

**RAPORT Z BADAŃ KOMPETENCJI
KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ W ZAKRESIE:
ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM
W PRZEDSIĘBIORSTWIE NA OBSZARZE
POLSKI, IRLANDII I WĘGIER**



Projekt: Akademia zrównoważonego rozwoju – zarządzanie ESG
KA220-VET – Partnerstwa współpracy w sektorze kształcenia i szkolenia zawodowego

SPIS TREŚCI

Zmiany klimatyczne a „zielone” kompetencje pracowników	1
Zielony ład	4
Definicje kompetencji	7
Wybrane przykłady zielonych kompetencji	9
Założenia metodologiczne	18
Analiza udzielonych odpowiedzi	24
Podsumowanie wywiadów pogłębionych i wnioski	58
Bibliografia	60

Sfinansowane ze środków UE.

Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA).

Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Projekt: Akademia zrównoważonego rozwoju – zarządzanie ESG
KA220-VET – Partnerstwa współpracy w sektorze kształcenia i szkolenia zawodowego



ZMIANY KLIMATYCZNE A „ZIELONE” KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW

Zmiany klimatyczne a „zielone” kompetencje pracowników

W dziewiętnastym wieku odkrycie epok lodowcowych doprowadziło naukowców do wniosku, że klimat może zmieniać się w skali globalnej. Joseph Fourier, uznał, że atmosfera utrzymuje naszą planetę cieplejszą, niż gdyby była ona wystawiona bezpośrednio na przestrzeń kosmiczną. W 1860 roku John Tyndall, fizyk, odkrył, że klucz do zrozumienia tego zjawiska tkwi z proporcji gazów wchodzących w skład atmosfery, włącznie z dwutlenkiem węgla (What goes up...,2019).

Svante Arrhenius, chemik, który znacznie wyprzedzał swoją epokę formułując różne teorie, zastanawiał się nad tym, jak działalność człowieka przyczynia się do zmian klimatycznych. W tym samym jeszcze wieku stało się jasne, że dwutlenek węgla jest gazem cieplarnianym- w 1850 roku Eunice Foote wykazała, że szybkość, z jaką szczelnie zamknięty słoik z powietrzem ogrzewa się w świetle słonecznym, zależy od poziomu dwutlenku węgla w tym powietrzu. Od tego momentu różni uczeni zaczęli zastanawiać się nad wpływem szkodliwego oddziaływania CO₂ na nasze środowisko (Computing climate change...,2020).

Rewolucja przemysłowa sprawiła, że zużycie węgla stało się czymś powszechnym. Jeszcze w 1900 roku spalanie węgla dostarczało 2

miliardów ton CO₂, w 1950 roku ta liczba potroiła się a w 2019 roku była ona 20 razy większa. Jednak aż do połowy XX wieku politycy nie byli przekonani, że grozi nam zagłada klimatyczna. Co więcej uważano, że cały dwutlenek węgla może być pochłaniany przez oceany. I dopiero w 1950 roku Roger Revelle, amerykański oceanograf, wykazał, że tak nie jest. To on przekonał polityków, aby co roku mierzyć zmiany w atmosferze. W 1965 roku po publikacji raportu przygotowanego przez America's Presidential Science Advisory stało się jasne, że co roku poziom CO₂ zwiększa się (What goes up..., 2019; Revelle i Suess,1957).

Jednak wiele kontrowersji i dyskusji wzbudziła teoria Eigila Friis-Christensena i Knuda Lassena. Naukowcy starali się wykazać, że doszli do zaskakującego wniosku – według ich opinii istnieje korelacja między długościami cykli słonecznych a poziomem temperatury na półkuli północnej (Friis-Christensen i Lassen, 1991).

Później jednak okazało się, że wysoka korelacja między długością cyklu plam słonecznych a globalną temperaturą oraz hipoteza, że może to wyjaśniać obecne globalne ocieplenie, okazały się nie do utrzymania (Laut i Gundermann, 1998).

Różne ostrzeżenia formułowane przez naukowców stają się faktem. W 2018 roku prawie równocześnie pojawiły się dwa huragany - Hurricane

ZMIANY KLIMATYCZNE A „ZIELONE” KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW

Florence w Ameryce i Typhoon Manghut w wschodniej Azji. Naukowcy połączyli te zjawiska z wzrastającą emisją gazów cieplarnianych, ocieplaniem się oceanów i zmianami klimatycznymi. Pomiar dokonany na głębokości 2000 metrów wykazał, że temperatura oceanów podnosi się a różne klimatyczne modele wskazują na to, że będzie to przyczyną wiecznych sztormów (Thirsty planet..., 2029).

Pisząc o zmianach klimatycznych należy podkreślić, że jak do tej pory nie zrealizowano żadnych tzw. celów klimatycznych, a według najnowszego raportu organizacji ONZ, w wyniku działalności człowieka temperatury wzrosły już o 1 ° C, a planeta może przekroczyć ten próg 1,5 ° C. już w 2030 roku. J. Worland, J. i J. Kluger, stwierdzili, że by utrzymać docelową temperaturę, energia odnawialna będzie musiała dostarczać co najmniej 70% światowej energii elektrycznej w 2050 roku, podczas, gdy zużycie węgla będzie zasadniczo musiało zniknąć (Worland i Kluger, 2018). Nowy raport, opublikowany w Seulu, pokazuje, że jesteśmy daleko od tego celu i że nawet zobowiązania podjęte w 2015 roku przez około 190 krajów w celu zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych pozwolą na wzrost temperatury o około 3 ° C do 2100 roku. Co więcej, znaczna część państw, miast czy firm twierdzi, że zmieni coś dopiero w 2050 roku. Natomiast wprowadzenie tzw. czystych technologii nastąpi dopiero w 2070 roku (Worland i Kluger, 2018).

Według różnych szacunków już za dekadę liczba osób dotkniętych głodem przekroczy 840 mln, czyli 9,8 proc. populacji. A to dopiero początek. Dwadzieścia pięć milionów więcej dzieci będzie głodować do połowy tego stulecia, ponieważ zmiany klimatyczne prowadzą do niedoborów żywności (Flack i in., 2021).

Debata na temat zmian klimatycznych jest skomplikowana. Mamy bowiem do czynienia z zaangażowaniem i interesami firm kontrolujących dostawę energii kopalnej.

Przewiduje się, że zmiana klimatu niekorzystnie wpłynie na plony rolne oraz na trudności z wyżywieniem ludzi. Zmiany klimatyczne sprawiają, że uprawa roli, a w tym produkcja żywności staje się coraz trudniejsza. Wiele badań wskazuje na to, że zmiany klimatyczne przyczynia się do niedożywienia a nawet głodu.

Pocieszające jest to, że ceny technologii sprzyjających środowisku spadają. Na przykład, panele solarowe kosztują teraz mniej o około 89 % w stosunku do 2010 roku. W 2015 roku 24 państwa (w tym Chiny i Niemcy) zobowiązały się podwoić wydatki na badania i rozwój dotyczący nowych prośrodowiskowych technologii. Inwestują nie tylko rządy, ale również same firmy (np. IKEA, Microsoft, Unilever, również firmy olejkowe np. ExxonMobil) (Sustainable investing..., 2020).

ZMIANY KLIMATYCZNE A „ZIELONE” KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW

Zmiany klimatyczne skłaniają ekonomistów do poszukiwania różnych metod ograniczania emisji gazów cieplarnianych. Uwzględniane są zarówno tzw. ceny węglowe (ang. carbon price), jak i różne podatki (ang. carbon taxes) (por. The contentious and correct ...2020).

Proekologiczne przedsięwzięcia są jednak wątpliwe pod względem etycznym. Weźmy pod uwagę kobalt, który służy do produkcji baterii elektrycznych. Około 60 % złóż kobaltu jest zlokalizowanych w Kongo. W 2020 roku mimo zamkniętych kopali codziennie ok. 2 tys. osób starało się wydobywać kobalt pomimo konieczności dzielenie się zyskiem z korumpowanymi strażnikami. Nie tylko chciwość czy też chęć uzyskania szybkiego zwrotu z inwestycji napędza gospodarkę i powoduje nierówności społeczne. Inwestycje w green projekty też mogą być związane z ocenami moralnymi czy etycznymi. Jak wiadomo 70% kobaltu wydobywa się w Kongo, w państwie z bogatą korupcyjną historią. Sektor ten wykorzystuje biedną ludność (Caneiro Oliviera, i in., 2020)



ZIELONY ŁAD

Zielony ład

W 2019 roku Komisja Europejska zaprezentowała nowy program, pod nazwą Europejski Zielony Ład. Zgodnie z głównym celem najpóźniej do 2050 roku Unia Europejska powinna osiągnąć neutralność klimatyczną, rozumianą jako ograniczenie emisji gazów cieplarnianych do zera netto. Następnie Unia Europejska będzie dążyć do osiągnięcia ujemnych emisji gazów cieplarnianych. Zgodnie z pośrednimi celami klimatycznymi na 2030 rok Unia Europejska i państwa członkowskie ograniczą emisje gazów cieplarnianych o co najmniej 55% do 2030 roku w porównaniu z poziomami z 1990 roku.

Głównym wyzwaniem jest opracowanie skutecznych narzędzi dekarbonizacji gospodarki zarówno krajów członkowskich UE, jak i jej partnerów gospodarczych. Jak podaje A. Samborski celem przyjętego pakietu jest ograniczenie, a następnie eliminacja emisji gazów cieplarnianych netto. Szczególne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych mają następujące regulacje i inicjatywy gospodarcze: Europejskie Prawo Klimatyczne; Europejska Strategia Przemysłowa; Mapa Drogowa dla Gospodarki o Obiegu Zamkniętym; Czysta, Niedroga i Bezpieczna Energia (Samborski, 2022).

Jednym z olbrzymich wyzwań jest wprowadzanie zasad gospodarki cyrkularnej.

Jak podaje D.Puciato – „Model gospodarki obiegu zamkniętego (ekonomia cyrkularna), opiera się na trzech zasadach (Światowe Forum Ekonomiczne, 2016): (1) ochrona i poprawa kapitału naturalnego poprzez kontrolowanie ograniczonych zasobów i równoważenie przepływu zasobów odnawialnych (np. substytucja energii z paliw kopalnych energią odnawialną lub stosowanie metody maksymalnego podtrzymywalnego połowu w celu zachowania zasobów rybnych), (2) optymalizacja zasobooszczędności poprzez produkty, komponenty i materiały, które zawsze pracują na najwyższym poziomie użyteczności, zarówno w cyklu technicznym, jak i biologicznym (np. wydłużanie cykli życia produktów), (3) promowanie skuteczności systemu poprzez identyfikowanie i internalizację kosztów zewnętrznych, tj. zanieczyszczenie wody, powietrza i gleby, hałas, zmiany klimatyczne i związane z nim szkody zdrowotne społeczeństwa” (Puciato,2022,s.20).

Polska przyjęła różne programy, które mają służyć z jednej strony realizacji zielonego ładu a z drugiej- sprzyjać tworzeniu nowych miejsc pracy. W oficjalnych dokumentach opublikowanych na łamach Ministerstw Klimatu i Środowiska może przeczytać, że projekt Polityki energetycznej Polski do 2040 roku zakłada, że w najbliższych dekadach powstanie 300 tys. "miejsc pracy w obszarach związanych z OZE,

ZIELONY ŁAD

morską energetyką wiatrową, elektromobilności i innymi.¹ I dalej:” osiągnięcie neutralności klimatycznej wymaga m.in. wprowadzenia na szeroką skalę technologii wykorzystania wodoru. Zgodnie z Polską strategią wodorową (PSW) do roku 2030 z perspektywą do roku 2040, wodór będzie stawał się jednym z kluczowych nośników energii. Wzrastać będzie jego zastosowanie w energetyce, ciepłownictwie, transporcie i przemyśle. Planowane jest też m.in. by do roku 2030 po polskich drogach jeździło 800-1000 wyprodukowanych w kraju autobusów wodorowych”² -głosi Raport Zielony Wodór.

Osiągnięcie celów środowiskowych jest trudne, co też pokazuje najnowsza historia. W poprzednim okresie nie wykonano ani jednego celu dotyczącego jakości wody (EU's 2000), jakości powietrza (dyrektywa z 2008 roku) czy zero-emisyjności budynków (Green targets).

Wyniki badań naukowych przekonują, że dekarbonizacji nie można osiągnąć za pomocą pojedynczych instrumentów, takich jak same ustalanie cen emisji dwutlenku węgla. Potrzebne są szeroko zakrojone działania sprzyjające ograniczaniu barier towarzyszących realizacji założeń zielonego Ładu.

¹ „Polska recepta na nowy zielony ład” - Ministerstwo Klimatu i Środowiska - Portal gov.pl (www.gov.pl), odczyt 27.07.2022

² Raport „Zielony wodór z OZE w Polsce” - Ministerstwo Klimatu i Środowiska - Portal gov.pl (www.gov.pl), odczyt 27.07.2022

T. Borys, M. Bugdol i D. Puciato zidentyfikowali aż dziesięć głównych barier realizacji celów klimatycznych. Są to:

- ➔ brak jednolitej polityki osiągania celów przez największych emitentów;
- ➔ niska społeczna świadomość zagrożeń;
- ➔ dominacja perspektywy krótkoterminowej i chęć uzyskania szybkich zwrotów z inwestycji;
- ➔ nieetyczne uwarunkowania inwestowania w green przedsięwzięcia;
- ➔ zmienność koniunktury gospodarczej;
- ➔ antyśrodowiskowy pomiar wzrostu gospodarczego;
- ➔ problemy nierówności i sprawiedliwości klimatycznej;
- ➔ ograniczenia zasobowe i technologiczne;
- ➔ ograniczenia polityczno-instytucjonalne;
- ➔ brak jednolitych przepisów prawnych i uwarunkowań rynkowych (Borys, Bugdol, Puciato, 2022).

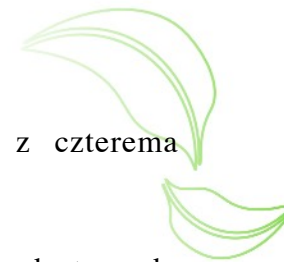
ZIELONY ŁĄD

Po to, aby zrozumieć, jak trudno jest osiągnąć założenie zielonego ładu wystarczy przytoczyć kilka informacji na temat jednej wybranej bariery. Dla przykładu, popatrzymy na rynek handlu emisjami CO₂. Emisja ta obejmuje zaledwie 1/5 emisji wszystkich gazów. Tylko wprowadzenie tych samych regulacji prawnych przyczyni się do realizacji celów środowiskowych. Ceny emisyjne (price for carbon) rosną w olbrzymim tempie, ale rynek ten nie obejmuje wszystkich dziedzin naszego życia. Na przykład, transport morski ma być objęty programem dopiero za kilka lat. Transport drogowy i emisja z budynków może być objęta oddzielnym systemem (The great disrupter...,2020).

Obecny system handlu emisjami CO₂ jest atrakcyjny dla spekulantów, dla dużych graczy rynkowych. System handlu tymi zezwoleniami może preferować tych, którzy są najwięksi, mają najwięcej środków finansowych. W lutym 2021, w Chinach ruszył rynek handlu pozwoleniami emisyjnymi. Jednak nie obejmował on wszystkich branż. Firmy muszą płacić tylko 20 %, jeśli emisja przekracza ustalone normy. Maksymalne kary to około 4,5 tys. dolarów (Cleaning up...,2021).

Według ekspertów, aktualnie mamy do czynienia z czterema problemami:

- ➔ dostosowanie infrastruktury oraz łańcuchów dostaw do zmieniających się warunków pogodowych.
- ➔ wzrastające opłaty środowiskowe głównie za emisję gazów cieplarnianych.
- ➔ zwiększające się ryzyko rozpraw sądowych.
- ➔ konieczność wprowadzania technologii, maszyn nieszkodzących środowisku (green machines) (Bugdol, Puciato, 2022; Special raport..., 2020).



DEFINICJE KOMPETENCJI

Definicje kompetencji

Zanim opisane zostaną tzw. zielone kompetencje pracowników warto odpowiedzieć na pytanie, czym są kompetencje. Oczywiście w praktyce są one różnie pojmowane, definiowane, badane. Kompetencje – to według Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej „umiejętność zastosowania wiedzy i umiejętności w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów” (PN-EN ISO 9001:2015, Systemy zarządzania jakością – Wymagania, PKN, Warszawa 2016, pnk 7.2).

Najpopularniejsza norma ISO 9001 wymienia następujące elementy kompetencji: wykształcenie, wyszkolenie, doświadczenie, umiejętności. Zaleca ona:

- ➔ określanie kompetencji personelu mającego wpływa na jakość (tj. wszystkich podmiotów mających wpływ na jakość),
- ➔ dokonywanie oceny skuteczności przeprowadzanych działań (np. czy określanie kompetencji jest zgodne z potrzebami, planami rozwojowymi, czy służy osiągnięciu celów),
- ➔ utrzymywanie zapisów (w tym z określania kompetencji),
- ➔ zapewnienie szkolenia lub innych działań zmierzających do zapewnienia odpowiednich kompetencji (te inne działania to np. rotacja, samokształcenie, staż w innej firmie itp.) (por. PN-

EN ISO 9001:2015, Systemy zarządzania jakością – Wymagania, PKN, Warszawa 2016, pnk 7.1.2).

Oczywiście w różnych publikacjach znajdziemy wiele różnych klasyfikacji kompetencji i elementów składowych. Kompetencje mają wiele kategorii. Dla przykładu, T. Oleksyn (2006) wymienia: doświadczenie, umiejętności, kreatywność, innowacyjność, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, profesjonalizm, dyspozycyjność, zdolność do współpracy, kompetencje komunikacyjne, asertywność, skuteczność i efektywność.

Należy pamiętać o prawidłowej ocenie kompetencji. Nie zawsze te kompetencje, które są przydatne na aktualnym stanowisku pracy będą przydatne na wyższych stanowiskach pracy - wedle zasady nie każdy dobry handlowiec będzie dobrym kierownikiem sprzedaży. „Znakomite wyniki sprzedażowe zwiększają prawdopodobieństwo awansu pracownika, ale wiążą się ze spadkami sprzedaży wśród podwładnych nowego menedżera” (Fitzgerald, 2018, s.4).

Problemem jest też to, na ile osoby zatrudniane na stanowiskach kierowniczych chcą dzielić się wiedzą. Już F i L. Gilbrehtowie zaproponowali trójpoziomowy system awansów- każdy wykonuje swoją pracę, przygotowuje się do awansu o jeden szczebel i szkoli swojego następcę.

DEFINICJE KOMPETENCJI

Zaleca się, aby kompetencje było określane na kilku etapach: podczas procesu zatrudniania, na koniec etapu adaptacji, po dłuższej nieobecności i okresowo podczas wykonywania pracy. Można sporządzić nawet kompleksowy program kształtowania kompetencji.

Określanie kompetencji dotyczy nie tylko pracowników (osób pracujących na podstawie umowy o pracę), ale również dostawców usług (osób zatrudnianych na podstawie umów cywilnych bądź świadczących usługi w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej). Kiedy mamy do czynienia z awarią środowiskową, to nie ma znaczenia, kto to jest naszym pracownikiem. Wszystkie osoby muszą wiedzieć, jak w takiej sytuacji postępować.

W różnych opracowaniach spotyka się coraz częściej określenie „zielone” kompetencje Według Ł. Kozara kompetencje takie są związane z tym, jak w praktyce pracownicy wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności w zastosowaniu prośrodowiskowych rozwiązań w przedsiębiorstwie. Wymienia zielone kompetencje behawioralne - „miękkie” (np. kreatywne myślenie i etyczne postępowanie o charakterze środowiskowym) i funkcjonalne - „twarde” (np. oszczędne korzystanie z surowców, segregacja odpadów, umiejętność energooszczędnego prowadzenia pojazdów) (Kozar, 2017).



WYBRANE PRZYKŁADY ZIELONYCH KOMPETYCJI

Wybrane przykłady zielonych kompetencji

Na podstawie zacytowanych badań dotyczących zmian klimatycznych można stwierdzić, że współczesne organizacje w coraz większym stopniu muszą uwzględniać różne rodzaje ryzyka (w tym ryzyko związane z zmianami klimatycznymi). Potrzebni są więc specjaliści, którzy będą mieć kompetencje dotyczące zarządzania ryzykiem, ale muszą też być oni wyposażeni w wiedzę dotyczącą technologii, podstaw ochrony środowiska, fizyki, chemii.

Przydatni -w szczególny sposób -będą matematycy z umiejętnościami dotyczącymi tworzenia różnych modeli, scenariuszy.

Zmiana w profilu kształcenia powinna dotyczyć specjalistów z produkcji roślinnej. Nie ulega wątpliwości, że są potrzebne nowe technologie upraw (np. w jeszcze większym stopniu uprawa roślin odpornych na susze i wysokie temperatury). Tutaj potrzebna jest wiedza dotycząca łańcuchów jakości, inżynierii procesowej.

Kształcenie specjalistów z zarządzania musi być ukierunkowane na interdyscyplinarność. Sama wiedza ekonomiczna, zarządcza jest czymś absolutnie niewystarczającym. Dobry specjalista z zarządzania jakością czy też procesami musi mieć rozległą wiedzę techniczną. Bez znajomości procesów technologicznych doskonalenie procesów jest

mało realne- szczególnie, kiedy myślimy o ograniczeniu negatywnego wpływu na środowisko.

Liczyć będą się nadal kompetencje miękkie- ponieważ wzrasta znaczenie pracy zespołowej, grupującej specjalistów z różnych dziedzin.

Nie ulega wątpliwości, że kompetencje specjalistów z zakresu zarządzania ludźmi nie mogą być ograniczone do znajomości procesów rekrutacji, motywacji, szkolenia i oceny (o ile jest ona zasadna). Osoby takie muszą mieć wiedzę z zakresy psychologii, socjologii a szczególnie wiedzę dotyczącą zachowań ekologicznych. Muszą wiedzieć, jak te zachowania diagnozować i kształtować.

Na podstawie danych opublikowanych w Raporcie Klimatycznym (The Economist) można zakładać, że potrzebne są kompetencje menedżerskie dotyczące:

- ➔ oceny ryzyka środowiskowego,
- ➔ wymagań prawnych dotyczących środowiska i funkcjonowania firm,
- ➔ oceny tego, jak zmieniają się preferencje klientów,
- ➔ zarządzania zielonym łańcuchem dostaw.

WYBRANE PRZYKŁADY ZIELONYCH KOMPETYCJI

Ocena ryzyka była zawsze ważnym elementem kompetencji nie tylko w gospodarce obiegu zamkniętego. W tym jednak przypadku chodzi o to, aby menedżerowie mieli świadomość zagrożeń klimatycznych. Jak powszechnie wiadomo zmieniające się uwarunkowania klimatyczne są przyczyną powodzi, upałów, pożarów lasów.

W 1997 roku nikt nie brał pod uwagę tego, co wydarzyło się w Polsce południowej. Po wodą znalazły się znaczące spółki giełdowe. Na przykład, w Zakładach Elektrod Węglowych S.A doszło wówczas do wybuchów dużych pieców grafityzacyjnych. Woda zalała park maszynowy, zniszczyła zgromadzone surowce (w tym drogocenny antracyt) oraz całą produkcję. Straty były olbrzymie. Obejmowały potencjał technologiczny i społeczny. Tylko w majątku trwałym straty oszacowano na 24,5 mln złotych (Bugdol,2010).

Katastrofy klimatyczne zakłócają produkcję, łańcuchy dostaw, sprawiają, że zapewnienie tego co szumnie nazywamy ciągłością biznesu jest niemożliwe. Kiedy więc mówimy o zarządzaniu ryzykiem, to mamy na uwadze proces podejmowania decyzji zmierzających do jego ograniczania, który dokonuje się na podstawie kompetencji kadry zarządzającej. Może ona bazować na analizie danych, jak i na własnej intuicji. Istotne w tym procesie są wyznawane wartości oraz reakcja na ryzyko (Radu i Lungu, 2017).

Do lat sześćdziesiątych XX wielu organizacje nie przejmowały się negatywnym wpływem na środowisko. Wówczas jeszcze nie mówiono o ryzyku środowiskowym. Nawet w normie zarządzania środowiskiem - ISO 14001 z 2004 roku nie było kryterium odwołującego się wprost do tego ryzyka. Norma wskazywała jednak na konieczność podejmowania działań zapobiegawczych, a organizacje – poprzez sterowanie operacyjne oraz procedury gotowości i reagowania na awarie – istotnie ograniczały ryzyko środowiskowe (Del Brio i in., 2001).

Samo pojęcie ryzyko środowiskowe jest bardzo szerokie i należy na niego spojrzeć z szerszej perspektywy, tj. przyczyn i następstw. Ryzyko to jest silnie powiązane z: ryzykiem finansowym (brak odpowiednich działań zabezpieczających doprowadza do zwiększenia kar i kosztów), ryzykiem wizerunkowym (organizacja postrzegana jako truciciel), ryzykiem osobowym (brak odpowiednich działań doprowadza do utraty życia lub zdrowia, a niebezpieczne, antyśrodowiskowe zachowania są źródłem wielu innych niebezpieczeństw).

Drugim ważnym zadaniem jest identyfikacja wymagań prawnych. Ważne jest to, aby osoby zarządzające miały świadomość tego, że ich działalność, ale i plany rozwojowe muszą być zgodne z wszelkimi przepisami dotyczącymi środowiska (a tych jest coraz więcej).

WYBRANE PRZYKŁADY ZIELONYCH KOMPETYCJI

Należy więc dążyć do tego, aby przyszli menedżerowie mieli kompetencje dotyczące identyfikacji i interpretacji wymagań prawnych i aby byli zdolni do szybkiego ich wprowadzania w życie.

Nie ma biznesu bez klientów, ale o ile firmy starają się badań poziom satysfakcji klientów o tyle nie zawsze dbają o to, żeby poznać ich potrzeby (zdarza się, że te potrzeby bywają kreowane w bardzo nieetyczny sposób). Wzrasta znaczenie zarówno ekologicznych produktów. Klienci chcą nie tylko nabywać to, co bezpieczne dla środowiska, ale chcą też mieć przekonanie, że produkty te zostały wytworzone w sposób etyczny, nie mający negatywnego wpływu na środowisko. Rośnie nasza świadomość środowiskowa i zmieniają się zachowania konsumenckie (por. Suki,2013).

Równocześnie w różnych periodykach pojawiają się informacje, że w wielu państwach występuje wstyd przed kupowaniem lub konsumowaniem produktów, które są niepotrzebne.

Dlatego tak ważne są kompetencje dotyczące metod i technik badań marketingowych (szczególnie z uwzględnieniem „green marketing”) (por. Haq i in.,2021).

W praktyce istnieje wiele sposobów pozyskiwania danych. Ich źródłem mogą być wyniki badań rynkowych (przeprowadzanych przez samą organizację lub inne podmioty), zapisy z wyjazdów akwizycyjnych i

wyjazdów na targi międzynarodowe, raporty z oceny satysfakcji klientów (szczególnie, jeżeli były one przeprowadzane bezpośrednio u klienta – użytkownika różnych wyrobów), raporty badań przeprowadzanych przez wywiadownie gospodarcze i handlowe, artykuły naukowe itp. Dzisiaj problemem jest nadmiar wiedzy, niesprawdzonych informacji-stąd potrzeba kształcenia specjalistów zajmujących się analizą danych, ich przetwarzaniem.

Jedną z kompetencji już dzisiaj bardzo potrzebnych jest umiejętność zarządzania zielonym łańcuchem dostaw. W różnych publikacjach podkreśla się, że firmy w coraz większym stopniu przywiązują wagę do recyklingu, ponownego użycia i reprodukcji, zmieniając swoje strategie produkcji i dystrybucji w celu bardziej efektywnego wykorzystania zasobów naturalnych, które pozyskują ze środowiska. W wyniku rosnących w ostatnich latach obaw o kwestie środowiskowe, znacznie wzrosło zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością środowiskową i praktykami zarządzania zielonym łańcuchem dostaw. Zarządzanie to odgrywa kluczową rolę w pomaganiu firmom w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej i poprawie ich wizerunku środowiskowego. Skuteczne praktyki mogą pomóc organizacjom skrócić czas przepływu środków pieniężnych, zminimalizować ryzyko, zwiększyć zyski i zapewnić przewidywalność przychodów (por.np. Yangınlar, i in.,2022).

WYBRANE PRZYKŁADY ZIELONYCH KOMPETYCJI

Bardzo duże znaczenie będą odgrywać kompetencje dotyczące kształtowania zachowań prośrodowiskowych.

Zachowania prośrodowiskowe „obejmują minimalizację zużycia zasobów naturalnych, a także szkodliwych i toksycznych substancji, ograniczenie wytwarzania odpadów i zużycia energii. Są to świadome działania mające na celu zmniejszenie negatywnego wpływu ludzi na środowisko naturalne” (Kollmuss i Agyeman, 2002, s.240).

Zachowania prośrodowiskowe mają różne przejawy. Na przykład, jeśli chodzi o mieszkańców, to tymi przejawami mogą być: recykling, oszczędność wody w gospodarstwie domowym, niezaśmiecanie, wsparcie dla stowarzyszeń ekologicznych.

Jeśli chodzi o pracowników, to przejawami takich zachowań są: dbałość o oszczędność wody, energii elektrycznej, proponowanie nowych rozwiązań technicznych sprzyjających środowisku, edukowanie innych pracowników.

W przypadku kadry menedżerskiej bardzo ważnym zadaniem jest takie dawanie przykładu innym własnym zachowaniem.

„W jednej z firm należących do branży chemicznej zatrudniony został nowy dyrektor. Wbrew oczekiwaniom w organizacji nie doszło do jakichś większych zmian w procesach zarządzania. Nowy dyrektor był osobą spokojną, opanowaną, nie krzyczał, nie karał, sam zbierał

niedopałki papierosów, butelki plastikowe, sam wyrzucał śmieci do śmietnika i segregował różne odpady. Kiedy pracownicy zobaczyli, jak postępuje ich nowy dyrektor, zaczęli odczuwać wstyd. Stopniowo zaczęli zmieniać swoje nawyki. Po kilku tygodniach w ich organizacji nie było już żadnych śmieci” (Bugdol, Puciato 2022, s.20).

Istnieje wiele czynników wpływających na zachowania prośrodowiskowe. Ważne są takie czynniki, jak: wyznawane wartości, normy osobiste, grupowe i świadomość konsekwencji, motywacja wewnętrzna, przekonania jednostek, wiara, religia, osobisty związek z przyrodą, świadomość zdrowotna, poczucie winy, sposób myślenia i działania charakteryzujący się niespójnością stosowanych zasad moralnych, wiedza, opinia publiczna, klimat organizacyjny w miejscu pracy (por. Bugdol, Szklarczyk, 2022).

Niektóre firmy posługują się dość kontrowersyjnymi metodami kształtowania zachowań prośrodowiskowych. Na przykład, firma odzieżowa Esprit de Corp. z San Francisco wykorzystwała zapisy monitoringu pokazujące, jak materiały nadające się do recyklingu trafiają do koszy pod osłoną nocy. Emisja filmu pokazującego nieodpowiednie zachowanie pracowników wywołuje u nich zakłopotanie, złość i poczucie winy (One way to spread ...,2008).

WYBRANE PRZYKŁADY ZIELONYCH KOMPETYCJI

Lepiej jednak ludzie uczyć, wspierać, pokazywać pozytywne przykłady zachowań sprzyjających środowisku, uzmysławiać ludziom, że są częścią tego, co nazywamy środowiskiem.

Kolejną ważną kompetencją jest sprawne zarządzanie różnymi prośrodowiskowymi systemami i koncepcjami.

Firmy mogą ubiegać się o certyfikację systemów zarządzania środowiskiem czy też energią, ale mogą też znacznie rozszerzać własne wymagania środowiskowe, przyjmując bardziej holistyczne rozwiązania, takie jak Total Quality Environmental Management (TQEM). Koncepcja ta wymaga od liderów, aby dostrzegali aspekty środowiskowe w każdym procesie oraz w każdym obszarze działalności firmy. Muszą mieć oni jasno sprecyzowane cele, mapę drogową i jasny model osiągnięcia doskonałości w obszarze zarządzania środowiskowego (Jayathirtha, 2001).

Głównym celem TQEM jest zmniejszenie negatywnego wpływu organizacji (jej działań) na środowisko. Cel ten osiąga się poprzez:

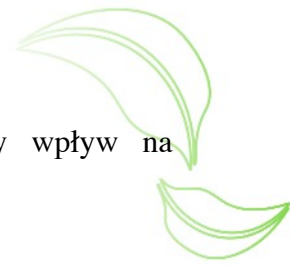
- ➔ redukcję odpadów z jednoczesnym ciągłym doskonaleniem organizacji w tym zakresie, co prowadzi do redukcji kosztów,
- ➔ redukcję zapotrzebowania na zasoby,
- ➔ eliminację zanieczyszczeń,

- ➔ projektowanie produktów mających minimalny wpływ na środowisko na każdym etapie swego istnienia,
- ➔ kontrolę wpływu na środowisko nowych produktów,
- ➔ promocję zachowań prośrodowiskowych wśród pracowników i społeczeństwa (Bugdol, Puciato, 2021).

Współczesny menedżer musi mieć wiedzę dotyczącą socjologii, psychologii, ekonomii, ale również i technologii. Bardzo ważne jest to, aby na organizację opatrzyć całościowo, myśleć systemowo - to jest w taki sposób, aby wiedzieć, jak zmiany w jednym systemie (np. w strukturze organizacyjnej) wpływają na inne systemy (np. zachowania ludzi). Istotne jest to, aby myśleć procesami a nie funkcjami. Bez takiej wiedzy, umiejętności nie ma możliwości doskonalenia różnych procesów technologicznych, zarządczych.

Jeśli chodzi o systemy zarządzania środowiskiem, to zwyczajowo wymagają one do pracowników, ale szczególnie od menadżerów kompetencji dotyczących:

- ➔ formułowania polityki środowiskowej,
- ➔ zarządzania celami środowiskowymi (łączenia tych celów z strategią),



WYBRANE PRZYKŁADY ZIELONYCH KOMPETYCJI

- ➔ integrowania wymagań systemu zarządzania środowiskowego z innymi systemami zarządzania
- ➔ komunikacji społecznej (ważne jest to, aby informować pracowników o poziomie wykonania celów),
- ➔ analizowania procesów pod kątem ryzyka, możliwości doskonalenia, identyfikacji aspektów środowiskowych,
- ➔ wspierania pracowników, którzy mają wpływ na skuteczność systemu zarządzania środowiskowego,
- ➔ promowania i wspierania ciągłego doskonalenia (np. wdrażania programów sugestii pracowniczych) (por. PN-EN ISO 14001:2015. Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania, pnk.5).

Każdy pracownik niezależnie od tego, jaką funkcję pełni musi:

- ➔ znać aspekty środowiskowe i źródła ich powstawania,
- ➔ znać zasady postępowania na wypadek awarii i katastrof środowiskowych,
- ➔ potrafić interpretować dane dotyczące efektów środowiskowych i zapisy z przebiegu procesów,
- ➔ znać cele środowiskowe i czynniki, które wpływają na ich realizację,

- ➔ mieć przypisane odpowiedzialności, ale i uprawnienia,
- ➔ wiedzieć, jakie mogą być konsekwencje odejścia od przyjętych norm środowiskowych,
- ➔ znać istniejące technologie w stopniu umożliwiającym zgłaszanie działań korygujących i zapobiegawczych.

W realizacji celów i ich wytyczaniu, jak i ich zmianie należy brać pod uwagę możliwości i kompetencje pracowników. Oczywiście ideałem byłoby, aby te cele były ustalane na zasadzie partycypacyjnej, aby uzyskiwały one pełną akceptację. W zarządzaniu zakłada się, uczestnictwo pracowników w wytyczaniu celów prowadzi do wyższego poziomu efektywności (Slattery i Ganster, 2002).

Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z systemami zarządzania środowiskowego czy też z systemami zarządzania energią, ważną umiejętnością, jaką muszą mieć menedżerowie jest udzielanie wsparcia innym osobom. Mówiąc o wsparciu mam na uwadze nie tylko odpowiednie formy organizacyjne- czyli, na przykład procedury określające, w jaki sposób pomysły są zgłaszane i rozpatrywane, ale wsparcie polegające na przekazywaniu odpowiedniej wiedzy (por.np. Afshar Jahanshahi i in.,2022).

Dlatego też cały czas powinniśmy mieć do czynienia z potrzebą zatrudniania specjalistów z zakresu ustawicznego kształcenia.

WYBRANE PRZYKŁADY ZIELONYCH KOMPETYCJI

Zarządzanie to nie nadzorowanie, ale wyrażanie szacunku innym osobom, wspieranie ich w wykonywaniu różnych zadań, ale i ról społecznych.

Istotne będą wszelkie kompetencje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (Bugdol i Stańczyk, 2021).

Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do zestawu praktyk, które przyjmują organizacje w celu poprawy wyników środowiskowych (np. poprawy aspektów środowiskowych, doskonalenia świadomości i zachowań prośrodowiskowych). Stało się ono kluczową strategią biznesową wielu organizacji, ponieważ osoby zajmujące się ZZL mogą odgrywać kluczową rolę w dążeniu do poprawy stanu środowiska (Hameed, i in. 2022).

Powszechnie przyjmuje się, że to zielone zarządzanie powinno pomagać pracownikom w realizacji celów środowiskowych.

Zielone zarządzanie może pod pewnymi warunkami:

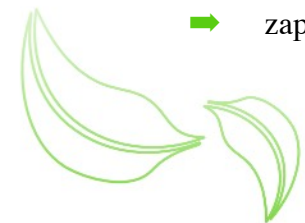
- ➔ odegrać ważną rolę w procesie budowania świadomości wśród pracowników,
- ➔ sprzyjać zachowaniom obywatelskim w miejscu pracy (czyli dobrowolnym, ponadnormatywnym),
- ➔ zapewnić przewagę konkurencyjną na rynku pracy,

- ➔ ukształtować pozytywny wizerunek firmy,
- ➔ przyczynić się do wzrostu efektywności ekonomicznej i ekologicznej (Bugdol i Stańczyk, 2021).

W ramach praktyki zarządzania wymienia się najczęściej: zieloną rekrutację i selekcję, zieloną motywację, adaptację, zielone szkolenia i rozwój, ekologiczne zarządzanie i ocenę wyników, zielone wynagrodzenie i motywowanie.

Kadra zarządzająca powinna posiadać więc kompetencje dotyczące zarządzania ludźmi, które to sprzyjają realizacji celów środowiskowych, zapewniają mniejsze zużycie zasobów, oraz gwarantują dostarczenie na rynek bezpiecznych i ekologicznych produktów.

Już na etapie zatrudniania pracowników ważnym elementem jest ocena ich kompetencji (na przykład tego, jak jest ich wiedza dotycząca funkcjonowania systemów zarządzania środowiskowego), ich umiejętność przeprowadzania analizy procesów, doskonalenia operacji, przeprowadzania przeglądów zarządzania czy też audytów środowiskowych.



WYBRANE PRZYKŁADY ZIELONYCH KOMPETYCJI

Podczas adaptacji pracownik powinien:

- ➔ mieć możliwości zapoznania się z całą organizacją, przejść szkolenie dotyczące zarządzania środowiskiem,
- ➔ zapoznać się z normami i wymaganiami środowiskowymi,
- ➔ uczestniczyć- jak obserwator -przynajmniej w jednym audycie środowiskowym,
- ➔ zapoznać się z wszystkimi aspektami środowiskowymi i z tymi miejscami procesach, gdzie one występują,
- ➔ zapoznać się procedurami dotyczącymi radzenia sobie z awariami i sytuacjami niebezpiecznymi dla środowiska.

Co do szkolenia -to należy pamiętać, że nie zawsze ich wynik przekłada się na praktyczne działania. Szkolenia nie są w stanie zmienić naszych pewnych utrwalonych zachowań, ale są one jednym z elementów kształtowania świadomości prośrodowiskowe (por.np. Taylor i in., 2005).

Motywacja to nie tylko szacunek i list gratulacyjny, to zapewnienia pracownikom udziału w wytyczaniu celów, oraz zagwarantowanie im udziałów w wypracowanych korzyściach finansowych (na przykład z tytułu zmniejszenia liczby surowców, mniejszych kar czy opłat środowiskowych).

Bardzo kontrowersyjnym pomysłem jest wynagradzanie pracowników a szczególnie menedżerów za realizację celów środowiskowych. Wynagradzanie za realizację celów środowiskowych mogą być przyczyną ograniczania procesu minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko (szczególnie jeśli system ten nie jest progresywny, a wynagrodzenie dotyczy tylko przedstawicieli najwyższego kierownictwa) (Bugdol i Wontorczyk, 2021).

Przykładowe, sugerowane obszary kompetencyjne zawarto w poniższej tabeli.

WYBRANE PRZYKŁADY ZIELONYCH KOMPETYCJI

Specjaliści	Menedżerowie	Pracownicy - wszyscy
Zarządzanie ryzykiem środowiskowym	Identyfikacji i interpretacji wymagań prawnych	Znajomość polityki, celów środowiskowych, aspektów środowiskowe i źródeł ich powstawania
Wdrażanie różnych zielonych technologii, programów (w tym infrastrukturalnych, marketingowych i innych)	Znajomości systemów zarządzania energia, środowiskiem, EMAS, TQEM	Znajomość konsekwencji odejścia od przyjętych norm i wymagań środowiskowych

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

Założenia metodologiczne

W ramach realizowanego projektu prowadzono badania empiryczne, do udziału w których zaproszeni zostali przedstawiciele mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP) z Polski, Węgier i Irlandii. Dotyczyły one wdrażania założeń rozwoju zrównoważonego oraz elementów ujętych w strategii europejskiej określanej mianem Europejskiego Zielonego Ładu.

Badania empiryczne ujęte z niniejszym raporcie prowadzone były w oparciu o kwestionariusz ankiety internetowej realizowanej techniką CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*). Próba badawcza objęła w Polsce 100 osób, na Węgrzech 102 osoby i w Irlandii również 102 osoby. Uzupełnieniem i uszczegółowieniem badań był także cykl indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI – *individual in-depth interview*) z przedstawicielami kadry zarządzającej MMŚP. Objęty one w Polsce 10 osób, na Węgrzech 13 osób, a w Irlandii 9 osób.

Poniżej zestawiono dane o uczestnikach badań ankietowych CAWI.

Polska	Płeć	Kobiety	53
		Mężczyźni	47
	Wiek	18 – 30 lat	29
		31 – 50 lat	52
		Powyżej 50 lat	19
	Węgry	Płeć	Kobiety
Mężczyźni			56,9
Wiek		18 – 30 lat	12,7
		31 – 50 lat	58,8
		Powyżej 50 lat	28,4
Irlandia		Płeć	Kobiety
	Mężczyźni		49
	Wiek	18 – 30 lat	32,4
		31 – 50 lat	50
		Powyżej 50 lat	17,6



ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

Kwestionariusz ankiety oraz IDI ujęte zostały poniżej.

Kwestionariusz badania CAWI

1. Proszę ocenić poziom swojej wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju, jego celów i zasad z nim związanych w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak informacji, a 5 – posiadanie pełnej wiedzy
2. Proszę określić prawdziwość następujących sentencji (ocena winna być w skali 1 do 5, gdzie 1 oznacza całkowicie się nie zgadzam, a 5 – całkowicie się zgadzam)
 - a. Rozwój zrównoważony jest jedynie naukową koncepcją, niemożliwą do zrealizowania w praktyce
 - b. Rozwój zrównoważony to idea, której realizacja możliwa jest jedynie w dalszej przyszłości
 - c. Rozwój zrównoważony jest istotny jedynie przy działaniach związanych z ochroną środowiska
 - d. Rozwój zrównoważony stanowi element, który obecnie musi być brany pod uwagę podczas planowania wszelkich działań człowieka
 - e. Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju związane jest z kosztami
3. Proszę ocenić w skali 1 do 5, gdzie 1 oznacza całkowicie się nie zgadzam, a 5 – całkowicie się zgadzam, na ile poniższe idee brane są pod uwagę w praktyce zarządczej w Pani/Pana organizacji/firmie?
 - a. Zrównoważone zarządzanie zasobami (m.in. energia, paliwa, woda itp.)
 - b. Korzystanie z odnawialnych źródeł energii
 - c. Ograniczenie śladu węglowego
 - d. Ograniczenie śladu wodnego
 - e. Skrócenie łańcucha dostaw
 - f. Idea sprawiedliwego handlu
 - g. Ograniczenie korzystania z paliw kopalnych
 - h. Używanie surowców/produktów z recyklingu
 - i. Ograniczenie zużywania papieru (np. elektroniczny obieg dokumentów)
 - j. Prowadzenie gospodarki o obiegu zamkniętym
- f. Koszty wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju w biznesie są konieczne do poniesienia
- g. Koszty wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju w biznesie są tak naprawdę inwestycją, w która w perspektywie przyniesie wielopłaszczyznowy zysk (ekonomiczny, społeczny, środowiskowy).

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

- 
- 
- k. Równouprawienie płci
 - l. Innowacyjność
 - m. Ciągłe zdobywanie wiedzy i kompetencji
 - n. Ochrona przyrody i środowiska
 - o. Współpraca pomiędzy organizacjami/partnerami biznesowymi na rzecz zrównoważonego rozwoju
4. Proszę wybrać pięć z powyższych elementów – najistotniejszych Pani/Pana zdaniem – a następnie uporządkować je w kolejności istotności/pilności ich wdrożenia w Pani/Pana organizacji/firmie.
 5. Proszę ocenić w skali 1 do 5, gdzie 1 oznacza całkowicie się nie zgadzam, a 5 – całkowicie się zgadzam, na ile istotne są Pani/Pana zdaniem poniższe obszary Europejskiego Zielonego Ładu.
 - a. Bardziej ambitne cele klimatyczne UE na lata 2030 i 2050
 - b. Dostarczanie czystej, przystępnej cenowo i bezpiecznej energii
 - c. Zmobilizowanie sektora przemysłu na rzecz czystej gospodarki o obiegu zamkniętym
 - d. Budowanie i remontowanie w sposób oszczędzający energię i zasoby
 - e. Zerowy poziom zanieczyszczeń na rzecz nietoksycznego środowiska
 - f. Ochrona i odbudowa ekosystemów i bioróżnorodności
 - g. Od pola do stołu: sprawiedliwy, zdrowy i przyjazny środowisku system żywnościowy
 - h. Przyspieszenie przejścia na zrównoważoną i inteligentną mobilność
 - i. Wspieranie badań naukowych i pobudzanie innowacji
 - j. Wzmocnienie pozycji obywateli w celu przejścia do neutralnej dla klimatu i zrównoważonej Europy
 - k. Międzynarodowa współpraca
 6. Proszę ocenić, na ile w istniejącej strukturze Pani/Pana organizacji/firmy odzwierciedlone jest podejmowanie działań w ramach ujętych w Europejskim Zielonym Ładzie obszarów. Proszę zastosować skalę od 1 do 5, gdzie 1 oznacza całkowity brak, zaś 5 pełne uwzględnienie założeń EZŁ.
 7. Proszę ocenić, na ile obecne kompetencje kadry Pani/Pana organizacji/firmy korespondują z obszarami, w ramach których podejmowane są działania dotyczące obszarów ujętych w Europejskim Zielonym Ładzie.

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

8. Proszę przyporządkować rangę poszczególnym kompetencjom w zależności od ich istotności przy wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju w Pani/Pana organizacji/firmie
 - a. Etyka w pracy
 - b. Komunikacja interpersonalna
 - c. Dyspozycyjność
 - d. Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych
 - e. Motywowanie siebie i innych
 - f. Więzy emocjonalna z organizacją
 - g. Integracja zawodowa
 - h. Umiejętność współpracy z otoczeniem
 - i. Zdolność do adaptacji się do zmiennych warunków
 - j. Podnoszenie kwalifikacji
 - k. Kreatywność
 - l. Umiejętności analityczne
 - m. Elastyczność, zdolności dostosowawcze do panujących warunków, umiejętność ustalania priorytetów
 - n. Umiejętności interpersonalne

Pytania otwarte – do wywiadów indywidualnych (IDI)

1. W roku 2015 Rezolucją Zgromadzenia Ogólnego ONZ została przyjęta Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 zawierająca 17 celów zrównoważonego rozwoju. Należą do nich:
 - a. Wyeliminować ubóstwo we wszystkich jego formach na świecie
 - b. Wyeliminować głód, osiągnąć bezpieczeństwo żywnościowe i lepsze odżywianie oraz promować zrównoważone rolnictwo
 - c. Zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt
 - d. Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie
 - e. Osiągnąć równość płci oraz wzmacniać pozycję kobiet i dziewcząt
 - f. Zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wody i warunków sanitarnych poprzez zrównoważoną gospodarkę zasobami wodnymi
 - g. Zapewnić wszystkim ludziom dostęp do źródeł stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii w przystępnej cenie

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

- h. Promować stabilny, zrównoważony i inkluzywny wzrost gospodarczy, pełne i produktywne zatrudnienie oraz pracę dla wszystkich ludzi
- i. Budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność
- j. Zmniejszać nierówności w krajach i między krajami
- k. Uczynić miasta i osiedla ludzkie bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu
- l. Zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji
- m. Podjąć pilnie działania w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom
- n. Chronić oceany, morza i zasoby morskie oraz wykorzystywać je w sposób zrównoważony
- o. Chronić, przywrócić oraz promować zrównoważone użytkowanie ekosystemów lądowych, zrównoważone gospodarowanie lasami, zwalczanie pustynnienia, powstrzymać i odwracać proces degradacji gleby oraz powstrzymać utratę różnorodności biologicznej
- p. Promować pokojowe i inkluzywne społeczeństwa, zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wymiaru

sprawiedliwości oraz budować na wszystkich szczeblach skuteczne i odpowiedzialne instytucje, sprzyjające włączeniu społecznemu

- q. Wzmocnić środki wdrażania i ożywić globalne partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju.
 - r. Proszę każdemu z tych celów przyporządkować rangę co do jego istotności w skali globalnej w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najwyższą wagę danego zagadnienia.
2. Które z powyższych celów uznaje Pani/Pan za istotne z perspektywy Pani/Pana organizacji/firmy?
 3. Czy któreś z nich – a jeżeli tak, to które – bierze Pani/Pan pod uwagę podczas:
 - a. tworzenia strategii organizacji/firmy
 - b. bieżącego planowania działań
 - c. bieżącego planowania kosztów
 - d. podejmowania decyzji kadrowych
 - e. podejmowania decyzji w zakresie podnoszenia kompetencji własnych
 - f. podejmowania decyzji w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadry
 4. Aktualną strategią rozwoju Unii Europejskiej do roku 2050 jest Europejski Zielony Ład. Jej zadaniem jest przekształcenie Unii

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

Europejskiej w obszar neutralny klimatycznie. Strategia ta obejmuje następujące obszary:

- a. Bardziej ambitne cele klimatyczne UE na lata 2030 i 2050
- b. Dostarczanie czystej, przystępnej cenowo i bezpiecznej energii
- c. Zmobilizowanie sektora przemysłu na rzecz czystej gospodarki o obiegu zamkniętym
- d. Budowanie i remontowanie w sposób oszczędzający energię i zasoby
- e. Zerowy poziom zanieczyszczeń na rzecz nietoksycznego środowiska
- f. Ochrona i odbudowa ekosystemów i bioróżnorodności
- g. Od pola do stołu: sprawiedliwy, zdrowy i przyjazny środowisku system żywnościowy
- h. Przyspieszenie przejścia na zrównoważoną i inteligentną mobilność
- i. Wspieranie badań naukowych i pobudzanie innowacji
- j. Wzmocnienie pozycji obywateli w celu przejścia do neutralnej dla klimatu i zrównoważonej Europy
- k. Międzynarodowa współpraca

1. Które z powyższych obszarów uznaje Pani/Pan za najistotniejsze z perspektywy Pani/Pana organizacji/firmy?
2. W powyższych obszarach Unia Europejska działać będzie systemowo. Które z nich mogą wywierać największy wpływ na funkcjonowanie Pani/Pana organizacji/firmy? Czy będzie to wpływ pozytywny, czy też negatywny i dlaczego?
3. Proszę ocenić, na ile w istniejącej strukturze Pani/Pana organizacji/firmy odzwierciedlone jest podejmowanie działań w ramach ujętych w Europejskim Zielonym Ładzie obszarów. Proszę zastosować skalę od 1 do 5, gdzie 1 oznacza całkowity brak, zaś 5 pełne uwzględnienie założeń EZŁ.
4. Jaki jest Pani/Pana zdaniem poziom świadomości pracowników Pani/Pana organizacji/firmy co do istnienia Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz obszarów Europejskiego Zielonego Ładu?
5. Proszę ocenić w formie narracyjnej, na ile obecne kompetencje kadry Pani/Pana organizacji/firmy korespondują z obszarami, w ramach których podejmowane są działania dotyczące obszarów ujętych w Europejskim Zielonym Ładzie. Proszę wymienić trzy kluczowe kompetencje obecne u pracowników i trzy najważniejsze, których do tej pory brakuje.

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

Analiza udzielonych odpowiedzi

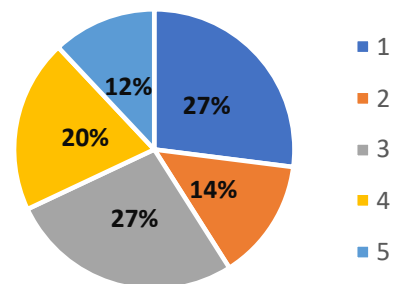
Pierwsze pytanie skierowane do respondentów dotyczyło ich oceny powszechnie występujących w świadomości społecznej przekonań dotyczących zrównoważonego rozwoju. Sentencje te zostały ujęte poniżej wraz z analizą odpowiedzi udzielanych przez respondentów.

1. Rozwój zrównoważony jest jedynie naukową koncepcją, niemożliwą do zrealizowania w praktyce

41% respondentów uznało, że nie zgadza się z tak postawioną tezą, w tym 27% zdecydowanie neguje tak postawioną tezę. Za niemożliwą do zrealizowania naukową tezę rozwój zrównoważony uznaje 32%, przy czym zaledwie 12% całkowicie zgadza się z zaproponowaną w pytaniu sentencją. Zastanawiające jest jednak, że blisko 1/3 osób uczestniczących w badaniach nie była w stanie wskazać wyraźnie swojego stosunku do postawionej tezy. Sugeruje to z jednej strony niski poziom wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju, a z drugiej wskazuje, że rozwój zrównoważony nie stanowi zagadnienia, które angażowałoby mentalnie respondentów.

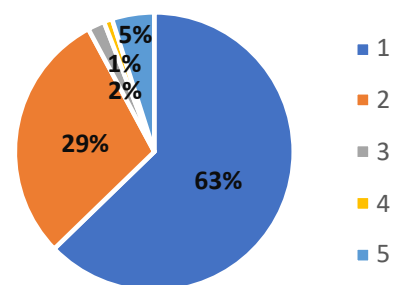
Respondenci węgierscy wykazali podobne podejście. Z postawiona w pytaniu tezą nie zgodziło się aż 62% ankietowanych, jedynie co dziesiąty ankietowany uznał, że teza ta jest prawdziwa.

W przypadku respondentów z Irlandii sytuacja jest jednoznaczna: z ujętym w pytaniu założeniem nie zgodziło się aż 94% ankietowanych.



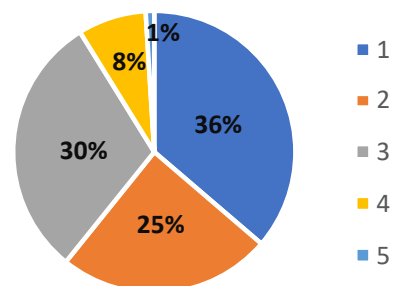
Rys. 1

Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Polsce



Rys. 2

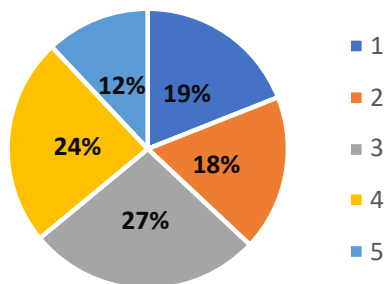
Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Irlandii



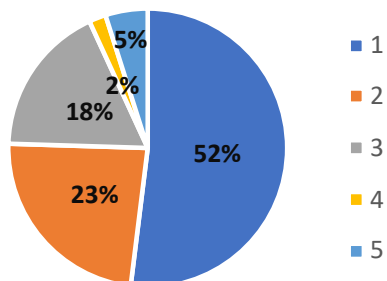
Rys. 3

Odpowiedzi udzielone przez respondentów na Węgrzech

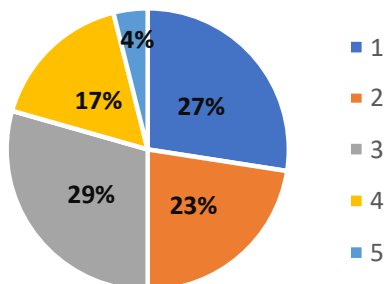
ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



Rys. 4
Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Polsce



Rys. 5
Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Irlandii



Rys. 6
Odpowiedzi udzielone przez respondentów na Węgrzech

2. Rozwój zrównoważony to idea, której realizacja możliwa jest jedynie w dalszej przyszłości.

Zapytani o perspektywę czasową wdrażania idei zrównoważonego rozwoju respondenci podzielili się niemalże na pół: 38% stwierdziło, że nie zgadza się z założeniem, że idea zrównoważonego rozwoju może zostać zrealizowana dopiero w przyszłości, zaś 36% jest zdania, że jej realizacja jest kwestią dnia dzisiejszego. Ponownie, jak w przypadku pierwszej tezy, procent respondentów niezdecydowanych sięgnął 27%, co zdaje się potwierdzać wniosek sformułowany powyżej.

Węgierscy ankietowani w większości nie zgadzają się z przesunięciem czasowym wdrażania idei zrównoważonego rozwoju. 51% z nich nie zgodziło się z ujętym w pytaniu założeniem.

77% irlandzkich ankietowanych stanęło w opozycji do założenia, że idea rozwoju zrównoważonego możliwa jest jedynie w dalszej przyszłości. Postawiona w pytaniu teza uzyskała aprobatę jedynie u 7% respondentów.

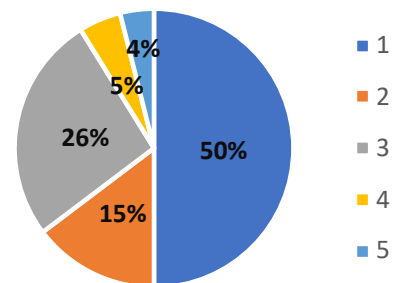
ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

3. Rozwój zrównoważony jest istotny jedynie przy działaniach związanych z ochroną środowiska

Znaczny rozstrzał odpowiedzi widoczny jest również przy pytaniu o powiązanie rozwoju zrównoważonego z ochroną środowiska. 38% respondentów nie zgadza się ze stwierdzeniem, że rozwój zrównoważony jest istotny jedynie przy działaniach związanych z ochroną środowiska, podczas gdy blisko 1/3 odpowiadających wyraźnie widzi postawioną w tezie zależność. 30% to osoby niezdecydowane.

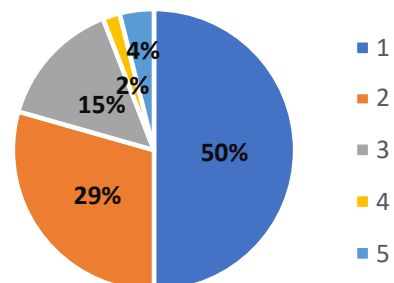
Zdaniem węgierskich uczestników badania rozwój zrównoważony istotny jest w szerokim spektrum działań, nie tylko w odniesieniu do ochrony środowiska. Przeciw jego wąskiemu zaklasyfikowaniu ujętemu w pytaniu opowiedziało się 81% ankietowanych.

Powiązanie rozwoju zrównoważonego jedynie z ochroną środowiska nie jest właściwym podejściem w oczach irlandzkich respondentów. Przeciwno takiemu podejściu opowiedziało się 66% ankietowanych, co więcej, 51% było temu zdecydowanie przeciwnych. Uwagę jednak zwraca wyższy, niż w przypadku pozostałych pytań odsetek osób o niesprecyzowanym poglądzie w tym temacie – takiej odpowiedzi udzielił co piąty ankietowany.



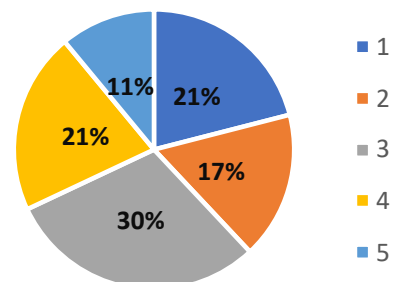
Rys. 7

Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Polsce



Rys. 8

Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Irlandii

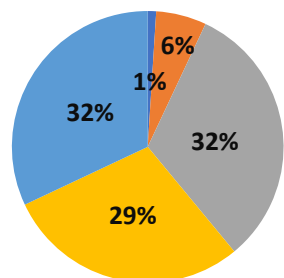


Rys. 9

Odpowiedzi udzielone przez respondentów na Węgrzech

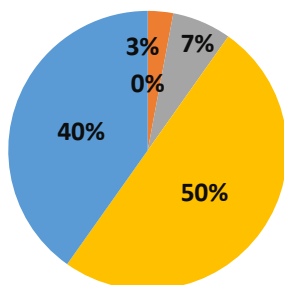


ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



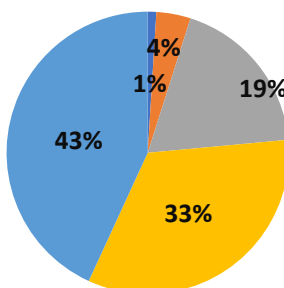
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Rys. 10
Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Polsce



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Rys. 11
Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Irlandii



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Rys. 12
Odpowiedzi udzielone przez respondentów na Węgrzech

4. Rozwój zrównoważony stanowi element, który obecnie musi być brany pod uwagę podczas planowania wszelkich działań człowieka

Zdecydowanie inaczej rozkładają się głosy respondentów poproszonych o ocenę założenia, iż rozwój zrównoważony jest elementem, których już w chwili obecnej musi być brany pod uwagę podczas planowania wszelkich działań człowieka. Ponad 60% uczestników badania zgadza się z tak postawioną tezą. Przeciwnego zdania jest zaledwie 7%, co jednoznacznie wskazuje na powszechne przekonanie, że branie pod uwagę zasad zrównoważonego rozwoju w procesie planistycznym stało się obecnie koniecznością. Zaznaczyć jednak należy, że ponownie postawa blisko 1/3 respondentów nie wykazuje zaangażowania w analizowane zagadnienie.

W przypadku respondentów węgierskich z postawioną tezą zgodziło się 78% ankietowanych. Zdecydowanie niższy był odsetek odpowiedzi niezdecydowanych – wynosił zaledwie 19%.

W irlandzkiej części badania uzyskany wynik był jeszcze bardziej jednoznaczny – z przedstawionym w pytaniu założeniem zgodziło się 92% ankietowanych.

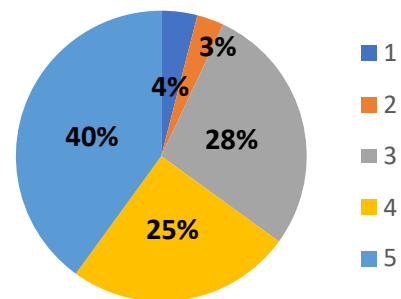
ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

5. Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju związane jest z kosztami

Zdecydowanie bardziej jednoznaczni byli respondenci w kwestii ekonomicznego rezultatu wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju. Ogromna większość osób udzielających odpowiedzi była zdania, że proces ten jest związany z kosztami – takiego zdania było ponad 60% ankietowanych, przy czym większość z nich zdecydowanie zgadza się z postawioną w pytaniu tezą. Nie inaczej, jak w przypadku pozostałych pytań, około 30% respondentów nie miało sprecyzowanego zdania w tej kwestii.

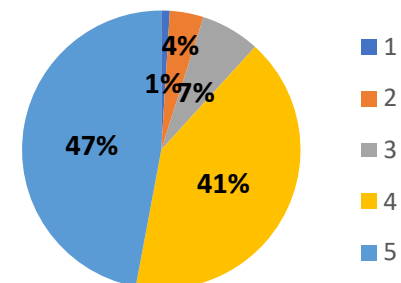
Ponownie podobny rozkład odpowiedzi ujawnił się w badaniach węgierskich. Tutaj również 60% ankietowanych było zdania, że proces ten związany jest z kosztami, przy czym odmiennie kształtował się udział odpowiedzi „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam” – w przeciwieństwie do polskich respondentów mniejszy był udział odpowiedzi zdecydowanie za postawioną tezą (22 do 38%).

Niewielka różnica pomiędzy odpowiedziami „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam” pojawiła się w badaniach irlandzkich – wynosiła ona 6% na korzyść odpowiedzi bardziej zdecydowanej. Łącznie jednak procent tak udzielonych odpowiedzi wyniósł ponownie zdecydowanie więcej, niż w Polsce i na Węgrzech i osiągnął wartość 90.



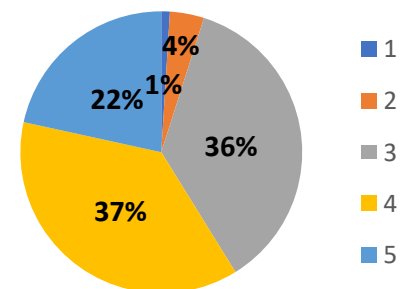
Rys. 13

Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Polsce



Rys. 14

Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Irlandii



Rys. 15

Odpowiedzi udzielone przez respondentów na Węgrzech

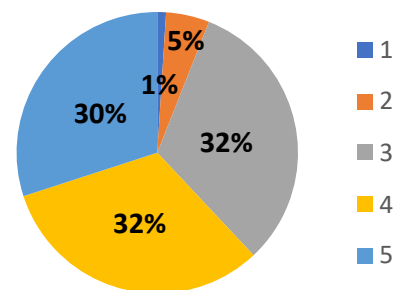
ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

6. Koszty wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju w biznesie są konieczne do poniesienia

Świadomość faktu, że wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju związane jest z ponoszeniem kosztów nie wpływa na negatywną ocenę tego procesu. W kolejnym pytaniu respondenci w ogromnej większości uznali, że koszty te są konieczne do poniesienia. Takiego zdania było łącznie około 60% ankietowanych, jednak tym razem nie byli oni tak zasadniczy w swoich osądach – nieznaczna przewaga zaznaczyła się po stronie tych, którzy zgadzają się z postawioną w pytaniu tezą, kosztem tych, którzy z tezą tą zdecydowanie się zgadzali. Nie trudno jest domyślić się znaczenia tego wyniku: jakkolwiek konieczność ponoszenia kosztów zrównoważonego rozwoju w biznesie jest oczywista, to jednak – co uznać należy za całkowicie normalną reakcję – większość przedsiębiorców z pewną ostrożnością woli podchodzić do tej kwestii.

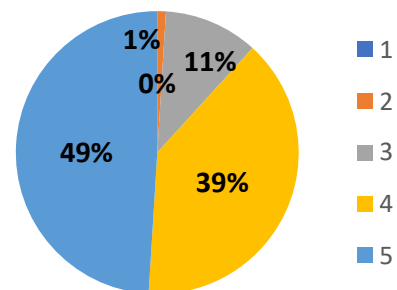
Konieczność poniesienia kosztów wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju jest też widoczna u respondentów węgierskich – odpowiedziało tak ponad 50% ankietowanych. W tym jednak przypadku znaczny był też udział osób niezdecydowanych – 41%.

Z ujętą w pytaniu tezą zgodziło się 90% irlandzkich respondentów. Liczba odpowiedzi negatywnych nie przekraczała w tym przypadku błędu statystycznego.



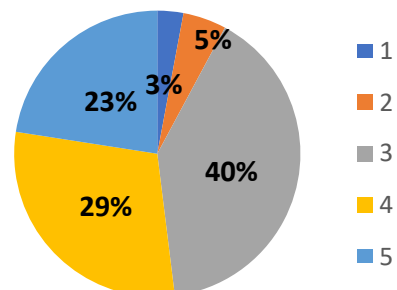
Rys. 16

Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Polsce



Rys. 17

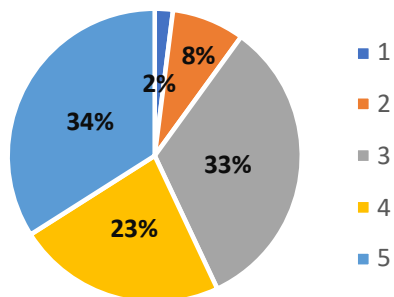
Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Irlandii



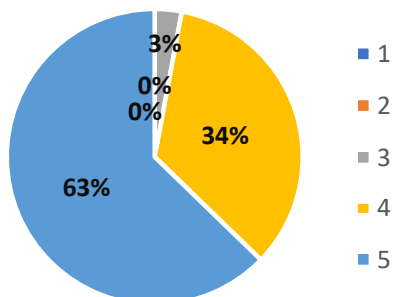
Rys. 18

Odpowiedzi udzielone przez respondentów na Węgrzech

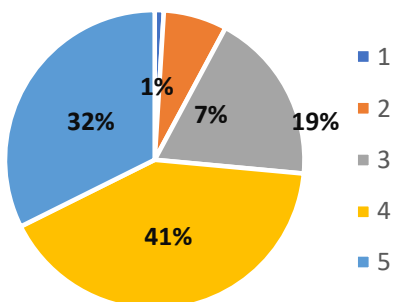
ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



Rys. 19
Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Polsce



Rys. 20
Odpowiedzi udzielone przez respondentów w Irlandii



Rys. 21
Odpowiedzi udzielone przez respondentów na Węgrzech

7. Koszty wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju w biznesie są tak naprawdę inwestycją, w która w perspektywie przyniesie wielopłaszczyznowy zysk (ekonomiczny, społeczny, środowiskowy)

Powyższe dane wskazują, że ankietowani zdają sobie sprawę z istnienia kosztów wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju w biznesie, jak również z konieczności ich poniesienia. Pokrzepiającym jest fakt, że zdaniem większości respondentów (56%) koszty te tak naprawdę stanowią inwestycję, która perspektywicznie powinna przynieść określone korzyści (zarówno w ujęciu ekonomicznym, społecznym, jak i środowiskowym). Przeciwnego zdania jest zaledwie co dziesiąty ankietowany, natomiast ponownie około 1/3 respondentów nie ma wyrobionego zdania w tym temacie.

Blisko 3/4 respondentów węgierskich zgadza się z postawioną w pytaniu tezą. Niski jest też udział osób niezdecydowanych, który nie przekroczył 20% ankietowanych.

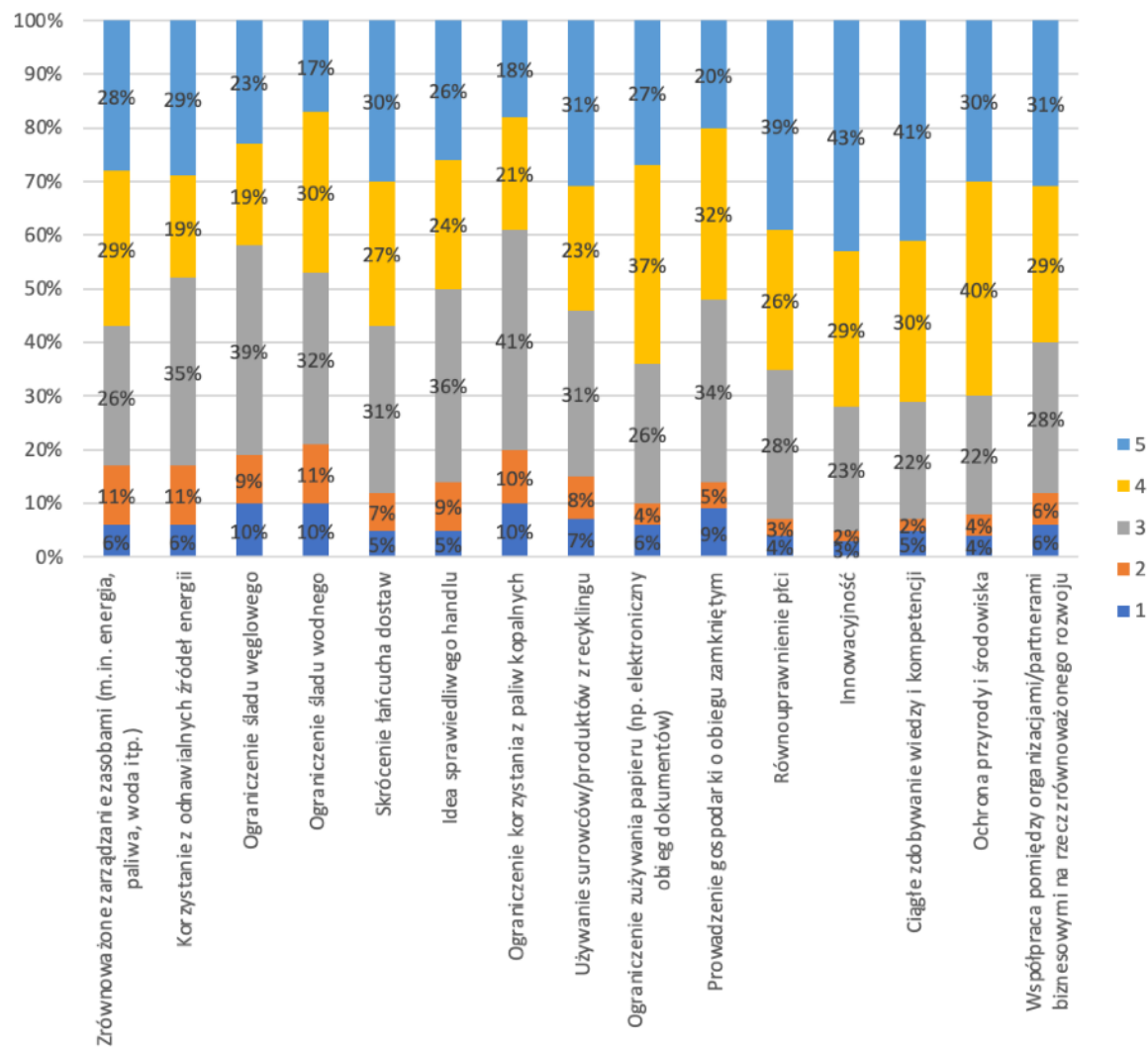
W przypadku respondentów irlandzkich wynik ankiety był jednoznaczny – ponad 95% respondentów zgadzało się z założeniem ujętym w pytaniu.

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

Pytanie drugie wiązało się z koniecznością dokonania przez respondentów oceny, na ile zaproponowane w kwestionariuszu idee brane są pod uwagę w praktyce zarządczej firmy/organizacji reprezentowanej przez ankietowanego. Poniżej ujęto sumaryczne zestawienie odpowiedzi w formie graficznej wraz z wnioskami rysującymi się na ich podstawie.

Na wstępie należy zaznaczyć, że sumaryczny odsetek odpowiedzi negatywnych („zdecydowanie się nie zgadza” oraz „nie zgadzam się”) w kontekście żadnej z postawionych tez nie przekroczył 21% co sugeruje, że poziom akceptacji dla ujmowania zasad zrównoważonego rozwoju w praktyce zarządczej firm/organizacji reprezentowanych przez respondentów jest wysoki. Warto zauważyć także, że jeżeli akceptacja dla prezentowanych idei była niższa, zwykle towarzyszył temu wysoki odsetek odpowiedzi niezdecydowanych. Wyraźnie widać to w przypadku oceny następujących idei:

- korzystanie z odnawialnych źródeł energii (17% odpowiedzi negatywnych, 35% ankietowanych nie mających jasno sprecyzowanego poglądu);
- ograniczenie śladu węglowego (19% odpowiedzi negatywnych, 39% respondentów nie mających wyrobionego zdania);



Rys. 22 Idee brane pod uwagę w praktyce zarządczej w Polsce

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

- ograniczenie śladu wodnego (21% odpowiedzi negatywnych, 32% odpowiedzi obojętnych);
- ograniczenie korzystania z paliw kopalnych (odpowiednio 20% i 41%);

W powyższych przypadkach poziom akceptacji dla stosowania zaprezentowanych idei w praktyce zarządczej był poniżej 50%. Należy zwrócić uwagę na fakt, że powyższe tezy są najtrudniejsze do zastosowania w ujęciu ekonomicznym – są związane z koniecznością radykalnych zmian w stosowanych technologiach czy też w wykorzystywanych środkach transportu. Ich kosztochłonności może stać za najniższym poziomem akceptacji, choć warto powtórzyć, że w żadnym z wymienionych przypadków poziom negatywnych ocen nie przekroczył łącznie 21%.

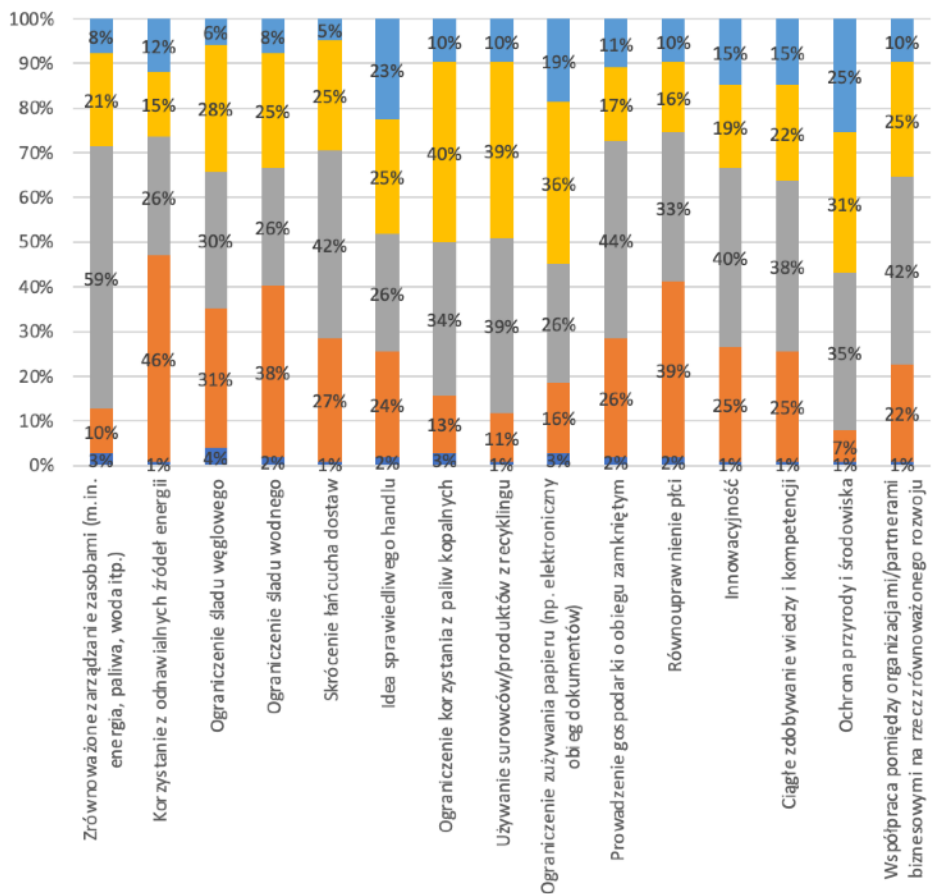
Spośród pozostałych najniższy sumaryczny odsetek odpowiedzi wskazujących na branie pod uwagę omawianych zasad zrównoważonego rozwoju w biznesie (na poziomie dokładnie 50%) wystąpił w przypadku pytania o ideę sprawiedliwego handlu. Odpowiedzi na pozostałe pytania wskazują, że postawione tezy są uwzględniane w praktyce zarządczej firm/organizacji reprezentowanych przez respondentów. Największe poparcie, przekraczające 70% odpowiedzi pozytywnych, dotyczy kwestii innowacyjności oraz ciągłego podnoszenia kompetencji. Taki wynik nie powinien dziwić,

jako że są to najbardziej oczywiste i konieczne elementy funkcjonowania współczesnej rozwijającej się firmy czy też organizacji, choć często nie są one postrzegane jako elementy wpływające na ocenę zrównoważonego podejścia do zarządzania. Wysoki odsetek respondentów (ponad 60%) wskazał także, że w zarządzaniu bierze pod uwagę takie elementy, jak:

- ograniczenie zużywania papieru (np. wskutek wprowadzenia elektronicznego obiegu dokumentów);
- równouprawnienie płci;
- współpracę pomiędzy organizacjami/partnerami biznesowymi na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Nieco niższy sumaryczny wynik – na poziomie przekraczającym 50% pozytywnych odpowiedzi – dotyczył kwestii logistycznych: zrównoważonego zarządzania zasobami, skrócenia łańcucha dostaw, używania surowców/produktów pochodzących z recyklingu oraz prowadzenia gospodarki o obiegu zamkniętym. Wskazuje to na wciąż jeszcze niedostateczną świadomość wpływu wymienionych elementów na prawidłowe funkcjonowanie biznesu. Należy domniemywać, że sytuacja ta ulegnie niebawem istotnej zmianie, jako że postępujący kryzys energetyczny wymusi na firmach poszukiwanie oszczędności, a co za tym idzie ograniczenie kosztów dostaw czy też szersze wykorzystanie recyklingu.

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



Rys. 23 Ideebrane pod uwagę w praktyce zarządczej na Węgrzech

Respondenci węgierscy wykazali zupełnie inne podejście do analizowanego zagadnienia. Wyraźnie widać to w przypadku udziału odpowiedzi negatywnych, w wielu kwestiach zdecydowanie wyższy, niż

w badaniu polskim. Zdaniem respondentów nie są brane pod uwagę z praktyce zarządczej następujące idee:

- korzystanie z odnawialnych źródeł energii (47% przy 26% osób niezdecydowanych);
 - ograniczenie śladu wodnego (40% przy 26% osób niezdecydowanych);
 - równouprawnienie płci (41% przy 33% osób niezdecydowanych);
 - innowacyjność (26% przy 40% osób niezdecydowanych).
- Pozytywnie wobec uwzględniania w praktyce zarządczej wypowiedzieli się ankietowani w stosunku do:
- idei sprawiedliwego handlu (48% przy 26% osób niezdecydowanych);
 - ograniczenia korzystania z paliw kopalnych (50% przy 34% osób niezdecydowanych);
 - używania surowców/productów z recyklingu (49% przy 39% osób niezdecydowanych);
 - ograniczenia zużycia papieru (55% przy 26% osób niezdecydowanych);
 - ochrony przyrody i środowiska (56% przy 35% osób niezdecydowanych).

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

Podjęcie respondentów z Irlandii do analizowanego tematu jest zupełnie inne. Zdecydowana większość ankietowanych wyraziła pogląd, że idee zrównoważonego rozwoju są brane pod uwagę w praktyce zarządczej w firmie/organizacji, którą reprezentują. Najniższy sumaryczny odsetek pozytywnych odpowiedzi wystąpił w przypadku wdrażania idei sprawiedliwego handlu oraz ograniczania wykorzystywania paliw kopalnych, jednak i tak wynosił on aż 75%.

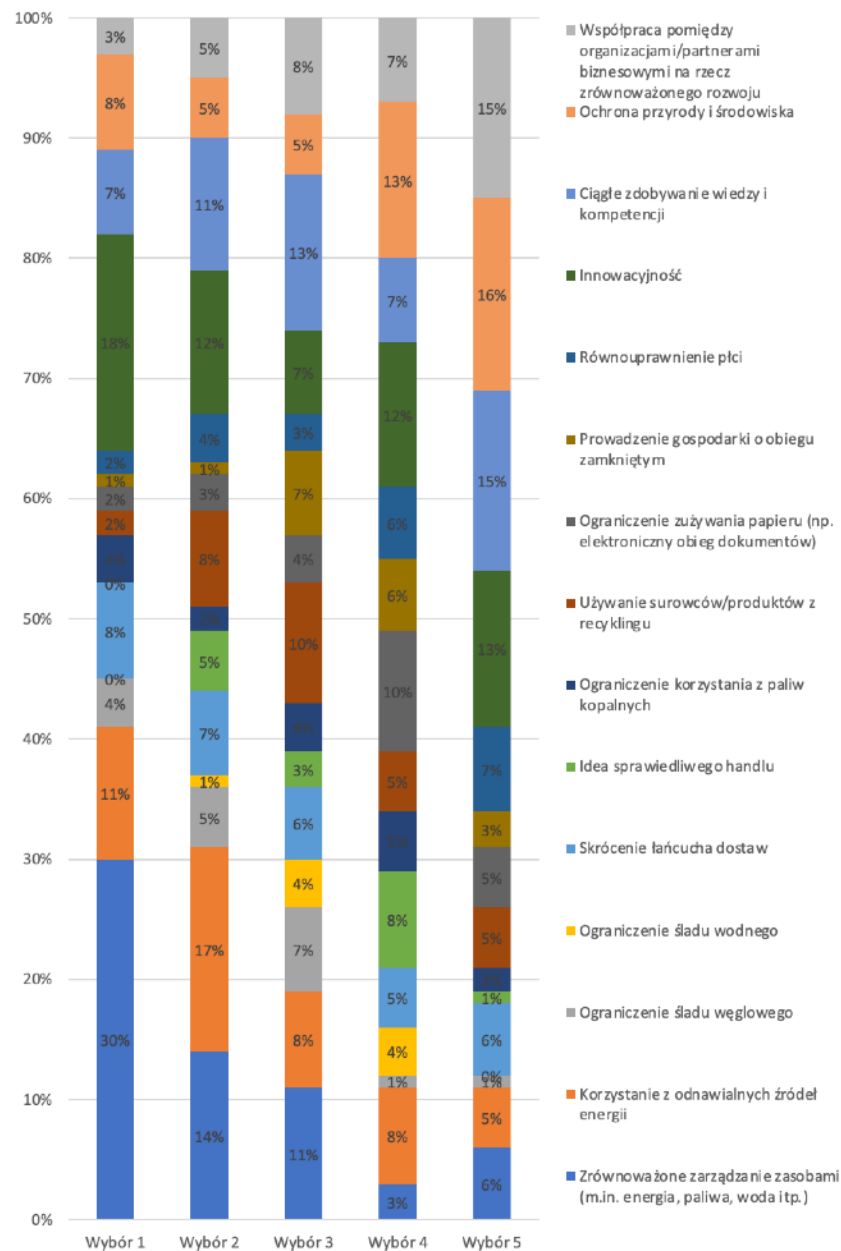
	Wybór 1	Wybór 2	Wybór 3	Wybór 4	Wybór 5
Zrównoważone zarządzanie zasobami (m.in. energia, paliwa, woda itp.)	30	14	11	3	6
Korzystanie z odnawialnych źródeł energii	11	17	8	8	5
Ograniczenie śladu węglowego	4	5	7	1	1
Ograniczenie śladu wodnego	0	1	4	4	0
Skrócenie łańcucha dostaw	8	7	6	5	6
Idea sprawiedliwego handlu	0	5	3	8	1
Ograniczenie korzystania z paliw kopalnych	4	2	4	5	2
Używanie surowców/produktów z recyklingu	2	8	10	5	5
Ograniczenie zużywania papieru (np. elektroniczny obieg dokumentów)	2	3	4	10	5
Prowadzenie gospodarki o obiegu zamkniętym	1	1	7	6	3
Równouprawnienie płci	2	4	3	6	7
Innowacyjność	18	12	7	12	13
Ciągłe zdobywanie wiedzy i kompetencji	7	11	13	7	15
Ochrona przyrody i środowiska	8	5	5	13	16
Współpraca pomiędzy organizacjami/partnerami biznesowymi na rzecz zrównoważonego rozwoju	3	5	8	7	15

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

W kolejnym pytaniu ankietowaniu zostali poproszeni o dokonanie wyboru pięciu najistotniejszych elementów spośród wyżej wymienionych, a następnie o uporządkowanie ich w kolejności istotności/pilności ich wdrażania w firmie bądź organizacji, którą reprezentują. Zastanawiające jest, że aż 30% ankietowanych wskazało, że najpilniejszym zadaniem jest uregulowanie kwestii zrównoważonego zarządzania zasobami, takimi jak energia, paliwa czy woda. Jest to o tyle zaskakujące, że zagadnienie te – choć brane pod uwagę w praktyce zarządczej – nie było do tej pory traktowane przez respondentów jako najistotniejsze.

Elementem istotnym z punktu widzenia osób udzielających odpowiedzi w niniejszej ankiecie była także kwestia innowacyjności, na co jako na swój pierwszy wybór wskazało 18% ankietowanych. To z kolei pokrywa się z udzielanymi wcześniej odpowiedziami co do istotności danego elementu rozwoju zrównoważonego w bieżącej praktyce zarządczej. Ponownie zauważyć należy, że wpisuje się to w obowiązujący trend wspierania innowacyjności w gospodarce i postrzegania jej jako jednego z najistotniejszych wskaźników rozwoju biznesu.

Co dziesiąty respondent za istotną i pilną do wdrożenia kwestię w pierwszej kolejności uznał korzystanie z odnawialnych źródeł energii. Domniemywać należy, że gdyby niniejsza ankieta została wykonana później, w dobie obecnego kryzysu energetycznego, który radykalnie



Rys. 24 Ocena istotności idei w Polsce

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

zmienił postrzeganie paliw kopalnych jako podstawowego źródła energii, wynik ten wyglądałby zupełnie inaczej. Sugeruje to konieczność kontynuowania badań nad zrównoważonym rozwojem w biznesie w świetle nowych okoliczności.

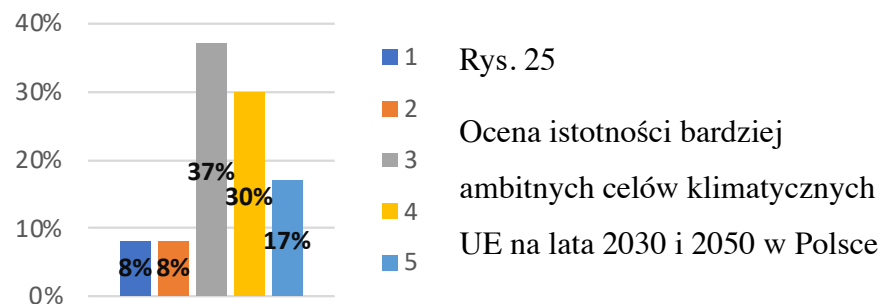
Uczestnicy ankiety reprezentujący stronę węgierską jako najistotniejszy i najpilniejszy do wdrożenia element wskazali zrównoważone zarządzanie zasobami, takimi jak energia, paliwa, czy woda – tego zdania było 34% ankietowanych. Jako istotne i pilne wskazano również ochronę przyrody i środowiska (19%). Mniej więcej co dziesiąty ankietowany uznał również za pilne i istotne innowacyjność oraz ciągłe zdobywanie wiedzy i kompetencji.

W przypadku respondentów irlandzkich dwa spośród wymienionych w pytaniu elementów wskazane zostały jako istotne i najpilniejsze do wdrożenia w kontekście wprowadzania zasad zrównoważonego rozwoju. Mowa o współpracy pomiędzy organizacjami/partnerami biznesowymi na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz równouprawnieniu płci. Obie te opcje zostały wskazane jako najważniejsze przez 18% ankietowanych. Nieco niższy wynik – na poziomie 15% - uzyskało zrównoważone zarządzanie zasobami, takimi jak energia, paliwa, woda itp., zaś blisko 12% ankietowanych wskazało, że najistotniejsza i najpilniejsza do wdrożenia jest innowacyjność. Co ciekawe spośród szeregu elementów, niejednokrotnie bardzo

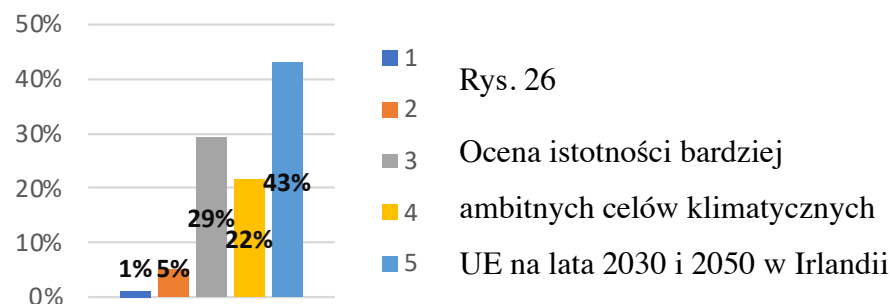
technicznych i merytorycznych ankietowani z Irlandii skoncentrowali się jednak na kwestiach społecznych i zarządczych wskazując tym samym, że realizacja założeń zrównoważonego rozwoju przestała być już wyłącznie kwestią środowiskową czy technologiczną, a stała się zagadnieniem społecznym.

W 2019 r. Rada Europejska przyjęła nowy strategiczny program Unii Europejskiej, w ramach którego ujęte zostały zagadnienia związane z dążeniem do Europy neutralnej klimatycznie, ekologicznej, sprawiedliwej i socjalnej. Rezultatem prac opartych o przyjętą strategię było sformułowanie założeń Europejskiego Zielonego Ładu, stanowiącego pakiet inicjatyw politycznych mających docelowo doprowadzić do neutralności klimatycznej Europy w roku 2050, przy jednoczesnym wzmocnieniu nowoczesności i konkurencyjności europejskiej gospodarki oraz przekształceniu Unii w społeczeństwo sprawiedliwie dystrybuujące dostęp do dóbr. W ramach analizowanych badań respondenci zostali zapytani o swój stosunek do obszarów Europejskiego Zielonego Ładu

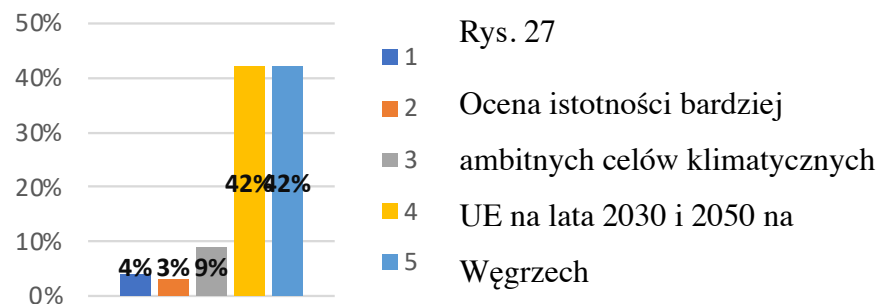
ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



Rys. 25
Ocena istotności bardziej ambitnych celów klimatycznych UE na lata 2030 i 2050 w Polsce



Rys. 26
Ocena istotności bardziej ambitnych celów klimatycznych UE na lata 2030 i 2050 w Irlandii



Rys. 27
Ocena istotności bardziej ambitnych celów klimatycznych UE na lata 2030 i 2050 na Węgrzech

Bardziej ambitne cele klimatyczne na lata 2030 oraz 2050 są uznawane przez ankietowanych za istotne, na co wskazuje 47% pozytywnych odpowiedzi. Zauważyć jednak należy, że jest to jednocześnie najniższa wartość spośród wszystkich analizowanych elementów. Nie oznacza to jednak, że liczba respondentów negatywnie odnoszących się do tego zagadnienia jest duża – wprost przeciwnie, zaledwie 16% odpowiadających stwierdziło, że nie zgadzają się z tezą o istotności tego zagadnienia. Zastanawiającym jest fakt, że aż 37% respondentów nie miało wyrobionego zdania w tej kwestii.

Podobnego zdania są respondenci węgierscy – bardziej ambitne cele klimatyczne na lata 2030 i 2050 za istotne uznało łącznie 85% respondentów.

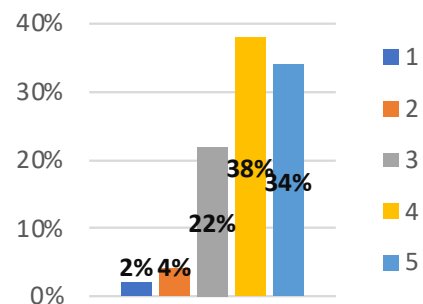
Irlandzcy ankietowani wykazali nieco niższe poparcie dla postawionej w pytaniu tezy. Pozytywną opinię wyraziło 66% respondentów, jednak co trzeci ankietowany nie miał zdania na temat istotności ambitnych celów klimatycznych.

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

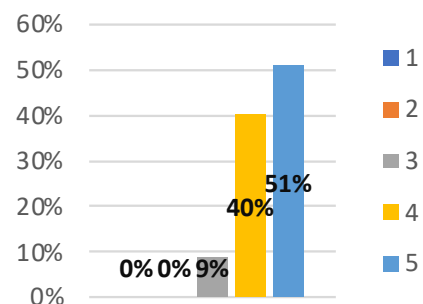
Respondenci nie mieli problemu z oceną tego, czy dostarczanie czystej, przystępnej cenowo i bezpiecznej energii uznać należy za istotny element Europejskiego Zielonego Ładu. Takiego zdania było łącznie 72% ankietowanych, przy zaledwie 6% odpowiedzi negatywnych. W przypadku tego zagadnienia niższy niż zwykle był nawet odsetek osób niezdecydowanych.

Wśród uczestników ankiety na Węgrzech wynik w przypadku tego pytania był jeszcze bardziej jednoznaczny: za istotne poruszaną kwestię uznało łącznie ponad 90% ankietowanych, 76% było zdecydowanie za.

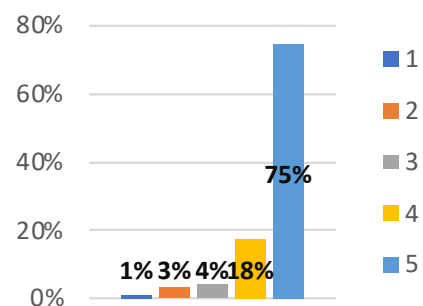
Nie inaczej głosowali ankietowani z Irlandii – dostarczanie czystej, przystępnej cenowo i bezpiecznej energii za istotne uznało ponad 90% uczestników ankiety, dla połowy respondentów była to kwestia niezwykle istotna.



Rys. 28
Ocena istotności dostarczania czystej, przystępnej cenowo i bezpiecznej energii w Polsce



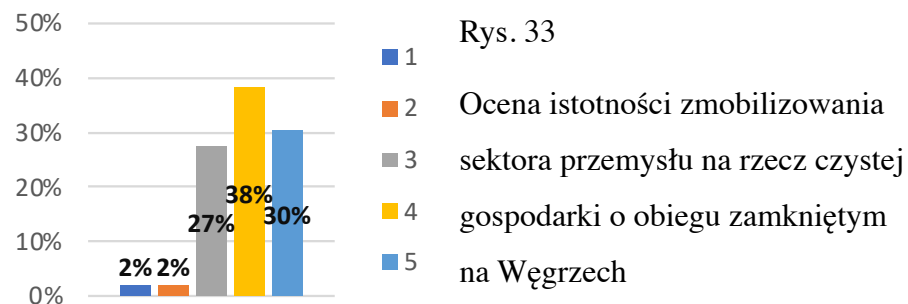
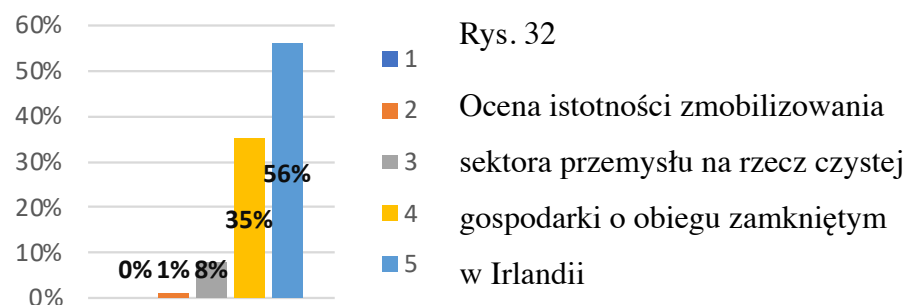
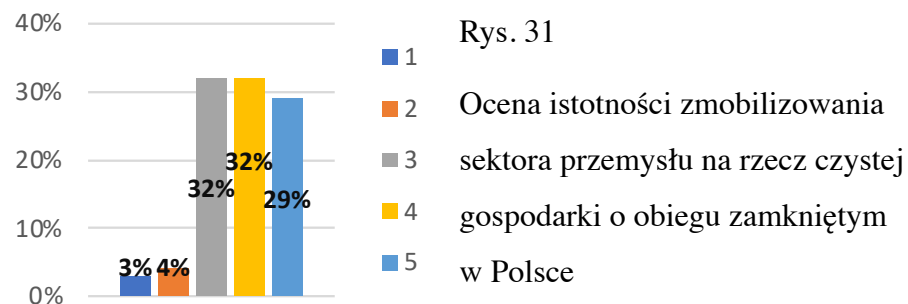
Rys. 29
Ocena istotności dostarczania czystej, przystępnej cenowo i bezpiecznej energii w Irlandii



Rys. 30
Ocena istotności dostarczania czystej, przystępnej cenowo i bezpiecznej energii na Węgrzech



ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



61% respondentów uznała za istotne zmobilizowanie sektora przemysłu na rzecz czystej gospodarki o obiegu zamkniętym. Przeciwnego zdania było zaledwie 7% ankietowanych, jednak należy zwrócić uwagę, że zagadnienie to dla wielu ankietowanych mogło być zbyt hermetyczne i oderwane od ich bieżących doświadczeń, co przełożyło się na wysoki odsetek odpowiedzi niesprecyzowanych, sięgający 1/3.

W przypadku respondentów węgierskich łączny odsetek pozytywnych odpowiedzi wyniósł 70%, jednak w tym przypadku zastanawia fakt, że niemalże co trzeci ankietowany nie miał sprecyzowanego poglądu.

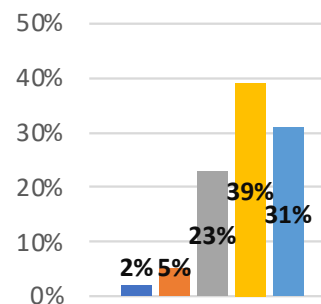
Ponownie ponad 90% respondentów irlandzkich opowiedziało się za uznaniem analizowanego elementu za istotny. Przeciwnego zdania był zaledwie 1% badanych.

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

Za istotny – zdaniem respondentów – element Europejskiego Zielonego Ładu uznać należy wpływ programu na sektor budownictwa. Budowanie i remontowanie w sposób oszczędzający energię i zasoby znalazło poparcie w oczach 70% ankietowanych, dziesięciokrotnie mniej uczestników badań uznało tą kwestię za mało ważną.

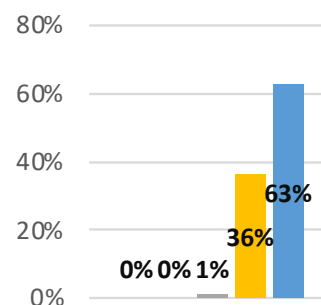
Wpływ programu na sektor budownictwa jest niezwykle istotny dla respondentów węgierskich – za uznaniem tej kwestii za istotną opowiedziało się niemal 90% ankietowanych.

Ocena respondentów irlandzkich była w przypadku budownictwa jednoznaczna – omawiana kwestię za istotną uznało 99% ankietowanych.



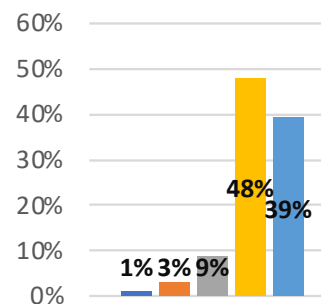
Rys. 34

Ocena istotności budowania i remontowania w sposób oszczędzający energię i zasoby w Polsce



Rys. 35

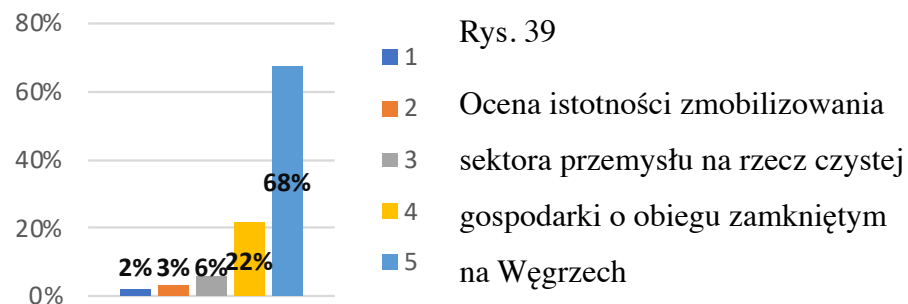
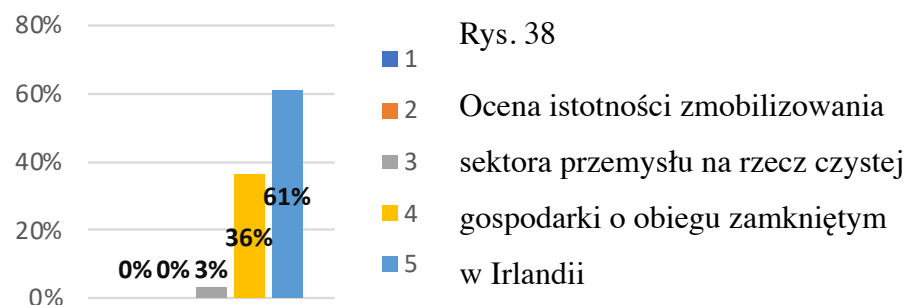
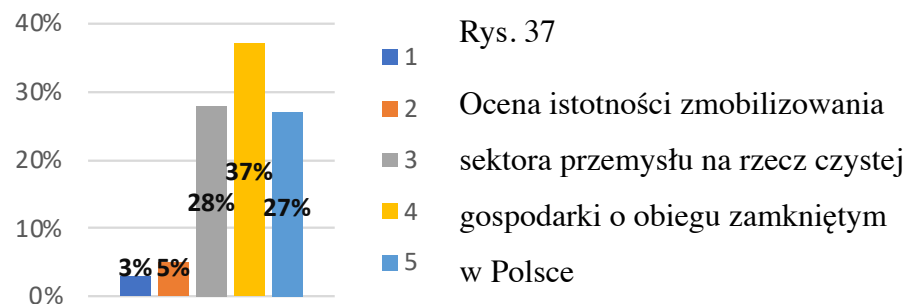
Ocena istotności budowania i remontowania w sposób oszczędzający energię i zasoby w Irlandii



Rys. 36

Ocena istotności budowania i remontowania w sposób oszczędzający energię i zasoby na Węgrzech

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



Kolejnym analizowanym elementem europejskiej strategii było dążenie do zerowego poziomu zanieczyszczeń na rzecz nietoksycznego środowiska. Choć jedynie 8% respondentów nie uznaje wagi tego zagadnienia, to jednak co czwarty respondent nie miał wyraźnego poglądu tej kwestii. Być może wynika to – podobnie, jak to miało miejsce w przypadku mobilizacji sektora przemysłu na rzecz gospodarki o obiegu zamkniętym – ze specyfiki zagadnienia, za które znaczny odsetek respondentów nie czuje się odpowiedzialnymi.

Wynik ankiety na Węgrzech wskazuje na zdecydowane poparcie dla zerowego poziomu zanieczyszczeń. Taki pogląd wyraziło 90% ankietowanych, 69% było zdecydowanie za.

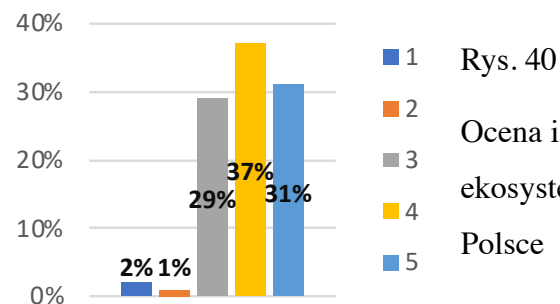
Podobna sytuacja wystąpiła w Irlandii: 97% ankietowanych było za, z czego 62% wyraziło ten pogląd w sposób zdecydowany.

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

Kwestia ochrony i odbudowy ekosystemów i bioróżnorodności została uznana w ramach prowadzonych badań za istotny element Europejskiego Zielonego Ładu, na co wskazało 68% osób wypełniających ankietę. Za ważny wynik uznać należy niezwykle niski odsetek respondentów, dla których kwestia ta nie ma znaczenia – zaledwie 3% respondentów nie zgadza się z tym, że ochrona bioróżnorodności jest istotna z punktu widzenia strategii europejskiej.

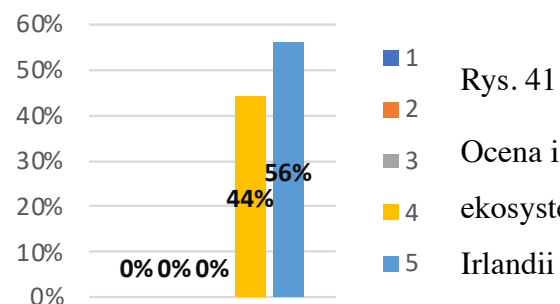
Podobny wynik zanotowano na Węgrzech – za istotną ochronę i odbudowę ekosystemów i bioróżnorodności uznało łącznie 86% ankietowanych, przeciwnego zdania było zaledwie 3%.

Zadziwiająco jednoznaczność wykazali irlandzcy respondenci – brak był wśród nich głosów przeciw, nie było również osób niezdecydowanych.



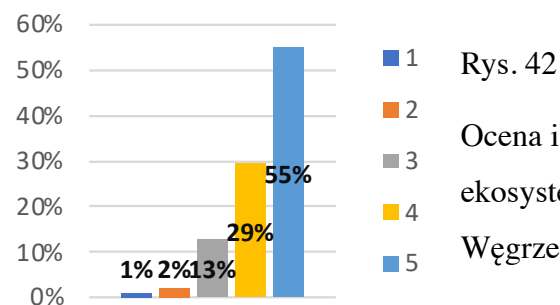
Rys. 40

Ocena istotności ochrony i odbudowy ekosystemów i bioróżnorodności w Polsce



Rys. 41

Ocena istotności ochrony i odbudowy ekosystemów i bioróżnorodności w Irlandii

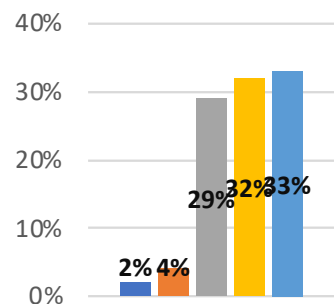


Rys. 42

Ocena istotności ochrony i odbudowy ekosystemów i bioróżnorodności na Węgrzech

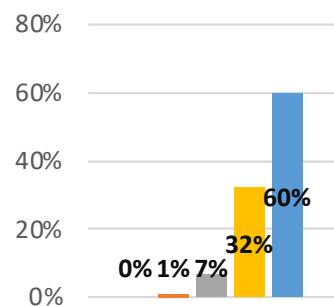


ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



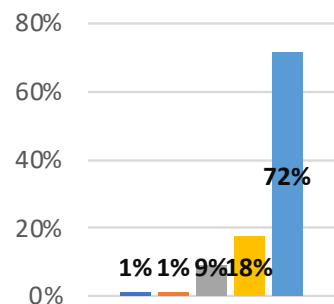
Rys. 43

Ocena istotności idei od pola do stołu: sprawiedliwy, zdrowy i przyjazny środowisku system żywnościowy w Polsce



Rys. 44

Ocena istotności idei od pola do stołu: sprawiedliwy, zdrowy i przyjazny środowisku system żywnościowy w Irlandii



Rys. 45

Ocena istotności idei od pola do stołu: sprawiedliwy, zdrowy i przyjazny środowisku system żywnościowy na Węgrzech

Przekraczający 60% sumaryczny udział pozytywnych odpowiedzi zaznaczył się też w przypadku kwestii sprawiedliwego, zdrowego i przyjaznego środowisku systemu żywnościowego, określanego w założeniach Europejskiego Zielonego Ładu mianem „od pola do stołu”. Zaledwie 6% ankietowanych nie uznało tej kwestii za istotną, choć ponownie zastanawia blisko 1/3 osób nie mających sprecyzowanego poglądu. O ile w przypadku zagadnień specjalistycznych, dotyczących wąskiej grupy zainteresowanych nie budzi to zaskoczenia, o tyle trudno uznać, że kwestia systemu żywnościowego obowiązującego w Europie i dotyczącego wszystkich jej mieszkańców dla kogoś mogłaby być obojętna.

Ponad 90% uczestników ankiety na Węgrzech wyraziło poparcie dla sprawiedliwego, zdrowego i przyjaznego systemu żywnościowego, co więcej, dla 73% jest to zdecydowane przekonanie. Zaledwie 2% respondentów istotności tej kwestii nie uznało.

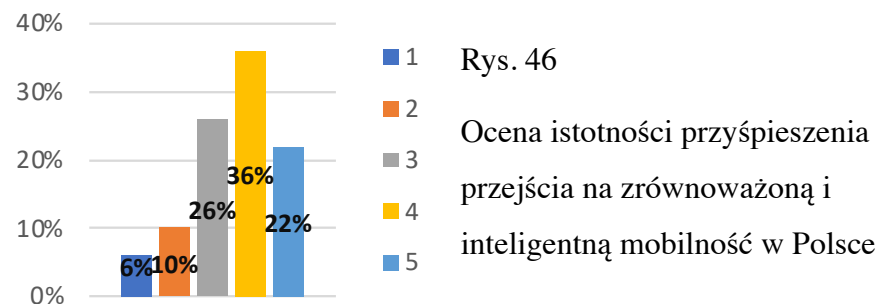
Również irlandzcy ankietowani w ponad 90% wypowiedzieli się za uznaniem sprawiedliwego, zdrowego i przyjaznego systemu żywnościowego za istotny. Odsetek osób niezdecydowanych oraz odpowiedzi prezentujących negatywny stosunek do analizowanego zagadnienia nie przekroczył 9%.

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

Nieco bardziej zróżnicowane odpowiedzi wystąpiły w przypadku pytania o przyspieszenie przejścia na zrównoważoną i inteligentną mobilność. O ile sumaryczna liczba pozytywnych odpowiedzi uznających ten element Europejskiego Zielonego Ładu za istotny wciąż przekracza 50%, o tyle odsetek odpowiedzi „nie zgadzam się” jest niższy, niż udział odpowiedzi niezdecydowanych i jedynie o 6% wyższy, niż łączna liczba odpowiedzi „nie zgadzam się” i „zdecydowanie się nie zgadzam”. Wskazuje to, że kwestia mobilności nisko i zeroemisyjnej nie była uznawana przez ankietowanych za priorytet w rozważaniach o ekologicznych przemianach społeczeństwa europejskiego.

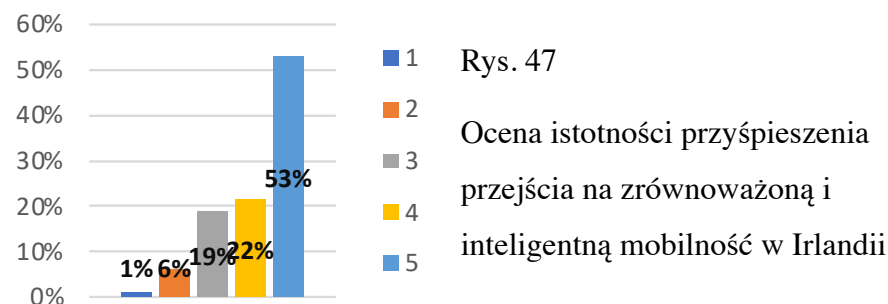
3/4 ankietowanych węgierskich uznało za istotne przejście na zrównoważoną i inteligentną mobilność. Na uwagę zasługuje jednak pewne wahanie widoczne w odpowiedziach – odsetek odpowiedzi „zgadzam się” przewyższał „zdecydowanie się zgadzam” w stosunku 2:1.

Nieco mniej jednoznacznie niż zwykle, odpowiadali ankietowani irlandzcy. 76% ankietowanych uznało transformację w kierunku zrównoważonej mobilności za istotną, jednak co piąty ankietowany nie był w stanie określić precyzyjnie swojego stosunku do analizowanego zagadnienia.



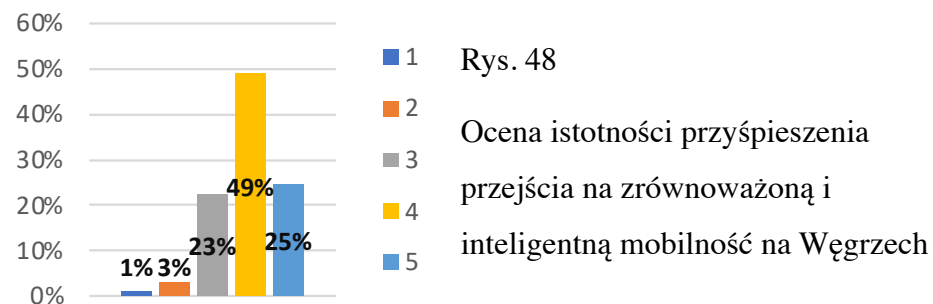
Rys. 46

Ocena istotności przyspieszenia przejścia na zrównoważoną i inteligentną mobilność w Polsce



Rys. 47

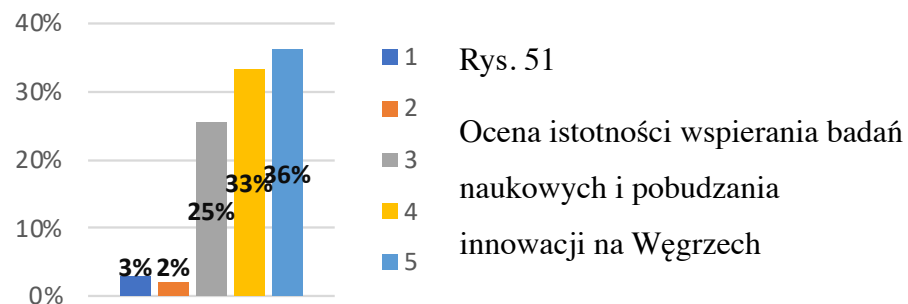
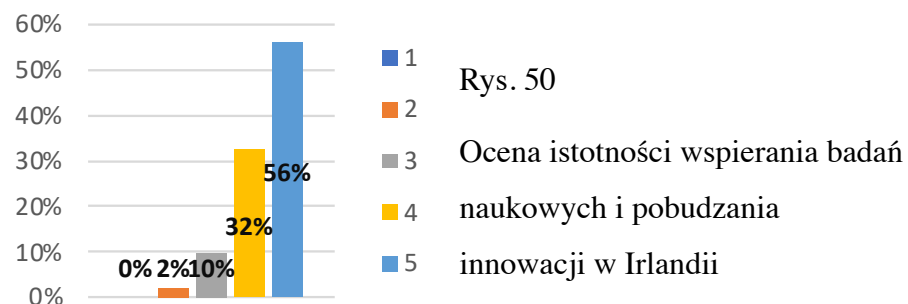
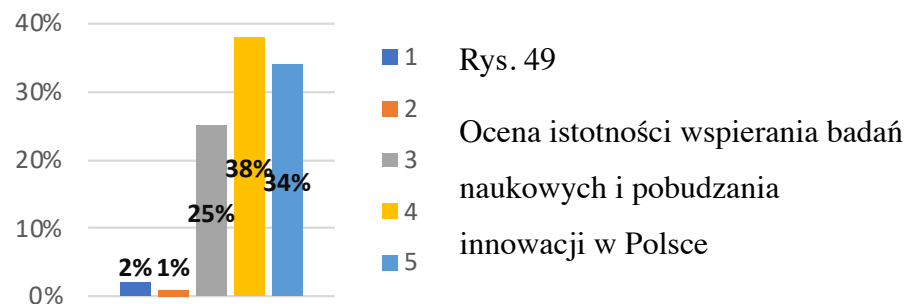
Ocena istotności przyspieszenia przejścia na zrównoważoną i inteligentną mobilność w Irlandii



Rys. 48

Ocena istotności przyspieszenia przejścia na zrównoważoną i inteligentną mobilność na Węgrzech

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



Zdecydowanie bardziej jednoznaczne podejście zaprezentowali respondenci w odniesieniu do pytania o wspieranie badań naukowych i pobudzanie innowacji. W tym przypadku sumaryczna liczba 72% odpowiedzi pozytywnie odnoszących się do analizowanego zagadnienia, przy zaledwie 3% odpowiedzi negatywnych, w pełni koresponduje do wysokiej pozycji innowacyjności w biznesie, jaką w poprzednich pytaniach wskazali ankietowani.

Ponad 70% ankietowanych węgierskich za istotny element Europejskiego Zielonego Ładu uznało wspieranie badań naukowych i innowacyjności. Wyraźny był jednak w przypadku tego zagadnienia odsetek osób o niesprecyzowanym poglądzie – wyniósł on 26%.

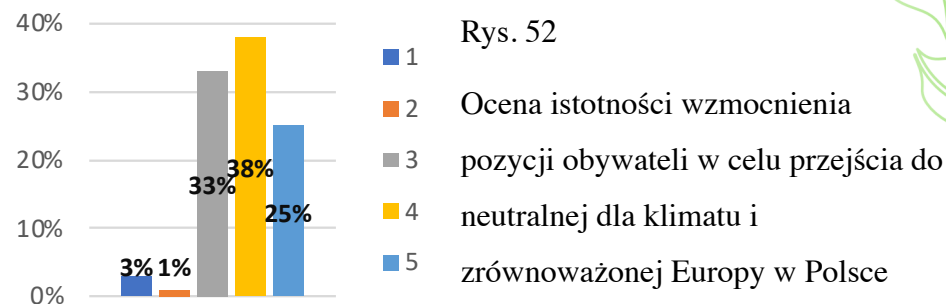
90% irlandzkich respondentów wspiera badania naukowe i innowacyjność jako elementy Europejskiego Zielonego Ładu. 57% zdecydowanie uznaje tą kwestię za istotną.

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

Wysoki odsetek pozytywnych odpowiedzi (łącznie 63%) uzyskała kwestia wzmocnienia pozycji obywateli w celu przejścia do neutralnej dla klimatu i zrównoważonej Europy. Nie jest to wynik zaskakujący, jeżeli weźmie się pod uwagę wzrastające na kontynencie europejskim znaczenie społeczeństwa obywatelskiego. Entuzjazm, jaki może wywołać tak wysoki wynik studzi fakt ciągłego występowania 1/3 respondentów nie mających wyraźnie wyrobionego zdania w analizowanym temacie.

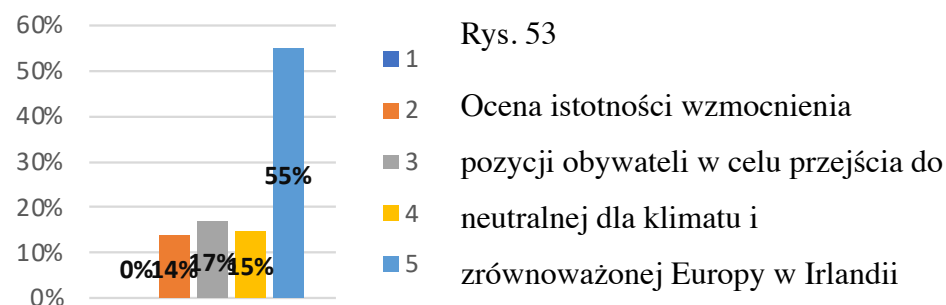
Wzmocnienie pozycji obywateli w celu przejścia do neutralnej dla klimatu i zrównoważonej Europy za istotne uznała nieco ponad połowa węgierskich respondentów. Dla większości nie jest to jednak kwestia kluczowa: odsetek odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” wynosił zaledwie 12%, podczas gdy niezdecydowanych było aż 36%.

Interesująco wygląda odpowiedź na pytanie, czy istotne jest wzmocnienie pozycji obywateli w celu przejścia do neutralnej dla klimatu i zrównoważonej Europy. Wprawdzie 56% respondentów irlandzkich uznało to zagadnienie za bardzo istotne, jednak wyraźny był również udział osób o zdaniu przeciwnym i niezdecydowanych – łącznie 31%.



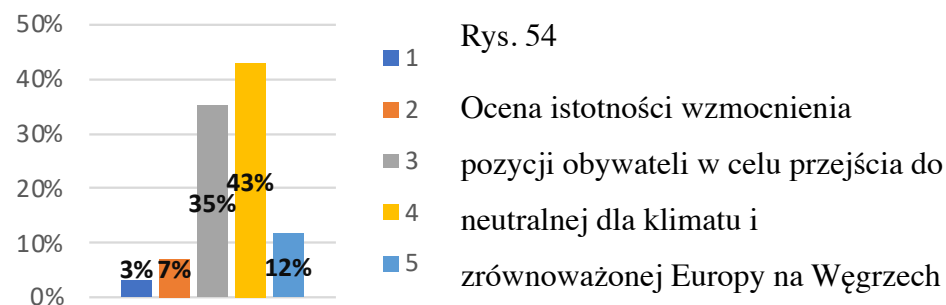
Rys. 52

Ocena istotności wzmocnienia pozycji obywateli w celu przejścia do neutralnej dla klimatu i zrównoważonej Europy w Polsce



Rys. 53

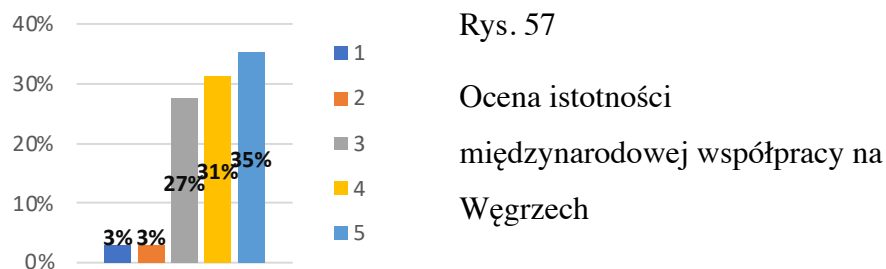
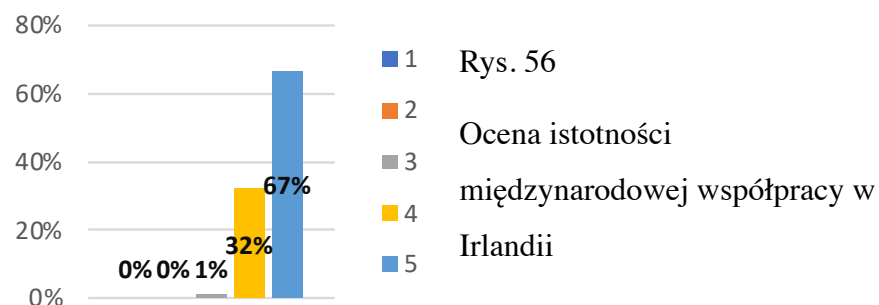
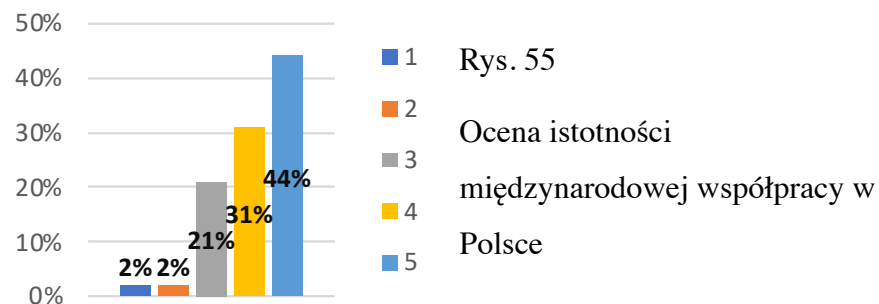
Ocena istotności wzmocnienia pozycji obywateli w celu przejścia do neutralnej dla klimatu i zrównoważonej Europy w Irlandii



Rys. 54

Ocena istotności wzmocnienia pozycji obywateli w celu przejścia do neutralnej dla klimatu i zrównoważonej Europy na Węgrzech

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



Kwestia wdrażania Europejskiego Zielonego Ładu nie jest możliwa do zrealizowania bez wzmożonej współpracy między krajami tworzącymi Unię Europejską – tak orzekli ankietowani wskazując, że międzynarodowa współpraca jest istotnym obszarem Europejskiego Zielonego Ładu (łącznie 75% pozytywnych odpowiedzi). Zaledwie 4% respondentów nie uznaje tej kwestii za istotną.

Współpraca międzynarodowa jest istotna przy wdrażaniu założeń Europejskiego Zielonego Ładu – tak uznało 68% węgierskich respondentów. Ponownie jednak znaczący był odsetek osób o niesprecyzowanym poglądzie – 28%.

Kwestia międzynarodowej współpracy jest jednoznacznie pozytywnie oceniana przez irlandzkich respondentów – za bądź zdecydowanie za opowiedziało się 99% ankietowanych.

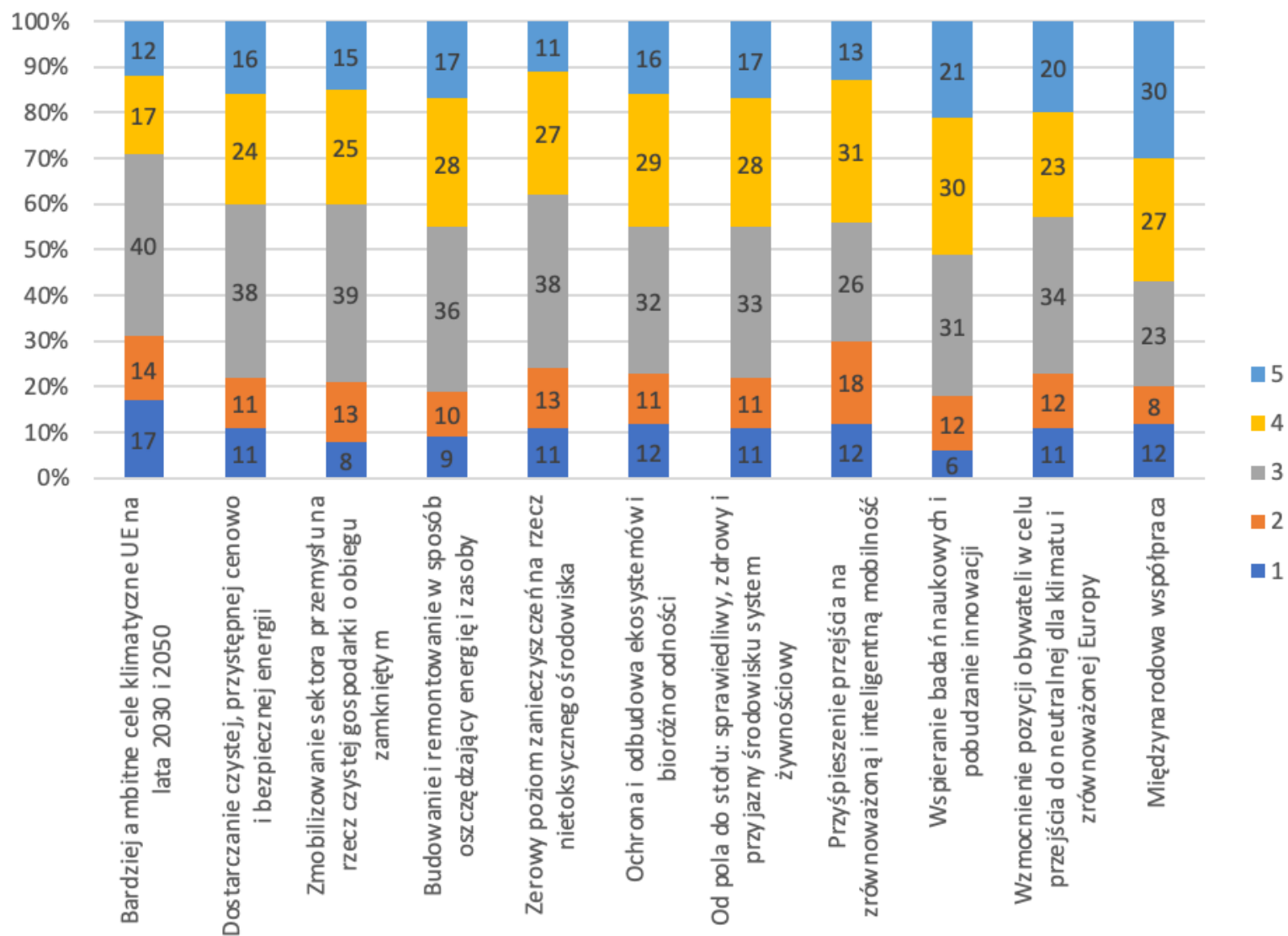
ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

Pomimo szerokiego zrozumienia dla wagi obszarów Europejskiego Zielonego Ładu wielu respondentów wciąż wykazuje daleko idącą rezerwę przy podejmowaniu działań związanych z uwzględnieniem tych obszarów w praktyce biznesowej ich firm bądź organizacji. Zapytani o to, na ile w istniejącej strukturze firmy/organizacji odzwierciedlone jest podejmowanie działań w ramach ujętych w Europejskim Zielonym Ładzie obszarów większość respondentów bez entuzjazmu odniosła się do analizowanych kwestii. Jedynie dwa obszary uzyskały ponad 50% pozytywnych odpowiedzi: mowa tutaj o wspieraniu badań naukowych i pobudzaniu innowacji oraz o współpracy międzynarodowej. Potwierdza to wcześniej uzyskane wyniki jednoznacznie wskazujące, że dla przedstawicieli biznesu spośród wszystkich elementów związanych z ideą zrównoważonego najłatwiej jest realizować te, które bezpośrednio wpływają na sukces ekonomiczny i które – niezależnie od kwestii światopoglądowych – w obecnych czasach i tak byłyby realizowane. Do takich kwestii bez wątplenia należą właśnie innowacyjność i współpraca, bez których prowadzenie biznesu jest dzisiaj niemożliwe.

Pozostałe obszary Europejskiego Zielonego Ładu słabiej wpływają na tworzenie struktury firmy bądź organizacji. Najrzadziej brane są pod uwagę zagadnienia związane z bardziej ambitnymi celami klimatycznymi UE na lata 2030 i 2050 (łącznie 31% negatywnych odpowiedzi), przyspieszenie przejścia na zrównoważoną i inteligentną mobilność (30% negatywnych odpowiedzi), zerowy poziom zanieczyszczeń na rzecz nietoksycznego środowiska (24%) oraz ochrona i odbudowa ekosystemów i bioróżnorodności (23%). Można uznać, że w oczach respondentów kwestie te nie mają większego znaczenia dla prowadzenia biznesu, bądź wpływ na nie z poziomu pojedynczej firmy/organizacji jest wyraźnie ograniczony.

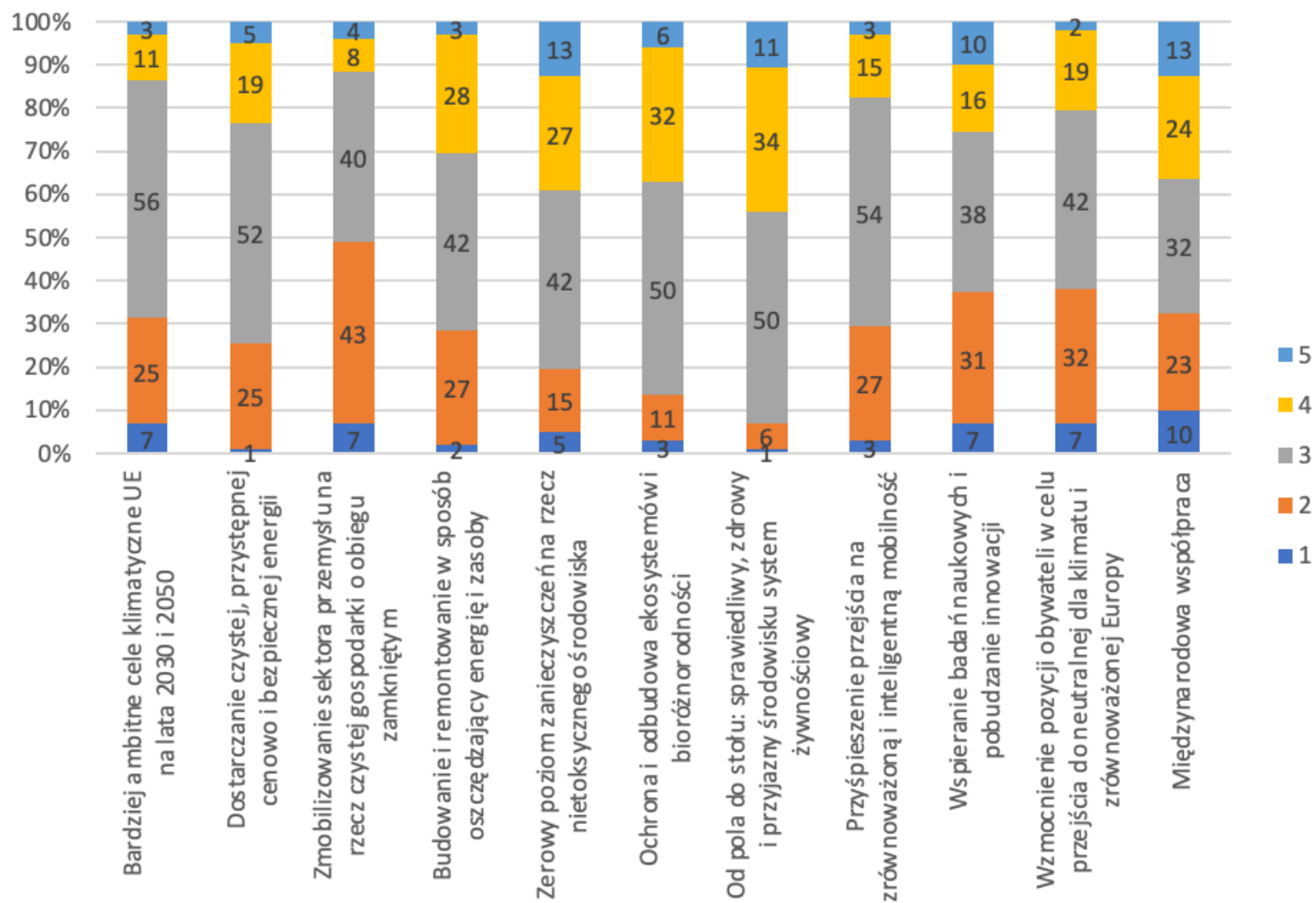
W odpowiedziach na analizowane pytanie ponownie pojawia się znaczny, często przekraczający 30% odsetek odpowiedzi niesprecyzowanych co każe domniemywać, że dla 1/3 respondentów analizowane kwestie nie mają obecnie większego znaczenia, bądź też nie mieli do tej pory okazji i potrzeby dłużej się nad nimi pochylić

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



Rys. 58 Ocena na ile w istniejącej strukturze organizacji/firm w Polsce odzwierciedlone jest podejmowanie działań w ramach obszarów ujętych w Europejskim Zielonym Ładzie

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



Rys. 59 Ocena na ile w istniejącej strukturze organizacji/firm na Węgrzech odzwierciedlone jest podejmowanie działań w ramach obszarów ujętych w Europejskim Zielonym Ładzie

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

Pytanie o na ile w istniejącej strukturze firmy/organizacji odzwierciedlone jest podejmowanie działań w ramach ujętych w Europejskim Zielonym Ładzie obszarów wywołało wyraźną konsternację u węgierskich ankietowanych. W wielu przypadkach zdecydowanie zaznaczył się odsetek odpowiedzi negatywnych. Najwyższy ich udział wyniósł w przypadku następujących kwestii:

- ➔ bardziej ambitne cele klimatyczne UE na lata 2030 i 2050 (32%);
- ➔ zmobilizowanie sektora przemysłu na rzecz czystej gospodarki o obiegu zamkniętym (50%);
- ➔ przyśpieszenie przejścia na zrównoważoną i inteligentną mobilność (30%);
- ➔ wspieranie badań naukowych i pobudzanie innowacji (38%);
- ➔ wzmocnienie pozycji obywateli w celu przejścia do neutralnej dla klimatu i zrównoważonej Europy (39%);
- ➔ międzynarodowa współpraca (33%).

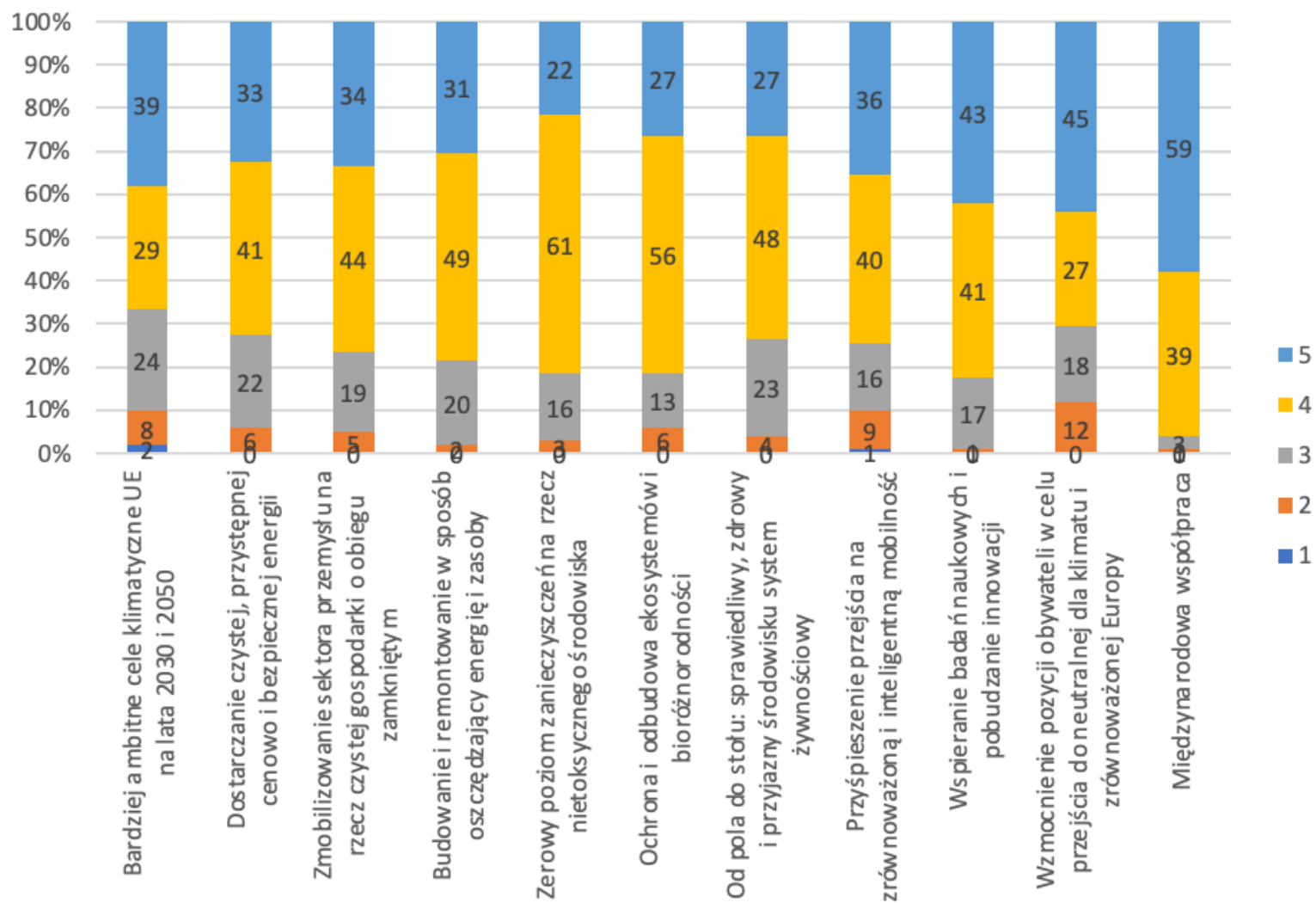
Znaczna liczba ankietowanych nie miała także sprecyzowanego poglądu na analizowane kwestie, co szczególnie mocno widoczne – nie spadała ona poniżej 30%, w wielu przypadkach sięgając ponad połowę udzielonych odpowiedzi.

Respondenci irlandzcy zdecydowanie bardziej opowiedzieli się za uwzględnianiem założeń Europejskiego Zielonego Ładu w strukturze organizacji bądź firmy. Takiego zdania – w odniesieniu do każdego z analizowanych w pytaniu zagadnień – było ponad 50% uczestników ankiety. Najwyższy odsetek pozytywnych odpowiedzi było w przypadku następujących obszarów Europejskiego Zielonego Ładu:

- ➔ budowanie i remontowanie w sposób oszczędzający energię i zasoby (80%);
- ➔ zerowy poziom zanieczyszczeń na rzecz nietoksycznego środowiska (83%);
- ➔ ochrona i odbudowa ekosystemów i bioróżnorodności (83%);
- ➔ wspieranie badań naukowych i pobudzanie innowacji (84%);
- ➔ międzynarodowa współpraca (98%).

Irlandzcy uczestnicy ankiety nie wykazywali również zbyt wielu wątpliwości co do opisywanego w pytaniu zagadnienia – odsetek odpowiedzi niezdecydowanych nie przekraczał 24%.

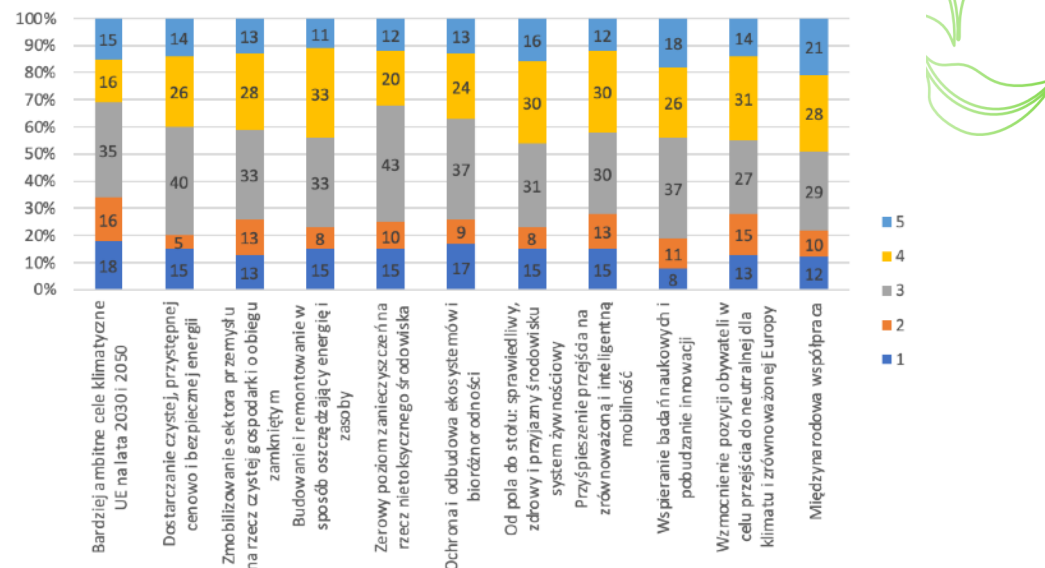
ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI



Rys. 60 Ocena na ile w istniejącej strukturze organizacji/firm w Irlandii odzwierciedlone jest podejmowanie działań w ramach obszarów ujętych w Europejskim Zielonym Ładzie

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

Interesujące wnioski przynosi analiza odpowiedzi na pytanie o to, na ile obecne kompetencje kadry w firmie/organizacji reprezentowanej przez ankietowanych korespondują z obszarami, w ramach których podejmowane są działania wynikające z założeń Europejskiego Zielonego Ładu. W żadnym z analizowanych obszarów sumaryczny procent pozytywnych odpowiedzi nie przekracza 50%. Sugeruje to, że kompetencje obecnie oczekiwane od pracowników nie korespondują z wymaganiami przyszłości, a za takie bez wątpienia należy uznać obszary ujęte w Europejskim Zielonym Ładzie. Najwyższy odsetek negatywnych odpowiedzi (34%, przy 31% odpowiedzi pozytywnych) odnosi się do specyficznego obszaru europejskiej strategii, jakim są bardziej ambitne cele klimatyczne UE na lata 2030 i 2050. Domniemywać należy, że strategiczne cele Unii Europejskiej w zakresie walki ze zmianami klimatu nie stanowią dla przedsiębiorców istotnego czynnika przy podejmowaniu decyzji o kierunku rozwoju kompetencji kadry.



Rys. 61 Ocena obecnych kompetencji kadry organizacji/firm korespondujących z obszarami, w ramach których podejmowane są działania dotyczące obszarów ujętych w Europejskim Zielonym Ładzie w Polsce

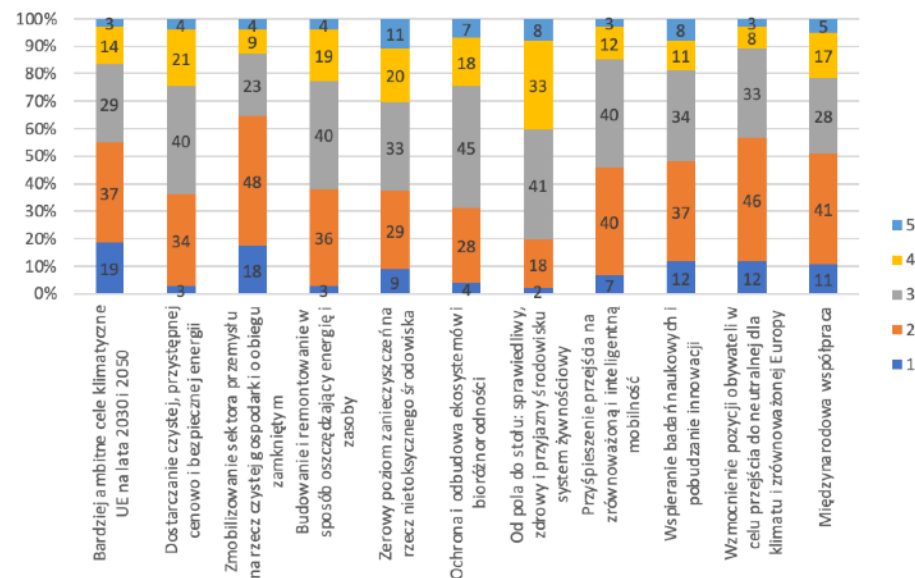
Relatywnie wysoki odsetek negatywnych odpowiedzi (sięgający 25% i więcej oddanych głosów) wystąpił także w przypadku następujących obszarów:

- ➔ zmobilizowanie sektora przemysłu na rzecz czystej gospodarki o obiegu zamkniętym (26%);

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

- ➔ zerowy poziom zanieczyszczeń na rzecz nietoksycznego środowiska (25%);
- ➔ ochrona i odbudowa ekosystemów i bioróżnorodności (26%);
- ➔ przyspieszenie przejścia na zrównoważoną i inteligentną mobilność (28%);
- ➔ wzmocnienie pozycji obywateli w celu przejścia do neutralnej dla klimatu i zrównoważonej Europy (28%).

Zauważyć jednak należy, że w przypadku wymienionych obszarów poziom pozytywnych odpowiedzi przekraczał 30 – 70%. Świadczy to o silnej polaryzacji w odbiorze założeń Europejskiego Zielonego Ładu wśród przedstawicieli biznesu i organizacji pozarządowych wskazując na konieczność przeprowadzenia dalszych badań zmierzających do odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki decydują o konkretnym podejściu do rozwoju zrównoważonego UE w perspektywie najbliższych 20 lat. Sugeruje to również, że zasadnym jest intensyfikacja działań promujących założenia Europejskiego Zielonego Ładu.



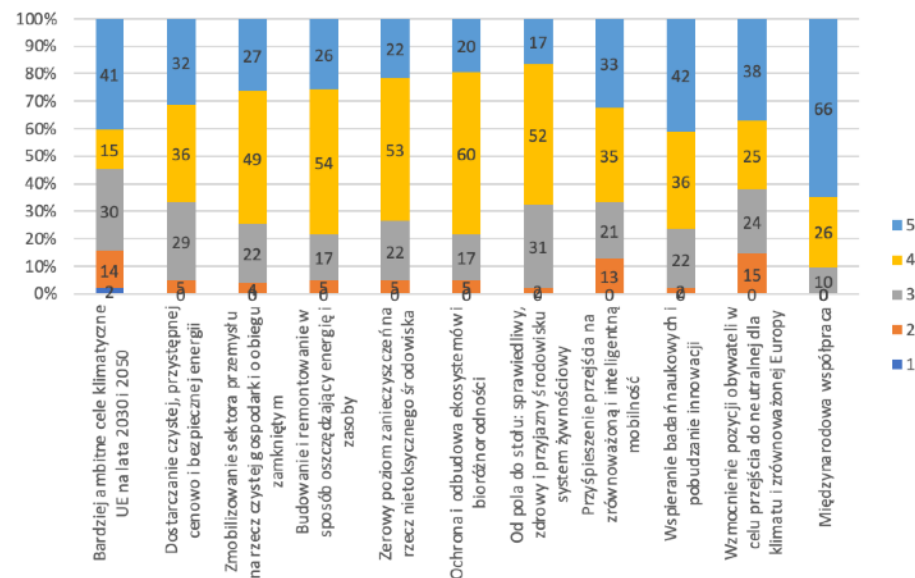
Rys. 62 Ocena obecnych kompetencji kadry organizacji/firm korespondujących z obszarami, w ramach których podejmowane są działania dotyczące obszarów ujętych w Europejskim Zielonym Ładzie na Węgrzech

Respondenci węgierscy negatywnie ocenili przygotowanie kadry do działań wynikających wdrażania zasad Europejskiego Zielonego Ładu. W przypadku każdej z analizowanych kwestii łączna liczba negatywnych ocen była zaskakująco wysoka i wynosiła od 20% w przypadku analizy kwestii sprawiedliwego, zdrowego i przyjaznego środowiska systemu żywnościowego, aż po 66% w odniesieniu do

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

kwestii zmobilizowania sektora przemysłu na rzecz czystej gospodarki o obiegu zamkniętym. Znaczny był także udział respondentów niezdecydowanych – najwyższy odnotowany został w przypadku kwestii ochrony i odbudowy ekosystemów i bioróżnorodności (45%).

Ocena aktualnych kompetencji kadry w odniesieniu do działań wynikających z Europejskiego Zielonego Ładu w przypadku respondentów z Irlandii jest w większości przypadków pozytywna. Największy rozstrzał odpowiedzi zaznaczył się w przypadku kwestii bardziej ambitnych celów klimatycznych UE na lata 2030 i 2050. Pomimo 41% odpowiedzi zdecydowanie za postawioną tezę, 14% ankietowanych było jej przeciwnych, a 30% nie było w stanie wyrazić swojego poglądu w tym temacie. W pozostałych przypadkach respondenci uznali, że kompetencje kadry korespondują z elementami Europejskiego Zielonego Ładu – sumaryczny procent pozytywnych odpowiedzi w żadnym przypadku nie był niższy, niż 60%.



Rys. 60 Ocena obecnych kompetencji kadry organizacji/firm korespondujących z obszarami, w ramach których podejmowane są działania dotyczące obszarów ujętych w Europejskim Zielonym Ładzie w Irlandii

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

W ostatnim pytaniu respondenci zostali poproszeni o przyporządkowanie poszczególnymi kompetencjom rang w zależności od ich istotności przy wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju w firmie/organizacji, której przedstawicielem był ankietowany. Uczestnicy ankiety mieli możliwość przyznania tytułu rang, ile było analizowanych kompetencji, jednak dla celów niniejszego badania najistotniejsze jest pięć pierwszych rang, stąd takie też ujęcie w poniższej tabeli.

	Ranga 1	Ranga 2	Ranga 3	Ranga 4	Ranga 5	SUMA
Etyka w pracy	31	9	7	6	2	55
Komunikacja interpersonalna	4	26	12	8	7	57
Dyspozycyjność	4	8	21	5	10	48
Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych	4	3	10	22	6	45
Motywowanie siebie i innych	4	8	9	5	17	43
Więź emocjonalna z organizacją	7	8	3	6	10	34
Integracja zawodowa	1	2	6	3	9	21
Umiejętność współpracy z otoczeniem	8	3	6	10	4	31
Zdolność do adaptacji się do zmiennych warunków	10	7	4	5	6	32
Podnoszenie kwalifikacji	1	5	5	7	8	26
Kreatywność	5	1	3	8	4	21
Umiejętności analityczne	0	5	6	5	7	23
Elastyczność, zdolności dostosowawcze do panujących warunków, umiejętność ustalania priorytetów	8	9	5	6	3	31
Umiejętności interpersonalne	13	6	3	4	7	33

ANALIZA UDZIELONYCH ODPOWIEDZI

Analizując przypisane rangi można stwierdzić, że w oczach respondentów najistotniejsze kompetencje to nie te, które są związane z kwestiami technicznymi czy przyrodniczymi, ale te, które zaliczyć należy do kompetencji miękkich. Wyróżniają się szczególnie dwie spośród zaproponowanych w ankiecie, a mianowicie etyka w pracy oraz komunikacja interpersonalna. Etykę jako najistotniejszą wskazało 31% ankietowanych, co raczej nie powinno dziwić – w oczach badanych rozwój zrównoważony wydaje się mieć silne odniesienie do świata idei, a jego wdrażanie wynika ze świadomych proekologicznych wyborów każdego mieszkańca Europy. Jako że realizacja założeń Europejskiego Zielonego Ładu nie jest możliwa bez współpracy (i to na poziomie międzynarodowym, jak wykazali w niniejszych badaniach ankietowani), zagadnienie komunikacji interpersonalnej zajmuje niezwykle wysokie miejsce wśród analizowanych kompetencji – jako drugą wskazało ją 26% ankietowanych, a jako trzecią – kolejne 12. Istotne – zdaniem respondentów – są także, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych oraz motywowanie siebie i innych. Interesująca jest wysoka pozycja dla kompetencji związanych z radzeniem sobie w sytuacjach konfliktowych. Uwzględnienie jej przez ankietowanych (dla co dziesiątego była ona trzecim wyborem, dla ponad 1/5 stanowiła wybór czwarty) oznacza, że zdają sobie oni sprawę z faktu, iż wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju prowadzi w sposób naturalny do napięć społecznych, które – chcąc osiągnąć zamierzone cele – w sposób skuteczny należy rozwiązywać.

Węgierscy respondenci w swoim pierwszym wyborze za najistotniejsze przy wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju również uznali etykę w pracy – jako swój pierwszy wybór wskazało ją 38%. 21% uznało, że najistotniejsza jest kwestia elastyczności, zdolności dostosowawczych do panujących warunków, umiejętności ustalania priorytetów, zaś blisko 12% wskazało na kreatywność, która również znalazła uznanie jako drugi wybór dla ponad 13% ankietowanych. Jeżeli dodać do tego jeszcze 13% respondentów jako swój drugi wybór wskazujących komunikację interpersonalną wyraźnie widać, że w ocenie uczestników ankiety na Węgrzech niezwykle istotny jest rozwój kompetencji miękkich związanych z dokonywanymi wyborami, właściwą reakcją na problemy i relacjami międzyludzkimi.

Oceny Irlandczyków zbliżone były do opinii wyrażonych przez polskich i węgierskich uczestników ankiety. Jako najistotniejszą przy wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju uznali oni etykę w pracy – jako pierwszy wybór wskazało ją 39% ankietowanych. Co piąty ankietowany uznał za najistotniejszą komunikacją interpersonalną, była ona wskazywana także jako drugi wybór przez blisko 33% ankietowanych. Jako drugi wybór wielu respondentów wskazało także zdolność do adaptacji się do zmiennych warunków (19%). Wskazuje to jasno na wyraźny trend do uznawania kompetencji społecznych za kluczowe we wdrażaniu założeń Europejskiego Zielonego Ładu.

PODSUMOWANIE WYWIADÓW POGŁĘBIONYCH I WNIOSKI

Podsumowanie wywiadów pogłębionych i wnioski

Działania związane z wdrażaniem zasad zrównoważonego rozwoju w biznesie w obecnych warunkach społeczno-ekonomicznych są nie tyle opcją, co koniecznością. Jest to szczególnie mocno widoczne w kontekście aktualnego kryzysu energetycznego, który do kwestii kluczowych podniósł zagadnienia ograniczenia wykorzystania paliw kopalnych, redukcji emisji gazów cieplarnianych i pyłów zawieszonych, prowadzenia gospodarki w obiegu zamkniętym czy też zmniejszenia śladu węglowego i wodnego prowadzonych inwestycji. Zrównoważone podejście do biznesu podnosi obecnie wartość firmy – zmniejsza ryzyko związane z wpływem zmian klimatycznych, kryzysem energetycznym i utrudnionym dostępem do zasobów, jak również obniża koszty prowadzenia działalności (gwałtownie rosnące w dobie kryzysu) oraz pozwala na pełne wykorzystanie szans, jakie w dobie koniecznych zmian pojawiają się przed prowadzącymi biznes. Ma to jednak charakter długoterminowy, wymaga określonej strategii, a nie nastawienia na szybki zysk.

Proces przechodzenia do zrównoważonego zarządzania firmą/organizacją wymaga nie tylko precyzyjnych narzędzi związanych z redukcją jej wpływu środowiskowego, takich jak kwestie transportu zeroemisyjnego, gospodarki w obiegu zamkniętym czy zmniejszenia

zużycia zasobów. Równie istotne są zagadnienia odnoszące się do odpowiedzialności społecznej – zarówno na poziomie pojedynczego pracownika firmy/organizacji czy też zaspokajania realnych potrzeb interesariuszy z otoczenia społeczno-gospodarczego. Najistotniejsze jednak w kontekście społecznym jest właściwe podejście kadry zarządzającej, wyrażające się wrażliwością środowiskową i społeczną odpowiedzialnością w procesie decyzyjnym.

Wśród respondentów ogólna wiedza na temat zrównoważonego rozwoju jest wysoka, jednak nie jest ona zbudowana na solidnych fundamentach, co uwidoczniło się w odpowiedziach na pytania o kwestie szczegółowe związane ze strategicznymi zamierzeniami Unii Europejskiej wyrażonymi w postaci Europejskiego Zielonego Ładu. Znaczny odsetek odpowiedzi neutralnych wskazywał też na brak wyrobionego zdania w danym temacie. W tym aspekcie narzucają się dwa wyjaśnienia: analizowane zagadnienia są wciąż jeszcze dla wielu respondentów czysto teoretyczne, oderwane od bieżącej praktyki biznesowej bądź też brak było do tej pory motywacji i potrzeby do pogłębionej refleksji nad nimi.

W ocenie respondentów dla wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju istotne jest podnoszenie kompetencji kadry. W mniejszym jednak stopniu dotyczy to kwestii merytorycznych bądź technicznych – w takich kwestiach wiele firm/organizacji już obecnie deklaruje się jako

PODSUMOWANIE WYWIADÓW POGŁĘBIONYCH I WNIOSKI

przyjazne dla środowiska, a co za tym idzie mające wykwalifikowaną kadrę – ale kompetencji społecznych niezbędnych do wypracowania społecznej odpowiedzialności w biznesie. Niezbędne jest podnoszenie tych kompetencji poprzez właściwy proces edukacyjny zmierzający nie tylko do podniesienia wiedzy, czy umiejętności, ale także do wzrostu świadomości i wrażliwości ekologicznej pracowników. Wśród kompetencji, które rozwijać należy pojawiły się kreatywność, umiejętność samodzielnego uczenia się, twórcze podejście do rozwiązywania problemów związanych z ochroną środowiska, czy też zdolność do wchodzenia w interakcje społeczne i kulturowe.

Niezwykle istotne jest też podniesienie wrażliwości środowiskowej kadry zarządzającej, zwłaszcza wyższego szczebla. Brak strategicznego spojrzenia na działania firmy w kontekście jej wpływu na środowisko wpływa znacząco na kierunek zmian, jakie wprowadzane są w biznesie. Wymaga to zwiększenia kompetencji w zakresie planowania, jak również przeorientowania optyki prowadzonego biznesu z oczekiwaniami na szybką i wysoką stopę zwrotu na długoterminowe planowanie działalności połączone ze wzrostem odpowiedzialności społecznej biznesu.

Rozwój zrównoważony jest zagadnieniem, które nie może być rozpatrywane jedynie w kontekście lokalnym czy regionalnym. Wpływ działalności człowieka i decyzji przez niego podejmowanych jest

znacznie szerszy, niż pozornie może się wydawać. Obecnie brak jest już obszarów, które można uznać za w pełni naturalne. Zanieczyszczenie powietrza i wody czy zmiany klimatyczne mają charakter uniwersalny, dotyczą każde miejsce na kuli ziemskiej, bez względu na długość i szerokość geograficzną czy też odległość od centrów przemysłowych. Oznacza to, że podejście do rozwoju zrównoważonego nie powinno być limitowane geograficznie – ma wymiar globalny.

Wdrażanie założeń zrównoważonego rozwoju w biznesie są procesem złożonym, wielowymiarowym, wymagającym zaangażowania zarówno kadry zarządzającej, jak i poszczególnych pracowników. Niezbędna jest zmiana optyki: firmy nie powinny dłużej być częścią problemu, powinny natomiast stać się częścią rozwiązania.

BIBLIOGRAFIA

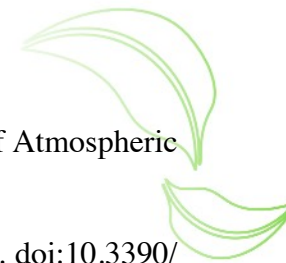
Bibliografia

1. Angel Del Brio, J. et al. (2001) 'Joint adoption of ISO 14000-ISO 9000 occupational risk prevention practices in Spanish industrial companies: A descriptive study', *Total Quality Management*, 12(6), pp. 669–686. doi:10.1080/09544120120075307
2. Afshar Jahanshahi, A., Adiguzel, Z. and Sonmez Cakir, F. (2022) 'Managerial support for innovation as the source of corporate sustainability and innovative performance: Empirical evidence from Turkey', *Journal of Public Affairs* (14723891), 22(2), pp. 1–10. doi:10.1002/pa.2428.
3. Borys, T., Bugdol, M., Puciato, D. (2022), Barriers to achieving climate goals. An external context, *Economics and Environment*, in print
4. Bugdol, M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wyd. UJ, Kraków 2010
5. Bugdol, M., Stańczyk, I. (2021), *Zielone zarządzanie ludźmi, Green HRM*, Difin, Warszawa 2021
6. Bugdol, M., Puciato, D. (2022), *Praktyczne zastosowanie koncepcji i systemów zarządzania środowiskowego*, UJ, Kraków 2022
7. Bugdol, M. and Wontorczyk, A. (2021) 'Factors moderating the process of managing environmental objectives and identification of possible behavioural scenarios – results of a literature review', *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(6), pp. 1334–1351. doi:10.1108/MEQ-02-2021-0023
8. Bugdol, M. and Szklarczyk, D. (2022) 'Pro-environmental behaviours of management students in times of the COVID-19 pandemic', *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 33(4), pp. 829–846. doi:10.1108/MEQ-09-2021-0232.
9. Caneiro Oliviera, L. et al. (2020) 'Taller educativo de Amnistía Internacional- Asturias: implicaciones de la producción de cobalto', *Tiempo de Paz*, (136), pp. 68–77
10. Fitzgerald, J. (2018) 'The Peter Principle Isn't Just Real, It's Costly', *NBER Digest*, pp. 4–5
11. Flack, P. S. et al. (2021) 'The impact of climate change and climate extremes on sugarcane production', *GCB Bioenergy*, 13(3), pp. 408–424. Doi: 10.1111/gcbb.12797
12. Friis-Christensen, E. and Lassen, K. (1991) 'Length of the solar cycle: An indicator of solar activity closely associated with climate', *Science*, 254(5032), p. 698. doi:10.1126/science.254.5032.698



BIBLIOGRAFIA

13. Hameed, Z. et al. (2020) 'Do green HRM practices influence employees' environmental performance?', *International Journal of Manpower*, 41(7), pp. 1061–1079. doi:10.1108/IJM-08-2019-0407
14. Haq, F., Adnan, A. and Ali, A. (2021) 'Influence of Green Marketing Practice on Consumer Buying Behavior: Moderating Persuasion of Environmental Awareness', *Journal of Managerial Sciences*, 15, pp. 119–138.
15. Jayathirtha, R.V. (2001) 'Combating environmental repercussions through "TQEM" and "ISO 14000"', *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), 10(4), pp. 245–250. doi:10.1002/bse.294.
16. Kollmuss, A. and Agyeman, J. (2002) 'Mind the Gap: Why Do People Act Environmentally and What Are the Barriers to Pro-Environmental Behavior?', *Environmental Education Research*, 8(3), pp. 239–260.
17. Kozar, Ł. (2017), *Kształowanie zielonych kompetencji pracowników w gospodarce ukierunkowanej na rozwój* Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM), 6(119), p. 57-69
18. Laut P and J. Gundermann J (1998), "Solar cycle length hypothesis appears to support the ipcc on global warming", *Journal of Atmospheric and Solar-Terrestrial Physics.*, Vol 60(18), pp.1719-1728 [doi:10.1016/S1364-6826\(98\)00155-2](https://doi.org/10.1016/S1364-6826(98)00155-2)
19. Lloyd, S. J. and Chalabi, Z. (2021) 'Climate change, hunger and rural health through the lens of farming styles: An agent-based model to assess the potential role of peasant farming', *PLoS ONE*, 16(2), pp. 1–35. doi: 10.1371/journal.pone.0246788
20. Mekonnen, A. et al. (2021) 'Climate change impacts on household food security and adaptation strategies in southern Ethiopia', *Food & Energy Security*, 10(1), pp. 1–14. doi: 10.1002/fes3.266
21. Oleksyn, T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
22. Puciato D. (2002), *Zachowania środowiskowe a systemy zarządzania środowiskowego w branży hotelowej*, Kraków, 2022, praca doktorska pod kierunkiem M. Bugdola, 2022
23. Radu, T. and Lungu, B. (2017) 'Management of the Environmental Risks Identified in an Organization', *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle IX, Metallurgy & Materials Science*, 35(2), pp. 23–28.



BIBLIOGRAFIA

24. Revelle, R. R. and Suess H (1957),” Carbon Dioxide Exchange Between Atmosphere and Ocean and the Question of an Increase of Atmospheric CO₂ during the Past Decades.” *Tellus A* 9 (1957): 18-27
25. Samborski, A. (2022) ‘The Energy Company Business Model and the European Green Deal’, *Energies* (19961073), 15(11), p. 4059. doi:10.3390/en15114059
26. Slattery, J. P. and Ganster, D. C. (2002) ‘Determinants of Risk Taking in a Dynamic Uncertain Context’, *Journal of Management*, 28(1), pp. 89–106. Doi: 10.1177/014920630202800106
27. Simpson, D. and Sroufe, R. (2014) ‘Stakeholders, reward expectations and firms’ use of the ISO14001 management standard’, *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), pp. 830–852. doi:10.1108/IJOPM-02-2012-0063.
28. Steadman, H. (2017) ‘Climate change or climate catastrophe?’, *New Zealand International Review*, 42(4), pp. 19–23
29. Suki, N.M. (2013) ‘Young consumer ecological behaviourThe effects of environmental knowledge, healthy food, and healthy way of life with the moderation of gender and age’, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 24(6), pp. 726–737. doi:10.1108/MEQ-02-2013-0010
30. Taylor, P.J., Russ-Eft, D.F. and Chan, D.W.L. (2005) ‘A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training’, *Journal of Applied Psychology*, 90(4), pp. 692–709. doi:10.1037/0021-9010.90.4.692
31. Tryhuba, A. et al. (2022) ‘Taxonomy and Stakeholder Risk Management in Integrated Projects of the European Green Deal’, *Energies* (19961073), 15(6), p. 2015. doi:10.3390/en15062015
32. Yangınlar, G., Fidan, Y. and Küllük, S. (2022) ‘Green Supply Chain Management as a Determinant of Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation’, *Turkish Journal of Business Ethics*, 15(1), pp. 84–108. doi:10.12711/tjbe/m2771



BIBLIOGRAFIA

Literatura typu grey

1. Coming into its own, The Economist z 27.02.2021, s.56-57
2. Canada's climate policy. Trudeau and the Toronto troublemakers. The Economist z 30.06.2018, s.43
3. Climate change. Stormy water, The Economist z 12.09.2020, s. 63-64
4. Cleaning up, The Economist z 27.02.2021, s.56-57
5. Computing climate change. Model behavior, The Economist z 2.05.2020, s. 47
6. Extreme weather. Climate blame game. The Economist z 27.07.2019, s.58-69
7. Greenbacks for greenery, The Economist z 31.12.2020, s.55-56
8. How climate change can fuel wars, The Economist, z 25.05.2019, s.55
9. One way to spread a little knowledge about environmental issues around the workplace' (2008) Taproot Journal, 18(1), pp. 30–31
10. Special report. Business and climate change. The Economist z 19.09.2020, s.5-16
11. Sunspots, stars, and the weather' (1995) Sky & Telescope, 90(5), p. 12
12. Sustainable investing. Green giant, The Economist z 18.01.2020, s.70
13. The contentious and correct option, The Economist z 23.05.2020, s.56
14. The great disrupter. Special report Business and Climate Change, The Economist,10.08.2020, s.40-45
15. Thirsty planet, The Economist z 2.03.2020, s. 6
16. Worland, J. and Kluger, J. (2018) 'Climate Catastrophe Seen Just 12 Years Away', TIME Magazine, 195(16), pp. 11–12
17. What goes up, The Economist z 21.09.2019, s.22-24



BIBLIOGRAFIA

Strony www:

1. [Melting glaciers | Environment | The Guardian](#)
2. [„Polska recepta na nowy zielony ład” - Ministerstwo Klimatu i Środowiska - Portal Gov.pl \(www.gov.pl\)](#)
3. [„Polska recepta na nowy zielony ład” - Ministerstwo Klimatu i Środowiska - Portal Gov.pl \(www.gov.pl\)](#)

Normy:

1. PN-EN ISO 14001: 2015. Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania. PKN, Warszawa 2016
2. PN-EN ISO 9001:2015, Systemy zarządzania jakością – Wymagania, PKN, Warszawa 2016

