mają swoje cele zdefiniowane inaczej. Według Gartenberg poczucie

celu wspiera poczucie odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju; jednocześnie przedsiębiorstwo mocniej definiuje swoją celowość, jeżeli wykorzystuje do budowania swojej tożsamości zagadnienia zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej.

Rysunek 2. Konceptyjne powiązania między celem a zrównoważonym rozwojem (Gartenberg, 2021)



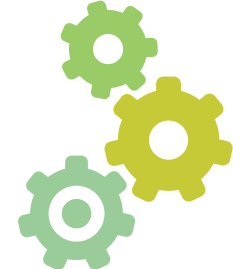
Niniejszy artykuł próbuje dać pogłębiony wgląd w praktyczne działania, jakie mogą podejmować organizacje, które decydują się oprzeć swoją strategię budowy wizerunku na zrównoważonym rozwoju i odpowiedzialności społecznej. Artykuł można traktować jako rozszerzenie i uzupełnienie wyników badań opublikowanych przez Kordeckiego, gdzie podjęto próbę systematycznej oceny praktyk w zakresie CSR, stosowanych przez globalne firmy z sektora doradztwa (Kordecki, 2022). Wszystkie analizowane organizacje deklarowały swoje wsparcie i zaangażowanie w sprawy społeczne. Dla nich wszystkich są to ważne i jasno eksponowane wartości. Z wielu badań wynika jednak, że niezbędne jest zrozumienie, na ile deklarowane wartości są wdrażane i respektowane przez organizacje. Analizy wskazują, że problemem jest rozdźwięk między deklaracjami a praktyką, jeżeli chodzi o odpowiedzialność społeczną organizacji (Piskalski, 2015). Kolejnym etapem powinna być ewaluacja skuteczności prowadzonych działań – czy strategia skoncentrowana od odpowiedzialności społecznej jest efektywna? Przedstawiony przykład pokazuje, że może być. Publikowane dane finansowe, liczne nagrody, wyniki badań satysfakcji wskazują, że firmy, które mają poczucie misji i starają się ją wcielać w życie, osiągają dobre rezultaty. Niewątpliwym ograniczeniem jest stosunkowo krótki czas, jaki minął od momentu, gdy firmy wprowadziły nową strategię – trudno zatem ocenić jej długofalowe skutki. Jednakże

obserwując trendy społeczne, można pokusić się o tezę, że dalej będziemy obserwować wzrost zainteresowania zagadnieniami środowiskowymi – badania konsumenckie od kilku lat konsekwentnie potwierdzają, że zrównoważony rozwój, etyka i cel są kluczowymi czynnikami przy podejmowaniu decyzji zakupowych (Wunderman Thompson, 2023). Dla praktyków biznesu ważną uwagą jest, że transformacja w stronę organizacji zrównoważonej i odpowiedzialnej społecznie musi być autentyczna i szczerza. To działanie musi mieć rangę zmiany strategicznej, przenikającej wszystkie niezbędne procesy w organizacji.

Bibliografia

- Cowan K., & Guzman F. (2020). How CSR reputation, sustainability signals, and country-of-origin sustainability reputation contribute to corporate brand performance: An exploratory study. *Journal of business research*, 117, 683–693. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.017>.
- European Commission Communication (2011). Corporate Social Responsibility Recommendations to the European Commission by the subgroup on “Corporate Social Responsibility” of the Multi-Stakeholder Platform on the Implementation of the Sustainable Development Goals in the EU. Retrieved from: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/recommendations-subgroup-corporate-social-responsibility_en.pdf.
- EY (2022). Co to jest Pokolenie Z? Charakterystyka nowej generacji pracowników i konsumentów. https://www.ey.com/pl_pl/workforce/pokolenie-z-co-to-jest [dostęp: 25.06.2023].
- Gartenberg C. (2022). 2. Purpose-driven companies and sustainability. *Handbook on the Business of Sustainability: The Organization, Implementation, and Practice of Sustainable Growth*, 24.
- Grabowska S. (2021). Model biznesu 4.0: architektura, tworzenie wartości, ocena konkurencyjności i efektywności. TNOiK Dom Organizatora.
- Hajdas M., & Kłeczek R. (2021). The real purpose of purpose-driven branding: consumer empowerment and social transformations. *Journal of Brand Management*, 28, 359–373. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00231-z>.
- Kinnunen J., Saunila M., Ukko J., & Rantanen H. (2022). Strategic sustainability in the construction industry: Impacts on sustainability performance and brand. *Journal of Cleaner Production*, 368, 133063. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133063>.
- Kordecki B. (2022). Analysis of corporate social responsibility policies in the consulting and communication services sector, [w:] Fafílek M., red. DOKBAT 2022 – 18th International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers. Tomas Bata University in Zlín; 2022:241–252.
- Kotler P., Kartajaya H., & Setiawan I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. New York. Wiley John + Sons.

- Kuzior A., Kettler K., & Rąb Ł. (2022). Digitalization of work and human resources processes as a way to create a sustainable and ethical organization. *Energies*, 15(1), 172. <https://doi.org/10.3390/en15010172>.
- Majchrzak K. (2021). Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) w działalności przedsiębiorstw sektora bankowego.
- Muñoz P., Cacciotti G., & Cohen B. (2018). The double-edged sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 149–178.
- Piskalski G. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu w polskich realiach. Teoria a praktyka. Fundacja CentrumCSR, Warszawa 2015.
- Przychodzen J., & Przychodzen W. (2015). Relationships between eco-innovation and financial performance—evidence from publicly traded companies in Poland and Hungary. *Journal of Cleaner Production*, 90, 253–263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.034>.
- Radzymińska M., & Garbowska B. (2023). Environmental and social aspects of corporate sustainability as perceived by consumers—a case study of clothing brands. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie* (168). <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.168.27>.
- Tylec A. (2016). Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Polsce – synteza badań. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- WPP (2023). <http://www.wpp.com>.
- Wunderman Thompson (2023). The future shopper report 2023.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i kierowanie*, 181(2), 11–25.
- Zhang L. (2021). Your Rainbow Logo Doesn't Make You an Ally. *Harvard Business Review*. Dostępne na <https://hbr.org/2021/06/your-rainbow-logo-doesnt-make-you-an-ally>.



ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ JAKO KONTEKST PROCESU SPORZĄDZANIA PROJEKTU BUDOWLANEGO

Marta Kręska-Pyrz

Teza

Zastosowanie zasad zrównoważonego rozwoju na etapie sporządzania projektu architektonicznego przyczynia się do tworzenia bezpiecznych, harmonijnych i efektywnych przestrzeni, które jednocześnie minimalizują negatywny wpływ na środowisko, zapewniają komfort użytkownikom oraz są ekonomicznie rentowne.

Streszczenie

Przez wiele lat projektowanie architektoniczne podlegało ciągłej transformacji. Założenia zrównoważonego rozwoju coraz częściej znajdują odzwierciedlenie w przepisach budowlanych, wywierając presję na architektów odpowiedzialnych za tworzenie projektów budowlanych. Stopniowo staje się widoczne, że to nie tylko presja, lecz konkretne wytyczne, które wpływają na projektantów kształtujących nasze otoczenie. Wykorzystując dostępne metody certyfikacji obiektów budowlanych, staje się jasne, że proces projektowania musi być przeprogramowany już na bardzo wczesnym etapie.

Poprzez analizę przypadków własnych projektów oraz literatury z zakresu zrównoważonego rozwoju, wyizolowana zostanie część narzędzia w postaci listy kontrolnej, która będzie opracowana dla procesu sporządzania projektu budowlanego.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, proces budowlany, architektura

SUSTAINABILITY AS THE CONTEXT OF THE BUILDING DESIGN PROCESS

Thesis

The application of sustainable development principles at the architectural design stage contributes to the creation of safe, harmonious and efficient spaces that at the same time minimise negative environmental impact, provide user comfort and are economically viable.

Abstract

Architectural design has been undergoing constant transformation for many years. Sustainability is increasingly reflected in building regulations, putting pressure on architects responsible for building projects. It is gradually becoming apparent that it is not only pressure, but specific guidelines that influence the designers who shape our environment. Using the available methods for building certification, it becomes clear that the design process must be reprogrammed at a very early stage. By analysing the case studies of our own projects and the sustainability literature, a part of the tool will be isolated in the form of a checklist, which will be developed for the construction design process.

Keywords: sustainability, building process, architecture

Autorka:

Marta Kręska-Pyrz

Politechnika Śląska, Wydział Architektury

email: marta.kreska-pyrz@polsl.pl

ORCID: 0000-0002-1044-3118

Cytowanie: Kręska-Pyrz M. (2023). Wypalenie zawodowe – etyka wypalenia zawodowego w pracy nauczyciela. *Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, 3, 35–49.

1. Wstęp

Pojęcie koncepcji zrównoważonego rozwoju zaczęło być szeroko stosowane w kontekście architektury i budownictwa od lat 90. XX wieku. Od momentu opublikowania raportu „Our Common Future” („Nasza wspólna przyszłość”), znanego również jako Raport Brundtland, przez Komisję Środowiska i Rozwoju ONZ w 1987 roku, zrównoważony rozwój stał się kluczowym zagadnieniem wielu dziedzin, w tym także architektury.

W latach 90. zaczęto dostrzegać potrzebę projektowania i budowania budynków, które uwzględniają aspekty ekologiczne, społeczne i ekonomiczne. W miarę wzrostu świadomości ekologicznej i zwiększającego się zainteresowania ochroną środowiska naturalnego, zrównoważony rozwój stał się integralną częścią działań architektów, urbanistów i projektantów budowlanych.

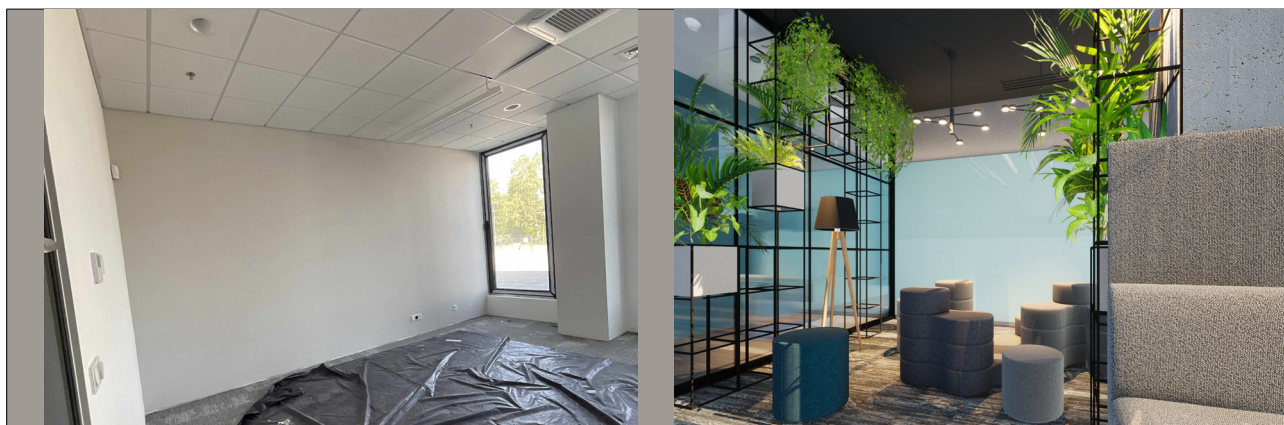
Od tego czasu pojęcie zrównoważonej architektury stale ewoluowało, a praktyki projektowania stawały się coraz bardziej zaangażowane w tworzenie budynków i miejsc, które są przyjazne dla środowiska, zdrowe dla użytkowników i odpowiadają na potrzeby społeczne. Organizacje branżowe, takie jak Green Building Councils, opracowywały kryteria i certyfikacje związane ze zrównoważonym budownictwem, takie jak LEED¹ (Leadership in Energy and Environmental Design) czy BREEAM² (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), które wspomagają promocję i ocenę projektów budowlanych zrównoważonych pod względem środowiskowym.

Obecnie idee zrównoważonego rozwoju coraz bardziej przenikają branżę budowlaną, a wiele projektów budowlanych, począwszy od budynków mieszkalnych, a skończywszy na obiektach użyteczności publicznej oraz planowaniu miejskim, akcentuje konieczność integrowania praktyk projektowych i budowlanych opartych na zrównoważonych założeniach.

Zrównoważony rozwój w architekturze to podejście projektowe, które stawia sobie za cel tworzenie budynków i przestrzeni, które są ekologicznie, społecznie i ekonomicznie zrównoważone. Oznacza to, że architekci starają się uwzględnić wpływ swoich projektów na środowisko naturalne, jednostkę ludzką oraz aspekty czysto ekonomiczne.

W kontekście ochrony środowiska naturalnego, zrównoważona architektura ma na celu minimalizowanie negatywnego wpływu na ekosystemy. Obejmuje to redukcję zużycia energii poprzez stosowanie energooszczędnych rozwiązań, takich jak izolacja termiczna, energooszczędne oświetlenie i systemy zarządzania energią. Ponadto zrównoważona architektura często uwzględnia także zasoby wodne, poprzez zbieranie deszczówki czy stosowanie efektywnych systemów zarządzania wodą. Na przykładzie sporządzanych projektów przestrzeni biurowych coraz częściej stosuje rozwiązania łączące środowisko naturalne w synergii z przeznaczeniem danej przestrzeni [fot. 1].

- 1 LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) to system oceny jakości budynków, będący standardem w Europie i na świecie, stosowanym przez inwestorów. System LEED został stworzony i rozwinięty w 1998 roku przez niezależną amerykańską organizację Green Building Council.
- 2 Certyfikat BREEAM (BRE Environmental Assessment Method) jest obecnie jedną z najczęściej stosowanych metod oceny budynków pod kątem ich ekologiczności w Europie. Została stworzona w 1990 roku przez organizację BRE (Building Research Establishment).



fot. 1	Projekt strefy kooperacji w nowym budynku biurowym w pierwotnym, pozbawionym aspektu społecznego, oraz docelowym założeniu projektowym, uwzględniającym potrzeby użytkowników. Oprac. autora
--------	--

Aspekty społeczne odgrywają również kluczową rolę w kontekście zrównoważonej architektury. Projektowanie przestrzeni powinno uwzględniać potrzeby i komfort użytkowników, propagować zdrowie oraz dobre samopoczucie, a także wspierać lokalną społeczność. Dobra komunikacja, dostępność dla osób o różnym stopniu niepełnosprawności oraz kreowanie miejsc pracy sprzyjających integracji społecznej to tylko niektóre z elementów uwzględnianych w autorskich projektach opartych na koncepcji zrównoważonej architektury. Kolejnym istotnym elementem jest aspekt ekonomiczny, który odnosi się do racjonalnego wykorzystania zasobów finansowych inwestora lub użytkownika planowanej przestrzeni. Zrównoważone projekty architektoniczne bezpośrednio przyczyniają się do redukcji kosztów eksploatacyjnych budynków poprzez zastosowanie rozwiązań energooszczędnych. To z kolei prowadzi do zmniejszenia zużycia energii oraz obniżenia kosztów związanych z funkcjonowaniem budynku na przestrzeni całego jego cyklu życia.

Systemy zarządzania energią w domach także napotykają na pewne bariery w swojej adopcji, takie jak wysokie koszty instalacji, niska świadomość konsumentów oraz trudności techniczne. Konieczne są działania ze strony rządu, producentów i dostawców energii w celu zachęcenia do adopcji tych systemów i stworzenia odpowiedniego środowiska regulacyjnego, które ułatwi implementację. Decyzja o przyjęciu tych systemów zależy od preferencji i motywacji konsumentów. Zrozumienie czynników wpływających na adopcję jest kluczowe dla opracowania skutecznych strategii promocyjnych oraz wsparcia rozwoju tych systemów (1).

W kontekście badań prowadzonych w ramach pracy doktorskiej, kluczowym elementem zrównoważonej architektury jest proces projektowy oparty na współpracy i dialogu. Architekci

podczas tworzenia projektu budowlanego współpracują z wieloma specjalistami, w tym inżynierami i urzędnikami, aby opracować różnorodne scenariusze projektowe i osiągnąć optymalne wyniki.

Rozwój technologiczny, w połączeniu z aspektami społecznymi, ekonomicznymi i ekologicznymi, wpływa wielokierunkowo na kształtowanie projektów budowlanych oraz w konsekwencji na formę obiektów budowlanych i miast. Wyzwania naszych czasów obejmują aspekty zarządzania i kontroli, szczególnie w kontekście bezpieczeństwa. Technologie informacyjno-komunikacyjne, analiza danych oraz integracja systemów mają na celu podniesienie efektywności miast i jakości życia ich mieszkańców. Zarządzanie zrównoważonym rozwojem architektury, zwłaszcza w kontekście koncepcji Smart City, odgrywa kluczową rolę w kreowaniu przyszłościowych i inteligentnych obszarów dla ludzi (2).

2. Wpływ koncepcji zrównoważonego rozwoju w architekturze w kontekście badań naukowych

Zrównoważony rozwój w architekturze to ważny temat, który przyciąga coraz większą uwagę zarówno badaczy, jak i praktyków związanych z branżą architektoniczną. Spośród licznych publikacji warto wyróżnić pracę autorstwa Dominique Gauzin-Müller (3). Książka ta prezentuje zrównoważone podejście do architektury i urbanistyki, omawiając różne koncepcje, technologie oraz przykłady projektów związanych z ekologicznym budownictwem i projektowaniem przestrzeni miejskich. Wartość przestrzeni zaprojektowanych w synergii ze zrównoważoną polityką ma wpływ na użytkowników obiektów przez wszystkie lata przebywania w tych obszarach.

Podczas badania fazy projektowej procesu budowlanego warto sięgnąć po publikacje autorstwa Alison G. Kwok (4). Ta omawiana pozycja skupia się na strategiach zrównoważonego projektowania w fazie koncepcyjnej. Autorzy prezentują praktyczne wskazówki, dotyczące projektowania energooszczędnych i ekologicznych budynków. Szczegółowo omówionych jest 40 zielonych strategii projektowych, które powinny być wdrożone na etapie projektowania schematycznego, oraz dziewięć studiów przypadków, ukazujących, jak różne zielone strategie współpracują ze sobą w gotowym budynku. Liczne tabele i wykresy z adnotacjami pomagają we wstępnym doborze projektu i kluczowych zagadnieniach, które należy uwzględnić podczas wdrażania strategii ekologicznych. Spośród kluczowych elementów, które warto wziąć pod uwagę, wymienić można:

1. W zakresie struktury zewnętrznej:
 - Materiały izolacyjne, podwójne elewacje, zielone dachy.

2. W obszarze oświetlenia:

- Współczynnik światła dziennego, strefy klimatycznej, strony świata, nadwieszenia, usytuowanie, odbicia przegród istniejących w otoczeniu budowli, zacienienie, oświetlenie elektryczne.

3. W zakresie wody i opadów:

- Szara woda, ponowne wykorzystanie wody/recykling, systemy zlewni wody, przepuszczalne powierzchnie, retencja.

4. W zakresie chłodzenia i wentylacji:

- Wentylacja krzyżowa, rekuperacja, absorpcja ciepła i zimna w systemach, systemy solarne, pompy ciepła z gruntowym wymiennikiem.

5. W module produkcji energii:

- Wymienniki ciepła powietrze–powietrze, systemy odzyskiwania energii, fotowoltaika, turbiny wiatrowe i wodne.

Analizując fazę projektową procesu budowlanego, warto przyrzeć się badaniom, dotyczącym zrównoważonego rozwoju uwzględnianego w projektowaniu architektonicznym. Badania te oceniają różne narzędzia, służące do oceny zrównoważonego rozwoju, stosowane w projektowaniu architektonicznym. Wielu autorów analizuje skuteczność tych narzędzi w kontekście realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Istotne są zarówno założenia projektowe, ich wdrożenie w praktyce, jak i ocena po zakończeniu projektu. W ramach niniejszego artykułu przeprowadzono analizę badań nad metodą oceny istniejących i tradycyjnych budynków w Jordanii w kontekście osiągnięcia większej zrównoważoności budowli (5). Przyjęta w tych badaniach metodyka opiera się na głębokiej analizie trzech wiodących międzynarodowych systemów oceny budynków ekologicznych: LEED, BREEAM oraz Green Globes, na bazie których opracowano system, spełniający wymagania Jordańskiego Krajowego Kodeksu Budowlanego. Dzięki tej opracowanej metodzie planuje się ułatwić proces pomiaru stopnia zrównoważenia istniejących i tradycyjnych budynków, podkreślając znaczenie zasad dla współczesnego zielonego budownictwa mieszkaniowego. Biorąc udział w szkoleniu dotyczącym systemów oceny zielonego budownictwa i uzyskując certyfikat projektanta w tej dziedzinie, można stwierdzić, że konieczne jest wprowadzanie tych systemów lub przeprowadzanie wstępnych analiz projektu pod kątem wymogów certyfikacji już na etapie koncepcyjnym tworzenia projektu budowlanego. Pominięcie wielu kluczowych założeń certyfikacji na wstępnym etapie może skutkować dyskwalifikacją obiektu od uzyskania pozytywnej oceny, nawet na najniższym poziomie.

Kolejnym aspektem badanym w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju w projektowaniu, jest źródło filozofii kierującej zrównoważonym projektowaniem (6).

Analizując doświadczenia projektowe autora, otrzymujemy filozoficzne fundamenty podparcia praktycznej wiedzy. Przedstawione w publikacji rozważania kładą szczególny nacisk na szacunek projektanta wobec środowiska naturalnego oraz holistyczne podejście do projektowania.

3. Sporządzanie projektu budowlanego w kontekście zasad zrównoważonego rozwoju

Projekty budowlane w kontekście zasad zrównoważonego rozwoju mają na celu zminimalizowanie negatywnego wpływu budownictwa na środowisko naturalne, społeczeństwo i gospodarkę. Poniżej przedstawiono kilka spośród istotnych elementów, które są uwzględniane w projektach budowlanych zorientowanych na zrównoważony rozwój:

1. **Energia:** projektowanie budynków o wysokiej efektywności energetycznej jest kluczowe z uwagi na certyfikaty energetyczne, jak i spełnienie parametrów charakterystyki energetycznej. W autorskich projektach wykorzystuje się zaawansowane izolacje, energooszczędne systemy grzewcze i chłodzące, oświetlenie LED oraz technologie odnawialne, takie jak panele fotowoltaiczne czy rekuperacja.
2. **Materiały:** projekty budowlane w wytycznych zawartych w dokumentacji, opisują polecenia, jak minimalizować zużycie surowców i zasobów naturalnych. W tym celu stosuje się strategie takie jak recykling materiałów budowlanych, redukcja odpadów, wykorzystanie materiałów lokalnych i odnawialnych oraz długotrwałe i łatwe użytkowanie w oparciu o elastyczność przestrzeni.
3. **Woda:** na etapie uzgodnień z gestorami mediów, w tym dotyczących wody i ścieków, uwzględnia się efektywne zarządzanie wodą. Stosowane są systemy do zbierania i wykorzystywania deszczówki, instalacje efektywnych urządzeń sanitarnych, jak również tereny zielone i rozwiązania krajobrazowe, które redukują erozję i zapewniają retencję wody na działce inwestora.
4. **Zdrowie i komfort projektowanej przestrzeni:** w tym obszarze szczególną uwagę skupia się na jakości powietrza, optymalnym oświetleniu naturalnym zgodnym z warunkami technicznymi, akustyce, ergonomicznym rozplanowaniu pomieszczeń, jak również na dostępności i bezpieczeństwie użytkowania.
5. **Integralność wytycznych:** od architektury i budownictwa wymaga się podejścia łąiącego różne dziedziny naukowe, między innymi inżynierię, ekonomię i psychologię. Architekci, inwestorzy i instytucje współpracują, aby osiągnąć najbardziej zrównoważone rozwiązania w każdym opracowaniu projektowym.

Mając na uwadze powyższe pięć obszarów, projekty budowlane osiągną pozytywny wpływ na środowisko i społeczeństwo. W trakcie doktoratu mocny nacisk wywierany jest na zintegrowane działania w trakcie procesu sporządzania projektu budowlanego. Takie podejście w kontekście zrównoważonego rozwoju budownictwa oznacza harmonijną współpracę różnych dziedzin i interesariuszy w celu osiągnięcia kompleksowych i zrównoważonych rezultatów. W praktyce zintegrowane podejście obejmuje:

1. Zaangażowanie uczestników procesu budowlanego. Włączenie różnych zainteresowanych na wczesnym etapie projektu, takich jak projektanci branżowi, rzeczoznawcy, przyszli użytkownicy, właściciele działek sąsiednich, urzędów i gestorów sieci. Wspólne ustalanie celów, priorytetów i wartości wyjściowych projektu.
2. Analizę funkcjonalno-użytkową obiektu budowlanego. Analiza budynku, która uwzględnia wpływ różnych faz, takich jak rozplanowanie funkcji, użycie rekomendowanych materiałów, budowę, eksploatację i utylizację. Pozwala to zidentyfikować obszary o największym wpływie i opracować strategie minimalizujące negatywny wpływ na środowisko.
3. Ocenę zrównoważonego budownictwa. Wykorzystanie narzędzi i standardów oceny zrównoważonego budownictwa, takich jak LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) lub BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), które uwzględniają różnorodne aspekty zrównoważonego rozwoju i dają możliwość certyfikacji założeń.

Dzięki potrzebie opracowania ekologicznie przyjaznej przestrzeni biurowej wobec potrzeb inwestora, a także zaleceń rzeczoznawców udało się stworzyć wewnątrz obiektu oparte o zasady zrównoważonego rozwoju [fot. 2].



fot. 2 Projekt realizowanej strefy gastronomicznej w nowym budynku biurowym z uwzględnieniem aspektu społecznego i środowiskowego. Oprac. autora

4. Idee zrównoważonego rozwoju mają istotny wpływ na wychwycenie zagrożeń w procesie projektowania budowlanego

Aby zrozumieć istotny wpływ idei zrównoważonego rozwoju na wykrywanie zagrożeń w procesie projektowania budowlanego, warto przeanalizować poniższe strategie w projektowaniu architektonicznym. Spośród wielu dostępnych, warto wziąć pod uwagę kilka, aby móc identyfikować i zarządzać ryzykiem.

Kluczowe znaczenie ma zapewnienie bezpieczeństwa użytkownikom. Projektując zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, można uwzględnić aspekty bezpieczeństwa przeciwpożarowego, jakość powietrza wewnętrznego, ergonomiczne rozwiązania oraz dostępność dla osób o różnych stopniach niepełnosprawności, nie tylko pod względem ruchowym. To podejście pomaga w identyfikacji i minimalizacji potencjalnych zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa mieszkańców i pracowników.

Kolejnym istotnym obszarem zagrożeń jest otaczające środowisko. W trakcie procesu projektowego przeprowadza się analizę ryzyka środowiskowego, aby zidentyfikować i ocenić wpływ budowy i eksploatacji budynku na lokalny ekosystem. Wykonuje się badania gruntowe, a na terenach górniczych uzyskuje się opinię geologiczno-górnictwa. Dzięki temu można podjąć odpowiednie działania, mające na celu minimalizację negatywnego wpływu na środowisko i dostosować projektowane obiekty do wymogów przyrody.

Następnym zagrożeniem są ciągłe i gwałtowne zmiany klimatyczne. Stanowią one poważne wyzwanie, które należy uwzględnić w procesie projektowania budowlanego. Zrównoważone projekty budowlane skupiają się nie tylko na redukcji emisji gazów cieplarnianych, oszczędzaniu energii i zwiększaniu odporności budynków na skrajne zjawiska pogodowe.

Analizy przedprojektowe pozwalają zidentyfikować zagrożenia z nimi związane oraz dostosować projekt budynku, aby był bardziej odporny na wyzwania wynikające ze skrajnych zmian klimatycznych.

W procesie budowlanym już na etapie koncepcji coraz częściej bierze się pod uwagę także grupy społeczne i problemy z ich wykluczeniem. Dzięki identyfikacji potencjalnych zagrożeń społecznych, takich jak wykluczenie społeczne, problemy zdrowotne czy brak infrastruktury technicznej, można wychwycić zagrożenia i wprowadzić odpowiednie rozwiązania, które uwzględnią dedykowane dla konkretnych grup potrzeby.

Niezwykle istotna jest także współpraca między sektorem publicznym, prywatnym, akademickim i społecznością lokalną, która często prowadzi do tworzenia inteligentnych rozwiązań w obszarach takich jak transport, energetyka, edukacja czy zarządzanie zasobami miejskimi. Przykładem zastosowania modelu „Quadruple Helix” jest efektywne narzędzie projektowania na skalę makro w odniesieniu do inteligentnych miast, które integruje różne sektory społeczne i przyczynia się do zrównoważonego rozwoju miast. Wdrożenie tego modelu wymaga bliskiej współpracy między sektorami oraz aktywnego zaangażowania społeczności lokalnej, jednocześnie dążąc do uniknięcia jej wykluczenia (7).

W kontekście budynków tworzących tkankę miejską, istotną rolę odgrywają pośrednicy innowacji, którzy niewątpliwie uczestniczą w budowaniu inteligentnych miast opartych na zasadach integracji społecznej. Pośrednicy innowacji mogą działać jako kluczowi aktorzy w procesie tworzenia smart cities, które uwzględniają różnorodne potrzeby i perspektywy społeczności. W koncepcji smart city włączenie społeczności w proces projektowania jest kluczowe i decydujące dla właściwego doboru rozwiązań projektowych. Rola pośredników innowacji jest często postrzegana jako mediacja między różnymi interesariuszami, takimi jak mieszkańcy, sektor publiczny, sektor prywatny, organizacje pozarządowe czy projektanci (8).

5. Obszar zrównoważonego rozwoju w opracowywanej liście kontrolnej do projektu budowlanego na podstawie analiz przypadków opracowywanych projektów budowlanych

Na podstawie analizy autorskich projektów i wybranych publikacji utworzono dział listy kontrolnej, zawierającej parametry zgodne ze zrównoważonym rozwojem:

1. Efektywność energetyczna:

- Czy budynek jest projektowany z myślą o minimalizacji zużycia energii? __TAK/NIE
- Czy wykorzystuje się energooszczędne materiały budowlane? __TAK/NIE
- Czy projekt obejmuje systemy odnawialnej energii, takie jak panele fotowoltaiczne lub kolektory słoneczne? __TAK/NIE

2. Analiza ryzyka środowiskowych zagrożeń:

- Czy budynek jest zaprojektowany w taki sposób, aby być odpornym na ekstremalne warunki atmosferyczne, takie jak silne wiatry, ulewy, grad czy opady śniegu? __TAK/NIE
- Czy zostały podjęte odpowiednie środki zapobiegawcze i zastosowano wzmocnione struktury, aby zapewnić bezpieczeństwo użytkowników w tych warunkach? __TAK/NIE
- Czy przeprowadzono analizę ryzyk związanych z naturalnymi zagrożeniami, takimi jak trzęsienia ziemi, powódzie, huragany itp.? __TAK/NIE
- Czy projekt budynku uwzględnia te zagrożenia i dostosowuje się do nich, aby zminimalizować ryzyko dla użytkowników? __TAK/NIE

3. Bezpieczeństwo przeciwpożarowe:

- Czy zaplanowano i zastosowano odpowiednie systemy przeciwpożarowe, takie jak alarmy przeciwpożarowe, systemy gaśnicze, korytarze ewakuacyjne itp.? __TAK/NIE
- Czy projekt uwzględnia bezpieczne materiały budowlane, które ograniczają rozprzestrzenianie się ognia? __TAK/NIE
- Czy zaplanowano i zastosowano awaryjne systemy ewakuacyjne, takie jak schody, windy ewakuacyjne, oznakowanie ewakuacyjne itp.? __TAK/NIE
- Czy systemy te są odpowiednio zlokalizowane i dostępne dla użytkowników w przypadku konieczności ewakuacji? __TAK/NIE

4. Bezpieczeństwo konstrukcji i użytkowników:

- Czy projekt budynku zapewnia odpowiednią wytrzymałość i stabilność konstrukcji, aby minimalizować ryzyko zawalenia się lub uszkodzenia budynku? __TAK/NIE
- Czy zastosowane materiały budowlane są bezpieczne i niepodatne na degradację w czasie? __TAK/NIE
- Czy przewidziano odpowiednie procedury kontroli jakości i inspekcji w celu zapewnienia trwałości i bezpieczeństwa konstrukcji? __TAK/NIE
- Czy budynek jest zaprojektowany z myślą o minimalizacji ryzyka wypadków i urazów dla użytkowników? __TAK/NIE
- Czy zastosowane rozwiązania architektoniczne i projektowe uwzględniają ergonomiczne aspekty, aby zapewnić bezpieczne i komfortowe warunki dla użytkowników? __TAK/NIE
- Czy przestrzeń jest odpowiednio oznakowana, aby ułatwić nawigację i zapobiegać potencjalnym zagrożeniom? __TAK/NIE

5. Zarządzanie zasobami materiałowymi:

- Czy projekt uwzględnia wykorzystanie lokalnych i odnawialnych materiałów budowlanych? __TAK/NIE

- Czy projekt uwzględnia minimalizację odpadów i możliwość ich recyklingu? __TAK/NIE
 - Czy projekt zakłada długotrwałe i łatwe do naprawy rozwiązania konstrukcyjno-materiałowe? __TAK/NIE
6. Gospodarka wodno-ściekowa:
- Czy projekt uwzględnia strategie zbierania i wykorzystywania deszczówki? __TAK/NIE
 - Czy projekt obejmuje efektywne urządzenia sanitarno-higieniczne, takie jak ograniczniki przepływu wody czy urządzenia do odzyskiwania ciepła? __TAK/NIE
 - Czy projekt uwzględnia tereny zielone i rozwiązania krajobrazowe, które promują retencję wody i redukują erozję? __TAK/NIE
7. Jakość wnętrza i zdrowie użytkowników:
- Czy projekt uwzględnia zapewnienie wysokiej jakości powietrza wewnętrznego poprzez wentylację i filtrację naturalną zielenią? __TAK/NIE
 - Czy projekt zapewnia optymalne oświetlenie naturalne i sztuczne, z uwzględnieniem efektywnych źródeł światła? __TAK/NIE
 - Czy projekt uwzględnia ergonomiczne rozwiązania, które poprawiają komfort i zdrowie użytkowników? __TAK/NIE
 - Czy zastosowane materiały i wykończenia są ekologiczne i nie powodują negatywnego wpływu na środowisko? __TAK/NIE
8. Dostępność i inkluzja:
- Czy projekt uwzględnia dostępność dla osób o różnych potrzebach, włączając osoby niepełnosprawne i starsze? __TAK/NIE
 - Czy projekt zapewnia łatwy dostęp do usług i infrastruktury dla wszystkich mieszkańców? __TAK/NIE
 - Czy projekt angażuje lokalną społeczność i uwzględnia jej potrzeby i preferencje? __TAK/NIE
9. Monitorowanie i ocena:
- Czy projekt przewiduje system monitoringu i oceny, który pozwoli śledzić i ocenić osiągnięcie zrównoważonych celów? __TAK/NIE
 - Czy projekt uwzględnia stosowanie narzędzi oceny zrównoważonego budownictwa, takich jak LEED lub BREEAM? __TAK/NIE

Powyższe parametry stanowią tylko niektóre spośród kilkunastu kluczowych elementów, które autor uwzględnia na każdym etapie projektu budowlanego, aby zagwarantować ideę zrównoważonego rozwoju i minimalizować negatywny wpływ na środowisko i ludzi. Te wartości często odnosimy do aspektów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych. Poszukujemy równowagi między postępem gospodarczym a ochroną środowiska, biorąc

pod uwagę także aspekty społeczne, aby uwzględnić długoterminowe skutki naszych działań podczas procesu projektowania. Aksjologiczne podejście do zrównoważonego rozwoju w pracy architekta dąży do osiągnięcia harmonii między postępem technologicznym, ochroną środowiska i zaspokajaniem potrzeb społecznych. W tym kontekście architekci podejmują wysiłki, aby tworzyć projekty, które nie tylko są efektywne pod względem energetycznym i ekologicznym, ale również przyczyniają się do poprawy jakości życia i integracji społeczności lokalnych (9).

Przy opracowywaniu listy kontrolnej w obszarze zrównoważonego rozwoju wyraźnie widać znaczenie jednostkowej odpowiedzialności w kontekście zrównoważonego rozwoju oraz konieczność podejmowania działań na różnych poziomach – od lokalnego do globalnego (10).

6. Bezpieczeństwo pożarowe jako jeden z obszarów ryzyka w relacji z ideą zrównoważonego rozwoju

Opierając się na wieloletnim doświadczeniu, zastosowanie zasad zrównoważonego rozwoju wpływa na poprawę bezpieczeństwa przeciwpożarowego w obiektach budowlanych na wiele sposobów.

W zakresie stosowanych materiałów zrównoważony rozwój rekomenduje używanie materiałów ognioodpornych lub trudnozapalnych, które zmniejszają ryzyko rozprzestrzeniania się ognia. Przykładowo, stosowanie płyt gipsowo-kartonowych o podwyższonej odporności ogniowej lub drewna ognioodpornego może wydłużyć czas ochrony przed ogniem struktury budynku. Projektowanie zrównoważonych budynków zazwyczaj uwzględnia wysoką efektywność energetyczną oraz dobrą izolację termiczną. To może pomóc ograniczyć rozprzestrzenianie się ognia i dymu wewnątrz budynku, umożliwiając dłuższy czas na ewakuację i interwencję służb ratunkowych.

Istotna jest również optymalizacja układu przestrzennego. Zrównoważone projektowanie budynków dąży do optymalnego wykorzystania przestrzeni, co może mieć pozytywny wpływ na bezpieczeństwo przeciwpożarowe. Poprawnie zaplanowane układy korytarzy, schodów i dróg ewakuacyjnych ułatwiają szybką i bezpieczną ewakuację w przypadku pożaru.

Dedykowane systemy detekcji i przeciwpożarowe to kolejny istotny element. Budynki zrównoważone często wyposażone są w zaawansowane systemy detekcji pożaru, takie jak czujniki dymu i ciepła, a także efektywne systemy gaśnicze, takie jak systemy sprinklerów czy gaśnice ręczne. To pomaga w szybkim wykrywaniu pożaru oraz jego opanowaniu lub zlokalizowaniu do momentu przybycia służb ratunkowych.

W zakresie instalacji stosowane są zrównoważone systemy wentylacyjne. Budynki często korzystają z naturalnych i zrównoważonych systemów wentylacyjnych, takich jak otwierane okna, wentylacja grawitacyjna czy wykorzystanie naturalnych przepływów powietrza. Te systemy mogą pomóc ograniczyć rozprzestrzenianie się dymu i gorącego powietrza podczas pożaru.

Zgodnie z instrukcją przeciwpożarową obiektu budowlanego bazującego na projekcie budowlanym, zrównoważone budynki powinny być wyposażone w odpowiednie oznakowanie ewakuacyjne oraz zapewniać szkolenia dotyczące postępowania w przypadku pożaru. Podnoszenie świadomości użytkowników na temat procedur bezpieczeństwa pożarowego zwiększa skuteczność ewakuacji i minimalizuje ryzyko wypadków.

Na szczególną uwagę zasługuje zrównoważona lokalizacja i dostęp do służb ratunkowych. W tym zakresie kładzie się nacisk na lokalizację budynków w taki sposób, aby były one łatwo dostępne dla służb ratunkowych. Dobre połączenia komunikacyjne, bliskość stacji straży pożarnej i innych służb ratowniczych znacząco wpływają na skuteczność działań ratowniczych w przypadku pożaru.

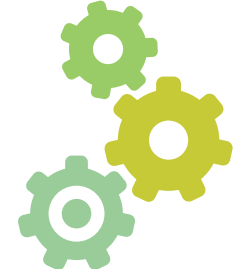
7. Podsumowanie

Zakres przeprowadzonych analiz miał na celu zdefiniowanie obszaru listy kontrolnej w kontekście zagadnień zrównoważonego rozwoju. Poszczególne zagadnienia mają zostać uwzględnione jako integralna część nowo opracowywanej metody oceny zagrożeń w trakcie procesu sporządzania projektu budowlanego. Sformułowane wytyczne kontrolne posiadają potencjał do pozytywnego wpływu zarówno na nowe projekty, jak i na sam proces budowy. Wiele zasad z istniejących systemów oceny obecnie znajduje zastosowanie i jest wdrażane w proces projektowania przez autora. Z tego powodu wprowadzenie rozszerzonych zagadnień z zakresu zrównoważonego rozwoju do nowej metody opartej na liście kontrolnej procesu sporządzania projektu budowlanego wykazuje znaczący potencjał jako sposób implementacji zrównoważonego budownictwa.

Bibliografia

1. Gualandri F., Kuzior A. (2023). "Home Energy Management Systems Adoption Scenarios: The Case of Italy". *Energies*, 16, 4946.
2. Kuzior A., Sobotka B. (2019). „Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miasta w kontekście idei Smart City”. Fundacja VCC. Lublin.

3. Gauzin-Müller D. (2002). "Sustainable Architecture and Urbanism: Concepts, Technologies, Examples". Birkhäuser. Bazylea.
4. Kwok A.G., Grondzik W.T. (2018). „The Green Studio Handbook - Environmental Strategies for Schematic Design”. Routledge. Nowy Jork.
5. Matarneh R.T. (2017). „Development of sustainable assessment method and design tool for existing and traditional buildings in Jordan”. LAP LAMBERT Academic Publishing. Saarbrücken.
6. McLennan J.F. (2004). "The Philosophy of Sustainable Design". Ecotone Publishing. Kansas City.
7. Kuzior A. (2020). "The Quadruple Helix Model as a Smart City Design Principle". Virtual Economics.
8. Lepore D., Testi N., Pasher E. (2023). "Building Inclusive Smart Cities through Innovation Intermediaries". Piaggia dell'Università, 2, 62100 Macerata, Italy.
9. Kuzior A. (2014). "Aksjologia zrównoważonego rozwoju". Belianum. Banska Bystrica.
10. Kuzior A., Kiepas A., Leks-Bujak E. (2011). „Zrównoważony rozwój”. Politechnika Śląska. Zabrze.



NAPAWANIE JAKO FORMA ZABEZPIECZENIA ANTYKOROZYJNEGO ELEMENTÓW CIŚNIENIOWYCH KOTŁÓW ENERGETYCZNYCH W ASPEKCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Anna Maciejczyk, Bartłomiej Hernik, Szymon Ciukaj

Streszczenie

Obserwowany w ostatnich dziesięcioleciach intensywny rozwój gospodarczy i technologiczny oraz związana z tym ekspansja w środowisko przyrodnicze wymusiły konieczność zminimalizowania efektów presji wywołanej przez aktywność człowieka. Narzędziem do tego stała się koncepcja zrównoważonego rozwoju, zgodnie z którą możliwe jest zaspokojenie potrzeb obecnego pokolenia przy jednoczesnej ochronie środowiska przyrodniczego i zasobów naturalnych, tak aby przyszłe pokolenia również mogły z nich korzystać. W przypadku branży energetycznej ograniczenie stosowania paliw kopalnych generuje kolosalne wyzwanie w postaci konieczności szukania alternatywnych źródeł energii. Jednakże w jednostkach energetycznych spalających paliwa alternatywne takie jak odpady, biomasa czy też pozostałości przemysłowe, często występują problemy związane z korozją oraz osadzaniem się popiołów na elementach wymieniających ciepło. Koniecznym jest zatem wprowadzenie alternatywnych rozwiązań na przykład w postaci dodatkowego zabezpieczenia antykorozyjnego, tak aby zminimalizować negatywne skutki związane ze stosowaniem paliw alternatywnych.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, paliwa kopalniane, paliwa alternatywne, korozja, spalanie, napawanie, powłoka, Inconel 625, Alloy 310

CLADDING OF PRESSURE COMPONENTS IN POWER BOILERS AS A FORM OF CORROSION PROTECTION IN TERMS OF SUSTAINABLE ECONOMY DEVELOPMENT

Abstract

The intensive economic and technological development observed in recent decades and the associated human activity expansion into the natural environment have emerged the need to minimize the negative effects caused by human activity. A useful process for this has become the concept of sustainable economic development, according to which it is possible to meet the needs of the present generation while protecting the natural environment and natural

resources so that future generations can also benefit from them. In the case of the energy industry, the reduction in the use of fossil fuels generates the need to look for alternative energy sources. However, power boilers burning alternative fuels such as waste, biomass or industrial residues often experience operational problems of corrosion and severe ash deposition on heat-exchanging elements. It is, therefore, necessary to introduce alternative technology solutions, such as easily applicable additional corrosion protection on the tube exchangers to mitigate the negative effects of burning alternative fuels.

Keywords: sustainable economy development, fossil fuels, alternative fuels, corrosion, waste firing, cladding, Inconel 625, Alloy 310

Autorzy:

Anna Maciejczyk, Bartłomiej Hernik, Szymon Ciukaj

Politechnika Śląska, Wydział Inżynierii Środowiska i Energetyki
ul. Konarskiego 18, 44-100 Gliwice

Cytowanie: Maciejczyk A., Hernik B., Ciukaj Sz. (2023). Napawanie jako forma zabezpieczenia antykorozyjnego elementów ciśnieniowych kotłów energetycznych w aspekcie zrównoważonego rozwoju. *Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, 3, 50–71.

Czym jest zrównoważony rozwój?

Termin „zrównoważony rozwój” (sustainable development) został po raz pierwszy użyty przez niemieckiego leśnika Hansa Karla Carlowitza, który był zwolennikiem prowadzenia gospodarki leśnej opartej na zrównoważonych zasadach, tzn. utrzymywanie drzewostanu na tym samym poziomie ilościowym.

Natomiast definicja zrównoważonego rozwoju wywodzi się z Raportu Brundtland, zgodnie z którym jest on określany jako „(...) rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie zagrażając możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń”. Warto odwołać się również do definicji ONZ, zgodnie z którą: „Zrównoważony rozwój Ziemi to rozwój, który zaspokaja podstawowe potrzeby wszystkich ludzi oraz zachowuje, chroni i przywraca zdrowie i integralność ekosystemu Ziemi, bez zagrożenia możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń i bez przekraczania długookresowych granic pojemności ekosystemu Ziemi” [1].

O zasadzie zrównoważonego rozwoju mowa także w art. 5 Konstytucji RP, który stanowi, że: „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”.

Definicja zrównoważonego rozwoju znalazła się również w ustawie Prawo Ochrony Środowiska i wyjaśnia, że jest to „(...) taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń”.

Rozwój strategii zrównoważonego rozwoju oraz jego główne cele

Genezą koncepcji zrównoważonego rozwoju jest raport z 1969 roku, ogłoszony przez Sekretarza ONZ U Thanta, w którym po raz pierwszy w historii zaprezentowano dane, wskazujące na zniszczenie środowiska naturalnego wskutek m.in. zbyt dużej eksploatacji surowców mineralnych, drastycznego zmniejszenia powierzchni lasów, niszczenia i degradacji pokrywy glebowej, zmniejszenia się zasobów wód słodkich, niszczenia szaty roślinnej oraz zanieczyszczenia powietrza atmosferycznego i wynikające z tego niekorzystne konsekwencje i zagrożenia istotne dla całej ludzkości. Dokument ten wzywał wszystkie kraje do globalnego rozpatrywania problemów ochrony środowiska oraz ostrzegał, że dotychczasowy sposób korzystania ze środowiska naturalnego spowoduje światową katastrofę, której można zapobiec jedynie poprzez rozpoczęcie w krajach cywilizowanych działań chroniących środowisko. Do dziś raport ten uważany jest za punkt zwrotny w postrzeganiu problemów środowiskowych [2, 3, 4].

W odpowiedzi na potrzebę zmiany podejścia ludzkości do postrzegania ochrony środowiska i wzbudzenia odpowiedzialności za nie powstał Klub Rzymski, czyli organizacja określana jako „globalny think tank”, zrzeszająca naukowców, polityków i biznesmenów zaangażowanych w badanie i upowszechnianie globalnych problemów świata, w tym związanych również z problemami środowiskowymi. Przygotowany przez Klub Rzymski raport pn. „Granice wzrostu” prezentuje bardzo niekorzystną koncepcję przyszłości Ziemi, tzn. „Jeśli obecne trendy wzrostowe światowej populacji, industrializacji, zanieczyszczenia, produkcji żywności i zużycia zasobów zostaną utrzymane, to w ciągu najbliższych stu lat osiągnięte zostaną granice wzrostu tej planety. Najbardziej prawdopodobnym skutkiem będzie raczej gwałtowny i niekontrolowany spadek zarówno liczebności populacji, jak i produkcji przemysłowej” [5].

Wg autorów tego raportu przedstawione w nim zagrożenia mogłyby zostać zahamowane w sytuacji tzw. wzrostu zerowego, czyli utrzymania rozwoju gospodarczego na osiągniętym poziomie.

Kolejnym ważnym etapem w ewolucji koncepcji zrównoważonego rozwoju była Konferencja Sztokholmska, zorganizowana w 1972 roku, w wyniku której przyjęta została Deklaracja Sztokholmska, czyli tzw. Deklaracja Konferencji Narodów Zjednoczonych w sprawie naturalnego środowiska człowieka [6]. Deklaracja ta stwierdza m.in., że „człowiek ma podstawowe prawo do wolności, równości i odpowiednich warunków życia w środowisku takim, które pozwalałoby na przyzwoite życie w dobrobycie. Człowiek ponosi poważną odpowiedzialność za ochronę i poprawę środowiska naturalnego dla obecnych i przyszłych pokoleń” [7]. Deklaracja ta zwraca również uwagę na konieczność „ograniczania wpływu człowieka na zasoby Ziemi, na powietrze, wodę, glebę, florę i faunę, na szczególną odpowiedzialność za ochronę i mądre zarządzanie pozostałościami dzikiej zwierzyny i miejsc, w których ona przebywa, na konieczność odpowiedzialnego i sprawiedliwego użytkowania zasobów nieodnawialnych, zapobiegając ich wyczerpaniu” [8].

W ramach Organizacji Narodów Zjednoczonych w roku 1983 pod kierownictwem premier Norwegii Gro Harlem Brundtland rozpoczęła działalność Komisja ONZ ds. Środowiska i Rozwoju, a efektem tej działalności stało się opublikowanie w 1987 roku raportu pn. „Nasza wspólna przyszłość”, w którym zostało zdefiniowane pojęcie zróżnicowanego rozwoju jako „pozwalającego na zaspokojenie potrzeb bieżącego pokolenia bez uszczerbku dla szans na zaspokojenie takich potrzeb w przyszłości” [9]. Ponadto raport ten podnosi konieczność przedsięwzięcia różnorodnych czynności w poszczególnych rejonach świata tak, aby możliwym stało się wykreowanie zrównoważonego modelu życia, w szczególności w celu poprawy jakości egzystencji danego pokolenia przy minimalizacji rabunkowej eksploatacji zasobów naturalnych tak, aby mogły służyć one pokoleniom przyszłym. Dla osiągnięcia tego celu konieczne jest zintegrowanie działań ludzkich w obszarze wzrostu gospodarczego, ochrony zasobów naturalnych i środowiska oraz rozwoju społecznego [10].

Raport komisji Brundtland stał się podstawą do zwołania Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku. W wyniku prac tej konferencji uchwalona została Deklaracja o środowisku i rozwoju, zawierająca 27 zasad definiujących działania na rzecz środowiska [11], „mając na celu ustanowienie nowego i sprawiedliwego światowego partnerstwa przez stworzenie nowych form współpracy między państwami, podstawowymi grupami społecznymi i narodami, pracując w celu osiągnięcia międzynarodowych porozumień, korzystnych dla wszystkich i chroniących integralność światowego systemu środowiska i rozwoju, uznając niepodzielną i powiązaną współzależnościami istotę Ziemi — naszego domu” [12]. Zasada nr 3 deklaracji odnosi się bezpośrednio do definicji zrównoważonego rozwoju zawartej w raporcie

Brundtland i głosi, że „prawo do rozwoju musi być egzekwowane tak, aby sprawiedliwie uwzględniać rozwojowe i środowiskowe potrzeby obecnych i przyszłych pokoleń” [12].

Podczas konferencji w Rio de Janeiro została również przyjęta Agenda 21, która jest dokumentem programowym, przedstawiającym plan działania dla Narodów Zjednoczonych, rządów i grup społecznych na rzecz ochrony środowiska i rozwoju. Zwraca ona uwagę na fakt, że „ludzkość doszła do przełomowego momentu w historii. Kontynuując dotychczasową politykę, przyczyniamy się do pogłębienia przepaści gospodarczej w społeczeństwach i między państwami, rozszerzenia się sfer ubóstwa, głodu, chorób i analfabetyzmu. Będziemy też powodować postępującą degradację środowiska naturalnego, od którego zależy życie na Ziemi” [13]. Agenda 21 została podzielona na cztery części, z których pierwsza dotyczy zagadnień społecznych i ekonomicznych (tj. współpraca międzynarodowa w celu przyspieszenia zrównoważonego rozwoju, walka z ubóstwem, ochrona zdrowia ludzkiego, rozwój osiedli ludzkich), druga – zasad ochrony i gospodarowania zasobami naturalnymi (tj. ochrona atmosfery, ochrona powierzchni ziemi, ochrona oceanów, mórz i wód śródlądowych, ochrona różnorodności biologicznej, bezpieczna dla środowiska gospodarka odpadami stałymi, toksycznymi, niebezpiecznymi, ściekowymi i radioaktywnymi), trzecia – wzmacniania roli grup społecznych i organizacji (tj. wzmacnianie roli kobiet, młodzieży, związków zawodowych, ludności wiejskiej, władz lokalnych, przemysłu, nauki) oraz czwarta – zagadnień związanych z możliwościami realizacyjnymi zrównoważonego rozwoju (tj. środki i mechanizmy finansowania, transfer technologii proekologicznych, współpraca naukowa i edukacja ekologiczna, współpraca międzynarodowa w tworzeniu możliwości realizacyjnych) [14]. Opierając się na działaniach propagowanych przez Agendę 21, w Polsce od roku 1998 ponad 80 samorządów opracowało i rozpoczęło realizację programów aktywizujących zrównoważony rozwój. W roku 2002, podczas konferencji „Zarządzanie zrównoważonym rozwojem. Agenda 21 w Polsce – 10 lat po Rio”, została podpisana Deklaracja Polskiej Sieci Miast, Gmin i Powiatów na rzecz zrównoważonego rozwoju [15].

Niezwykle ważnym wydarzeniem był Szczyt Ziemi 2002, zorganizowany przez Organizację Narodów Zjednoczonych w Johannesburgu, który służyć miał dyskusji środowisk międzynarodowych na temat globalnego zrównoważonego rozwoju, czyli rozwoju gospodarczego, społecznego i ochrony środowiska. Przyjęty 65-stronicowy Plan Działania zobowiązał uczestników Szczytu do współpracy na rzecz ochrony środowiska i rozwoju w zakresie m.in. ograniczenia ubóstwa, ograniczenia śmiertelności niemowląt i dzieci poniżej 5 lat, poprawy służby zdrowia, ograniczenia nadmiernej produkcji i konsumpcji, a także zarządzania międzynarodowymi zasobami i rozwoju alternatywnych źródeł energii [6].

W 2012 roku, w 20. rocznicę Konferencji Narodów Zjednoczonych dotyczącej środowiska i rozwoju, zakończoną przyjętym planem działania (Agenda 21) dla XXI wieku w obszarach

dotyczących wpływu człowieka na środowisko, odbył się Szczyt Ziemi Rio +20, zwołany w sprawie oceny postępów w realizacji wcześniejszych zobowiązań związanych ze zrównoważonym rozwojem, a także opracowania nowych celów, mających rozwiązać m.in. problemy dotyczące rosnącej skali ubóstwa i egzystencji w warunkach prymitywnych, zapewnić ochronę środowiska naturalnego w świetle coraz większego zaludnienia Ziemi, a także promować sprawiedliwość społeczną. Efektem międzynarodowych dyskusji stało się przyjęcie Deklaracji „Przyszłość jaką chcemy mieć”, którą należy rozpatrywać jako wspólne, międzynarodowe, ustalone w drodze porozumienia i kompromisu stanowisko, dotyczące zrównoważonego rozwoju w płaszczyźnie ekonomicznej, społecznej i środowiskowej [16]. Deklaracja została podzielona na sześć części, w których ujęto 280 artykułów poruszających szereg różnych tematów związanych ze zrównoważonym rozwojem. Ujęte zostały m.in. kwestie światowej gospodarki energetycznej w zakresie poprawy efektywności, dostępu do nowoczesnych usług energetycznych, czy też zwiększenia wykorzystania alternatywnych źródeł energii przy jednoczesnym zapewnianiu, że nie spowoduje to zmian klimatycznych. Jeśli chodzi o kwestie związane z tematem ubóstwa podkreślone zostało, że bezpieczeństwo żywnościowe i zrównoważone rolnictwo, a także działania gospodarcze w zakresie tworzenia nowych miejsc pracy mają tutaj kolosalne znaczenie. W szczególności należy zaakcentować propagowanie powstawania „zielonych stanowisk pracy”, przyczyniających się do ochrony i poprawy jakości środowiska naturalnego. Zrównoważony rozwój miast to kolejny ujęty w deklaracji temat. Należy tutaj wskazać, że ideą takich miast jest wzrost jakości życia i dobrobytu ludzi przy jednoczesnej symbiozie środowiska zurbanizowanego ze środowiskiem przyrodniczym. Miasta powinny podjąć niezbędne działania, aby „przyczynić się do osiągnięcia celów neutralności klimatycznej, gospodarki o obiegu zamkniętym i bioróżnorodności, zapewniając jednocześnie czystsze i zdrowsze środowisko oraz oferując swoim mieszkańcom lepsze możliwości społeczne i gospodarcze” [17]. W deklaracji poruszony został również problem zapewniania każdemu człowiekowi dostępu do wody, która jest niezbędna w ludzkiej egzystencji. Co prawda na naszej planecie jest wystarczająco dużo wody, jednakże mimo tego wiele ludzi cierpi i umiera z powodu jej niedoboru. Jest to niestety spowodowane jej niewłaściwym gospodarowaniem oraz błędami logistycznymi, zapobieganie którym powinno stanowić jeden z najistotniejszych celów środowisk międzynarodowych. W tym miejscu należy także wskazać, że równie istotne jest podjęcie działań w celu ochrony wód mórz i oceanów przed ich nadmierną eksploatacją, niszczeniem morskich ekosystemów oraz przed zagrożeniami wynikającymi ze zmian klimatycznych, ponieważ odgrywają one kluczową rolę nie tylko w rozwoju handlu i transportu, lecz również regulują klimat i wytwarzają większość dostępnego tlenu [18]. Problemy i wyzwania ujęte w deklaracji są więc ogromne i stanowią rzeczywiste zagrożenie dla świata, a ich rozwiązanie lub przynajmniej ograniczenie winno stanowić punkt wyjścia dla dalszych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Ostatnim ważnym etapem był Szczyt Zrównoważonego Rozwoju, który odbył się w 2015 roku w Nowym Jorku. Miał on na celu przyjęcie nowej agendy o historycznym znaczeniu „Przekształcanie naszego świata: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – 2030” [19]. Zgodnie z preambułą agenda „jest planem działań na rzecz ludzi, naszej planety i dobrobytu. Celem agendy jest również wzmocnienie powszechnego pokoju w warunkach większej wolności” [20]. Została podpisana przez 193 państwa członkowskie ONZ, które zobowiązały się „(...) wyeliminować, od chwili obecnej do roku 2030, ubóstwo i głód na całym świecie; zwalczyć nierówności wewnątrz oraz między krajami; zbudować pokojowe i sprawiedliwe społeczeństwa sprzyjające włączeniu społecznemu; chronić prawa człowieka i promować równość płci; wzmacniać pozycję kobiet i dziewcząt oraz zapewnić trwałą ochronę naszej planety i jej zasobów naturalnych, (...) stworzyć warunki dla zrównoważonego, trwałego i sprzyjającego włączeniu społecznemu wzrostu gospodarczego, wspólnego dobrobytu i godnej pracy dla wszystkich, uwzględniając różne poziomy rozwoju i potencjału krajowego” [20]. Agenda przedstawia 17 celów zrównoważonego rozwoju oraz powiązanych z nim 169 zadań, oddających trzy wymiary zrównoważonego rozwoju, czyli gospodarczy, społeczny i środowiskowy. Ujęte w agendzie zmiany transformacyjne zostały przedstawione jako zasada 5P: People (ludzie – eliminacja ubóstwa i głodu, godność i równość), Planet (planeta – ochrona przed jej degradacją poprzez zrównoważoną konsumpcję i produkcję, gospodarowanie zasobami naturalnymi oraz ochrona klimatu), Prosperity (dobrobyt – zapewnienie możliwości korzystania z dóbr takich jak edukacja, opieka zdrowotna, czysta woda, elektryczność przy jednoczesnym respektowaniu środowiska naturalnego), Peace (pokój – wzmocnienie roli prawa i odpowiedzialności instytucji, wolność polityczna, wolność słowa i mediów, sprawiedliwość i brak dyskryminacji), Partnership (partnerstwo – globalne partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju, koncentracja na potrzebach najuboższych i najuboższych) [19]. Każdemu przedstawionemu w Agendzie działaniu, w celu jego monitorowania, przypisane zostały mierzące postępy realizacji wskaźniki, za których raportowanie odpowiadają rządy poszczególnych krajów. W Polsce organem odpowiedzialnym za mierzenie postępów w realizacji Agendy jest GUS, który przygotował specjalny portal prezentujący wyniki. Polska w tej chwili zajmuje 12 miejsce na świecie pod względem realizacji Agendy 2030 [21].

Polityka energetyczna w świetle idei zrównoważonego rozwoju

W koncepcji zrównoważonego rozwoju szczególną rolę odgrywa temat odpowiedniego wykorzystywania zasobów naturalnych, w szczególności tych, których nie da się odtworzyć. Sektorem szczególnie eksploatującym dobra naturalne jest energetyka, która korzystając

z paliw kopalnych, przyczynia się do degradacji środowiska naturalnego, co stanowi jedno z głównych zagrożeń dla rozwoju gospodarczego [22]. Tradycyjnie prowadzona gospodarka energetyczna zakładała wytworzenie niezbędnej ilości energetycznej bez zwracania uwagi na możliwe negatywne skutki ekologiczne. W procesie energetycznym dominowało wówczas wykorzystywanie zasobów naturalnych, a kwestie finansowe miały kluczowe znaczenie. Obecnie, w myśl idei zrównoważonego rozwoju, polityka energetyczna powinna opierać się na trzech kluczowych aspektach, tj. efektywność energetyczna, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii oraz redukcja emisji gazów cieplarnianych [23]. Działania w obszarze poprawy efektywności energetycznej są skupione na zmniejszeniu zużycia energii przez poprawę efektywności wytwarzania, przesyłu i użytkowania energii. Pozytywne aspekty ulepszonej efektywności energetycznej to przede wszystkim obniżenie kosztów energii, ograniczenie zużycia surowców naturalnych, redukcja emisji gazów cieplarnianych i innych zanieczyszczeń powodowanych przez produkcję i użytkowanie energii, a także zwiększenie bezpieczeństwa energetycznego kraju poprzez ograniczenie zależności od importu energii [24]. Kluczowym elementem zrównoważonej polityki energetycznej jest wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, nieograniczonych jeśli chodzi o dostępność i jednocześnie minimalizujących korzystanie z paliw kopalnych [22]. Jednak promowanie paliw alternatywnych to nie tylko oszczędzanie paliw tradycyjnych. Warto tutaj wskazać na zrównoważony rozwój obszarów wiejskich, gdzie produkowana jest biomasa, której użytkowanie może wspierać rozwój lokalnej gospodarki, rolnictwa, leśnictwa, a także zwiększać bezpieczeństwo żywnościowe [25]. Rozwój paliw alternatywnych pozwala również na dywersyfikację źródeł energii, co ma istotne znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju i odporności na zmiany na rynku paliw. W świetle zrównoważonego rozwoju godny podkreślenia jest również pozytywny wpływ redukcji gazów cieplarnianych na środowisko. Należy tutaj wskazać nie tylko na poprawę jakości powietrza czy ochronę zasobów wodnych, lecz również na zachowanie różnorodności biologicznej, jak również tworzenie zrównoważonych miast. Do działań, które należy przedsięwziąć w tym zakresie, należy zaliczyć stosowanie nowych technologii oczyszczania spalin oraz modernizację elektrowni węglowych już istniejących. Reasumując, prowadzenie zrównoważonej polityki energetycznej stanowi nie tylko odpowiedź na wyzwania klimatyczne, lecz również dzięki prowadzeniu szeregu zgodnych z tą polityką działań, możliwa jest poprawa jakości życia społeczeństwa, a także wzrost bezpieczeństwa energetycznego kraju.

Obecnie obowiązująca polityka energetyczna Polski, wyznaczająca kierunki rozwoju sektora paliwowo-energetycznego, została przedstawiona w dokumencie pt. „Polityka energetyczna Polski do 2040 r.”, czyli jest to tak zwany PEP2040. Polityka ta została podpisana 2 lutego 2021 roku i zastąpiła dokument poprzednio obowiązujący, tj. „Polityka energetyczna Polski

do 2030 r.". Polityka ta oparta jest na trzech filarach: I filar: sprawiedliwa transformacja, II filar: zeroemisyjny system energetyczny, III filar: dobra jakość powietrza [26]. Sprawiedliwa transformacja zakłada ograniczenie ubóstwa energetycznego, a także, dzięki rozwojowi nowych gałęzi przemysłu związanych z energią odnawialną i jądrową, powstanie nowych miejsc pracy. Rejony, gdzie szczególnie intensywnie eksploatowane są paliwa kopalne, mają otrzymać wsparcie finansowe w kwocie ok. 60 mld złotych. W ramach drugiego filaru przewidziane jest wdrożenie morskiej energetyki wiatrowej, energetyki jądrowej oraz energetyki lokalnej i obywatelskiej w celu utrzymania ciągłości zaopatrzenia w energię elektryczną. Z kolei zapewnienie dobrej jakości powietrza, stanowiącej trzeci filar polityki energetycznej, ma zostać uzyskane w wyniku transformacji sektora ciepłowniczego (zastępowanie paliw kopalnych innymi źródłami ciepła) i elektryfikacji transportu. Ważnym faktorem jest tutaj również promowanie domów pasywnych i zeroemisyjnych, które pozwalają nie tylko na zminimalizowane koszty użytkowania, lecz również dzięki stosowanym w nich innowacyjnym rozwiązaniom możliwa jest poprawa jakości powietrza [27]. Na bazie przedstawionych wyżej filarów polityki energetycznej opracowano osiem celów szczegółowych wraz z działaniami niezbędnymi do ich realizacji [28]. Pierwszy cel szczegółowy to optymalne wykorzystanie własnych zasobów energetycznych. W ramach tego celu wyspecyfikowane zostało, w jaki sposób pokrywane będzie zapotrzebowanie na węgiel kamienny, brunatny, gaz ziemny i ropę naftową oraz surowce odnawialne. Wskazano również, że ograniczanie wpływu branży energetycznej na środowisko może zostać uzyskane dzięki wysokiej efektywności wydobycia danego surowca oraz jego bardziej racjonalnego zagospodarowania. Rozbudowa infrastruktury wytwórczej i sieciowej energii elektrycznej przedstawia cel szczegółowy nr 2. Jest on niezbędny, aby móc zapewnić bezpieczeństwo dostaw energii elektrycznej oraz stworzyć nowy system elektroenergetyczny, oparty na źródłach nisko- i zeroemisyjnych [29]. Zgodnie z zapisami PEP2040, Polska będzie dążyć do pokrycia zapotrzebowania na moc własnymi zasobami, udział węgla kamiennego może spaść nawet do 37,5%, natomiast coraz większą rolę odgrywać będą paliwa alternatywne, w przypadku których należy mieć na uwadze konieczność nie tylko rozwoju infrastruktury sieciowej, lecz również technologii magazynowania energii, a także rozbudowę jednostek gazowych. Kolejnym celem jest dywersyfikacja dostaw gazu ziemnego i ropy naftowej oraz rozbudowa infrastruktury. Niestety krajowe wydobycie gazu ziemnego i ropy naftowej nie pokrywa popytu na te paliwa, wobec czego Polska zmuszona jest do ich zapewnienia z innych źródeł. Głównym niebezpieczeństwem w zakresie dostaw tych surowców do kraju jest skupienie się jedynie na jednym dostawcy, co może generować zakłócenia w bezpieczeństwie energetycznym kraju. Kluczowym zadaniem jest zatem uniezależnienie się Polski od dostaw gazu i ropy z jednego kierunku. Cel szczegółowy nr 4 to rozwój

rynków energii mający wpływ zarówno na konkurencyjność gospodarki i zapewnienie bezpieczeństwa dostaw energii, jak również na realizację wymagań środowiskowych. Promowany w tym przypadku będzie nie tylko rozwój rynku energii elektrycznej czy gazu ziemnego, lecz również wykorzystanie biokomponentów i paliw alternatywnych oraz technologii wodorowych. W ramach celu piątego, tj. wdrożenie energetyki jądrowej, Polska zakłada uruchomienie bloków jądrowych, zapewniających „stabilność wytwarzania energii przy zerowej emisji zanieczyszczeń powietrza” oraz „dywersyfikację struktury wytwarzania energii przy racjonalnym koszcie” [28]. Obecnie w Polsce nie ma elektrowni jądrowych, uruchomienie pierwszego bloku pierwszej polskiej elektrowni jądrowej zaplanowano na rok 2033, a kolejne 5 bloków ma zostać uruchomione w odstępach 2–3 lat. Cel nr 6 zakłada rozwój odnawialnych źródeł energii, co ma prowadzić do ograniczenia wydobycia paliw kopalnych i tym samym obniżenia emisyjności sektora energetycznego, a także do poprawy bezpieczeństwa energetycznego państwa w wyniku uniezależnienia się od importu paliw. W tym zakresie Polska deklaruje, że udział paliw alternatywnych w końcowym zużyciu energii wyniesie co najmniej 23%. W realizacji tego celu ważną rolę odegrają morskie farmy wiatrowe, fotowoltaika, pompy ciepła oraz wzrost znaczenia biomasy, biogazu i geotermii. Rozwijać się będzie także energetyka, rozproszona w oparciu o podmioty indywidualne i społeczności energetyczne. Cel nr 7 polityki energetycznej wskazuje na rozwój ciepłownictwa i kogeneracji. W zakresie tego rozwoju zostanie zwiększony udział paliw alternatywnych w produkcji ciepła, a także wzrośnie wykorzystywanie ciepłownictwa systemowego. Ponadto planowane jest monitorowanie emisji z instalacji indywidualnych oraz ograniczenie wykorzystania paliw stałych w gospodarstwach domowych, jak również budowa ogólnopolskiej mapy ciepła. Poprawa efektywności energetycznej jest ostatnim celem PEP2040. Promowanie termomodernizacji budynków, osiągnięcie zeroemisyjności komunikacji miejskiej, a także zapewnienie efektywnego i ekologicznego dostępu do ciepła to główne narzędzia, dzięki którym Polska do roku 2030 zamierza osiągnąć poprawę efektywności energetycznej na poziomie 23% w stosunku do prognoz zużycia energii pierwotnej w roku 2020 [28].

Podsumowując, zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju przy jednoczesnej ochronie zasobów naturalnych i środowiska jest nadrzędnym celem PEP2040. Wobec tego transformacja energetyczna jest nieunikniona i związana w głównej mierze z dekarbonizacją gospodarki. Kluczowe znaczenie ma tutaj błyskawiczny rozwój odnawialnych źródeł energii, które nie tylko pozwalają na ograniczenie zużycia paliw kopalnych, ale również przyczyniają się do ochrony klimatu, m.in. ograniczają emisję substancji szkodliwych. Wymagane jest więc nie tylko wdrożenie nowych gałęzi przemysłu jak np. energetyka jądrowa, wiatrowa czy wodorowa, ale również zastosowanie nowych technologii, które pozwolą na częściowe zastąpienie paliw kopalnych alternatywnymi. Niestety taka zmiana miksu

energetycznego (związanego z odchodzeniem od paliw kopalnych i wprowadzaniem paliw alternatywnych) stosowanego w jednostkach energetycznych generuje często poważne problemy związane z korozją wysokotemperaturową i tworzeniem się osadów popiołowych na powierzchniach wymieniających ciepło, takich jak powierzchnie parownika oraz powierzchnie konwekcyjne. W przypadku kotłów spalających jeden rodzaj paliwa zagrożenia termodynamiczne zostały dostatecznie zbadane i są stosowane odpowiednie rozwiązania technologiczne przez producentów kotłów. Natomiast zaprojektowanie kotła spalającego tzw. miks paliwowy jest dużym wyzwaniem technicznym, a wzajemny wpływ poszczególnych paliw na wspólny proces spalania jest nierozpoznany z uwagi na małą ilość takich kotłów.

Zagospodarowanie odpadów jako element zrównoważonego rozwoju

Za powstawanie śmieci od zarania dziejów odpowiada tylko i wyłącznie człowiek. Każda forma jego działalności jest ściśle związana z powstawaniem odpadów, które determinują procesy produkcyjne i konsumpcyjne. Przyroda sama w sobie nie produkuje śmieci, gdyż wszystko co jest przez nią stworzone, zostaje całkowicie rozłożone i podlega cyklicznym przemianom nazywanym krążeniem materii. Wytwarzane przez człowieka śmieci, których środowisko przetworzyć nie może lub też trwa to niezmiernie długo, stanowią ogromne zagrożenie dla powietrza, wód powierzchniowych i podziemnych oraz dla gleby [30]. Coraz szybszy rozwój cywilizacyjny oraz wzrost konsumpcji prowadzą niestety do zwiększania ilości produkowanych odpadów przemysłowych i komunalnych, a składowanie jest ostatnią i najmniej pożądaną formą ich zagospodarowania. Celem dzisiejszego świata, kiedy ochrona środowiska jest najwyższym priorytetem, jest zatem wdrożenie zróżnicowanej gospodarki odpadami tak, aby skutek bieżącej konsumpcji nie ograniczać przyszłym pokoleniom zaspokajania własnych potrzeb i rozwoju cywilizacyjnego. Zgodnie z postulatami zróżnicowanego rozwoju należy przede wszystkim ograniczać powstawanie śmieci, zmniejszać negatywny wpływ działalności człowieka na klimat i środowisko, racjonalnie wykorzystywać zasoby naturalne, a także dostrzec pozytywne aspekty recyklingu, dzięki któremu można nie tylko ograniczyć ilość odpadów, lecz również z uwagi na powtórne użycie odzyskanych surowców wtórnych, zredukować korzystanie ze źródeł naturalnych [31]. Znaczącą rolę w procesie gospodarowania odpadami odgrywa proponowana przez Unię Europejską strategia 5R: Refuse (odmawiaj), Reduce (unikaj, ogranicz), Reuse (użyj ponownie), Recycle (utylizuj, poddaj recyklingowi), Rot (kompostuj) [32]. Zgodnie z zasadą „refuse” winniśmy nauczyć się mówić „nie”. Taka asertywność konsumencka w pozornie błahych sprawach jak np. używanie jednorazowych reklamówek i opakowań niskiej jakości, serwowanie napojów bez słomki lub kolorowych parasolek czy też nieprzyjmowanie ulotek, reklamowych gadżetów

i broszur ma kolosalne znaczenie w ograniczeniu ilości powstających odpadów [33]. Zasada „reduce” to po prostu „nie kupuj, jeśli tego nie potrzebujesz”, czyli ograniczenie konsumpcji w postaci odmówienia sobie zakupu nowych dóbr, które są zazwyczaj tylko chwilowymi zachciankami i szybko stają się odpadami niebezpiecznymi, zagrażającymi zdrowiu i życiu ludzi oraz środowisku naturalnemu. W myśl zasady „reuse” należy ponownie wykorzystywać posiadane już produkty, czyli dawać im tzw. drugie życie. Jeśli natomiast nie jest to możliwe, to zgodnie z zasadą „recycle” należy się postarać, aby takie przedmioty trafiły do recyklingu. Szczęólnego podkreślenia wymaga tutaj jednak właściwa segregacja śmieci. Ostatnia zasada to „rot”, czyli kompostuj. Odpady zielone, które się w naturalny sposób rozkładają, zamiast trafić na wysypisko, mogą zasilić przydomowy kompostownik, a dzięki temu powrócić do środowiska w przyjaznej dla niego formie [34]. Wdrożenie zasady 5R to olbrzymia korzyść dla środowiska, a dzięki jej zastosowaniu możliwe jest nie tylko ograniczenie zanieczyszczenia naszej planety, ale również zaoszczędzenie surowców naturalnych. Potrzebna jest jednak ogromna „praca u podstaw” – zwiększenie świadomości ludzi i wzbudzenie społecznej odpowiedzialności.

Nie ma jednak możliwości, aby ludzkość całkowicie przestała produkować odpady. Są one bowiem ściśle związane z prowadzoną przez człowieka działalnością handlową, produkcyjną czy usługową i dopóki będą one prowadzone, dopóty śmieci będą wytwarzane. Niestety w Polsce do roku 2004 wiodącą metodą unieszkodliwiania odpadów było ich składowanie na wysypiskach śmieci (ponad 95% wytworzonych odpadów). W ostatnich latach propagowany jest na szeroką skalę recykling. Jest on ważnym elementem gospodarki krajów rozwiniętych, który pozwala na oszczędność energii, surowców i środowiska naturalnego. Ponadto dzięki temu tworzone są nowe miejsca pracy w przedsiębiorstwach odbierających i segregujących odpady, a samych wysypisk śmieci jest mniej. Na podkreślenie tutaj zasługuje również aspekt finansowy dla obywateli, gdyż koszt pozbycia się śmieci posegregowanych jest czasami kilkukrotnie niższy niż rachunek za śmieci w postaci zmieszanej. Obecnie blisko 30% śmieci poddawanych jest recyklingowi, a 40% jest składowanych. Pozostałe odpady, nienadające się do recyklingu lub ich składowania na wysypiskach śmieci, poddawane są spalaniu [35]. Dotyczy to w głównej mierze wysokokalorycznej frakcji resztkowej odpadów komunalnych, która ze względu na swoje właściwości, tj. potencjał energetyczny zbliżony do poziomu wartości opałowej węgla kamiennego, z powodzeniem mogłaby być stosowana jako paliwo alternatywne w elektrociepłowniach i elektrowniach [36].

Alternatywne źródła energii stanowią więc nie tylko idealną odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie na energię, ale także poprzez ich wykorzystanie przyczyniają się do zabezpieczenia środowiska naturalnego przed dalszą degradacją. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że paliwa takie charakteryzują się niejednorodnym składem oraz

brakiem stabilności parametrów fizyko-chemicznych, co w konsekwencji może powodować zagrożenia techniczne oraz środowiskowe podczas ich energetycznego wykorzystania [37]. Szczególnym problemem eksploatacyjnym jest w tym przypadku wzmożona degradacja konwekcyjnych powierzchni ogrzewalnych. Problemy z korozją i osadami występują głównie na powierzchniach wymieniających ciepło, takich jak parownik i przegrzewacze. Proces utleniania wysokotemperaturowego jest intensyfikowany poprzez łatwo topliwe popioły, które osiadają na elementach kotłów rozgrzanych do temperatury zbliżonej do temperatury ich topnienia, szczególnie intensywnie w obszarze przegrzewaczy kotłowych, a następnie reagują z żelazem [38]. Obecnie problem tempa degradacji korozyjnej elementów kotłów energetycznych, na którego wpływ ma wiele parametrów, nie jest całkowicie rozwiązany i stanowi duże utrudnienie w prawidłowej i efektywnej eksploatacji.

Napawanie jako forma ochrony antykorozyjnej materiałów narażonych na korozję

Obecnie najskuteczniejszym sposobem ograniczania negatywnego oddziaływania spalania w kotłach energetycznych coraz to trudniejszych i agresywnych paliw jest stosowanie dodatkowego zabezpieczenia antykorozyjnego w postaci warstw napawanych [39]. Napawanie jest metodą spawalniczą, polegającą na metalurgicznym pokrywaniu materiału bazowego materiałem dodatkowym, będącym najczęściej stopem metalu. Cały proces odbywa się w wysokiej temperaturze. Głównym kryterium, które determinuje możliwość wykonania takiego zabezpieczania antykorozyjnego, jest gatunek materiału podłoża, natomiast rodzaj zastosowanego materiału ochronnego jest uzależniony od wymagań stawianych przez konstruktorów i operatorów elementów kotłów lub warunków pracy tych elementów. Dzięki zastosowaniu napawania można ulepszać standardowe właściwości materiału bazowego, np. zwiększyć odporność na korozję, na ścieranie, naciski. Na właściwości uzyskanej warstwy napawanej wpływ mają nie tylko rodzaj użytego materiału dodatkowego czy stopień wymieszania materiału podstawowego z materiałem dodatkowym, lecz również wybór metody napawania, do których należy zaliczyć spawanie metodą MIG/MAG, MIG/TIG, PTA, TIG, CMT [40]. Dzięki zastosowaniu napawania metodą CMT możliwe jest łączenie materiałów o skrajnie różnych temperaturach topnienia oraz uzyskanie mniejszego, nawet o 75% w porównaniu do innych metod, wymieszania materiału bazowego z materiałem napawanym, co przekłada się na ograniczenie deformacji napawanego elementu, a w konsekwencji zapewni wydłużoną żywotność instalacji.

Metodyka badań eksperymentalnych oraz wyniki

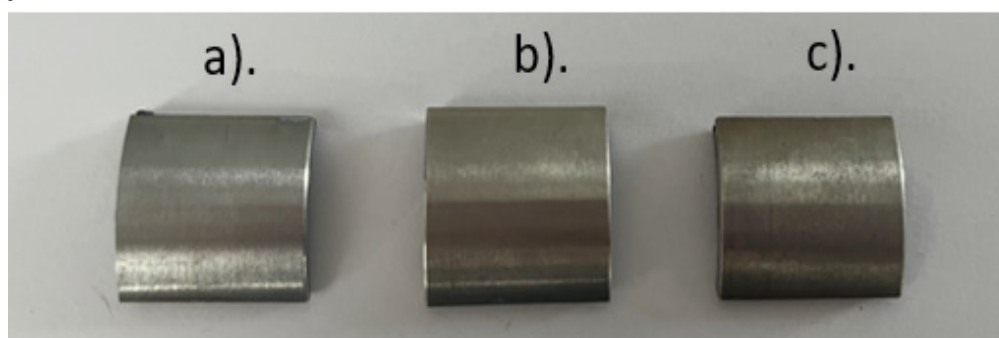
Do badań eksperymentalnych wyspecyfikowano dwa materiały (stal P235 oraz 16Mo3), używane do wykonania powierzchni elementów ciśnieniowych kotłów (wielopaliwowych oraz na paliwa odpadowe czy biomasę), na których mogą występować uszkodzenia korozyjne. Przeprowadzenie badań eksperymentalnych na tych konkretnych materiałach pozwoli na predykcję uszkodzeń powierzchni elementów ciśnieniowych kotłów, co jest istotne nie tylko dla wytwórcy tych elementów, ale również dla operatorów kotłów, gdyż umożliwi takie planowanie ewentualnych działań naprawczych, które nie zakłócą pracy całej jednostki energetycznej. Ponadto wybrano dwa rodzaje warstw ochronnych, którymi pokryte zostaną stale w celu zwiększenia ich odporności na tempo korozji i degradację powierzchni elementów ciśnieniowych kotłów.

Rury wybranych gatunków stali (o średnicy 48,3 mm) pocięte zostały na pierścienie o szerokości ok. 25 mm. Powierzchnię zewnętrzną pierścieni wypolerowano tak, aby nie było widocznych rys czy załamań. Następnie każdy z pierścieni pocięto piłą tarczową z chłodzeniem na kupony pomiarowe o wymiarach ok. 25 x 25 x 2 mm. W kolejnym etapie powierzchnię zewnętrzną kuponów ponownie wypolerowano papierem ściernym o różnej granulacji tak, aby była idealnie płaska i gładka.

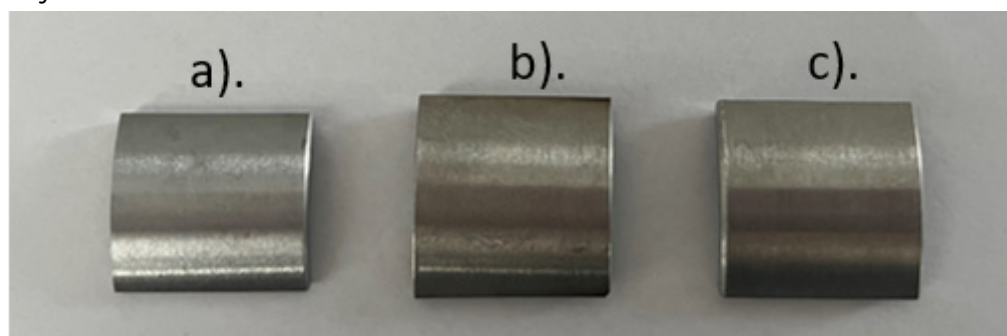
Aby określić zasadność stosowania powłok ochronnych w celu zwiększenia odporności na korozję, rury ze stali P235 oraz 16Mo3 zostały napawane. Jako powłoki ochronne wybrano dwa materiały: Inconel 625 oraz Alloy 310. Inconel 625 należy do rodziny austenitycznych rudstopów na bazie niklu. Z uwagi na dużą odporność na korozję, erozję i utlenianie Inconel 625 sprawdza się w wymagających i ekstremalnych środowiskach, które są narażone na wysokie ciśnienie i temperaturę. Tworzy grubą, stabilną pasywowującą warstwę tlenku, która stanowi skuteczną barierę dla procesów korozyjnych. Ponadto powłoka ta utrzymuje wytrzymałość w szerokim zakresie temperatur, co ma szczególne znaczenie w środowiskach wysokotemperaturowych [41]. Alloy 310 również jest austenityczną stalą nierdzewną, opracowaną do stosowania w środowiskach wysoko korozyjnych. Posiada wysoką zawartość chromu i umiarkowaną zawartość niklu, dzięki czemu może skutecznie zabezpieczać stale przed procesami korozyjnymi [42]. Z przygotowanych rur napawanych warstwami ochronnymi, analogicznie jak w przypadku rur nienapawanych, przygotowano kupony pomiarowe o podobnych wymiarach, tj. 25 x 25 mm, przy czym grubość kuponów wynosiła 3 mm, z czego 2 mm stanowiła warstwa napawana.

Kupony pomiarowe ze stali P235 oraz 16Mo3 bez oraz z warstwami napawanymi zostały zaprezentowane na rys. 1 oraz rys. 2.

Rys. 1. Kupony pomiarowe ze stali P235: a) P235; b) P235 + Inconel 625; c) P235 + Alloy 310



Rys. 2. Kupony pomiarowe ze stali 16Mo3: a) 16Mo3; b) 16Mo3 + Inconel 625; c) 16Mo3 + Alloy 310



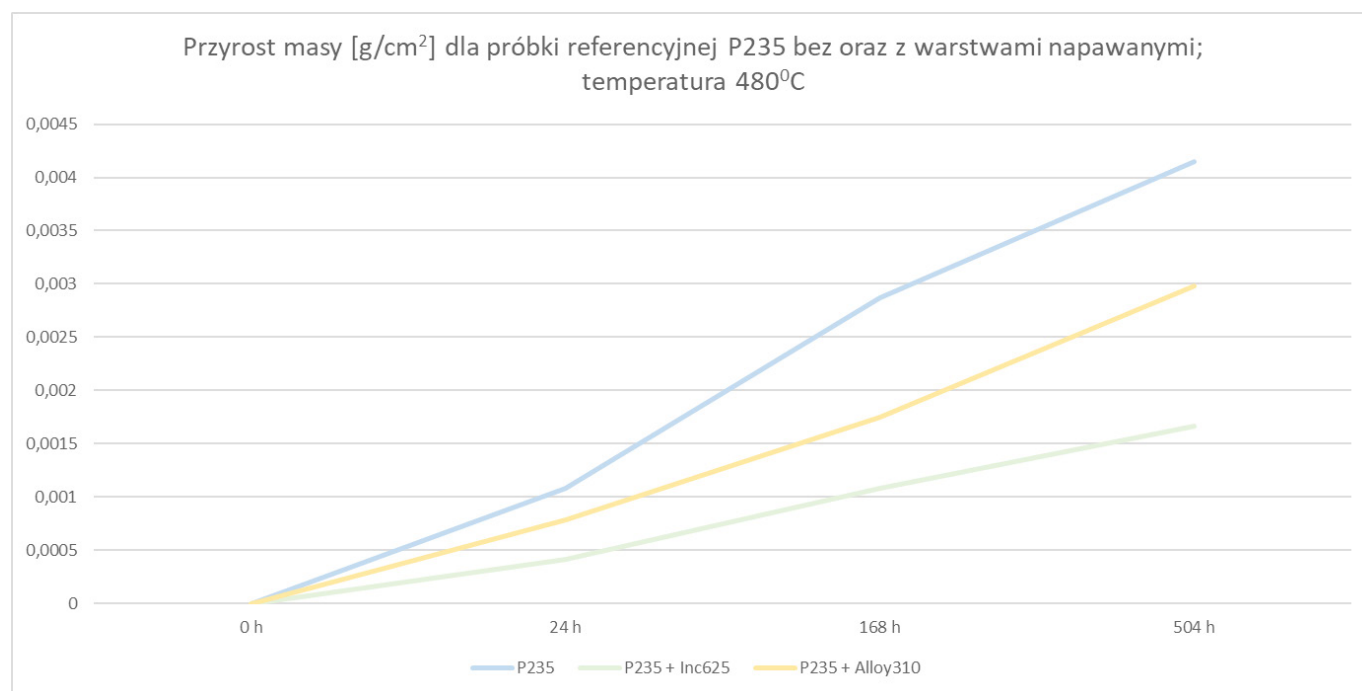
W celu wykonania badań kinematyki korozji w warunkach laboratoryjnych użyto pieca muflowego, wyposażonego w główny regulator temperatury oraz w dwa dodatkowe regulatory służące do kontroli temperatury w trzonie pieca, co pozwoliło na precyzyjną kontrolę temperatury, której poddane zostały kupony pomiarowe. Podczas procesu wypiekania kupony pomiarowe umieszczono w naczyniu wykonanym ze stali żaroodpornej i żarowytrzymałej austenitycznej wysokostopowej z dodatkiem ceru (253 MA®, X9CrNiSiNce21-11-2), idealnej do pracy w bardzo wysokich temperaturach.

W piecu muflowym kupony pomiarowe zostały poddane badaniom w temperaturach 480°C oraz 580°C. Ma to na celu określenie wpływu temperatury na występowanie i szybkość procesu korozji. Kinetykę korozji można określić na podstawie przyrostu masy badanych kuponów pomiarowych, który wynika z procesu utleniania stali, tzn. tlenki metali są zdecydowanie cięższe niż czyste metale [43]. Pomiary masy były dokonywane dla wybranych długości przebywania w warunkach korozyjnych, tj. po 24 h, 168 h oraz 504 h. Biorąc pod uwagę liczne problemy, które mogą się pojawiać podczas cyklicznego wygrzewania

i chłodzenia kuponów pomiarowych, zdecydowano, że pomiary masy kuponów badawczych po określonych długościach przebywania w piecu muflowym były prowadzone każdorazowo dla nowej próbki.

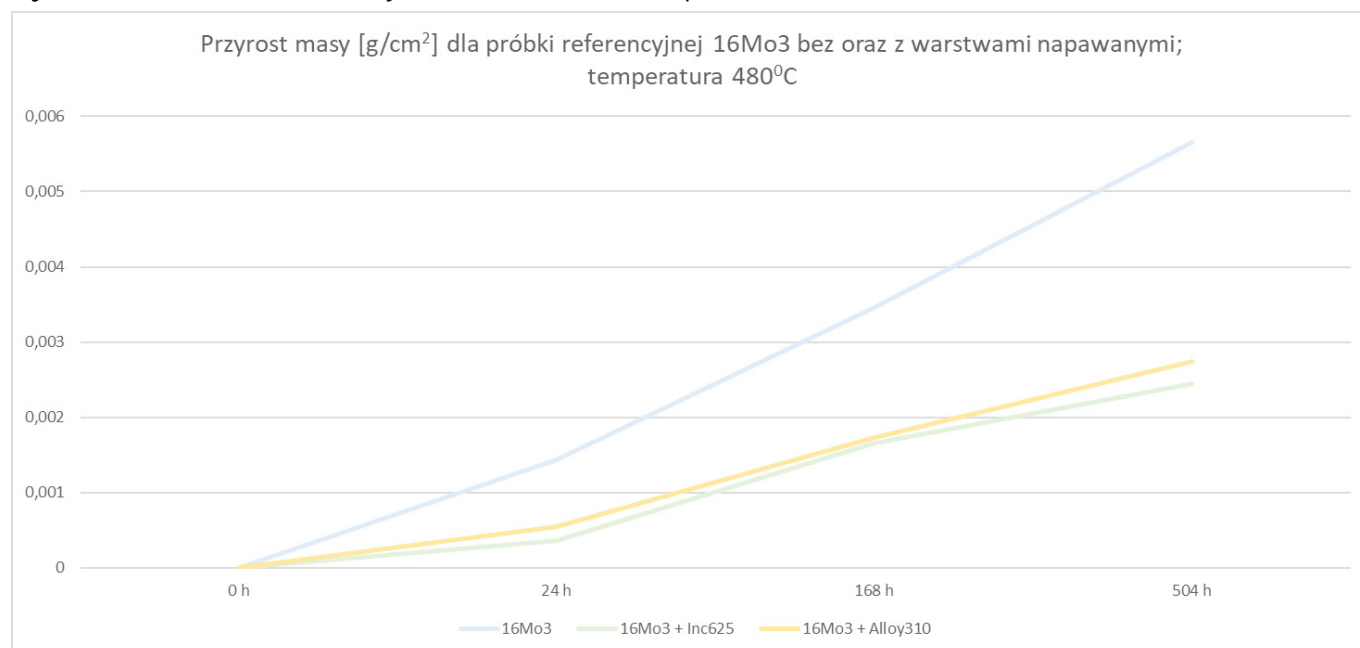
Na rysunkach 3–6 zaprezentowano wyniki badań eksperymentalnych dla kuponów pomiarowych wykonanych ze stali P235 oraz 16Mo3 i wypiekanych w temperaturze 480°C oraz 580°C.

Rys. 3. Badania korozji stali P235 w temperaturze 480°C



Po 3 tygodniach przebywania w piecu muflowym w temperaturze 480°C dla stali P235 zaobserwowano największy przyrost masy (tj. 4,15 mg/cm²) dla kuponu pomiarowego niezabezpieczonego żadną warstwą napawaną. Kupony z warstwami napawanymi wykazały znacznie mniejsze przyrosty masy, tzn. zabezpieczenie stali materiałem Alloy 310 spowodowało zmniejszenie tempa korozji o ok. 70%, natomiast materiałem Inconel 625 o ok. 30%.

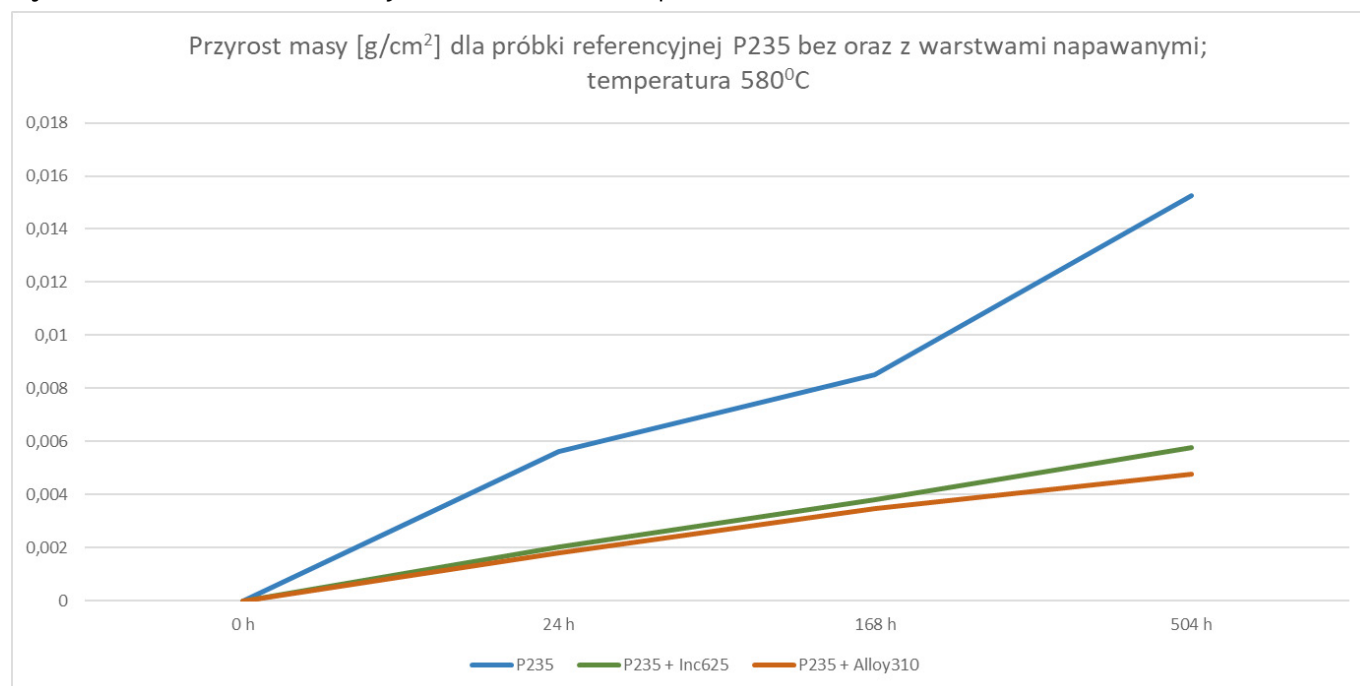
Rys. 4. Badania korozji stali 16Mo3 w temperaturze 480°C



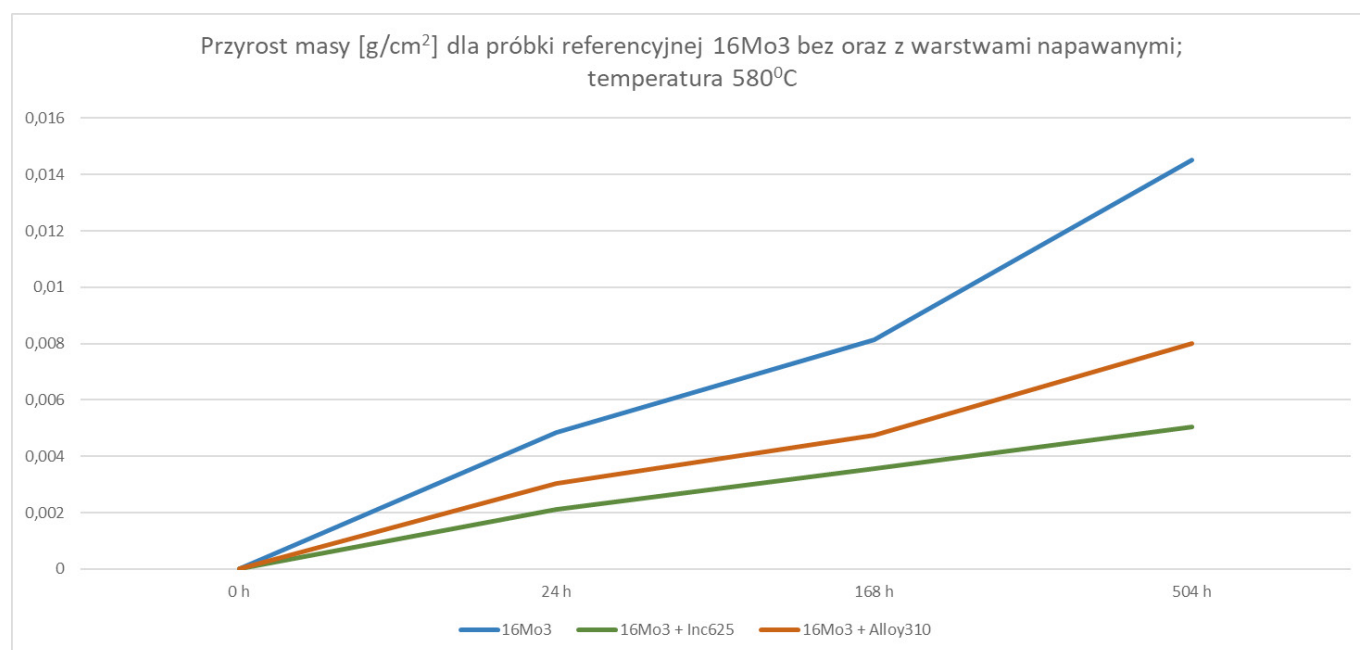
Podobnie dla stali 16Mo3 w temperaturze 480°C największy przyrost masy (tj. 5,65 mg/cm²) zaobserwowano dla kuponu pomiarowego niezabezpieczonego żadną warstwą napawaną. W przypadku kuponów z warstwami napawanymi wykazały one przyrosty masy mniejsze o 50–60% w stosunku do nienapawanego kuponu pomiarowego, przy czym zabezpieczenie materiałem Inconel 625 dało lepsze rezultaty niż zastosowanie materiału Alloy 310.

W temperaturze 580°C dla stali P235 (rys. 5) największy przyrost masy (tj. 15,2 mg/cm²) zaobserwowano dla stali niepokrytej zabezpieczeniem antykorozyjnym. Jest to analogiczne jak w przypadku temperatury 480°C, jednakże patrząc bezpośrednio na wartości przyrostu masy, to są one dla temperatury 580°C nawet trzykrotnie wyższe niż w przypadku, gdy kupony referencyjne poddane zostały temperaturze 480°C. Dla kuponów pomiarowych napawanych warstwami ochronnymi zaobserwowano dość zbieżne przyrosty masy (ok. 60–70% mniejsze niż w przypadku stali niezabezpieczonej), jednakże w tym przypadku materiał Alloy 310 stanowi lepsze zabezpieczenie antykorozyjne, powodujące wolniejszą kinetykę korozji.

Rys. 5. Badania korozji stali P235 w temperaturze 580°C



Rys. 6. Badania korozji stali 16Mo3 w temperaturze 580°C



Dla stali 16Mo3 w temperaturze 580°C największy przyrost masy (tj. 14,5 mg/cm²) tak jak w każdym poprzednim przypadku zaobserwowano dla próbki, która nie została dodatkowo zabezpieczona antykorozyjnie. W przypadku zastosowania warstwy napawanej z materiału Alloy 310 widoczne jest, że przyrost masy jest prawie dwukrotnie mniejszy, natomiast użycie

materiału Inconel 625 spowodowało zmniejszenie przyrostu masy trzykrotnie. Natomiast rozpatrując temperaturę przebywania próbek ze stali 16Mo3 w warunkach korozyjnych, można zauważyć, że wzrost temperatury o 100°C spowodował przyspieszenie kinetyki korozji ponad dwukrotnie (dla temperatury 480°C przyrost masy wyniósł 5,65 mg/cm², natomiast dla temperatury 580°C – 14,5 mg/cm²).

Analizując wyniki przeprowadzonych badań doświadczalnych można z całą pewnością stwierdzić, że stosowanie dodatkowego zabezpieczenia korozyjnego powierzchni elementów ciśnieniowych kotłów w postaci warstw napawanych znacznie zwiększa ich odporność na korozję. W przypadku zastosowanych warstw napawanych z materiału Inconel 625 oraz Alloy 310 należy wskazać, że dla kuponów pomiarowych zabezpieczonych warstwą napawaną Inconel 625 wystąpiły mniejsze przyrosty masy, co potwierdza, że stosowanie tego materiału w celu ograniczenia kinetyki korozji daje najlepsze korzyści.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że koncepcja zrównoważonego rozwoju jest ideą, która dała początek globalnym rozważaniom na temat związku problemów środowiskowych z rozwojem społeczno-gospodarczym. Międzynarodowe rozważania zaowocowały podpisaniem szeregu porozumień i deklaracji, dotyczących podjęcia działań umożliwiających dalszy rozwój jakości życia przy jednoczesnej maksymalnej dbałości o środowisko przyrodnicze. Do działań zasługujących na szczególne podkreślenie zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju zaliczyć można ograniczanie wykorzystywania naturalnych źródeł energii i zastępowanie ich nośnikami alternatywnymi, a także ograniczenie poziomu zanieczyszczeń związanych z działalnością człowieka.

Z uwagi na fakt, że gospodarka energetyczna skoncentrowana była w przeszłości na paliwach kopalnych, koniecznym stało się nie tylko propagowanie zastąpienia tych nośników energii paliwami alternatywnymi, ale również podjęcie szeregu niezbędnych działań, mających na celu taką transformację energetyczną, która zapewni bezpieczeństwo energetyczne kraju przy minimalnym negatywnym działaniu sektora energetycznego na środowisko naturalne oraz warunki życia społeczeństwa. Niestety zastosowanie w obiektach energetycznych paliw alternatywnych prowadzi do szeregu problemów eksploatacyjnych, które na ten moment nie zostały jeszcze rozwiązane. Jednym z nich jest korozja wysokotemperaturowa, prowadząca do degradacji powierzchni wymieniających ciepło. W celu jej ograniczenia bądź też spowolnienia producenci elementów ciśnieniowych kotłów energetycznych stosują różnego rodzaju zabezpieczenia m.in. w postaci powłok ochronnych, którymi zostają zabezpieczone elementy kotłów narażone na korozję. Analizując wykonane badania

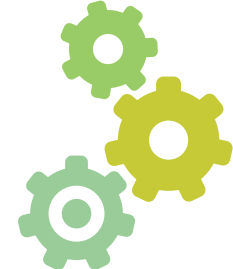
doświadczalne, można z całą stanowczością stwierdzić, że stosowanie takich powłok daje wymierne korzyści w spowolnieniu kinetyki korozji i wydłużeniu żywotności instalacji energetycznej, a tym samym prowadzi do zmniejszenia zużycia materiałów poprzez ograniczenie częstotliwości wymiany rur, co przyczynia się do oszczędności surowców i energii. W kontekście zrównoważonego rozwoju kluczowe jest wdrażanie takich właśnie rozwiązań, które minimalizują negatywne oddziaływanie na środowisko przyrodnicze przy jednoczesnym oszczędzaniu zasobów naturalnych i poprawie efektywności energetycznej.

Bibliografia

- [1] L. Pawłowski. Rola monitoringu środowiska w realizacji zrównoważonego rozwoju. Środkowo-pomorskie Towarzystwo Naukowe Ochrony Środowiska, tom 13, 2011, s. 333–346.
- [2] P. Trzepacz. Geneza i istota koncepcji rozwoju zrównoważonego. Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, 2012, s. 13–35.
- [3] R. Rosicki. Międzynarodowe i europejskie koncepcje zrównoważonego rozwoju, Przegląd Naukowo-Metodyczny, nr 4, 2010, s. 44–56.
- [4] Tekst polski Raportu U Thanta, [w:] Biuletyn Polskiego Komitetu do Spraw UNESCO (Numer specjalny), Warszawa 1969.
- [5] Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jorgen Randers, William W. Behrens III. The Limits to Growth. Abstract established by Eduard Pestel. A Report to The Club of Rome. 1972. – streszczenie raportu.
- [6] J. Bagiński, B. Gołota. Wprowadzenie do zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach poligraficznych, Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Przemysłu Poligraficznego, tom 5, 2015, s. 27–40.
- [7] Tekst Deklaracji Sztokholmskiej, [w:] K. Kocot, K. Wolfke. Wybór dokumentów do nauki prawa międzynarodowego, Wrocław–Warszawa 1976, s. 581–588.
- [8] <https://strefazieleni.org/etykiety/deklaracja-sztokholmska> [dostęp: 20.06.2023].
- [9] <https://ptgeo.org.pl/geodesola/zrownowazony-rozwoj> [dostęp: 20.06.2023].
- [10] <https://www.naszaziemia.pl/aktualnosci/30-lat-raportu-nasza-wspolna-przyszlosc.html> [dostęp: 20.06.2023].
- [11] A. Płachciak. Idea zrównoważonego rozwoju jako zasada sprawiedliwości, Etyka w życiu gospodarczym 12/1, 2019, s. 197–204.
- [12] <http://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/inne/1992.html> [dostęp: 20.06.2023].
- [13] https://www.unic.un.org.pl/johannesburg/info_agenda21.php [dostęp: 20.06.2023].
- [14] https://pl.wikipedia.org/wiki/Agenda_21 [dostęp: 20.06.2023].
- [15] <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/agenda-21/> [dostęp: 20.06.2023].

- [16] K. Czech. Szczyt Ziemi Rio +20 – jaka przyszłość zrównoważonego rozwoju? Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 170 Międzynarodowe stosunki gospodarcze : wybrane czynniki instytucjonalne i procesy realne w warunkach światowej niestabilności, 2013, s. 32–41.
- [17] <https://www.eea.europa.eu/pl/articles/zrownowazone-miasta-2013-przekształcanie-krajobrazow> [dostęp: 20.06.2023].
- [18] <https://www.unic.un.org.pl/rio20/index.php> [dostęp: 20.06.2023].
- [19] <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/agenda-2030> [dostęp: 20.06.2023].
- [20] https://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf [dostęp: 20.06.2023].
- [21] <https://kampania17celow.pl/agenda-2030/> [dostęp: 20.06.2023].
- [22] A. Czech. Uwarunkowania polskiej polityki energetycznej w kontekście postulatu zrównoważonego rozwoju. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 269, 2016, s. 50–61.
- [23] K. Prandecki. Teoretyczne podstawy zrównoważonej energetyki. Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2014, s. 238–248.
- [24] <https://luxmat.pl/czym-jest-efektywnosc-energetyczna-i-jak-ja-zoptymalizowac/> [dostęp: 20.06.2023].
- [25] <https://www.forest-monitor.com/pl/uzytkowanie-biomasy/> [dostęp: 20.06.2023].
- [26] Polityka energetyczna Polski do 2040 r. – Magiczny Kraków, www.krakow.pl [dostęp: 20.06.2023].
- [27] <https://www.cire.pl/artykuly/serwis-informacyjny-cire-24/174947-trzy-glowne-filary-projektu-polityki-energetycznej-polski-do-2040-r> [dostęp: 20.06.2023].
- [28] Obwieszczenie Ministra Klimatu i Środowiska z dnia 2 marca 2021 r. w sprawie polityki energetycznej państwa do 2040 r. Dziennik urzędowy RP, poz. 264, Warszawa 2021.
- [29] <https://www.energetyka.plus/polityka-energetyczna-polski-do-2040-pep2040/> [dostęp: 20.06.2023].
- [30] K. Lysenko. Zrównoważona gospodarka odpadami na przykładzie Rzeszowa, Studia Miejskie, tom 15, 2014, s. 31–41.
- [31] <https://ddbelchatow.pl/rozmaitosci/zrownowazona-gospodarka-odpadami-na-czym-polega/fufjCZsgnYifLzOzGcQ> [dostęp: 20.06.2023].
- [32] <https://ekowymiar.pl/zasada-5-r/> [dostęp: 20.06.2023].
- [33] <https://wieluszki.pl/5r-czyli-zlote-zasady-ograniczania-ilosci-odpadow/> [dostęp: 20.06.2023].
- [34] Zasada 5R: Refuse, Reduce, Reuse, Recycle, Rot | Włącz oszczędzanie. włączoszczedzanie.pl [dostęp: 20.06.2023].
- [35] <https://odpady.katowice.eu/gospodarka-odpadami-czym-jest-i-czemu-sluzyl/> [dostęp: 20.06.2023].
- [36] S. Rapior. Energia z odpadów – spalać czy nie spalać. Energia i recykling, 2019, ezodp.pdf (cire.pl).

- [37] A. Skawińska, B. Micek, J. Hrabak. Ocena wartości opałowej oraz zawartości chloru i siarki w wybranych odpadach w aspekcie ich energetycznego wykorzystania, *Ochrona środowiska*, 2017, s. 39–43.
- [38] A. Śliwa, P. Gawron. Uszkodzenia korozyjne węzownic przegrzewaczy pary, *Energetyka*, 2007, tom 6, 7, s. 470–475.
- [39] Napawanie ścian szczelnych w technologii CMT, polskiprzemysl.com.pl [dostęp: 20.06.2024].
- [40] <https://www.plasmasystem.pl/uslugi/technologie-laserowe> [dostęp: 20.06.2023].
- [41] <https://www.plasmasystem.pl/powloki-ochronne/inconel-625> [dostęp: 20.06.2023].
- [42] <https://www.sandmeyersteel.com/310-310S.html> [dostęp: 20.06.2023].
- [43] S. Mrowec, T. Weber. *Korozja gazowa metali*, Wydawnictwo Śląsk, 1974.



RAPORTOWANIE NIEFINANSOWE – RAPORTY ESG

Izabela Marszałek-Kotzur

Streszczenie

Kluczowym elementem realizacji idei zrównoważonego rozwoju jest konieczność respektowania zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Jedną z tych zasad jest informowanie społeczeństwa, pracowników, lokalnych społeczności i wszystkich interesariuszy o działaniach przedsiębiorstwa, poprzez publikowanie raportów niefinansowych, raportów CSR czy raportów zrównoważonego rozwoju. Dzielenie się doświadczeniami w zakresie wpływu na otoczenie społeczne i środowiskowe w codziennej działalności biznesowej buduje wiarygodność firm i sprawia, że funkcjonowanie rynku polskiego jest bardziej przejrzyste. Raportowanie niefinansowe wkrótce będzie obowiązywać wszystkie organizacje. Niektóre przedsiębiorstwa już wdrażają się w ich opracowanie. Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie pojęcia raportu niefinansowego, a także wskazuje na zbiór wytycznych, którymi należy się kierować w opracowywaniu raportu ESG. Pokazuje też obszary, które podlegają raportowaniu.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, raport, wytyczne, zrównoważony rozwój

NON-FINANCIAL REPORTING – ESG REPORTS

Abstract

A key element in the implementation of the idea of sustainable development is the need to respect the principles of corporate social responsibility. One of these principles is to openly inform the public, employees, local communities and all stakeholders about the company's activities by publishing non-financial reports, CSR reports or sustainability reports. Sharing experiences of social and environmental impact in daily business activities builds credibility and gives transparency to the functioning of the Polish market. Non-financial reporting will soon be mandatory for all organizations. However, some companies are already implementing their development. This article aims to introduce the concept of a non-financial report,

and also points out a set of guidelines to follow, in developing the report ESG. It also shows the areas that are subject to reporting.

Keywords: corporate social responsibility, report, guidelines, sustainability

Autorka:

Izabela Marszałek-Kotzur

Katedra Stosowanych Nauk Społecznych, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej

E-mail: izabela.marszalek-kotzur@polsl.pl

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8426-0170>

Cytowanie: Marszałek-Kotzur I. (2023). Raportowanie niefinansowe – raporty ESG. *Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, 3, 72–79.

Wprowadzenie

Po latach burzliwych dyskusji w 2014 roku Państwa Członkowskie Organizacji Narodów Zjednoczonych przyjęły kompleksowe Cele Zrównoważonego Rozwoju 2015–2030. W jednym z celów wskazano na raportowanie niefinansowe dużych przedsiębiorstw jako czynnik mający sprzyjać zrównoważonemu rozwojowi. Raportowanie niefinansowe rozumiane jest jako narzędzie służące transparentności i instrument wymuszający na dużych przedsiębiorstwach, swoją działalnością wywierających znaczący wpływ społeczny i środowiskowy, podjęcie za ów wpływ pełnej odpowiedzialności (Anam, 2017). Raportowanie niefinansowe jest ściśle powiązane z realizacją idei zrównoważonego rozwoju (Kuzior, 2014; Marszałek-Kotzur, 2019), w której kluczową rolę odgrywa społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (Kuzior, Karwot, 2016).

W tym samym, 2014, roku Unia Europejska wprowadziła obowiązek raportowania niefinansowego (dyrektywa 2014/95/UE). W Polsce raporty dotyczące ESG, czyli Środowiskowe (*Environmental*), Społeczne (*Social*) i Ładu Korporacyjnego (*Corporate Governance*), zaczną funkcjonować od 1 stycznia 2024 roku i na razie będą obowiązkowe tylko dla organizacji spełniających określone kryteria. W następnych latach przewiduje się wprowadzenie takiego obowiązku dla kolejnych firm. Jednakże wiele przedsiębiorstw, nie czekając na przepisy wprowadzające ów obowiązek, postanowiło takie raporty opracować w celu zdiagnozowania na własnym terenie ewentualnych sytuacji problematycznych. Publikują je na swoich stronach internetowych.

Informacje niefinansowe

Pojęcie informacji niefinansowych w literaturze z zakresu finansów i rachunkowości wraz z pojęciem informacji finansowej nie jest niczym nowym. Informacje o charakterze niefinansowym często są prezentowane w raporcie rocznym obok informacji finansowych i dotyczą m.in. ryzyka gospodarczego, wpływu działalności na środowisko przyrodnicze i kapitału intelektualnego (Samelak, 2013, 7–8). Za tradycyjne informacje finansowe można uznać dane generowane w systemie rachunkowości i wyrażone na ogół w mierniku pieniężnym, zawarte w sprawozdaniu finansowym. Jednak nie wszystkie istotne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa są możliwe do zmierzenia i wyrażenia w kwotach pieniężnych oraz ujęcia ich w sprawozdawczości finansowej. Informacje te przybierają formę informacji niefinansowych. Mogą one być rozpatrywane w szerszym lub węższym ujęciu. W szerokim ujęciu obejmują wszelkie informacje opisowe lub liczbowe, niekoniecznie wyrażone w mierniku pieniężnym. Publikowane są obowiązkowo lub dobrowolnie w ramach rocznego raportu przedsiębiorstwa, poza sprawozdaniem finansowym i raportem biegłego rewidenta (Krasodomska, 2014, 28). Z kolei wąskie podejście do ich definiowania ogranicza informacje niefinansowe do zagadnień powszechnie łączonych z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*). Podejście to jest zgodne z ujęciem Komisji Europejskiej, wedle której informacje niefinansowe dotyczą ochrony środowiska, ładu korporacyjnego i polityki społecznej oraz różnorodności, ponieważ skład organów spółki stanowi integralną część jej ładu korporacyjnego. Informacje te mogą zostać ujawnione w formie sprawozdania w ramach rocznego sprawozdania z działalności, oddzielnego oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego, oddzielnego raportu, strony internetowej itp. (Dokument roboczy służb komisji..., 2013, 2). Zgodnie z wprowadzeniem do dyrektywy 2014/95/UE, w celu zwiększenia spójności i porównywalności informacji niefinansowych ujawnianych na terytorium Unii, niektóre duże przedsiębiorstwa powinny przygotowywać oświadczenie na temat informacji niefinansowych. Powinny one zawierać informacje dotyczące kwestii środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu. Krótko mówiąc, informacje niefinansowe, czyli raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, to dobrowolne udostępnienie informacji o jego niefinansowej działalności i wynikach na trzech obszarach: ekonomicznym, społecznym oraz dotyczącym relacji ze środowiskiem, które miały miejsce w ustalonym okresie (Kamela-Sowińska, 2016, 19). Raport, wydawany w postaci publikacji lub umieszczany w witrynie internetowej, ujawnia w sposób holistyczny strategię firmy, jej politykę społeczną i wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej wobec kluczowych grup interesariuszy (Roszkowska, 2011, 77). Raport sporządzony przez

Grupe DB CARGO Polska został zamieszczony na stronie internetowej firmy i jest dostępny, z możliwością jego pobrania, dla wszystkich zainteresowanych jego treścią.

Wytyczne do raportowania

W celu poprawnego raportowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw opracowano specjalne wytyczne. Najbardziej rozpowszechnione są standardy GRI (*Global Reporting Initiative*), tzw. *Sustainability Reporting Guidelines (The Global Reporting Initiative, 2018)*. Organizacja GRI powstała w 1997 roku w Stanach Zjednoczonych. Zajmuje się opracowaniem standardów raportowania dotyczącego zrównoważonego rozwoju, czyli ogólnych, globalnych ram raportowania ekonomicznych, społecznych i środowiskowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw. Jego najnowsza wersja z 2021 roku, w jeszcze większym stopniu niż poprzednia, kładzie nacisk na proces identyfikacji wpływu firmy i na rzetelny proces wyboru istotnych tematów do opisanie w raporcie ESG. Zgodnie z GRI 2021, przygotowania do napisania raportu firma powinna zacząć od określenia szeroko rozumianego wpływu na otoczenie (ang. *impacts*) – otoczenie ekonomiczne, środowisko naturalne oraz ludzi – szczególnie na kwestie przestrzegania praw człowieka. W tym celu należy zmapować wszystkie rodzaje prowadzonych działalności, a także relacje biznesowe (z partnerami, dostawcami, kontrahentami itp.) i przeanalizować je pod kątem wpływu zewnętrznego, a także pod kątem procesów wewnętrznych i wpływu na pracowników. GRI 2021 zaczął obowiązywać raporty opublikowane już po 1 stycznia 2023 roku, czyli raporty za rok 2022.

Warszawska Giełda Papierów Wartościowych (GPW) we współpracy z Europejskim Bankiem Odnowy i Rozwoju (EBOiR) opublikowała *Wytyczne do raportowania ESG*, czyli przewodnik dla emitentów giełdowych, dotyczący raportowania czynników ESG, który systematyzuje i porządkuje zalecenia i rekomendacje w tym obszarze (*Wytyczne ESG, 2021*). Odpowiednie zarządzanie czynnikami środowiskowymi, społecznymi oraz dotyczącymi ładu korporacyjnego w ciągu ostatnich lat zyskuje na znaczeniu w związku z rosnącą presją otoczenia, w tym również zmieniającymi się oczekiwaniami inwestorów i sektora finansowego, a także zmianami legislacyjnymi i rosnącą świadomością społeczeństwa. Silnymi motywatorami są także nowe możliwości biznesowe, takie jak rosnący popyt na zrównoważone produkty i usługi, chęć poprawy swojej atrakcyjności biznesowej na rynku pracy oraz odpowiedź na zmieniające się zachowania konsumentów.

Kryteria ESG dostarczają informacji o tym, jak firma powinna działać w sposób przyjazny dla środowiska i klimatu, jak dokładnie przestrzegane są aspekty takie jak bezpieczeństwo i higiena pracy lub jakie procesy zarządzania i kontroli należy wdrożyć. *Wytyczne do*

raportowania ESG (zwane dalej Wytyczne) zostały przygotowane zgodnie z obowiązującymi regulacjami krajowymi i unijnymi, w tym z ustawą o rachunkowości implementującą *Dyrektywę dotyczącą ujawniania informacji niefinansowych/ Dyrektywę o ujawnianiu informacji niefinansowych* (NFRD/CSRD, czyli *Nonfinancial Disclosure Reporting Directive/ Corporate Sustainability Reporting Directive*), rozporządzeniem w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych (SFDR) i rozporządzeniem w sprawie Taksonomii EU – na poziomie unijnym – oraz zaleceniami Grupy Zadaniowej ds. Ujawniania Informacji Finansowych Związanych z Klimatem (TCFD) – na poziomie globalnym. Dodatkowo Wytyczne bazują na najwyższych standardach ładu korporacyjnego zawartych w *Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2021* (DPSN, 2021).

Na arenie międzynarodowej Wytyczne mają wzmocnić pozycję polskiego rynku kapitałowego i zwiększyć zainteresowanie spółkami notowanymi na Giełdzie Papierów Wartościowych. Inwestorzy chcą być poinformowani, czy spółki są odpowiednio przygotowane do zarządzania kwestiami ESG, co może w przyszłości warunkować dostęp do kapitału. Poprawa jakości raportowania czynników ESG będzie wspierać transformację gospodarki w oparciu o cele zrównoważonego rozwoju. *Wytyczne do raportowania ESG* odpowiadają na pytanie, dlaczego warto ujawniać dane ESG, czym one są i jak rozpocząć proces raportowania (FOB, 2021).

Należy jednak pamiętać, że raportowanie jest procesem złożonym i nie ma jednego uniwersalnego podejścia, które sprawdzi się w przypadku każdej firmy. Mając na uwadze potrzeby interesariuszy, spółki muszą szukać rozwiązań, które najlepiej pasują do ich modelu biznesowego i obszarów działalności. O tym, jak realizować ten proces, mówią przedstawione w Wytycznych informacje, szczególnie rozdział opisujący te działania krok po kroku. Biorąc pod uwagę rosnące znaczenie raportowania danych niefinansowych GPW, zaplanowano zorganizowanie szeregu działań informacyjnych dla emitentów, w tym webinarów oraz szkoleń (GPW, 2021). Powstają też publikacje dotyczące zasad raportowania, na przykład *E-book. Sprawozdawczość ESG* (Siwiec, 2022), czy poradniki (Raportowanie niefinansowe, 2017).

Raportowanie przedsiębiorstw w praktyce

5 stycznia 2023 roku weszła w życie nowa unijna dyrektywa, dotycząca sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju, tzw. dyrektywa CSRD. Pierwsze podmioty zostaną zobowiązane do raportowania na jej podstawie w 2025 roku. Przyjęcie dyrektywy CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) zwiększyło liczbę podmiotów

objętych obowiązkiem raportowania niefinansowego. Przyjmuje się, że na jej podstawie do raportowania niefinansowego zostanie zobowiązanych w sumie 50 tysięcy spółek w całej Unii Europejskiej, tj. niemal 10-krotnie więcej niż obecnie (Czasak, 2023). Raport dotyczy kwestii dotyczących ESG – *environmental* (środowisko), *social* (odpowiedzialność społeczna), *corporate governance* (ład korporacyjny). Obowiązek raportowania niefinansowego zacznie funkcjonować od 1 stycznia 2024 roku. Za 2024 rok dotyczyć będzie jednostek będących jednostkami zaufania publicznego, czyli spółki giełdowe, banki, zakłady ubezpieczeń, fundusze inwestycyjne itp., których średnioroczna liczba zatrudnionych w roku obrotowym przekracza pięćset osób i przekroczą co najmniej jeden z dwóch kryteriów finansowych: suma bilansowa 20 000 000 EUR i przychody netto ze sprzedaży 40 000 000 EUR. Za rok 2025 obowiązek raportowania będzie dotyczył przedsiębiorstw, których średnioroczna liczba zatrudnionych w roku obrotowym będzie wyższa niż dwieście pięćdziesiąt osób oraz spełniających powyższe kryteria finansowe. W kolejnym roku obowiązkiem tym zostaną objęte małe i średnie przedsiębiorstwa notowane na giełdzie, zatrudniające więcej niż dziesięciu pracowników (Brzozowska, 2023).

Opracowanie raportu wymaga sporego nakładu pracy i może trwać kilka miesięcy, podczas których należy wnikliwie przeanalizować wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstwa. Musi pozostawać w zgodzie z powszechnie obowiązującymi standardami i ramami sprawozdawczości niefinansowej ESG (*Environmental, Social and Governance*), a także z wytycznymi raportowania zrównoważonego rozwoju GRI (*Global Reporting Initiative*). Wskaźnikom wybranym do raportu przypisuje się również odpowiednie Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ. Przygotowanie publikacji raportu to w konsekwencji podsumowanie działalności niefinansowej firmy w obszarze środowiskowym, społecznym oraz w zakresie ładu korporacyjnego.

Raporty, w oparciu o obowiązujące wytyczne, dzieli się na kilka części. Jedna część obejmuje zagadnienia dotyczące środowiska naturalnego, gdzie badania powinny dotyczyć wpływu na zmiany klimatu (poprzez zużywanie energii, a także ryzyka i szanse związane z klimatem); zasobów naturalnych i wpływu na bioróżnorodność; kwestii zanieczyszczenia i odpadów, w tym zarządzania odpadami. Kolejna część powinna dotyczyć społeczeństwa: różnorodności (w organach nadzorczych i wskaźników równości wynagrodzeń); zatrudnienia (w tym rotacji zatrudnienia, wolności zrzeszania się i negocjacji zbiorowych, bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa kolejowego); praw człowieka (polityki praw człowieka, kodeksów etycznych, kodeksu dostawców, karty różnorodności). Inna część powinna dotyczyć ładu korporacyjnego: etyki biznesu (kodeks etyczny, polityka antykorupcyjna i mechanizmy zgłaszania naruszeń, bezpieczeństwo i ochrona danych, polityka ochrony danych).

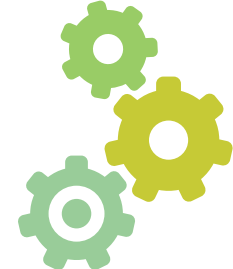
Wnioski

Zrównoważony rozwój, badanie wpływu na otoczenie społeczne i środowiskowe, a co za tym idzie świadome zarządzanie tym wpływem, przestają być kwestią dobrowolnego wyboru, lecz stają się prawnym obowiązkiem. Obok raportowania wskaźników finansowych, firmy już dziś zostają zobowiązane ujawniać również wskaźniki niefinansowe. Wiąże się to przede wszystkim ze wsparciem realizacji osiągnięcia neutralności klimatycznej Europy w 2050 roku i realizacją celów zrównoważonego rozwoju. Opublikowany raport powinien potwierdzać, że swoją działalnością i poprzez podejmowane inicjatywy przedsiębiorstwo wspiera ich realizację. Oczywiście redukcja oddziaływania środowiskowego wiąże się z ponoszeniem przez firmy dodatkowych kosztów. Jednak wydaje się, że wygenerowana w ten sposób wartość dodana dla wszystkich interesariuszy przewyższa wartość ponoszonych nakładów finansowych. Wdrażanie polityki skierowanej na realizację idei zrównoważonego rozwoju z pewnością gwarantuje firmom w zakresie planowania długoterminowego przewagę konkurencyjną nad firmami, które kwestie środowiskowo-społeczne będą traktować w sposób lekceważący.

Bibliografia

- Anam L. (2017). Raportowanie niefinansowe – więcej niż regulacja, [w:] Raportowanie niefinansowe. Poradnik dla raportujących. Korzyści sporządzania raportów: https://mf-arch2.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=041fa0d5-333b-4074-b583-6465cda2f687&groupId=764034.
- Brzozowska R. (2023). Raportowanie ESG. Kiedy i które firmy obejmie nowy obowiązek? <https://portalochronysrodowiska.pl/sprawozdania-i-oplaty/raportowanie-esg.-kiedy-i-ktore-firmy-obejmie-nowy-obowiazek-2648.html> [dostęp: 30.06.2023].
- Czasak A. (2023). Czym jest raportowanie niefinansowe i kogo dotyczy? <https://agronomist.pl/artykuly/czym-jest-raportowanie-niefinansowe-i-kogo-dotyczy> [dostęp: 30.06.2023].
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021: <https://www.gpw.pl/dobre-praktyki2021>.
- Dokument Roboczy Służb Komisji towarzyszący dokumentowi: Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Ustanowienie Europejskiego filaru praw socjalnych (2017): <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52017SC0201>.
- Dokument roboczy służb komisji. Streszczenie oceny skutków towarzyszące dokumentowi Wniosek dotyczący Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady zmieniającej dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki

- oraz grupy, SWD (2013) 128 final, Strasburg. Dyrektywa 2014/95/UE: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy, Dz. Urz. UE, L 330/1.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2021): <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/wytyczne-do-raportowania-esg/>.
- Kamela-Sowińska A. (2016). Sprawozdanie finansowe to także dane niefinansowe, „Rachunkowość”, nr 2.
- Krasodomska J. (2014). Informacje niefinansowe w sprawozdawczości spółek, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 232, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kuzior A. (2014). Dekada edukacji dla zrównoważonego rozwoju. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, 72, 87–100.
- Kuzior A., Karwot J. (2016). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – teoria, instytucjonalizacja, praktyka. Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne Studia Teoretyczno-Empiryczne, 4, 31–40.
- Marszałek-Kotzur I. (2019). Zrównoważony rozwój a Józefa Tischnera idea gospodarowania środowiskiem naturalnym. Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne Studia Teoretyczno-Empiryczne, 2, 27–37.
- Raportowanie niefinansowe. Poradnik dla raportujących (2017): https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/10/Raportowanie-Niefinansowe_Poradnik-dla-raportuj%C4%85cych.pdf.
- Roszkowska P. (2011). Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność, Difin, Warszawa.
- Samelak J. (2013). Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Siwiec K. (2022). E-book. Sprawozdawczość ESG. https://biz.legalis.pl/ebook-sprawozdawczosc-esg/?sou=google&med=cpc&ter=raportowanie%20niefinansowe&la-b=ebook_se&set=c&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAy9msBhD0ARIsANbk0A8On6tGs4Pdud1rz5BdjMKUFm50vliG-kGNWY2eTTFdfzhdNonD0p4aAmUNEALw_wcB.
- The Global Reporting Initiative (2018): <https://safetyforum.com.au/wp-content/uploads/2018/10/Dr-Sharron-ONeill-Senior-Lecturer-UNSW-Canberra-GRI403-The-New-Global-Standar.pdf>.
- Wytyczne do raportowania ESG (2021): https://www.gpw.pl/pub/GPW/ESG/Wytyczne_do_raportowania_ESG.pdf.



ZAUFANIE JAKO WYZWANIE I SZANSA W BUDOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Inga Mizdrak

Streszczenie

Zaufanie jako wartość, idea czy postulat jest wyraźnie obecne w nowoczesnych teoriach zarządzania. Empirycznie wykazywany jest korzystny wpływ zaufania na organizację jako całość, zarówno w jej aspektach wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Problem z zaufaniem krystalizuje się w oparciu o teoretyczne kwestie, sytuujące zaufanie w szerokim kontekście społeczno-etyczno-gospodarczym. Okazuje się, iż trudno wykazać optymalny sposób przejścia od postulowanego zaufania w życiu organizacji do realnego urzeczywistnienia i zastosowania tej wartości w odnośnych relacjach.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie o opłacalność zaufania w kulturze organizacyjnej, na czym miałyby ona polegać i co stanowi warunki prawidłowej aplikacji zaufania w życiu organizacji. Rozpatrzono tu powiązanie zaufania z prawdą, odpowiedzialnością i wiarygodnością jako istotnymi czynnikami wpływającymi na relacje z interesariuszami. Poprzez przestrzenność, kreatywność i otwartość zaproponowano swoisty „trójnóg zaufania”, na którym mogłaby się oprzeć dana organizacja przy współistnieniu innych wartości, wchodzących w skład kultury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: zaufanie, zarządzanie, wartości, organizacja

TRUST AS A CHALLENGE AND OPPORTUNITY IN BUILDING ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

Trust as a value, idea or postulate is clearly present in modern management theories. The positive impact of trust on the organization as a whole, both in its internal and external aspect, is empirically demonstrated.

The problem with trust is crystallized on the basis of theoretical issues that situate trust in a broad socio-ethical and economic context. It turns out that it is difficult to demonstrate the optimal way of transition from the postulated trust in the life of the organization to the real implementation and application of this value in relevant relationships.

The aim of the article is to try to answer the question about the profitability of trust in organizational culture, what it would consist of and what are the conditions for the correct application of trust in the life of an organization. The link between trust and truth, responsibility and credibility as significant factors influencing relations with stakeholders was considered here. Through spaciousness, creativity and openness, a kind of "tripod of trust" was proposed, on which a given organization could rely with the coexistence of other values that are part of the organizational culture.

Key words: trust, organization, management, values

Autorka:

Inga Mizdrak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej, Katedra Filozofii, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

e-mail: mizdraki@uek.krakow.pl

Cracow University of Economics, Faculty of Public Economy and Administration, Department of Philosophy

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1689-2392>.

Cytowanie: Mizdrak I. (2023). Zaufanie jako wyzwanie i szansa w budowaniu kultury organizacyjnej. *Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, 3, 80–97.

Wprowadzenie

We współczesnych teoriach zarządzania jedną z naczelnych wartości, na którą stawia się w efektywnym i etycznym funkcjonowaniu organizacji, jest zaufanie. Zajmuje ono również ważne miejsce w analizach kulturoznawczych czy naukach społecznych, ponieważ uwydatnia charakter, specyfikę oraz problematykę szeroko rozumianych relacji społecznych i fundamentów całych społeczeństw¹. Sam proces postępującej globalizacji domaga się

1 Znaczący wkład we współczesne analizy dotyczące społeczeństw mają m.in. Francis Fukuyama, Robert Putnam, John Brehm, James Coleman, Piotr Sztompka, Zygmunt Baumann, którzy wiążą dobrobyt i kapitał społeczny z zaufaniem. Cechą wspólną autorów jest teza, iż kapitał społeczny jako zdolność jednostek do działania na rzecz ogólnego pożytku, umożliwiający współpracę między nimi, obejmuje poziom zaufania do siebie nawzajem i instytucji. Mimo iż koncepcje tych autorów uwydatniają inne aspekty problemów współczesnych społeczeństw i akcentują odmienne sposoby rozumienia również zaufania, to jednak dostrzec można tendencję postulowania przewagi idei zaufania w życiu publicznym ku dobru wspólnemu. Idee tych myślicieli mają również istotne znaczenie dla analiz na gruncie etyki biznesu, ponieważ w strategii zarządzania

zrewidowania pojęcia zaufania, ponieważ ilość nowych zjawisk i rozmiar jej wpływu na życie poszczególnych jednostek i całych społeczeństw powoduje współzależność wielu elementów sieci relacji, przez co i sama idea zaufania generuje coraz to nowe wyzwania teoretyczne i empiryczne. Zwielokrotnienie możliwości, jakie ma dziś do dyspozycji człowiek, organizacja czy państwo potęguje znaczenie zaufania, ponieważ wzmagają niezliczone spektrum możliwych decyzji i w związku z nimi rozmaitych niepewności, obaw, lęków. To wszystko czyni zaufanie „niezbędnym składnikiem naszych działań” oraz „niezbędną strategią postępowania w zetknięciu z nieprzejrzystością otoczenia społecznego” (Sztompka, 2007, 47–48).

Jako pojęcie i wartość zaufanie jest omawiane i badane zarówno w literaturze przedmiotu, jak i obecne w wielu dyskusjach, szkoleniach, debatach czy kongresach i widać wyraźnie, iż stale uzyskuje żywą i rozwijającą się pozycję wśród wielu problemów w obszarze nauk o zarządzaniu. W debacie nad rolą zaufania w przedsiębiorstwach podkreśla się m.in., iż zaufanie jest wolą jednej strony podatną na działania drugiej (Krot i Lewicka, D, 2012, 224) oraz iż jest „to chęć zwiększenia zasobów zainwestowanych w inną stronę, w oparciu o pozytywne oczekiwania wynikające z pozytywnych przeszłych wzajemnych interakcji” (Tzafrir i Eitam-Meilik, 2005, 193). Mówi się o konieczności implementacji zaufania w praktykach zarządzania zasobami ludzkimi po to, by pracownicy czuli, że są cennym aktywem organizacji, docenianym, szanowanym i mającym perspektywę rozwoju (Shahid, Zaim, Alan, 2018, 39). Na oficjalnej stronie Harvard Business School odnajdujemy poszerzenie roli zaufania o aspekt społeczny. Wykazuje się, iż oczekiwania społeczne w stosunku do liderów wciąż rosną, niezależnie od turbulencji występujących w otoczeniu gospodarczym². Powołując się na najnowszy Edelman Trust Barometer, podkreśla się wśród 10 najważniejszych wniosków z badania, iż biznes jest postrzegany coraz bardziej jako etyczny, a zaufanie jako naczelna zasada oraz postulat powinności biznesu wykorzystania swojej przewagi komparatywnej, aby dostarczać rozwiązania w zakresie klimatu i szkoleń w aspekcie umiejętności³.

Obok zarządzania przez wartości (Management by Values), zarządzania przez odpowiedzialność (Management by Responsibility), ogromną rolę pełni zarządzanie przez zaufanie (Management by Trust). W takim też obszarze należy przyjrzeć się wartości zaufania ponownie, zwłaszcza w dobie toczących się dyskusji nad rolą i fundamentami funkcjonowania odpowiedzialnej i etycznej firmy w jej specyfice, uwarunkowaniach i relacjach z otoczeniem⁴,

kooperacja poprzez zaufanie ukazuje jego nieodzowny wymiar oraz wpływ na całą kulturę organizacyjną.

2 <https://hbswk.hbs.edu/item/people-trust-business-but-expect-ceos-to-drive-social-change> [dostęp: 9.01.2023].

3 https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/Trust2023_Top10_030623.pdf [dostęp: 9.01.2023].

4 Problematyka ta jest rozwijana m.in. w monografiach: D. Latusek-Jurczak „Zaufanie w zarządzaniu organizacjami”. PWN Warszawa 2019; J. Paliszkievicz „Zaufanie w zarządzaniu”, PWN, Warszawa 2013; W. Grudzewski

ponieważ na tle kontekstu współczesnych problemów społeczno-gospodarczych właśnie ta wartość jawi się jako naczelną w kreowaniu i normalizowaniu stosunków międzyludzkich. Jak mawiał Francis Fukuyama: „zaufanie nie jest wartością wkomponowaną w struktury obwodów scalonych i kabli światłowodowych. Wprawdzie wymiana informacji jest istotnym elementem, ale nie można zredukować zaufania do postaci informacji. (...) Zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach” (Fukuyama, 1997, 38).

Do naczelných wyzwań w zakresie eksploracji zaufania współcześnie na gruncie nauk o zarządzaniu należą m.in.: kontekst (który jest inherentnie wpisany w zrozumienie fenomenu zaufania w konkretnych uwarunkowaniach i specyfice organizacji), koncepcje zaufania (które generują problemy dostosowania odpowiedniej z nich do określonej sytuacji, podmiotu czy kontekstu), dynamika (wskazująca na wiele pytań, wciąż domagających się odpowiedzi nad naturą, funkcją zaufania i nieufności), poziom analizy (który dotychczas polegał na analizie zaufania raczej o charakterze indywidualnym w stosunku do indywidualnych adresatów, a nie na wskazaniu dynamiki całej organizacji), emocje (gdyż o nich niewiele się mówi i pisze w odwołaniu do życia organizacji). Dopiero uwzględnienie aspektu indywidualnego, zespołowego, organizacyjnego oraz międzyorganizacyjnego zaufania dałoby bliższą wykładnię teoretyczną i empiryczną w zakresie budowania kultury organizacyjnej (Latusek-Jurczak, 2019, 67–69).

W interdyscyplinarnych badaniach nad zaufaniem można napotkać szereg zróżnicowanych sposobów definiowania zaufania. Inaczej o zaufaniu myślą i mówią filozofowie, socjologowie, etycy czy psychologowie, a na inne aspekty zwracają uwagę teoretycy zarządzania czy ekonomiści. Mimo to we współczesnym turbulentnym otoczeniu przed menadżerami zarządzającymi zespołami wielopokoleniowymi oraz często wielokulturowymi stoi wiele wyzwań związanych z przekazywaniem, aplikacją oraz realizacją wartości dotyczących funkcjonowania całej organizacji. W budowaniu motywacji i zaangażowania na bazie systemu wartości, potrzeb i oczekiwań poszczególnych pokoleń uwydatnia się coraz większa potrzeba włączania idei zaufania do tworzenia trwałych kooperacji. Wymaga to stworzenia odpowiednich warunków w krzewieniu kultury zaufania oraz przekazywaniu kolejnym pokoleniom dobrego wzorca postępowania. W zróżnicowanych zespołach liderzy mogą doskonalić wiele rozmaitych kompetencji dzięki zaufaniu, o ile poziom deklaracji przetoży się na praktykę. Uwzględniając różnice między pracownikami odmiennych pokoleń, zaufanie odśtania się jako potencjalna i realna wartość łącząca, scalająca oraz budująca mosty

„Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowania”, Wolters Kulwer Polska, Warszawa 2009; K. Krot, D. Lewicka, Zaufanie w organizacji innowacyjnej, CH Beck, Warszawa 2016.

między nimi. Oznacza to szanse dla organizacji oraz obok innych sposobów dobrą pomoc w rozwiązywaniu problemów.

W aspekcie profitowym zaufanie również okazuje się być jedną z podstawowych wartości, jeśli myśli się o długotrwałych i zacieśnionych stosunkach i więziach z interesariuszami. Wymaga to od wielu kadr zarządzających zmiany podejścia, przeorganizowania lub przemodelowania dotychczasowych struktur działania oraz zrozumienia, na czym w gruncie rzeczy polega realizowanie zaufania w praktyce, by dostrzec wymierne korzyści, jakie ono przynosi. Menedżerowie jako zwolennicy aplikowania idei zaufania podkreślają, iż tego typu wartość powinna być wpisana w DNA firmy i w zachowania oraz postawy pracowników (Molenda, 2016, 11).

Z jednej strony zaufanie jest wielokontekstowe i można je definiować w oparciu o odniesienia aksjologiczno-filozoficzno-etyczne, jak i psychologiczno-społeczno-gospodarcze. Ukazuje to bardzo rozległą optykę rozumienia i aplikacji zaufania w relacjach społeczno-gospodarczych czy interpersonalnych. Odstania się ono jako wartość, na którą nie tylko warto postawić, ale bez której nie jest możliwe skuteczne oraz etyczne zarządzanie w dłuższej perspektywie.

Z drugiej strony zaś, zaufanie jawi się jako problem, bowiem wiąże się ono z pytaniami o to, z czego się ono bierze, na czym zasadza, dokąd prowadzi, w jaki sposób się weryfikuje, co daje z czym i w oparciu o jakie warunki urzeczywistnia się. Okazuje się, iż problematyka zaufania rodzi się w odniesieniu do uzasadnień etyczno-społecznych, ekonomicznych i filozoficznych.

Kłopoty z zaufaniem wystrzają się na bazie skonkretyzowanych kwestii takich jak: komu ufać? W jaki sposób ufać? Dlaczego lepiej ufać niż nie ufać? Kiedy ufać? Jak mądrze ufać, by nie popaść w naiwność? Czy do zaufania trzeba podchodzić arbitralnie czy może selektywnie? Pytania te skupiają jak w soczewce bardzo szeroki wachlarz problemów związanych z kondycją człowieka, jego podstawowymi celami, działaniami i relacjami, w jakie wchodzi.

Celem niniejszego artykułu jest nie tyle próba uporządkowania rozmaitych definicji zaufania (które odnajdujemy w bogatej literaturze przedmiotu)⁵ czy ukazania kontekstów, w jakich występuje, co próba odpowiedzi na pytanie: komu miałoby się optacać zaufanie i dlaczego miałoby się optacać? Ponadto w jakim kontekście osadzić samą optacalność zaufania? Czy w czysto profitowym czy może egzystencjalnym? Kto miałby ową optacalność definiować – zaangażowane podmioty czy też jakaś zewnętrzna instancja? Czy zaufanie

5 W tabeli sporządzonej przez Joannę Paliszkiewicz, w monografii: *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013, s. 20, odnajdujemy wybrane definicje zaufania, które na gruncie nauk o zarządzaniu wskazują na wielokontekstowość tej wartości i jej zróżnicowane implikacje.

jest wartością nadrzędną, czy może istnieje konieczność związania jej z szeregiem innych koherentnych wartości? Czy zaufanie może być kluczem do rozwiązania rozmaitych bolączek świata biznesu i problemów w nim występujących? W jaki sposób dokonać przejścia od postulowanego zaufania w życiu organizacji i jej kultury do realnego urzeczywistnienia i zastosowania tej wartości w odnośnych relacjach?

Pytania te stawiają zaufanie jako problem wciąż żywy i niedomknięty, wymagający nieustannej rewitalizacji. Samo ich sformułowanie odświeża możliwość wielokierunkowości i problematyczność interpretacyjną, niemniej wydają się one wciąż aktualne w dobie dyskusji nad rolą, funkcją i podstawową misją firm.

Wielu znawców tematu podkreśla, iż opta się ufać pomimo czyichś błędów i niedociągnięć, a może i nadużyć. Inni zaś stawiają na logikę ostrożności w myśl zasady ograniczonego zaufania albo preferencji kontroli z małą dawką zaufania. Nie istnieje zatem, jak się wydaje, proste „za” lub „przeciw” zaufaniu, gdyż kontekst, w jakim występuje, weryfikuje lub się go oczekuje, wymaga głębszej analizy oraz rozpatrzenia pod różnorodnym kątem. Istotnym wyzwaniem w praktykowaniu zaufania jest również ilość rozmaitych definicji, których niejednokrotnie uporządkowanie nastrocza autorom wielu trudności. Stąd też, aby uchwycić dynamikę i bardzo ważne szczegóły w badaniach nad zaufaniem, należy uwzględnić niejednokrotnie czynniki kontekstowe i procesualne, ponieważ samo zaufanie składa się z wielu komponentów poznawczych, afektywnych, behawioralnych i etycznych (Latusek-Jurczak, 2019, 91–92).

Zaufanie na „tak”

Mottem i punktem wyjścia niniejszych rozważań jest sentencja, mówiąca o tym, iż „zaufanie odwołuje się do głębszego poziomu w strukturze człowieka, nie jest wiarą w słowa, ani nawet w czyny, nie jest probabilistyczną grą, w której bardziej opta się obstawiać dobre intencje innych ludzi. Jest odwołaniem się do niewidzialnego bytu osoby, do tego, co definiuje nas jako ludzi” (Piłat, O zaufaniu...). Ten filozoficzny passus odnosi się zarówno do istoty postawy zaufania w życiu jednostki, jak i samej struktury bytu ludzkiego. Zaufanie odświeża się jako jedno z bardziej fundamentalnych właściwości natury ludzkiej i konstytuowania się przez nie człowieczeństwa jako takiego. Ujęcie w taki sposób wartości zaufania warto przeanalizować również na gruncie etyki biznesu oraz nauk o zarządzaniu, w których nie tylko podkreśla się wpływ na budowanie trwałych relacji z interesariuszami czy wiarygodności osobistej liderów, ale również poprzez wskazanie źródeł oraz funkcji zaufania odświeża się podstawowy i istotny mechanizm kultury organizacyjnej.

Na preferencję zaufania względem nieufności zwraca uwagę wielu autorów oraz praktyków, szukając uzasadnień profitowo-społecznych.

W niniejszym opracowaniu wybrani autorzy odwołują się nie tylko do atrybutów samego zaufania, ale również jego zastosowanie w praktyce, co może dać wielu menadżerom rozmaite atuty w dialogu z pracownikami oraz innymi grupami interesariuszy. „Efekt” zaufania może generować dla przedsiębiorstwa szereg pozytywnych zjawisk wewnętrznych, jak i zewnętrznych, ale należy pamiętać o podstawowych jego warunkach i wartościach, z jakimi się wiąże.

W myśleniu o zaufaniu jednym z fundamentalnych kryteriów i punktów odniesienia jest prawda. Sam już proces budowania zaufania prawdę zakłada, prawdą się posługuje i na prawdzie jest w stanie taki proces pozytywnie kształtować. W przeciwnym wypadku może ulec częściowemu lub całkowitemu rozkładowi, a jego możliwe odbudowanie staje pod znakiem zapytania lub jest mocno utrudnione. Gdyby nie kryterium prawdy, samo zaufanie traciłoby swą moc kreującą więzi i trwałość relacji, a ponieważ z prawdą łączą się i są mocno skorelowane uczciwość, lojalność i autentyczność podmiotów, to niejako w naturalny sposób mocno uwydatnia się etyczna siła zaufania i jego implikacji w biznesie.

Obok prawdy zaufanie implikuje odpowiedzialność. Tylko ten podmiot, który jest rzeczywiście odpowiedzialny, może budzić zaufanie. Podmiot chwiejny, labilny, nieodpowiedzialny szkodzi zaufaniu, destabilizuje, a nawet w skrajnych przypadkach destrukuje. Zaufanie bez odpowiedzialności mogłoby prowadzić do szeregu negatywnych skutków w relacjach, a nawet te relacje mocno osłabiać lub niszczyć. Odpowiedzialność zaś jest niejako naturalnym „partnerem” zaufania, ponieważ umacnia je, potwierdza oraz rozwija. Człowiek odpowiedzialny nie musi od razu budzić zaufania, ale nieodpowiedzialny z pewnością tego zaufania nie wzbudzi nigdy. W jednym i drugim przypadku podmiot mający kontakt z człowiekiem odpowiedzialnym lub nieodpowiedzialnym może się oczywiście pomylić we własnej postawie zaufania względem niego i wadliwie ocenić czyjeś działanie. Niemniej chodzi tu o ukazanie związku odpowiedzialności i zaufania, które są mocno skorelowane ze sobą i oddziałują na otoczenie.

Kiedy Bill Theofilou, Dyrektor Zarządzający Accenture Strategy, uznał zaufanie za najważniejszą składową firmy („The bottom line on trust”) i stwierdził, iż „zaufania nie można już uznawać za kwestię miękką” (Firmy straciły aż 180 mld dolarów z powodu utraty reputacji. CEO.COM.PL), tym samym zaznaczył podstawową i niezbywalną wartość zaufania w biznesie dla tworzenia klimatu i specyficznej aury w realizacji misji przedsiębiorstwa oraz unaoczniał głębokie uzasadnienie stosowania zaufania w relacjach z pracownikami. Bazowanie na zaufaniu nie tylko przynosi wzrost i efektywność ekonomiczną, ale wpływa na zrównoważony rozwój, lepszą kooperację i tworzenie więzi między pracownikami.

Warren Buffet z kolei twierdzi, iż „zaufanie jest jak powietrze, którym oddychamy, dopiero gdy go brakuje, zaczynamy to dostrzegać” (Firmy straciły aż 180 mld dolarów z powodu utraty reputacji. CEO.COM.PL). Istnieje zatem przemożna siła zaufania, której ewentualne pozbycie się stanowi co najmniej nierozsądny, nieracjonalny i uwsteczniający krok w prowadzeniu przedsiębiorstwa do sukcesu.

Ciekawym spojrzeniem na kwestię zaufania jest podejście Russella Hardina, który w książce „Zaufanie” łączy tę wartość z kwestią wiarygodności i uważa, że wszelkie rozważania o zaufaniu w istocie winny sprowadzać się właśnie do niej. Poddaje on krytyce ujęcia zaufania pomijające analizy dotyczące wiarygodności, gdyż *de facto* dopiero właściwe spojrzenie na kryzys wiarygodności prowadzi do diagnoz dotyczących kryzysu zaufania, a nie na odwrót. Hardin analizuje przeto uwarunkowania zaniku idei wiarygodności pod kątem poszukiwania najlepszych sposobów na zwiększenie tejże. Nie idzie mu jednak o sam wzrost zaufania jako takiego, gdyż jak twierdzi, nie powinno się ufać komuś, kto nie jest godny zaufania (Hardin, 2009, 8). Era nieufności, w jakiej przyszło żyć i funkcjonować wielu społeczeństwom (zwłaszcza w aspekcie władzy i polityki), skłania właśnie ku wzmocnieniu idei zaufania, rozumianej jako tworzenie sieci relacji w celu kooperacji dla osiągnięcia wspólnych celów.

Hardin wskazuje na trzy błędy obecne w literaturze przedmiotu, które mącą postrzeganie i utrudniają realizowanie zaufania.

Pierwszy dotyczy utożsamiania zaufania z wiarygodnością, drugi mylenia zaufania z „wiarą”, trzeci zaś zaufania z wiedzą, na której można oprzeć swoje działanie.

W pierwszym błędzie Hardin dostrzega, iż istnieją sytuacje, w których jest możliwe ugruntowywanie własnej lub instytucjonalnej wiarygodności, mimo panującej ogólnie wśród ludzi nieufności. Drugi błąd wskazuje, iż koncentrowanie się wyłącznie na podstawach zawierzenia drugiej stronie relacji, może prowadzić do naiwności. Trzecia kwestia odnosi się do mylącego utożsamiania zaufania z wiedzą, na której opieramy działanie, gdyż nie zawsze istnieje okazja do odpowiedniego działania.

Poprzez powyższe syntetyczne ujęcie, można spojrzeć na kulturę organizacyjną oraz zarządzających poprzez pryzmat wiarygodności, której rola jest nie do przecenienia w prowadzeniu działalności gospodarczej. Wiarygodność bowiem wykuwa się w czasie jako proces potwierdzania i realizowania szeregu wartości wchodzących w jej „skład”. O wiarygodności mówimy wówczas, gdy staje się cechą kogoś, kto urzeczywistnia m.in. cnoty uczciwości, odpowiedzialności, lojalności czy prawdomówności. Wiarygodność niejako podprowadza pod ideę zaufania i w niej się zawiera, natomiast zaufanie wymaga i suponuje wiarygodność. Stąd związek wiarygodności z zaufaniem wydaje się spójny, logicznie i etycznie uzasadniony i warunkujący się wzajemnie. Zaufanie bez wiarygodności byłoby

tylko pustym postulatem, niemającym większego przełożenia na praktykę. Wiarygodność z kolei ściśle łączy się z zaufaniem, gdyż „możemy zaufać tylko wówczas, gdy jesteśmy pewni czyjejś wiarygodności” (Hardin, 2009, 40). Zarówno wiarygodność, jak i zaufanie stanowią nieodłączny warunek budowania trwałych relacji, więzi oraz marki zarówno zarządzających, jak i organizacji jako całości.

Z kolei Reinhard Sprenger, autor bestsellera „Zaufanie #1”, stawia tezę, iż „nie ma pewniejszego środka zabezpieczającego niż zaufanie. Zaufanie stanowi skuteczniejszą kontrolę niż jakikolwiek system kontrolny. Zaufanie tworzy większą wartość niż jakakolwiek wartościowa koncepcja zarządzania” (Sprenger, 2009, 7). Autor przy tym odżegnuje się od sloganowego i truistycznego traktowania zaufania w praktyce przedsiębiorstw, gdyż te zbyt często według niego fasadowo lub dyrektywnie posługują się zaufaniem do bieżącego załatwiania różnych spraw. Sprenger dostrzega deklaratywność wielu firm na rzecz zaufania bez jednoczesnej argumentacji i realnego działania w jego optyce. Podkreśla wyraźną modę na pojęcie zaufania oraz obecny chaos i brak jednolitej definicji zaufania, co dodatkowo utrudnia wcielanie tej idei w praktykę. Mimo to proponuje przyjrzeć się zaufaniu jako programowi przyszłości. Czyni to w oparciu o tezę, iż dla globalizujących się rynków i tempa wzrostu gospodarczego, technicyzacji oraz informatyzacji wielu obszarów naszego życia nie ma lepszej alternatywy niż zaufanie, a ponadto sądzi, iż sukces gospodarczy wprost zależy od miary doświadczanego zaufania (Sprenger, 2009, 12–13). Próbuje on „racjonalnie” uzasadnić zaufanie oraz wykazać „opłacalność” zaufania w działalności przedsiębiorstw poprzez argumentację odwołującą się do szeregu korzyści, jakie mogą one dzięki zaufaniu osiągać. Do tych najbardziej znaczących Sprenger zalicza: istnienie elastycznych organizacji, dokonywanie lepszych reorganizacji, zawiązywanie trwałych relacji z interesariuszami, ułatwianie szybkiego działania, umożliwianie transferu wiedzy i przedsiębiorczości, kreatywności i innowacyjności, redukowanie kosztów, pracę w atmosferze zaufania i szacunku, integrację pracowników wraz ze wsparciem ich motywacji, skuteczniejsze zarządzanie.

Istotą kompetentnego zarządzania i gwarantem sukcesu przedsiębiorstwa okazuje się być właśnie zaufanie, które *de facto* nie ma alternatywy, ponieważ sama władza, kontrola i dyrektywy nie mogą być wystarczającymi wartościami czy kryteriami dla osiągania założonych celów ekonomicznych w połączeniu z etyką. Wedle Sprengera „nie może funkcjonować żadna metoda zarządzania, która nie uwzględnia w swych założeniach autentycznego respektu wobec człowieka. W relacjach opartych na zaufaniu partnerzy wywierają na siebie wzajemnie wpływ, na przemian oddziałują na siebie. Cała sztuka polega na tym, aby umieć podjąć decyzję o obdarzeniu kogoś zaufaniem, nawet jeśli nurtują nas wątpliwości, czy aby na pewno tamta osoba jest godna zaufania. Decyzja o zaufaniu stanowi

pierwszy i najważniejszy krok na drodze do celu, jakim jest osiągnięcie wyższego poziomu zaufania" (Sprenger, 2009, 213–214).

„Trójnóg” zaufania

W niniejszym podejściu można przyrzeć się zaufaniu przez trzy pojęcia. Są nimi: przestrzenność, otwartość oraz kreatywność. Te trzy kategorie są wzajemnie powiązane, przenikają się i uzupełniają. Ich proveniencja sięga głębokich uzasadnień filozoficzno-etyczno-antropologicznych, które w odniesieniu do człowieka ukazują go jako istotę o swoistym potencjale do zagospodarowania i rozwijania.

Wydaje się, iż zaufanie daje przestrzeń do działania i samo jest jakoś przestrzenne, otwierające: daje możliwości o wiele szersze w działaniu, myśleniu, wytwarzaniu, ale i w relacjach. Jako przestrzeń odstania przed człowiekiem ogromny rezerwuar treści i możliwości do wykorzystania i zastosowania, a także ukazuje mu przyszłe możliwe skutki wywołane zaufaniem. W przestrzeni zaufania mogą pojawić się nowe wartości, fakty i momenty, które właśnie tylko dzięki niemu mogły się zrodzić. Przestrzenność zaufania może być potraktowana jako projekt całego procesu prowadzenia relacji interpersonalnych, społecznych i gospodarczych w biznesie. Innymi słowy zaufanie jawi się jako proces (w którym należy kierować się określoną hierarchią wartości) i projekt równocześnie (który będzie miał swoje fazy, wymiary oraz meandry).

Drugą obok przestrzenności cechą zaufania jest otwartość. Zaufanie otwiera zwykle nowe „drzwi”, „rozdania”, „furtki”. Jest cennym warunkiem zawierania relacji, ale też angażowania stron relacji, pobudzania i stymulowania do podejmowania dialogu oraz rozwoju.

Samo zaufanie wymaga otwartości, ale i wzmacnia ją. Otwartość na zaufanie pogłębia poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji podmiotów, a z kolei w takim otwarciu na siebie podmioty zacieśniają owo zaufanie i na nim budują trwałe więzi. Wówczas w przestrzeni zaufania można niejako więcej uzyskać (osiągnąć), ponieważ jest mniej kalkulacji i rachowania, a więcej kreacji i modelowania.

Kreatywność jest również istotnym elementem wywołanym zaufaniem, ponieważ ono ją wyzwala, ale i kreatywność dzięki niemu się skutecznie i rodzi. Potocznie rzecz ujmując, okazanie zaufania np. pracownikom może im „dodać skrzydeł”, wywołać niekolekcjonalne i zaskakujące rozwiązania, kreatywne pomysły i innowacje oraz dać impuls do oryginalnego działania, usprawniającego wiele dotychczasowych mechanizmów firmy. Dzięki zaufaniu kreatywność pracowników może niejako pojawiać się samoczynnie, niemal naturalnie, poprzez nieskrępowane myślenie, poszukiwanie kierunków działania czy narzędzi do rozwiązywania problemów.

Reasumując, poprzez ów swoisty „trójnóg” zaufania pracownicy i zarządzający mogą mieć nie tylko nową przestrzeń do działania oraz otwartość na osiąganie rozmaitych kompetencji w zakresie wypełniania zadań, ale przede wszystkim dzięki zaufaniu funkcjonują w optyce kreowania „tu i teraz”, co daje im niepowtarzalną okazję do krzewienia kultury zaufania, ale i nieszablonowych metod w podejmowanych przedsięwzięciach. Na takim „trójnogu” ponadto sama kultura organizacyjna może się rozwijać i działać nie przez pryzmat uprzedzeń, lęków i obaw, ale w optyce wolności, dążeń i innowacji. Kiedy odrzucić kulturę zaufania oznaczałoby to wedle przywoływanego powyżej Sprengera „życie w pułapce, którą sami sobie założyliśmy. Usiłując cały czas dozorować bojaźliwie innych, dozorujemy właściwie samych siebie, ponieważ mury, wzniesione z myślą o innych, otaczają również nas” (Sprenger, 2009, 216).

Kilka ważnych oczywistości plus dwa paradoksy zaufania

Warto w tym miejscu przywołać kilka istotnych oczywistości, które zwłaszcza w biznesie odgrywają znaczącą rolę. Pierwszą z nich jest fakt, iż ktoś godny zaufania buduje o wiele trwalsze relacje i zacieśnia więzi. Drugą jest stwierdzenie, iż zdobywanie zaufania wiąże się z wykonaniem swoistej pracy i włożeniem wysiłku, aby je urzeczywistnić. Kolejną kwestią jest zdanie, iż ktoś, kto budzi zaufanie, stwarza przestrzeń odpowiedzialności, bezpieczeństwa i lojalności oraz ostatnia, iż zaufanie samemu sobie jest warunkiem relacji zaufania do innych. Listę takich oczywistości można rozszerzać. Chodzi tu jednak o zaznaczenie wagi i doniosłości idei oraz wartości zaufania, mimo trudności i wysiłku w jego krzewieniu i realizacji.

Jeśli współcześnie kwalifikuje się zaufanie do fundamentów przedsiębiorstwa przyszłości i podkreśla jej walor w zarządzaniu jakością, zasobami ludzkimi, ryzykiem, kryzysem czy wiedzą, to niewątpliwie wraz z odpowiedzialnością staje się „istotnym czynnikiem w przekuwaniu sukcesu firmy w wygraną całego społeczeństwa” (Rakuć-Kochaniak, 2016, 9). Integralną częścią odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa jest odpowiedzialna kadra zarządzająca wraz z pracownikami. Zatem zaufanie na poziomie liderów oraz budowanie zaufania w zespole wpływa na całość organizacji i zakorzenienia się w odpowiedzialnym prowadzeniu biznesu. Odpowiedzialny lider nie tylko umiejętnie łączy działalność komercyjną ze społeczną, ale również buduje własną markę poprzez dbałość o relacje z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym na zasadach zaufania, transparentności, lojalności, uczciwości i przejrzystości.

Przez elementarne znaczenie zaufania w trzech ujęciach można wyinterpretować konieczne cechy lidera-przywódcy, prowadzącego firmę do sukcesu.

W pierwszym słownikowym ujęciu mówi się o tym, iż zaufanie wiąże się z powierzeniem czegoś (zwykle istotnego) komuś. Stoi za tym ufność zarówno w samą ideę zaufania, jak i w osobę, której powierzyło się to lub owo. Owa ufność jako powierzenie jest czymś na kształt złożenia w czyjeś ręce sprawy, troski, problemu do rozwiązania, a może nawet tajemnicy, którą przez ufność drugiemu chce się ochronić. Powierzenie niesie ze sobą swoistą wiarę w to, iż druga strona nie zmarnuje powierzonego dobra/sprawy/informacji lub nie wykorzysta w nieetyczny sposób na rzecz jakiejś korzyści. W zaufaniu istnieje komponent specyficznej wiary i nadziei, iż powierzona sprawa osiągnie pozytywny finał, a w rękach tego, któremu się ją powierzyło, osiągnie optymalny efekt. Menadżerowie zatem w powierzonych im zadaniach, celach, oczekiwaniach winni dokładać wszelkich starań, by nie nadużyć zaufania akcjonariuszy, zarządu oraz pracowników i innych grup interesariuszy. Winni sukcesywnie, strategicznie i etycznie owe powierzone zadania wypełniać, a nawet w jakiejś mierze im służyć.

Drugie podstawowe ujęcie zaufania mówi o zaufaniu jako uznaniu czyichś słów za prawdziwe. Oczywiście istnieje tu trudność odróżnienia właściwych intencji drugiej strony lub słusznego ich odczytania. Nie jest bowiem całkiem jasna granica między zaufaniem a naiwnością. Niejednokrotnie niuanse na ich styku mogą wprowadzić w błąd lub okazać się iluzją. Niemniej jednak kryterium prawdy gra tu kluczową rolę, a jakiegokolwiek kłamstwo nie tylko destabilizuje relację lub ją uwstecznia, ale *de facto* zamyka na przejrzyste, uczciwe i transparentne kontynuowanie relacji. Wydaje się zatem, iż w pracy menadżerów kryterium prawdy winno być naczelnym w prowadzeniu biznesu, jeśli się stawia na zaufanie wśród kadry oraz w relacjach biznesowych. Dlatego też pytanie: jak mądrze ufać i nie popaść w naiwność? powinno wybrzmiewać nie tylko w codziennej pracy menadżerów, ale wśród całego zespołu. Należy podkreślić, iż ufność nie jest naiwnością ani bezrefleksyjnością. Jest ona jakąś odpowiedzią na sieć wartości reprezentowanych przez podmioty. Zaufanie wiąże się stricte z moralnością. Ten, kto rzeczywiście jest godny zaufania, nie „kombinuje”, jest szczery, nie pozoruje, jest autentyczny (choć nie idealny), stara się być kompatybilny z tym, co deklaruje i realizuje, jest jakoś „przejrzysty”. Da się wywieść z jego działania, czynów i słów wówczas w miarę spójny obraz zarówno tego, co już robi lub zrobił, ale też tego, co chce zrobić i będzie robił w przyszłości. Zaufanie bowiem nie jest i nie może być li tylko deklaracją, lecz wyraża się w konkretnych sytuacjach i weryfikuje się w czasie. Decydującym testem i momentem jest konkretne zachowanie osoby, która potwierdza (lub nie) swoim działaniem urzeczywistniane w praktyce zaufanie i wartości z nią związane. Wówczas można też zobaczyć, czy da się zbudować przestrzeń i kulturę zaufania w organizacji.

Trzecie ujęcie zaufania to uznanie, że ktoś posiada umiejętności i potrafi je wykorzystać. Jest to przeświadczenie, iż kompetencje menadżerów spełniają wszelkie kryteria do wypełniania misji i celów firmy, a ich jakość dobrze odbija się na dobru firmy jako całości. Menadżerowie otrzymują mandat do działania i wypełniania wszelkich zobowiązań w oparciu właśnie o zaufanie, iż posiadają wszelką wiedzę i umiejętności do zarządzania całym przedsiębiorstwem wraz z wszelkimi jego problemami, strategiami, celami i projektami.

W tych trzech odstępach wyodrębnia się wiele cech dobrego menadżera, ale nie można zapominać o dwóch paradoksach, które warto tu przywołać, ponieważ świadczą one o trudności aplikacji i realnej adaptacji zaufania w przestrzeni biznesu.

Paradoks pierwszy mówi o tym, iż nie każdy, kto budzi zaufanie, jest godny zaufania i nie każdy godny zaufania od razu budzi zaufanie. Sytuacja ta wskazuje na fakt dopełnienia deklaracji czynami potwierdzającymi pierwotne słowa, przyrzeczenia, obietnice, zobowiązania. Jednocześnie sytuacja ta odwołuje się do momentu, kiedy początkowo występuje brak pozytywnego nastawienia do osoby autentycznie uczciwej. Obie sytuacje wymagają kontekstowego rozpatrzenia i analizy, ponieważ w wymienionym paradoksie mogą występować kolejne niuanse sytuacyjne, zmieniające postać rzeczy. Innymi słowy zarówno w pierwszej, jak i w drugiej sytuacji zaufanie wymaga czasu i weryfikacji w czasie obydwu stron relacji. Nie ma rzecz jasna gwarancji na pełne zaufanie przez cały czas trwania relacji, ponieważ jedna ze stron potencjalnie może zawieść, niemniej przez oznaki i swoiste dowody zaufania można mieć większą pewność do drugiego.

Inny paradoks za wspomnianym wyżej Sprengerem polega na tym, iż do zaufania nie potrzeba zgody czy zgodności poglądów. Według Sprengera „ludzie są gotowi podążyć za osobą, której ufają, nawet jeśli nie podzielają jej poglądów. Nie usłuchają jej jednak, jeśli akceptują wprawdzie jej poglądy, ale jej nie ufają” (Sprenger, 2009, 59).

Przywołane paradoksy zaufania wydobywają jego głębsze znaczenie, a nie jego wewnętrzne sprzeczności. Pokazują, iż zaufanie w zależności od sytuacji i podmiotów relacji wywołuje szereg zniuansowanych reakcji, emocji, refleksji i posiada niejednorodne właściwości, a jednocześnie jest niezwykle istotne w sensownej komunikacji międzyludzkiej.

Zaufanie kontra nieufność, zaufanie kontra kontrola, ślepe zaufanie kontra ślepa nieufność

Powyższe dychotomie zauważa w swojej książce przywoływany w niniejszym opracowaniu Reinhard K. Sprenger. Warto pokrótce przywołać jego analizy w celu głębszego wnikięcia w specyfikę zaufania, a poprzez nie w kluczowe dla cech dobrego zarządzania wartości.

Analizy te nie są arbitralną i wyczerpującą zagadnienie wykładnią, ale mogą służyć lepszemu rozumieniu fundamentów trwałych i dobrych relacji w szeroko rozumianym świecie biznesu, również w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu.

W pierwszym punkcie (zaufanie kontra nieufność) Sprenger artykułuje tendencję do popadania w skrajności: albo ktoś ma całkowite zaufanie albo całkowicie nie ufa. Zbytne przytwierdzenie się do danego wariantu zaufania obniża możliwość wyjścia z zaciętrzewienia i wejścia na drogę zaufania, które nie jest bezwarunkowe. Zaufanie nie jest dane raz na zawsze, jest warunkowane wieloma czynnikami i wartościami, które należy spełniać by nieustannie zaufanie krzewić i rozwijać. Bezgraniczne zaufanie często jest już naiwnością, a bezgraniczna nieufność może wywoływać szereg stanów emocjonalnych lub psychicznych, uniemożliwiających działanie i wejście w relacje. Wedle autora każda idea wymaga granicy, a „my musimy odnaleźć odpowiednią miarę, mieszczącą się pomiędzy dwoma patologicznymi biegunami” (Sprenger, 2009, 80). Warto dodać, iż nieufność nie jest prostym przeciwieństwem zaufania, gdyż może się wiązać z naturalną lub czasową ostrożnością, obserwacją drugiej strony relacji, a niekoniecznie podejrzliwością czy negatywnymi uprzedzeniami do niej i wydaje się, iż przeciwstawienie nieufności zaufaniu jest zbyt dużym uproszczeniem, ponieważ obie wartości mogą wyłaniać się w wyniku różnych procesów i oddziaływać. Co więcej, „o ile zaufanie można sfalsyfikować przez jego podjęcie – na jego bazie – działania i przekonanie się, czy osoba przez nas nim obdarzona jest faktycznie wiarygodna, o tyle w przypadku nieufności jest to często trudne, ponieważ nakazuje ona raczej powstrzymanie się od działania” (Latusek-Jurczak, 2019, 94).

Drugi niepożądany moment Sprenger nazywa umownie: zaufanie kontra kontrola. Podobnie jak wyżej, szuka i postuluje odpowiednią proporcję między kontrolą a zaufaniem. Jest on zwolennikiem jednej i drugiej wartości w zarządzaniu i traktuje je w zależności od sytuacji jako konieczne warunki trwania i funkcjonowania firmy. Nie stanowią zatem sprzeczności. Autor sądzi, iż „zaufania bez kontroli nie można sobie wyobrazić. Kontrola jest warunkiem zaufania, bazą, na której zaufanie może się oprzeć” (Sprenger, 2009, 82). Nie każda zatem kontrola niweczy zaufanie, a zaufanie bez kontroli byłoby czymś jałowym i w gruncie rzeczy bytem idealnym, który w relacjach międzyludzkich po prostu nie występuje. Co więcej, Sprenger twierdzi, iż kontrola może w pewien sposób potwierdzać i zabezpieczać zaufanie: „im większe zaufanie, tym większą rolę zabezpieczającą pełni przy nim kontrola. Ma ona wtedy charakter informacyjny i wspierająco-wzmacniający (...) Optymalna proporcja przy sporządzaniu tej mieszanki zaufania i kontroli nie jest we wszystkich okolicznościach identyczna, waha się w zależności od sytuacji i warunków” (Sprenger, 2009, 82).

W trzeciej opcji Sprenger rozpatruje aspekt ślepego zaufania kontra ślepej nieufności.

Obie skrajne postawy wymagają rewizji i stałej refleksji, a także ostrożnej i głębokiej analizy.

Zaufanie nie może zrezygnować z czujności, roztropności, ostrożności czy jakichś zabezpieczeń. Podobnie jak w dwóch pierwszych podejściach proponuje on poszukiwanie odpowiedniej proporcji, gdyż nie chodzi ani o postawę albo-albo, ani o totalne przeciwstawienie zaufania nieufności. Umiejętność zauważania rozróżnień i dostrzegania w nich tego, co mniej lub bardziej wartościowe umożliwia wejście na drogę odkrywania słusznej miary. W tym trzecim ujęciu Sprenger dostrzega, iż zaufanie nie może działać na ślepo. Podobnie rzecz ma się z nieufnością. Doza nieufności może być niejednokrotnie konieczna i potrzebna w zareagowaniu na zło, zaufanie zaś powinno być „czujne”, a nie podejrzliwe, racjonalne, a nie irracjonalne, mądre, a nie głupie. Sprenger podkreśla, iż w świecie biznesu ślepe zaufanie występuje sporadycznie, natomiast ślepa nieufność bardzo często. Jedno i drugie niesie ze sobą ryzyko, ale popadając w skrajności, ufając wszystkim albo nie ufając nikomu, idzie się w ślepą ulicę i pasywność w działaniu. Stąd postulat odpowiedniej proporcji zaufania i nieufności z pełną świadomością, iż jej kształt przebiega na osi napięć między nimi i w zależności od sytuacji winny być inaczej potraktowane. Ślepe zaufanie rodzi bowiem złudzenia i rozczarowania oraz naiwność, z kolei ślepa nieufność związana jest z pewnym rodzajem głupoty, bezrefleksyjnością, lękiem, biernością. Wyłania się potrzeba zdrowego sceptycyzmu, który prowadzi do „powstania mechanizmów obronnych przed nieuczciwymi, skorumpowanymi wyzyskiwaczami” (Levi, 2000, 154).

Podsumowanie

Wiele firm przyjmuje dziś w swoich strategiach, preambułach czy kodeksach etycznych zaufanie jako konieczny warunek budowania relacji i krzewienia właściwie uformowanej kultury organizacyjnej, niemniej statystycznie wciąż istnieje potężny kryzys zaufania i raczej niski poziom zaufania do biznesu⁶. Przyczyny deficytu zaufania można szukać między innymi w minionych negatywnych doświadczeniach wśród pracowników, stereotypach i uprzedzeniach, podejrzliwości, nieetyczności którejś ze stron relacji, braku zaufania co do prawdziwości wypowiedzi przetożonych, braku dobrej i jasnej komunikacji i innych. Ich oddziaływanie może mieć przemożny wpływ na brak motywacji zaufania, tworzenia klimatu zaufania czy promowania postaw zaufania w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym. To z kolei może wywołać efekt błędnego koła lub spirali podejrzliwości, a więc zredukowania relacji do li tylko formalno-administracyjnych zachowań. Taka jedynie transakcyjna wymiana pomiędzy stronami emanuje na całe przedsiębiorstwo i pociąga

⁶ W Globalnym Rankingu Wiarygodności z 2022 r. (Ipsos Global Trustworthiness Index 2022: 21 515 uczestników z 28 krajów, badanie online 27.05.–10.06.2022 r.) liderzy biznesu zajmują jedną z niżej położonych pozycji. Oznacza to wciąż niski poziom zaufania do menadżerów. Źródło: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-07/Global%20trustworthiness%202022%20Report.pdf>.

za sobą długofalowe skutki (np. w postaci braku wzajemności, braku doceniania, pasywności pracowników, złej atmosfery pracy, zastoju rozwoju i innowacji, wzmożonych lub nieproporcjonalnie rozrastających się kontroli). Konsekwencje utraty zaufania w organizacji ponadto wiążą się najczęściej z niejasną i chaotyczną wizją działania, nieetycznym traktowaniem pracowników, złą komunikacją, niekompetencją w zakresie misji, wizji i strategii firmy, niejasną polityką i filozofią firmy, manipulacją i eksploatacją pracowników, niskimi płacami. To wszystko z kolei wpływa na reputację firmy, negatywny stosunek pracowników do własnej pracy i całej firmy, uwstecznianie progresu firmy, zdemotywowanie pracowników i mniejszą ich efektywność, spadek zaangażowania i morale, niechęć do współpracy⁷.

Jak zatem w obliczu powyższych zasygnalizowanych aspektów zaufania w zarządzaniu odpowiedzieć na pytanie postawione na początku rozważań? Ufać, czy nie ufać, a jeśli ufać, to komu? Jeśli ja nie ufam, to czy jestem godny/a zaufania? Jak mądrze ufać, by nie popaść w naiwność? Czy naprawdę opłaca się zaufać zaufaniu?

Reasumując powyższe rozważania, wydaje się, iż przy całym spektrum problemów związanych z zaufaniem i trudności w realizacji tej wartości w praktyce, opłaca się zaufać zaufaniu, ponieważ przez nie inwestujemy w relacje, ułatwia ono w pewnym ładzie wypełnianie swoich obowiązków i komunikowanie się z innymi, budujemy wówczas bezpieczniejszą przyszłość. Dodatkowo można wymienić kilka fundamentalnych korzyści, płynących z kultury zaufania. Są to m.in.: innowacyjna, przedsiębiorcza aktywność, wolność i spontaniczność działania, prospołeczne zaangażowania i wzbogacone więzi międzyludzkie, nonkonformizm i przedsiębiorcza aktywność. Występuje także większa tolerancja i akceptacja obcych, większa skłonność do dialogu, mniejsza wrogość do innych. Następuje wzmocnienie tożsamości indywidualnej i zbiorowej (przynależności do wspólnoty) oraz zmniejszają się koszty transakcji oraz kontroli, ułatwiona staje się współpraca. Natomiast brak kultury zaufania paraliżuje ludzką podmiotowość (wzmaga konformizm, bierność, rutynę), powoduje erozję kapitału społecznego (wywołując alienację, potęgując atomizację i nietrwałość więzi społecznych), rodzi ksenofobię, stereotypy, plotki i opinie oraz wywołuje podejrzliwość i nadmierne kontrole (Sztompka, 2007, 399).

Ostatecznie problem z zaufaniem współcześnie nie polega na tym, czy i ile mamy zaufania, lecz w kim lub w czym pokładamy zaufanie.

Stąd propozycja Sprengera może być interesującym wkładem w zbalansowanie zaufania i nieufności w ich odpowiednim usytuowaniu. Odpowiednia proporcja, o której mówi Sprenger, *per analogiam* odwołująca się do Arystotelesowskiego złotego środka, może być inspirującym elementem nowoczesnego zarządzania, o ile zarządzający będą autentycznie przekonani o jej sile i rzeczywistym oddziaływaniu na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne,

⁷ Por. J. Paliszewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN 2013, s. 69–70.

ponieważ „niezależnie od wszelkich kalkulacji ekonomicznych musimy zawsze odpowiadać sobie na pytanie, w jakich warunkach chcemy żyć (...) Decyzja o nieuleganiu nieufności. W tym kroku przejawia się wyrazisty, najczystszy paradoks, dostępny wyłącznie ludzkiej woli: zaufać mimo dręczącej duszę nieufności” (Sprenger, 2009, 216–218).

Bibliografia

- Azmi I.A.G. (2010). Competency Based Human Resource Practices in Malaysian Public Sector Organizations. *African Journal of Business Management*, 4(2), 235–241.
- Edelman Trust Barometer. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/Trust2023_Top10_030623.pdf [dostęp: 9.01.2023].
- Firmy straciły aż 180 mld dolarów z powodu utraty reputacji. Portal CEO.COM.PL, <https://ceo.com.pl/firmy-stracily-az-180-mld-dolarow-z-powodu-utraty-reputacji-94722> [dostęp: 7.03.2023].
- Fukuyama F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. PWN, Warszawa–Wrocław.
- Globalny Ranking Wiarygodności z 2022 r. (Ipsos Global Trustworthiness Index 2022: 21 515 uczestników z 28 krajów, badanie online 27.05.–10.06 2022 r.). <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-07/Global%20trustworthiness%202022%20Report.pdf> [dostęp: 20.02.2023].
- Grudzewski W. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowania*. Wolters Kulwer Polska, Warszawa.
- Hardin R. (2009). *Zaufanie, Sic!*, Warszawa.
- Krot K. & Lewicka D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 10, No. 3, p. 224–233.
- Krot K., Lewicka D. (2016). *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*. CH Beck, Warszawa.
- Latusek-Jurczak D. (2019). *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*. PWN, Warszawa.
- Levi M. (2019). *When Good Defensen Make Good Neighbours: a Transaction Cost Approach to Trust, the Absence of Trust and Distrust. Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*. MA: Edward Elgar Publishing, Northampton.
- Molenda Ł. (2016). Zaufanie to podstawa w relacji z klientami. *Nienieodpowiedzialni.pl*, Nr 3/marzec.
- Paliszkiewicz J. (2013). *Zaufanie w zarządzaniu*. PWN, Warszawa.
- Piłat R. O zaufaniu. 12.04.2022, <https://culture.pl/pl/artykul/o-zaufaniu> [dostęp: 10.01.2023].
- Rakuć-Kochaniak I. (2016). Zaufanie i odpowiedzialność – czy będą podstawą przedsiębiorstwa przyszłości? *Nienieodpowiedzialni.pl*, Nr 3/marzec, s. 9.
- Sprenger R.K. (2009). *Zaufanie #1*. MT Biznes, Warszawa.
- Shahid S., Zain Z., Alam S., *The Mediating Effect of Organizational Trust on Human Resource*

Management and Affective Commitment, *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2018, Vol. 8, No. 1, p. 38–59.

Sztompka P. (2007). Zaufanie, nieufność i dwa paradoksy demokracji, [w:] P. Sztompka, M. Kucia (red.). *Socjologia. Lektury*. Znak, Kraków.

Sztompka P. (2007). Zaufanie. Fundament społeczeństwa. Znak, Kraków.

Tzafrir S.S. and Eitam-Meilik M. (2005). "The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: a longitudinal analysis", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 16, pp. 193–207.

Van Voorhis S., *People Trust Business, But Expect CEOs to Drive Social Change*, Harvard Business School, <https://hbswk.hbs.edu/item/people-trust-business-but-expect-ceos-to-drive-social-change> [dostęp: 9.01.2023].



Cargo

W DB Cargo Polska tabor elektryczny
jest zasilany **energią pochodzącą
w 100% z odnawialnych źródeł energii**



**Zeskanuj kod
i dowiedz się więcej**



www.pl.dbcargo.com

ISSN 2451-456X