

**Donata ADLER**

Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie, Polska

ORCID: 0000-0001-9696-838X

## **ESG W STRATEGII KOMUNIKACJI ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW**

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł poświęcony został zagadnieniu prezentowania aspektów ESG, czyli zrównoważonego rozwoju, w strategii komunikacji organizacji skierowanej do jej pracowników. Konieczność wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju, wynikająca z przepisów legislacyjnych oraz oczekiwań konsumentów i innych grup interesariuszy, stała się nieodzownym elementem zarządzania. Celem pracy było zbadanie opinii pracowników na temat tego, jak przedsiębiorstwa komunikują wdrażanie zrównoważonych działań swojemu personelowi.

Cel ten osiągnięto przez przedstawienie teoretycznych aspektów omawianej problematyki, gdzie jako metodę badawczą zastosowano analizę literaturową. W części empirycznej ukazano wybrane wyniki pilotażowego badania ankietowego, przeprowadzonego metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankietowej CAWI. Grupę badawczą stanowili pracownicy różnych branż i sektorów gospodarki Polski południowej. W prezentacji uzyskanych rezultatów badawczych zastosowano podejście ilościowe. W badaniu udzielono odpowiedzi na pytania badawcze, dotyczące znaczenia zrównoważonego rozwoju w organizacjach w opinii pracowników, w których są zatrudnieni, a także oceny kierowanej do nich przez pracodawcę komunikacji dotyczącej zrównoważonego rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem najskuteczniejszych kanałów i nadawców komunikacji. Podkreślono rolę tego procesu dla budowania kultury organizacyjnej, w której pracownicy wykazują się zaangażowaną postawą.

**Słowa kluczowe:** ESG, zrównoważony rozwój, strategia komunikacji przedsiębiorstwa, komunikacja wewnętrzna.

## **ESG IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION STRATEGY – EMPLOYEES' PERSPECTIVE**

### **Summary**

The following article is dedicated to the presentation of ESG aspects, i.e., sustainable development, in the communication strategy of an organization directed towards its employees. The necessity to implement principles of sustainable development arising from legislative provisions and the expectations of consumers and other stakeholders has become an essential element of management. The aim of the work was to examine employees' opinions on how companies communicate the implementation of sustainable actions to their staff.

This goal was achieved by presenting the theoretical aspects of the discussed issue, using a literature analysis as the research method. In the empirical section, selected results of a pilot survey conducted through a diagnostic survey method using the Computer-Assisted Web Interviewing (CAWI) technique were presented. The research group consisted of employees from various industries and sectors in the southern part of the Polish economy. Quantitative approaches were used in presenting the obtained research results. The study answered research

questions regarding the significance of sustainable development in the opinion of employees within the organizations they work for, as well as their evaluation of employer-directed communication on sustainable development, with particular emphasis on the most effective channels and communication sources. The role of this process in building organizational culture, where employees demonstrate an engaged attitude, was emphasized.

**Key words:** ESG, sustainable development, company communication strategy, internal communication.

## Wprowadzenie

Zarządzanie współczesnymi podmiotami gospodarki opiera się na koncepcji zrównoważonego rozwoju, dla której punktem wyjścia jest konieczność ograniczania negatywnych wpływów prowadzonej aktywności na środowisko – naturalne (E-environmental), społeczne (S-social), gospodarcze (G-governance) – w skrócie w terminologii wymieniane jako „ESG” (Booth, 2023). Mające początek w koncepcji CSR ekonomiczne, ekologiczne oraz społeczne wymiary zrównoważonego rozwoju wpływają na potencjał wzrostu organizacji i budowanie jej przewagi konkurencyjnej (Wolak-Tuzimek, Duda, 2021; Lemańska-Majdzik, Okręglińska, 2023). Uwzględnienie celów zrównoważonego rozwoju w strategii przedsiębiorstw może przynieść wiele korzyści w zakresie zarządzania ryzykiem, obniżania kosztów dostępu do kapitału, a także relacji z klientami, zarządzania zasobami ludzkimi i potencjału innowacyjnego (Adamczyk, Gródek-Szostak, Kulisa, 2020).

W omawianej koncepcji priorytetowe jest osiągnięcie przez organizacje gospodarcze swoich celów biznesowych przy efektywnym wykorzystaniu zasobów z uwzględnieniem zarządzania przyjaznego środowisku. Wobec rosnącego od lat 80. XX wieku znaczenia tego nurtu, nauka odpowiedziała wykrystalizowaniem się paradygmatu rozwoju zrównoważonego, oddziałującego na wiele dziedzin i dyscyplin naukowych, w tym w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości (Zyznarska-Dworczak, 2019; Matysiak, Struś, 2015). Przemiany społeczno-gospodarcze i wprowadzanie restrykcyjnych regulacji prawnych w zakresie raportowania danych niefinansowych doprowadziły do stopniowej ewolucji pojęcia CSR w kierunku ESG (Roselle, 2016; Mazur-Wierzbicka, 2021, Jelska, 2023; Misztal, 2023).

Zrównoważony rozwój firm<sup>1</sup> to integralne podejście do biznesu, mające na celu wzmocnienie przewagi konkurencyjnej i rentowności przez trwałe tworzenie wspólnej wartości w wyniku ścisłej współpracy z wszystkimi interesariuszami oraz integrację czynników ESG w procesie podejmowania decyzji (Taticchi, Demartini, 2021). ESG odnosi się do sposobu, w jaki korporacje i inwestorzy łączą kwestie środowiskowe, społeczne i związane z ładem korporacyjnym w swoich modelach biznesowych. ESG wydaje się być bardziej ekspansywną terminologią niż CSR (Gillan, Koch, Laura, 2021; Misztal, 2023).

Intensyfikacja europejskich i światowych prac legislacyjnych w obszarze rozwoju zrównoważonego, takich jak dyrektywa UE ws. sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (tzw. CSRD), przepisy dotyczące Taksonomii,

---

<sup>1</sup> Słowa „firma” i „przedsiębiorstwo” będą używane w niniejszej pracy zamiennie, choć dostrzega się różnice między tymi pojęciami w aspekcie prawnym.

Europejskiego Zielonego Ładu, nakładają na przedsiębiorstwa coraz to nowe obowiązki dla zapewnienia respektowania celów zrównoważonego rozwoju (Dyrektywa UE 2013/34/UE; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z 15 października 2014 roku zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE; Dyrektywa UE 2022/2464). Jedną z głównych zmian jest objęcie większej liczby organizacji obowiązkiem raportowania niefinansowych wskaźników ESG. Proces ten jest wprowadzany w trzech fazach. Pierwsza z nich, obowiązek raportowania za rok 2024, obejmie te spółki, które raportują pod dotychczasową NFRD (transponowaną Ustawą o rachunkowości), narzucając obowiązek zastosowania pełnych ESRS. Raportowanie indywidualne będzie wskazane dla największych z dużych jednostek zainteresowania publicznego, które przekraczają liczbę zatrudnienia 500 pracowników oraz jeden z progów finansowych w art. 49b ust. 1 UoR, tj. 85 mln zł suma aktywów lub 170 mln zł przychody netto. Raportowanie skonsolidowane obowiązywać będzie każdą jednostkę zainteresowania publicznego, będącą jednostką dominującą dużej grupy kapitałowej, która przekracza liczbę zatrudnienia 500 pracowników i jeden z progów finansowych w art. 55 ust. 2b UoR. Kontynuując, faza II, czyli za rok 2025, obejmie obowiązkiem raportowania wszystkie pozostałe duże jednostki notowane i nienotowane oraz pozostałe duże grupy kapitałowe, przy czym będzie tu również obowiązywało zastosowanie pełnych ESRS. Wreszcie, w ostatniej fazie, za rok 2026, raportować będą małe i średnie spółki giełdowe, mając możliwość wyboru stosowania pełnych lub uproszczonych ESRS (<https://www.seg.org.pl/regulacje/kategorie/pl-raportowanie-esg/pl-csrd>, dostęp: 20.10.2023).

Uwarunkowania te generują nowe zadania dla kadry kierowniczej spółek, a mianowicie opracowywanie i wprowadzanie w życie strategii biznesowych, które maksymalizują wartość tworzoną dzięki efektywnemu zarządzaniu czynnikami ESG. Podejście to wymaga od kierownictwa dokonania czterech zmian w sposobie zarządzania: włączenia zrównoważonego rozwoju do strategii biznesowej, docenienia wpływu spółki na świat, usprawnienia procesu decyzyjnego oraz systematycznego zbierania i analizy danych (*Dyrektywa CSRD zmienia strategię tworzenia wartości firm*, 2023). Wobec powyższego, zagadnienie zrównoważonego rozwoju stało się przedmiotem zarządzania szeroko dyskutowanym, podejmowanym, wdrażanym i badanym.

Organizacje objęte prawnie obowiązkiem raportowania ESG stanęły przed zadaniem nie tylko, jak wdrażać i dostosowywać swoje strategie zarządzania w tym zakresie, ale i jak komunikować je do różnych grup interesariuszy. W niniejszej pracy skupiono się na grupie odbiorców, jaką stanowią pracownicy przedsiębiorstw. Oni bowiem nie tylko są realizatorami zaplanowanych w strategii działań, ale też stanowią najważniejszy kapitał intelektualny organizacji oraz jej kulturę organizacyjną, a im większe ich zaangażowanie i poczucie identyfikacji z organizacją, tym sprawniejsze osiągnięcie przez nią celów biznesowych.

Temat komunikowania zrównoważonego rozwoju stał się jednym z głównych wyzwań organizacji ze względu na jego aktualność, konieczność dostosowania się do zielonej transformacji, interdyscyplinarność tego pojęcia, szum informacyjny i wynikającą z tego potrzebę edukowania, wyjaśniania oraz podnoszenia świadomości społecznej w tym zakresie. Zagadnienie to dotyczy bowiem nie tylko bezpośrednio strategii biznesowej, ale również komunikacji marketingowej, polityki personalnej, raportowania dotyczącego zrównoważonego rozwoju, co wiąże się ze spójnym zarządzaniem organizacją jako systemem.

## 1. Komunikacja ESG w strategiach organizacji – przegląd literaturowy

Pojęcie zrównoważona komunikacja i komunikowanie zrównoważonego rozwoju pojawiło się w literaturze przedmiotu wraz z rozwojem idei zrównoważonego rozwoju, wyrosłej na gruncie społecznej odpowiedzialności biznesu, teorii interesariuszy, koncepcji tworzenia wartości wspólnej (Bowen, 2013; Freeman, 2010; Porter, Kramer, 2019). Obecna terminologia w rozumieniu skrótu ESG nawiązuje do trzech elementów: E-Environmental, S-Social, G-Governance, a łączy realizację celów środowiskowych, społecznych oraz ładu korporacyjnego dla osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju określonych w licznych dokumentach, takich jak Agenda 2030 (UNDP), wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka (UNGP), ujętych jako Krajowy Plan Działania na rzecz wdrażania Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka 2021-2024, wytycznych OECD i wspomnianych uprzednio dyrektywach UE (Booth, 2023; Krajowy Plan Działania na rzecz wdrażania Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka 2021-2024).

Przemiany legislacyjne i idące za tym wdrożenia praktyczne wymagają nowoczesnej i profesjonalnej komunikacji. W literaturze przedmiotu obserwuje się wpisanie jej w ramy teoretyczne i empiryczne, integrując interdyscyplinarne perspektywy z teorii komunikacji, nauk o zarządzaniu i jakości, psychologii, socjologii, nauk o edukacji, teorii systemów i konstruktywizmu, łącząc metody oraz koncepcje z różnych dziedzin, takich jak praktyka korporacyjna, zarządzanie, neuromarketing, edukacja czy media.

Pierwsze prace dotyczące komunikowania zrównoważonego rozwoju wymieniane są w 1995 roku, a zdecydowany wzrost liczby publikacji o tej tematyce zauważa się od 2014 roku (Golob, Podnar, Zabkar, 2023). Jednymi z prekursorów podejmujących to zagadnienie byli J. Godemann i G. Michelsen (2011) – autorzy pracy zatytułowanej *Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundation*. Obecnie pojęcie „komunikowanie zrównoważonego rozwoju” pojawia się w literaturze głównie w kontekście ujęcia aspektów środowiskowych, społeczno-ekonomicznych, analizy narzędzi, strategii, taktyk, metod, komunikacji, postrzegania przez interesariuszy czy wreszcie jako narzędzie do promocji zrównoważonego rozwoju. Wymienia się też kontekst zrównoważonego rozwoju jako przedmiotu komunikacji, co jest najważniejszym aspektem z punktu widzenia niniejszego opracowania (Golob, Podnar, Zabkar, 2023).

Doprecyzowując omawianą tematykę F. Weder i in. (2021) używają pojęcia „zrównoważona komunikacja” i wyróżniają trzy jej tryby: komunikację jako część dyskursu publicznego (czyli debata, zapewnienie otwartości, dialog, przejrzystość, konstruowanie znaczeń), komunikację jako jednokierunkowe przekazywanie określonej kwestii/polityki zrównoważonego rozwoju w celu osiągnięcia określonego efektu lub celu (tj. aspekt instrumentalny) oraz komunikację na rzecz zrównoważonego rozwoju (wezwanie do działania w kontekst organizacji pozarządowych, oddolnych ruchów klimatycznych, np. „Piątka dla przyszłości”, „Alarm smogowy” itp.).

Z punktu widzenia tematu niniejszej pracy istotny będzie aspekt komunikacji zrównoważonego rozwoju w strategiach zarządzania organizacjami. Zagadnienie to jest ważne z kilku powodów. Po pierwsze, współczesne organizacje stoją przed zadaniem uczynienia z celów zrównoważonego rozwoju swojego priorytetowego zdania, już nie tylko z pobudek dobrowolnych, ale narzuconych prawnie. Coraz większa grupa podmiotów rynkowych obejmowana jest unijnym obowiązkiem wdrażania i raportowania ESG.

Po drugie, konsekwencją tego jest dostosowanie do tych zmian w systemach i strategiach zarządzania, konieczność informowania na ten temat wszystkich i różnych grup interesariuszy. Wewnątrz organizacji w kulturach organizacyjnych następuje zmiana światopoglądowa, modyfikacja postaw, zachowań i wartości. Oczekiwany kierunek tych zmian, zgodny z celami zrównoważonego rozwoju, musi być prawidłowo komunikowany na linii organizacja – pracownik.

Po trzecie, zarówno w literaturze przedmiotu, jak też w praktyce gospodarczej występuje chaos pojęciowy (messwashing) wokół zagadnień zrównoważonego rozwoju. Klaryfikacja celów, działań i zasadności wdrażania ESG, dla ich popularyzacji oraz akceptacji społecznej, to współcześnie z pewnością jedno z ważniejszych zadań dla działów komunikacji w przedsiębiorstwach (Raport Dotrelations.pl, 2023).

Jak widać, komunikacja jest ważnym obszarem w strategii organizacji, ściśle związanym z funkcjami zarządzania. Skierowany do pracowników proces komunikacji wewnętrznej jest zadaniem kluczowym kadry kierowniczej. Współpraca w ramach przedsiębiorstwa jako systemu społecznego może być osiągnięta jedynie przy pomocy zorientowanej na cel, przejrzystej i otwartej komunikacji. Dotyczy to w szczególności zarządu, menedżerów, team liderów, ale też specjalistów ds. marketingu, komunikacji, HR, CSR, ESG, a nawet nowych stanowisk, takich jak „Feelgood Manager”, „Happiness Manager” czy Lider ESG (Lange, 2022). Bez komunikacji przedsiębiorstwa nie mogą funkcjonować jako kolektyw wielu osób o różnych zadaniach oraz zainteresowaniach. Komunikacja jest również istotna w celu przekazywania, formułowania określonych, zaplanowanych przekazów w celu osiągnięcia określonych rezultatów, takich jak np. omawiany w niniejszej pracy zrównoważony rozwój. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zadania związane ze zrównoważoną transformacją wciąż są nie do końca zdefiniowane (i często niewłaściwie zamieszczone w strukturze organizacji) (Raport Dotrelations.pl, 2023; Lange, 2022; Kovaitė, Šūmakaris, Stankevičienė, 2020; Muhammad, 2023; Deepa, Baral, 2022). Określenie oczekiwanego i najbardziej skutecznego nadawcy komunikatów na temat zrównoważonego rozwoju to jedno z pytań postawionych w przeprowadzonym badaniu.

Komunikacja zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy wymaga głębokiego zrozumienia swojego personelu jako różnych społeczności, ich wartości, przekonań i kultur. Skuteczne komunikowanie wymaga uwzględnienia kontekstu społecznego, aby dostosować przekaz do specyficznych potrzeb i oczekiwań odbiorców. T. Verčič, A.Z. Galić i K. Žnidar (2021) podkreślają, że proces komunikacji to specyficzny rodzaj wymiany społecznej, jaka zachodzi pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, zatem w polityce zrównoważonego rozwoju również pracownik winien widzieć korzyści dla siebie. Dostrzeganie wagi zrównoważonego rozwoju dla pracownika jest interesującym zagadnieniem, które przyjęło postać kolejnego pytania badawczego w dalszej części pracy. Niezbędną podstawę do osiągania różnych korzystnych wyników w organizacjach stanowi komunikacja wewnętrzna, a w jej ramach kluczową rolę odgrywa ustanawianie i utrzymywanie skutecznych kanałów komunikacji między pracodawcami a pracownikami (Vokić, Verčič, Ćorić, 2022).

Biorąc pod uwagę rozwój nowych technologii, wachlarz możliwych do zastosowania w komunikacji narzędzi jest dzisiaj bardzo obszerny (Brylew, 2019). Mowa tu już nie tylko o powszechnie stosowanych narzędziach, takich jak: newsletter, Intranet, e-maile, strony internetowe, media społecznościowe. Innowacje doprowadziły do opracowania

różnych elektronicznych, wirtualnych narzędzi do komunikacji i współpracy, jak choćby komunikatory internetowe, platformy do wideokonferencji i telekonferencji, webinary, czat firmowy, komunikatory wewnętrzne, oprogramowanie do zarządzania projektami oraz rozwiązania do przechowywania danych w chmurze. Wewnętrzne platformy społecznościowe, takie jak Yammer, Slack czy też Workplace by Facebook, umożliwiają pracownikom interakcję, dyskusje, udostępnianie informacji i współpracę w ramach przedsięwzięć związanych ze zrównoważonym rozwojem. Mogą one też służyć jako miejsce, w którym pracownicy mogą zgłaszać pomysły, zadawać pytania i dzielić się wiedzą na ten temat. Narzędzia te umożliwiają efektywną współpracę i wymianę informacji między członkami zespołu, niezależnie od ich fizycznej lokalizacji (Batko, 2017; Kovaitė, Šūmakaris, Stankevičienė, 2020; Muhammad, 2023; Raport Dotrelations.pl, 2023).

Do metod stosowanych w komunikowaniu zrównoważonego rozwoju należą też formy wymagające bezpośredniego kontaktu, takie jak choćby (Raport Dotrelations.pl): bezpośrednie rozmowy, bieżące spotkania zespołów, eventy, jubileusze, spotkania okolicznościowe, przemówienia, wypowiedzi członków organów zarządczych, kontakty, rozmowy nieformalne, akcje społeczne. Biorąc pod uwagę treść przekazu, na uwagę zasługują listy członków zarządu, ze względu na priorytetowego w organizacji nadawcę i okazanie zainteresowania różnymi grupami kadry pracowniczej. Marketingowe materiały będą też różnić się treścią przekazu w zależności od tego, czy kierowane będą wewnątrz do pracowników, czy do szerokiego grona odbiorców. Na uwagę jako nośnik informacji w dziedzinie ESG zasługuje raport CSR, inaczej zwany raportem społecznym czy raportem zrównoważonego rozwoju, jako najbardziej kompleksowy zbiór informacji na temat strategii ESG w organizacji (Krasodomska, Zarzycka, Dobija, 2022). Warto badać, na ile spełnia on swoją rolę w komunikacji wewnętrznej skierowanej do pracowników. Pozostaje pytanie, które z kanałów pracownicy preferują, a wobec zmieniających się dynamicznie trendów, dostosowanie do potrzeb pracowników wymaga bieżącego ankietowania ich w tej kwestii. Przykładowo, jednym z najnowszych narzędzi są „suscasty” Kantar Polska (<https://suscasty.kantarpolska.pl/>, dostęp: 20.10.2023), czyli podcasty poświęcone „sustainability” czy storytelling, social selling i grywalizacja andragogiczna jako metody angażowania w kwestie ESG (Marczak, 2023).

Komunikowanie zrównoważonego rozwoju pracownikom organizacji ma pełnić funkcję informacyjną, perswazyjną oraz edukacyjną. Strategie komunikacyjne mają promować zrównoważone postawy, działania proekologiczne, zrównoważony styl życia wśród pracowników, angażować ich w prowadzone akcje, a nawet wpływać na inicjowanie przez nich inicjatyw oddolnych. Planowana strategia komunikacji wewnętrznej powinna być ściśle związana z wdrażaną kulturą organizacyjną i stylem przywództwa w organizacji. Jak podkreślają S.S. Jacobsen, S. Korsgaard i F. Günzel-Jensen (2020), dobrze prowadzona komunikacja w zakresie ESG i większa koncentracja firmy na zrównoważonym rozwoju wpływają na pracę zespołu, tworzenie wspólnej płaszczyzny do współpracy, a także lepsze zrozumienie i rozpoznanie strategicznego kierunku firmy. Z kolei M.N. Ramanayake i in. (2022) czy M. Kaczkowska-Serafińska (2022) zauważają rolę praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, zorientowanych na zrównoważony rozwój w zwiększaniu zaangażowania pracowników, ich motywacji do pracy i satysfakcji z pełnionych ról zawodowych. Warto dodać, że w literaturze przedmiotu często badanym tematem jest postrzegany wpływ skutecznej zintegrowanej komunikacji na kształtowanie postaw pracowników i atrakcyjność miejsca pracy w kontekście budowania marki

pracodawcy (employerbrandingu) (Deepa, Baral, 2021). Dobrze prowadzona komunikacja w zakresie zrównoważonego rozwoju z pewnością może przyczynić się do osiągnięcia tego efektu.

Analizując komunikowanie zrównoważonego rozwoju, nie sposób nie wspomnieć o negatywnych konotacjach, które pojawiają się w teorii i praktyce gospodarczej, takich jak greenwashing, ESGwashing, purpose washing, wspomniany wyżej messwashing, przypisywanie bardziej wizerunkowego, promocyjnego niż faktycznego znaczenia strategii ESG (Dolśak, Griffin, Prakash, 2022). Powstałe na tej bazie uprzedzenia, które mogą dotyczyć zarówno konsumentów, jak również pracowników, mogą być źródłem negatywnego nastawienia, zniechęcenia, oporu przed zmianami, konfliktów (Bai i in., 2022), zwłaszcza w kontekście zagrożeń zewnętrznych, takich jak inflacja, konflikty wojenne, kryzys po pandemii COVID-19 (Duda, Kusa, 2023). Kwestie te będą miały znaczenie również w planowaniu komunikacji skierowanej do pracowników.

Podsumowując opisane ujęcie teoretyczne, można podkreślić kilka aspektów komunikacji wewnętrznej zrównoważonego rozwoju, akcentowanych w publikowanych badaniach, m.in.: regularność informowania, stały kontakt przełożonych z pracownikami, otwartość i jasność przekazu, proaktywna polityka informacyjna przedsiębiorstwa, zaangażowanie społeczne firm – jako pozytywnie postrzegane przez pracowników (Haliuk, Haliuk, Haliuk, 2023; Ramanayake i in., 2022; Deepa, Baral, 2021). Ważne jest, żeby organizacje uwzględniały różnorodność preferencji oraz potrzeb pracowników. Najlepszym podejściem jest stworzenie elastycznej strategii komunikacji, która umożliwi pracownikom dostęp do różnych rodzajów informacji i samodzielne wybieranie stopnia zaangażowania. W ten sposób mogą oni sami decydować, w jakim stopniu chcą pozyskiwać informacje na temat zrównoważonego rozwoju w ich miejscu pracy, a organizacje mogą dostarczać rozmaite metody w procesie komunikacji, np. raporty, newslettery, spotkania, platformy społecznościowe wewnętrzne, by sprostać indywidualnym oczekiwaniom pracowników. Przegląd literatury umożliwił sprecyzowanie pytań badawczych w omawianej tematyce, co będzie przedmiotem dalszej części niniejszego opracowania.

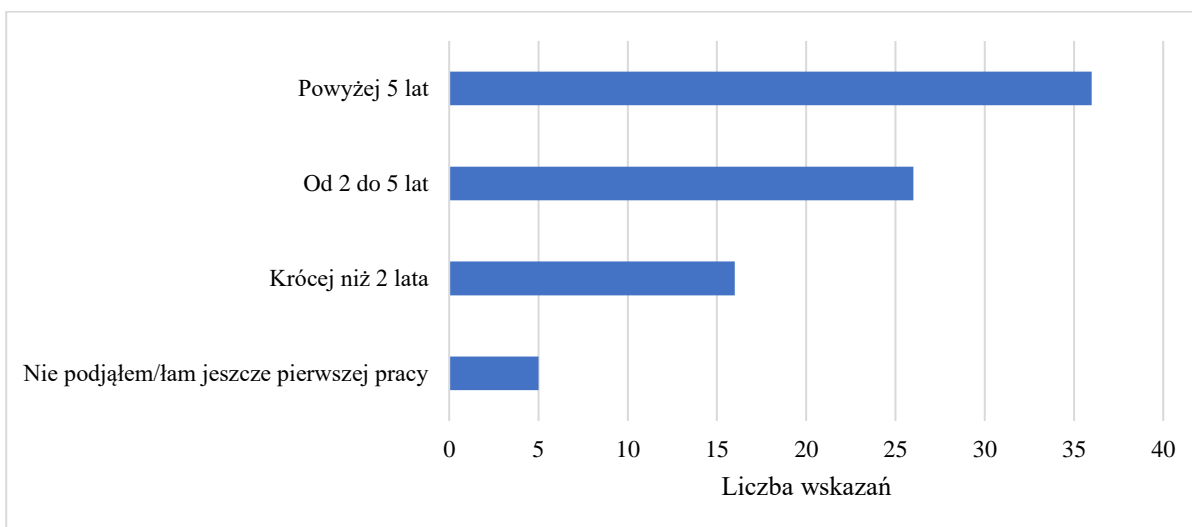
## 2. Metodyka badań własnych

W badaniu przyjęto założenie, że pracownicy stanowią jedną z głównych grup interesariuszy, którzy są odbiorcami wdrażanych w ramach strategii zrównoważonego rozwoju zasad czy działań, komunikowanych również wewnątrz organizacji, zatem też przekazów dotyczących strategii ESG ujmowanej ogólnie. Czynniki społeczne, środowiskowe i ładu korporacyjnego dotyczą personelu bezpośrednio lub mają wpływ na zarządzanie, strategię, działania, profil, tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa, o czym pracownicy powinni być na bieżąco informowani.

Badanie przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankietowej CAWI w okresie od września do października 2023 roku. Dodać należy, że ma ono charakter pilotażowy.

W badaniu wzięły udział 83 osoby, które zamieszkiwały Polskę południową, będące w wieku produkcyjnym. Były one w trakcie podnoszenia swoich kwalifikacji w dziedzinie zarządzania, ekonomii i przedsiębiorczości, czyli kształcające się na studiach zaocznych w tych dziedzinach. Uściślając, mowa o kierunkach: zarządzanie, finanse i rachunkowość oraz informatyka w Wyższej Szkole Ekonomii i Informatyki w Krakowie.

Przyjęto założenie, że fakt ten będzie determinował kolejne cechy grupy badawczej, czyli największy jej odsetek stanowić będą reprezentanci pokolenia Z, o krótkim stażu pracy i średnim poziomie wykształcenia. I tak, stwierdza się, że wśród 83 osób, które wzięły udział w badaniu, wykształcenie średnie ma blisko 3/4 z nich, a 1/4 badanej grupy deklaruje wykształcenie wyższe. Zdecydowana większość z nich, tj. 58 osób, reprezentuje pokolenie Z. W badanej grupie 36 osób, czyli prawie połowa respondentów, wskazuje na swoją aktywność zawodową dłuższą niż 5 lat, a prawie 1/3 grupy pracuje mniej niż 5-, lecz więcej niż 2 lata (wykres 1). Podkreślić należy, że w badanej grupie niemal wszyscy (78 osób) są zatrudnieni lub samozatrudnieni, co stanowi wysoki odsetek w grupie badawczej. Faktu samozatrudnienia nie uznano za czynnik wykluczający z udziału w badaniu, nie pytano również tych respondentów, czy i ile osób zatrudniają w prowadzonych przez siebie organizacjach. Punkt ten może być zmodyfikowany w kontynuacji badań w przyszłości. Dla realizacji celu badania istotne zaś było, czy badane osoby są aktywne zawodowo. W związku z powyższym, na kolejne pytania w ankiecie nie odpowiadali respondenci, którzy nie podjęli jeszcze pierwszej pracy (n=78). Dopełniając charakterystykę grupy respondentów, 35 osób stanowili mężczyźni, zaś 48 kobiety.

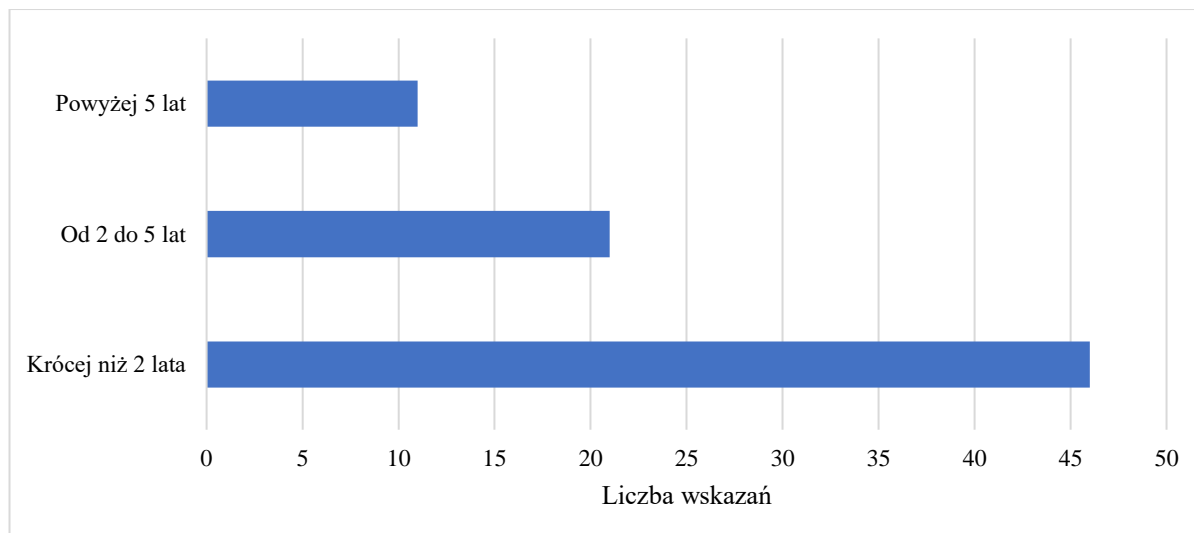


Wykres 1. Czas aktywności zawodowej pracowników na rynku pracy (n=83).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zagadnienie komunikowania zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy w niniejszych badaniach było analizowane w kontekście aktualnego miejsca zatrudnienia respondentów. Biorąc pod uwagę, że osoby badane są w większości na początku swojej kariery zawodowej, prawie 2/3 z nich dokonywało oceny z perspektywy pracownika zatrudnionego krócej niż 2 lata, a niewiele ponad 1/4 – więcej niż 2, lecz krócej niż 5 (wykres 2). Jeżeli chodzi o branżę, najwięcej osób związanych jest z sektorem IT (22) oraz sektorem finansów i ubezpieczeń (21) i handlem (19). Wynik ten jest zgodny z kierunkami studiów, które podjęli respondenci. Spośród mniej licznych wskazań ilościowo znaczenie ma kategoria „pozostałe branże usług niematerialnych (fryzjerskie, kosmetyczne, fotograficzne oraz inne) (9 wskazań). Najmniej liczną grupę stanowili pracownicy branży przemysłowej, oświaty i wychowania, pozostałych gałęzi produkcji materialnej (wydawnictwa, filmy, usługi informacyjne i inne).





Wykres 2. Okres zatrudnienia pracownika w organizacji, której dotyczy badanie (n=78).  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

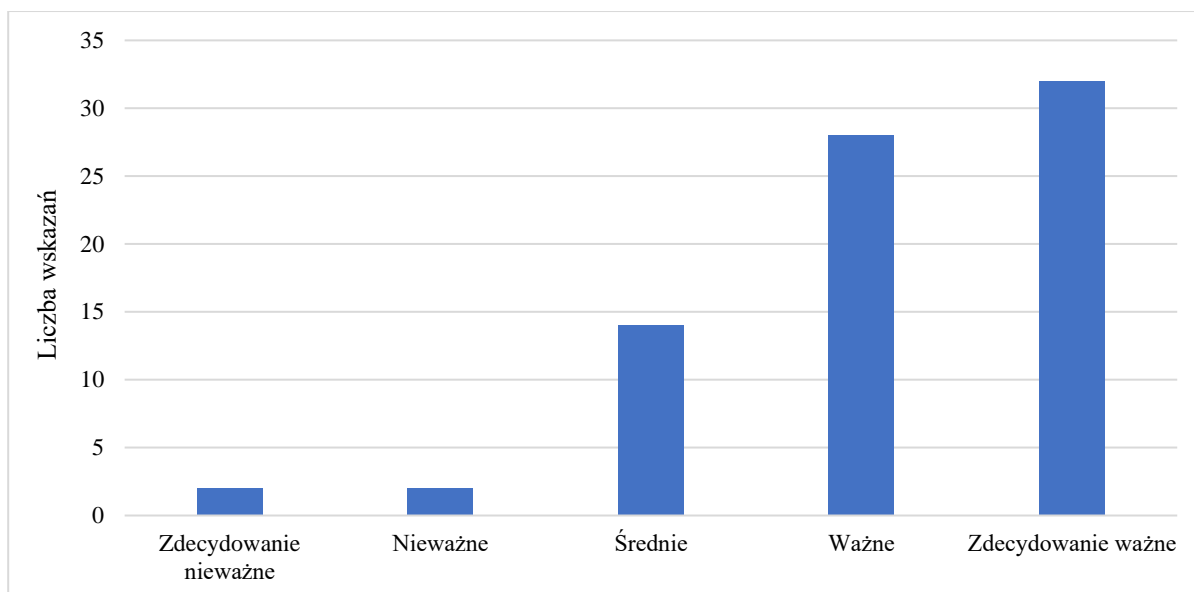
Osoby poddane badaniu stanowią zróżnicowaną grupę pracowników pod względem wielkości i formy własności przedsiębiorstw, w których są zatrudnione. Zdecydowana większość (72 osoby) reprezentuje sektor prywatny, a w tym 2/3 – z kapitałem krajowym. Wśród przedsiębiorstw, w których zatrudnieni są ankietowani, przeważa forma własności, jaką są spółki prawa handlowego (ponad 1/3 ogółu badanych), z kolei 1/4 wskazała spółkę cywilną, zaś co piąty ankietowany prowadzi działalność gospodarczą. Respondentów prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą nie pytano, czy zatrudniają pracowników i w jakiej liczbie, co mogłoby ulec korekcie w kwestionariuszu w kontynuacji badań. Kolejną istotną dla wyników badania determinantą jest fakt, że w badanej grupie ankietowanych zdecydowaną większość (prawie 2/3) stanowią przedsiębiorstwa sektora MSP, a zdecydowanie mniej, gdyż tylko 1/3, przedsiębiorstwa duże. Kilko ankietowanych nie potrafiło wskazać odpowiedzi na to pytanie. Badana grupa pracowników była również zróżnicowana pod względem stanowisk, jakie pełnią w organizacjach.

### 3. Wyniki i analiza materiału empirycznego

Dla realizacji celu pracy postawiono trzy następujące pytania badawcze:

- 1) Czy dla pracowników współczesnych organizacji kwestie ESG prowadzone przez ich pracodawców mają znaczenie i na ile?
- 2) Kogo pracownicy postrzegają jako głównego nadawcę informacji na temat ESG w organizacjach, w których są zatrudnieni?
- 3) Jakimi kanałami w systemie komunikacji organizacji pracownicy otrzymują informacje na temat zrównoważonego rozwoju w ich opinii?

Dane empiryczne pozyskane z badania pozwoliły zauważyć, że kierowanie się zasadami zrównoważonego rozwoju przez pracodawcę jest ważne i zdecydowanie ważne dla łącznie 60 osób badanych (wykres 3), co oznacza, że prawie co czwarta osoba nie ceni takich wartości w przedsiębiorstwie lub uważa je za średnio istotne. Najwięcej osób zadeklarowało znaczenie na poziomie 5 (32 osoby) i 4 (28 osób), a najmniej na poziomie 1 i 2 (zaledwie po 2 osoby); średnio dla całej badanej grupy respondentów ważność zrównoważonego rozwoju w organizacji uplasowała się na poziomie 4,1.

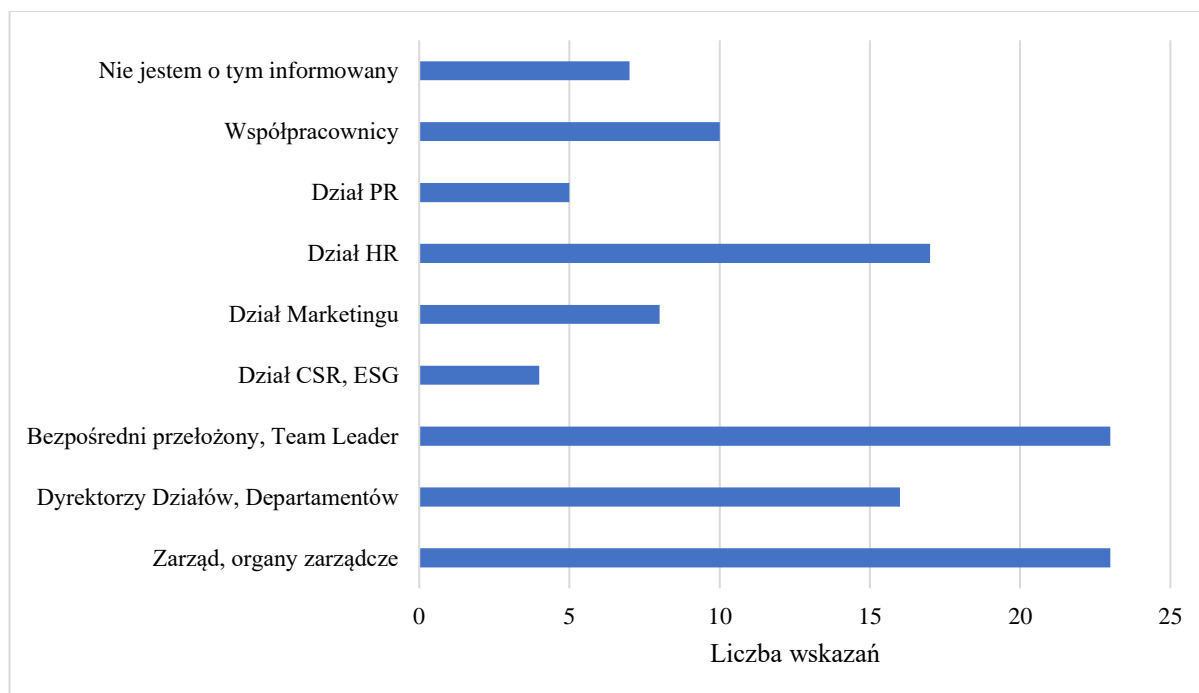


Wykres 3. Znaczenie prowadzenia przez organizację strategii ESG w opinii pracowników (n=78). Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na uwagę zasługuje odpowiedź na pytanie, czy respondenci uważają, że ich pracodawca prowadzi w ogóle jakąkolwiek komunikację skierowaną do pracowników w kwestii zrównoważonego rozwoju. Należy odnotować, że zdecydowanej większości respondentów (nieco mniej niż połowa wskazań) trudno było to określić, chociaż po tyle samo było skrajnych odpowiedzi – niemal co trzeci respondent potwierdził fakt prowadzenia komunikacji ESG w organizacji, podobnie prawie co trzeci ankietowany nie dostrzega, aby ich pracodawca takie kwestie mu komunikował. Punkt ten okazał się być kluczowy dla dalszego badania. O opinię i ocenę procesu komunikacji prowadzonego na temat ESG wewnątrz organizacji poproszono bowiem nie tylko tych respondentów, którzy udzielili odpowiedzi twierdzącej, co jest konsekwentną kontynuacją projektu badawczego, ale także tych, którzy udzieli odpowiedzi „nie wiem”. Uznano bowiem, że różny może być poziom wiedzy i świadomości zagadnień ESG u pracowników różnych szczebli i wykonujących rozmaite role w miejscu pracy, niezwiązane bezpośrednio ze zrównoważonym rozwojem. W diagnozie tej pomocne były odpowiedzi na pytanie kontrolne, że tylko 1/5 badanych ma w zakresie swoich obowiązków informowanie o kwestiach ESG, podczas gdy zdecydowanej większości (53 osoby) taki zakres zadań nie dotyczy, z kolei co dziesiąta osoba uważa, że tego nie wie. Dla dalszego przebiegu badania ważne było, że osoby wskazujące, iż organizacja nie komunikuje im zagadnień ESG, nie były respondentami odnośnie do dalszych dwóch pytań badawczych, co wynika z ich istoty. Warto nadmienić, że skierowano do tej grupy badanych pytania na temat ich oczekiwań oraz potrzeb odnośnie do tej strategii komunikacji, co będzie przedmiotem dalszych analiz naukowych podjętych jako kontynuacja niniejszej pracy.

W związku z powyższym, wyłonionej w ten sposób grupie respondentów (w liczbie 56) postawiono kolejne pytania dotyczące opinii i oceny strategii komunikacji ESG, co jest przedmiotem badań w niniejszym artykule. I tak, za głównego nadawcę komunikatów na temat zrównoważonego rozwoju respondenci uznali zarząd, organy zarządcze i bezpośrednich przełożonych, team leaderów, a w dalszej kolejności działy HR (wykres 4). Najmniej wskazań, zaledwie 4, odnotowano dla działu CSR i ESG, co

może wynikać z faktu, że w małych organizacjach nie ma tak wyspecjalizowanych jednostek. Przypomnieć należy, że w badanej grupie respondentów blisko 2/3 wskazań stanowią przedsiębiorstwa sektora MSP. Warto podkreślić, że dział marketingu, jako nadawca komunikatów ESG, ma dwa razy mniej wskazań niż dział HR, co po pierwsze, może wiązać się z tym, że grupą respondentów są pracownicy, a nie klienci, ale po drugie, może to wskazywać na związek strategii zrównoważonego rozwoju z elementami polityki personalnej i kultury organizacyjnej bardziej niż z promocją, reklamą, negatywnie postrzeganym greenwashingiem czy purpose washingiem.

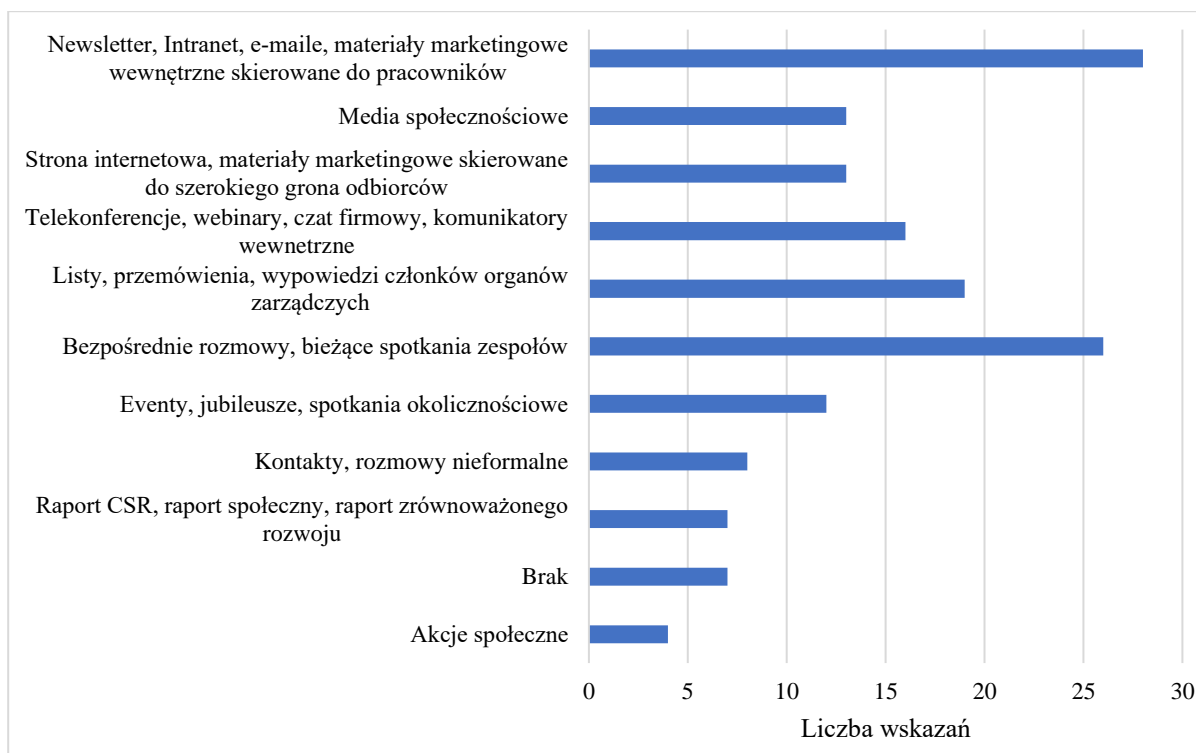


Respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Wykres 4. Nadawca komunikacji na temat ESG w organizacji w opinii pracowników (n=56).  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejną interesującą z punktu widzenia podejmowanego tematu kwestią było wyłonienie kanałów informacji postrzeganych przez pracowników jako najbardziej skutecznych w komunikowaniu zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy. Spośród obszernej kafeterii możliwych narzędzi najwyższe wskazania otrzymały formy elektroniczne – newsletter, intranet, e-maile, czat (aż połowa wszystkich odpowiedzi) oraz, przeciwnie do kanałów opartych na technologii, formy bezpośrednich rozmów, kontaktów, bieżących spotkań (również blisko połowa odpowiedzi – 23 wskazania) (wykres 5). Listy, przemówienia, wypowiedzi zarządu respondenci wymienili jako kolejny istotny kanał komunikacji (19 wskazań), co jest zgodne z wyżej odnotowanym postrzeganiem przez pracowników zarządu jako głównego nadawcy komunikatów w tej dziedzinie. Na uwagę zasługuje fakt, że najmniej wskazań uzyskały akcje społeczne i raport ESG. Wyniki te mogą mieć ponownie związek z przynależnością przedsiębiorstw, w których pracują respondenci, do sektora MŚP oraz skalą podejmowanych przez te organizacje działań w zakresie zrównoważonego rozwoju. Warto jednak nadmienić, że w obliczu zmian legislacyjnych, które według dyrektywy CSRD będą obejmować

obowiązkiem raportowania zrównoważonego rozwoju coraz liczniejsze grupy podmiotów gospodarczych, w 2026 roku będzie to również określona część małych i średnich przedsiębiorstw. Problem wdrażania tych wytycznych stanowi więc obszar wyzwań dla pracodawców, również w kontekście komunikowania tej strategii pracownikom. Raport ESG, który zdaniem respondentów odgrywa małą rolę jako kanał komunikacji, z całą pewnością będzie musiał zyskać w tej kwestii na znaczeniu.



Respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

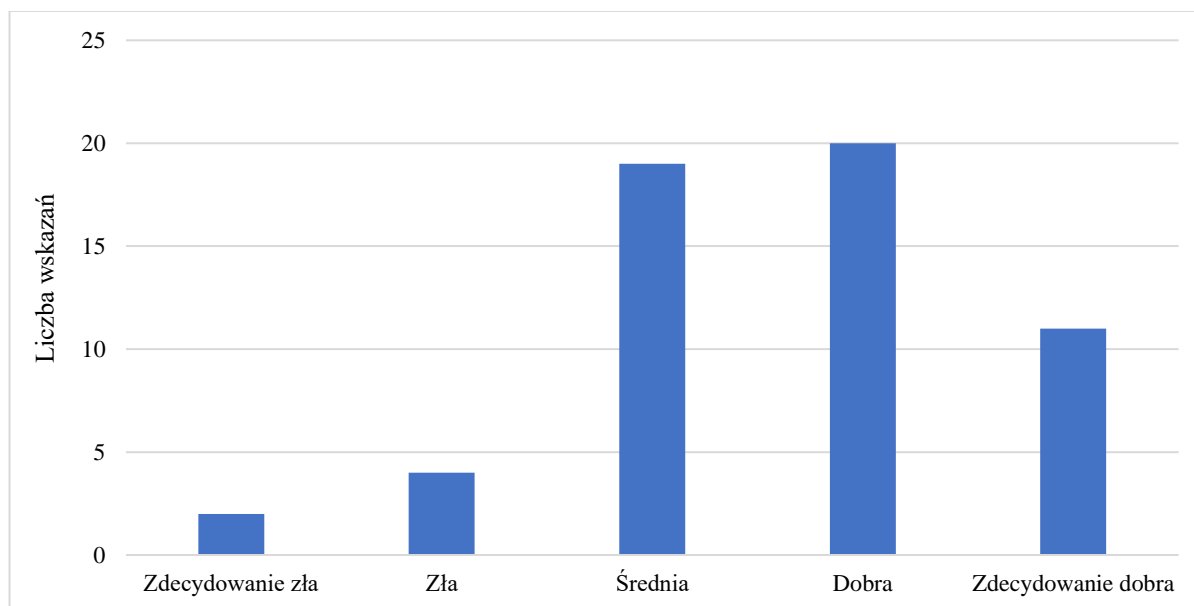
Wykres 5. Główne kanały komunikacji na linii od pracodawcy do pracownika w zakresie zrównoważonego rozwoju w opinii zatrudnionych (n=56)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto też podkreślić, że wśród pracowników, którzy deklarują, iż organizacja komunikuje im zagadnienia zrównoważonego rozwoju, 7 spośród nich nie potrafi zinterpretować, w jaki sposób prowadzona jest ta komunikacja (odpowiedź „brak”). Skłania to do refleksji na temat prowadzonych w organizacjach strategii komunikacji, jej klarowności i skuteczności. Tej grupie respondentów sprawia trudność nazwanie, rozpoznanie i określenie, jakimi kanałami komunikacji dowiadują się o zrównoważonym rozwoju organizacji, co z pewnością stanowi obszar do głębszej analizy badawczej w kontynuacji prowadzonych badań dla usprawnienia tego procesu w gospodarczej praktyce.

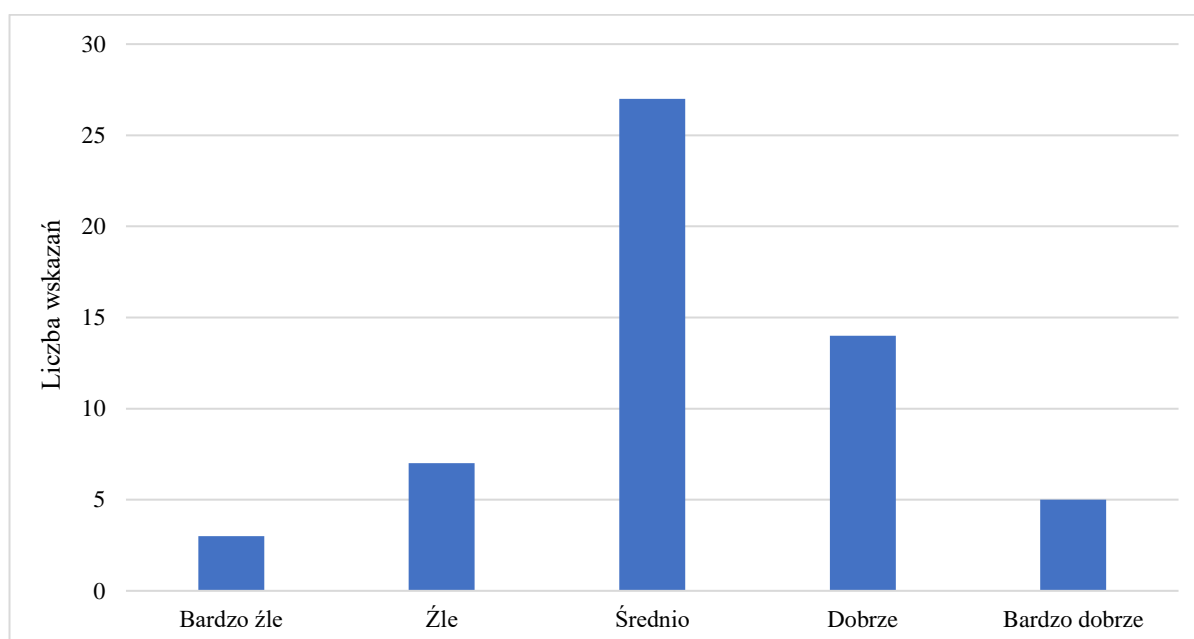
Biorąc pod uwagę kanały komunikacji i ich głównych nadawców, interesujące było, jak ogólnie pracownicy oceniają prowadzoną przez ich pracodawców strategię komunikacji zrównoważonego rozwoju. Najwięcej badanych (20 osób) zaopiniowało ją jako dobrą, a 19 osób jako średnią – wskazanie 3 na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie zła”, a 5 – „zdecydowanie dobra” (wykres 6). Średnio badani w całej grupie oceniają tę strategię na wspomnianej skali na poziomie 3,6. Dla uściślenia oceny

istotne wydało się doprecyzowanie, jak pracownicy postrzegają stopień intensywności adresowanych do nich komunikatów dotyczących ESG. Prawie połowa respondentów (27 osób) jest zdania, że prowadzona jest ona średnio intensywnie, a 19 osób odbiera ją jako intensywną oraz bardzo intensywną (wykres 7). Zatem 1/3 badanych opiniuje swoich pracodawców jako aktywnych i bardzo aktywnych w strategiach komunikacji ESG. Warto w tym miejscu przypomnieć, że 1/3 badanych to osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach dużych i korporacjach, co może odpowiadać tym organizacjom, które kładą duży nacisk na intensywną komunikację ESG w swoich strategiach.



Wykres 6. Ocena komunikacji ESG w organizacji zdaniem pracowników (n=56).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 7. Ocena stopnia intensywności komunikowania o zrównoważonym rozwoju w organizacji zdaniem pracowników (n=56).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W celu uściślenia opinii pracowników na temat strategii komunikacji ESG w organizacjach w badaniu ujęto pytanie otwarte, co zmieniliby oni w tej kwestii. Otrzymane odpowiedzi skategoryzowano według wskazanej problematyki. Najwięcej odpowiedzi (1/4 grupy respondentów) dotyczyło tego nie zmieniono by nic, trudno im wskazać takie obszary, nie wiedzą, co mogliby zaproponować. Nieco więcej niż co dziesiąty badany też nie widzi potrzeby zmian, ale, co istotne, z powodu pozytywnej oceny prowadzonych działań. Najwięcej, gdyż 1/3, badanych pracowników odczuwa potrzebę, by komunikacja była prowadzona lepiej i bardziej intensywnie – zgłaszają konieczność większego przepływu informacji, organizacji większej liczby spotkań i eventów dedykowanych tylko zrównoważonemu rozwojowi, regularności przekazów komunikacji i podniesienia ich jakości. Ponadto, co dziesiąty badany podaje konkretne przykłady zmian koniecznych w ich opinii, takie jak: uproszczenie komunikacji w stosunku do liczby pracowników, większy nacisk na angażowanie pracowników w inicjatywy zrównoważonego rozwoju i tworzenie warunków dla personelu celem wniesienia swojego wkładu. Pracownicy oczekują również, żeby komunikowano im podsumowania działań za cały rok. Podnoszą kwestię odpowiedzialności ekologicznej, zdrowszego menu. Jeden z respondentów informuje, że: „Firma jest w trakcie budowania pełnej strategii ESG, w której zostaną zdefiniowane cele długoterminowe, a także sposoby komunikacji i edukacji w organizacji”.

Wśród opinii pracowników w badanym temacie blisko 1/5 respondentów poruszyła potrzebę zmian w komunikacji, wskazując na problemy o negatywnym wydźwięku. Podobnie jak w literaturze przedmiotu dominują tu bariery i ograniczenia, takie jak: zakłócenia w jasności i transparentności przekazu, brak otwartości organizacji względem pracowników, dominująca komunikacja jednostronna między zarządem a pracownikami w miejsce oczekiwanego dialogu. Badani podkreślają rolę liderów, kierowników oraz organów zarządzających w procesie komunikowania zrównoważonego rozwoju, sugerując, że nie wywiązują się oni ze swoich obowiązków w tym zakresie, np. „kierownik nie informuje pracowników o rozwoju; nie spełnia zadań wymaganych na tym stanowisku”, „ograniczyłabym bojkot tworzony przez kadrę kierowniczą”. Pracownicy oczekują bezpośredniego przekazywania informacji dotyczących rozwoju zrównoważonego, wyjaśniania elementów strategii organizacji, co miałyby skutkować „dotarciem personalnym, nie tylko ogólnym”.

W ten sposób przedstawiona analiza wyników badań pozwoliła na uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze odnośnie do strategii komunikacji ESG we współczesnych organizacjach, ukazując obszary zaopiniowane przez pracowników jako pozytywnie i negatywnie postrzegane. Waga tych konkluzji wynika z faktu, że pracownicy stanowią grupę interesariuszy o zdecydowanie kluczowym znaczeniu dla wdrażania oraz skuteczności zasad zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

## **Podsumowanie**

Przeprowadzone badanie pozwoliło zrealizować cel, którym było poznanie oceny i opinii pracowników firm o różnej wielkości i z różnych branż na temat strategii komunikacji ESG w ich miejscach pracy. Analiza pozyskanego materiału badawczego dostarczyła odpowiedzi na sprecyzowane w artykule pytania badawcze.

Po pierwsze, dla zdecydowanej większości respondentów (60 spośród 78 badanych) zrównoważony rozwój organizacji, w której pracują, jest zagadnieniem ważnym lub bardzo ważnym. Odnosząc ten wynik do badań opublikowanych w literaturze przedmiotu w cyklicznych najnowszych badaniach EY *Long Term Value and Corporate Governance Survey 2023*, skonstatowano, że młodzi ludzie preferują pracodawców kierujących się zasadami zrównoważonego rozwoju w wytwarzanych produktach czy usługach: „Dla pracowników pokolenia Z i pokolenia Y firmy, które wykazują swoje wskaźniki ESG są bardziej atrakcyjne wizerunkowo niż te, które tego nie robią” (Miernik, Skotnicka, 2023). Dane EY wskazują też, że ok. 1/3 respondentów motywują silne wartości oraz cele organizacji, w tym ESG. Co ciekawe, w tym samym badaniu pracowników wszystkich grup wiekowych poproszono o odpowiedź na pytanie: „Wybierz maksymalnie trzy główne powody, dla których zmieniłbyś pracę, gdybyś otrzymał inną ofertę?”, a w odpowiedziach cele zrównoważonego rozwoju organizacji jako czynnik determinujący do tej zmiany wskazało zaledwie 10% respondentów. Można domniemywać, że wiek jest determinantą postrzegania znaczenia strategii ESG w organizacjach w opinii pracowników.

Drugi wniosek z przeprowadzonych w niniejszym artykule badań w obszarze komunikowania strategii ESG w miejscu pracy wynika z odpowiedzi na pytanie, czy respondenci uważają, że ich pracodawca prowadzi w ogóle jakąkolwiek komunikację skierowaną do pracowników na temat zrównoważonego rozwoju. I tak, 56 spośród 78 ankietowanych dostrzega, że organizacje komunikują im działania ESG. Odnosząc to do cytowanych uprzednio badań EY, ponad połowa (52%) przebadanych przez EY „Ekspertów” (przedsiębiorców zaawansowanych w strategiach ESG) jest bardzo usatysfakcjonowana z postępu osiągniętego w dziedzinie zrównoważonego rozwoju oraz ochrony środowiska naturalnego, a także silnie utożsamia się z tymi działaniami. Równocześnie, zaledwie 7% wszystkich przedsiębiorców biorących udział w badaniu EY, zatem bardzo niewielu, uważa, że kwestie z tym związane są wystarczająco powiązane ze strategią realizowaną przez ich przedsiębiorstwa w codziennej praktyce. 1/4 (27%) uważa, że należy wprowadzić fundamentalne zmiany w tym obszarze. Podnoszony jest też aspekt pozorowania działań zrównoważonych w organizacjach, które mogą być komunikowane, a niekoniecznie rzetelnie wdrażane, co niewątpliwie stanowi jedną z przesłanek do przeprowadzenia opisywanych w niniejszym artykule badań.

Kontynuując, 1/3 ankietowanych w prezentowanych i opisanych w niniejszym artykule badaniach pierwotnych uważa, że pracodawca nie komunikuje im kwestii ESG. Z metodycznego punktu widzenia oznacza to, że w dalszej części badania pilotażowego dzielili się oni swoimi opiniami na temat tego, jakie mają oczekiwania odnośnie do strategii komunikacji, a nie do oceny oraz opinii takowej. Ta część wyników badania nie stanowiła przedmiotu omawianej analizy i może być kontynuowana w kolejnym projekcie badawczym.

Po trzecie, respondenci uznają za głównego nadawcę komunikatów w zakresie ESG zarząd i organy zarządcze, a także swoich bezpośrednich przełożonych. Dla porównania, we wspomnianych wyżej badaniach EY 74% badanych uważa, że kwestie związane z ESG należy na stałe włączyć do agendy prac zarządów, nawet jeżeli miałyby to negatywnie wpłynąć, w krótkim horyzoncie czasu, na wyniki finansowe i dochodowość ich firm. Jednocześnie tylko 7% ankietowanych w badaniu EY uważa, że aspekty dotyczące zrównoważonego rozwoju są w pełni zintegrowane ze strukturą zarządu i procesem decyzyjnym (*Long Term Value and Corporate Governance Survey 2023*, 2023).

Precyzując zagadnienie nadawcy komunikatów ESG w badaniu opisywanym w niniejszym artykule, respondenci wskazują na potrzebę częstszego bezpośredniego kontaktu pomiędzy pracownikami a przełożonymi, aby odczuwali oni podmiotowość procesu komunikacji, sprawczość, wpływ na formułowanie strategii. Co więcej, zasugerowane w badaniu bariery i przeszkody dla sprawnego procesu komunikacji również leżą, zdaniem pracowników, po stronie kierownictwa, któremu przypisują zamkniętą postawę, brak otwartości na dialog, formułowanie niejasnych, nieklarownych oraz nietransparentnych przekazów. Ta część wniosków z pewnością wymagałaby dogłębnej analizy w kontynuacji badań. Podniesione kwestie wiążą się bowiem z szeroko rozumianym systemem zarządzania organizacją, kulturą organizacyjną, wartościami i tożsamością organizacji, na co składa się wiele zróżnicowanych czynników. Warto odnieść je w dyskusji do trzech aspektów zaakcentowanych w literaturze przedmiotu.

I tak, im wyższy poziom zarządzania, tym szybciej widoczne są wymierne efekty nieustającego mierzenia się firm z wyzwaniem dotyczącym koncepcji zrównoważonego rozwoju – wynika z cytowanego powyżej raportu *EY Long Term Value and Corporate Governance Survey 2023*. Zauważa się też niejasność w postrzeganiu i definiowaniu osoby lidera ESG. Przytaczając dane z Raportu z badania kompetencji i wiedzy z zakresu ESG (2023), większość ankietowanych (n=100) nie widziała, kim jest „Lider ESG” i czym różni się od liderów w innych dziedzinach. Blisko 85% badanych uznało, że w społeczeństwie nie ma świadomości na ten temat. Zdecydowana większość nie zna Liderów ESG, nie wie też, gdzie można zdobyć kompetencje, aby takowym zostać. Jeśli zaś chodzi o obowiązki Lidera ESG, wśród kluczowych wymieniane jest tworzenie relacji opartych na zaufaniu pomiędzy pracownikami, co, podobnie jak w przypadku przeprowadzonych przez autorkę opisywanych badań, sugeruje potrzebę transparentnego kontaktu na linii pracownik-lider. Potrzeby są kolejnym istotnym czynnikiem, traktowanym jako punkt wyjścia do postrzegania komunikowania ESG w organizacjach. W Raporcie *Dotrelations.pl* (2023) mowa jest o „braku zaadresowania potrzeb tożsamościowych” (s. 24) i szanowania potrzeb pracowników w strategiach ESG. To właśnie wpływałoby na wzrost samoświadomości, wartości, lojalności pracowników, zrozumienie dla prowadzonych zrównoważonych polityk w organizacji i redukcję uprzedzeń.

Poza tematem nadawcy komunikacji ESG w miejscu pracy w przeprowadzonym badaniu przeanalizowano poszczególne kanały komunikacji. Wśród nich za najważniejsze uznano na równi formy elektroniczne (newsletter, intranet, e-maile, czat) oraz formy bezpośrednie (rozmowy, bieżące spotkania), nieco mniej wskazań (1/3) otrzymały listy, przemówienia i wypowiedzi zarządu jako organu uznanego za najważniejszego nadawcę tego rodzaju komunikatów. Za najmniej istotne uznano akcje społeczne i raporty ESG, co może wiązać się z faktem zatrudnienia respondentów w przedsiębiorstwach głównie sektora MSP. Podejmowane w literaturze zagadnienie raportowania zrównoważonego rozwoju nie znalazło tu zatem swojego odzwierciedlenia. Dla porównania, w Raporcie *Dotrelations.pl* (2023) respondenci zapytani o najskuteczniejsze formy komunikacji z pracownikami dotyczące ESG, wymienili: treningi i szkolenia (50%), wydarzenia firmowe (48%), prezentacje oraz seminaria (33%), materiały video (31%). W badaniu *Dotrelations*, podobnie jak w przeprowadzonym przez Autorkę, respondenci podkreślają potrzebę intensyfikacji bezpośrednich kontaktów jako oczekiwanego kanału komunikacji: „większość z badanych uznała, że tematyka ESG wymaga głębszego wejścia w temat zamiast wysłania newslettera czy zrealizowania krótkiego webinaru” (s. 37).



Nadmienić należy, że z odpowiedzi uzyskanych od respondentów w opisywanych badaniach wynika, iż przekaz dotyczący zrównoważonego rozwoju może nie być jasny dla wszystkich grup pracowników, wśród których deklarowano nieumiejętność określenia faktu występowania tego rodzaju komunikacji czy kanałów dotarcia lub możliwych w tym zakresie zmian. Ponieważ zagadnienie zrównoważonego rozwoju jest bardzo szerokie, konieczne jest edukowanie pracowników w tej materii i podnoszenie ich świadomości w dziedzinie realizowanej w organizacji strategii ESG. Dla porównania, podczas II Kongresu ESG, który odbył się w styczniu 2023 roku w Warszawie, przedstawiono badania, z których wynika, że aż 85% społeczeństwa w Polsce (n=100) nie spotkało się wcześniej ze skrótem ESG (Raport z badania kompetencji i wiedzy z zakresu ESG, 2023). Warto przytoczenia są też wyniki badań M. Cicirko (2022), zrealizowanych na grupie 98 studentów SGH, która reasumuje, że studenci ekonomicznej uczelni w Polsce są świadomi tematyki ESG, wiedzą, czym jest ESG, a najważniejszymi czynnikami są dla nich środowisko oraz społeczna odpowiedzialność, przy czym w 7 przeprowadzonych wywiadach pogłębionych tylko jedna osoba potrafiła rozwinąć skrót ESG. Nawet mimo nieznamomości terminologii zgadzają się oni z ideą inwestowania zrównoważonego, co było przedmiotem tego badania. Terminologiczny chaos nie powoduje zatem braku zrozumienia dla samej idei zrównoważonego rozwoju.

Na koniec należy zaznaczyć, że kontynuując opisywane badania pilotażowe w przyszłości, będzie należało skupić się na usunięciu bieżących ograniczeń w ich metodyce. Mowa tu zwłaszcza o rozszerzeniu i zróżnicowaniu grupy ankietowanych i zmodyfikowaniu kwestionariusza w oparciu o wnioski poczynione w niniejszej analizie. Z pewnością wartościowym kolejnym krokiem będzie zbadanie oceny i opinii respondentów ze względu na takie kryteria, jak wiek czy wielkość przedsiębiorstwa. Dopełnieniem badań będzie połączenie oceny i opinii pracowników na temat komunikacji strategii ESG w organizacji z mogącym być ich konsekwencją zaangażowaniem czy poziomem motywacji oraz satysfakcji. Co więcej, dla oceny strategii komunikowania czynników ESG w organizacji z pewnością warto uwagi jest też rozszerzenie badanych grup o innych interesariuszy, takich jak konsumenci, dostawcy itp.

Przeprowadzone badania wpisują się w trend przemian we współczesnych systemach zarządzania, w których osiągnięcie celów zrównoważonego rozwoju stanowi kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej. Pracowników uznano za istotną grupę odbiorców, jako silnie opiniotwórczą oraz współtworzącą i współodpowiedzialną za zrównoważone działania w strategii organizacji. Autorce przyświecała intencja, by podkreślić konieczność nie tylko raportowania ESG, ale też prowadzenia zrównoważonej polityki w realnym tego słowa znaczeniu.

## Bibliografia

- Adamczyk, J.K., Gródek-Szostak, Z., Kulisa, B. (2020). *Współczesne determinanty efektywności i rozwoju przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Agenda 2030. UNDP. Pobrane z: <https://www.undp.org/tag/agenda-2030>.
- Bai, X., Bjørn, A., Kılıkş, Ş., Sabag Muñoz, O., Whiteman, G., Hoff, H., Andersen, L.S., Rockström, J. (2022). How to stop cities and companies causing planetary harm. *Nature*, 609(7927), 463-466.

- Batko, R. (2017). Facebook jako zalgorytmizowany proces stanowienia relacji, dostarczania wiedzy i translacji wartości. W: J. Kreft (red.), *Facebook. Oblicza i dylematy* (s. 63-80). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Booth, K. (2023). Mind the Governance Gaps: Harmful Corporate Strategies Leading to Avoidance of Responsibility and Civil Society Counter-Strategies. *Business and Human Rights Journal*, 8(2), 284-291.
- Bowen, P.G., Bowen, H.R., Gond, J.-P. (2013). Foreword to the New Edition. In: *Social Responsibilities of the Businessman* (pp. vii–viii). Iowa City: University of Iowa Press.
- Brylew, T. (2019). Rola internetowych kanałów w komunikacji marketingowej. W: J. Koprowicz, R. Knap (red.), *Humanizacja Pracy* (s. 59-74). Płock: Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku.
- Cicirko, M. (2022). Znaczenie czynników środowiskowego, społecznego i ładu korporacyjnego (ESG) we współczesnej gospodarce. Percepcja inwestycji ESG wśród studentów uczelni ekonomicznej. *Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i praktyka*, 1, 117-139.
- Deepa, R., Baral, R. (2022). Is my employee still attracted to me? Understanding the impact of integrated communication and choice of communication channels on employee attraction. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 110-126.
- Dolśak, N., Griffin, J.J., Prakash, A. (2022). *Is ESG Simply the Old CSR Wine in a New Bottle?* Pobrane z: <https://www.theregreview.org/2022/03/28/dolsak-griffin-prakash-is-esg-old-csr-wine-in-new-bottle/>.
- Duda, J., Kusa, R. (2023). Impact of the crisis on SME creativity and growth. W: J. Duda, R. Kusa (red.), *Entrepreneurship, innovation, and crisis: SME responses to the COVID-19 pandemic* (s. 21-45). New York, London: Routledge: Taylor & Francis.
- Dyrektywa CSRD zmienia strategię tworzenia wartości firm.* (2023). Pobrane z: <https://www.pwc.pl/pl/artykuly/dyrektywa-csrd-jakiezmianny-wprowadza-w-raportowaniu-esg.html>.
- DYREKTYWA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z dnia 15 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki i grupy (Dz.U.E, L 330.1, 15.11.2014).
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gillan, S.L., Koch, A., Laura, T. (2021). Starks, Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889.
- Godemann, J., Michelsen, G. (2011). *Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundation*. Berlin: Springer.
- Golob, U., Podnar, K., Zabkar, V. (2023) Sustainability communication. *International Journal of Advertising*, 42(1), 42-51.
- Haliuk, I.B., Haliuk, T.S., Haliuk, O.S. (2023). Formation Of New Experience In Organising Communication Interaction To Ensure The Goals Of Sustainable Development, *THE ACTUAL PROBLEMS OF REGIONAL ECONOMY DEVELOPMENT*, 2(1)9, 178-188.
- Jacobsen, S.S., Korsgaard, S., Günzel-Jensen, F. (2020). Towards a Typology of Sustainability Practices: A Study of the Potentials and Challenges of Sustainable Practices at the Firm Level. *Sustainability*, 12(12), 5166.

- Jelska, K. (2023). *Korporacyjne raportowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego,.
- Kaczowska-Serafińska, M. (2022). Badanie uwarunkowań i determinantów satysfakcji z pracy w środowisku biznesowym VUCA. *Społeczeństwo i Polityka*, 4(73), 91-106.
- Kovaitė, K., Šūmakaris, P., Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191.
- Krajowy Plan Działania na rzecz wdrażania Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka 2021-2024. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/ch-onz-dotyczacych-biznesu-i-praw-czlowieka-2021-2024>.
- Krasodomska, J., Zarzycka, E., Dobija, D. (2022). Czynniki determinujące raportowanie przez przedsiębiorstwa informacji o działaniach na rzecz realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 46(3), 99-118.
- Lange, J. (2022). Improvement of Internal Communication. In: *Feelgood Management-Requirements and Tasks: Practical Guide with Case Studies* (pp. 75-105). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Lemańska-Majdzik A., Okręglińska K. (2023). Zrównoważony rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – implementacja w ujęciu wielowymiarowym. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 27-41.
- Long Term Value and Corporate Governance Survey 2023*. (2023). Badanie EY: ład korporacyjny kluczowy dla osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju, Informacja prasowa 6.09.2023. Pobrane z: [https://www.ey.com/pl\\_pl/news/2023/09/badanie-ey-lad-korporacyjny-kluczowy-dla-osiagnania-celow-zrownowazonego-rozwoju](https://www.ey.com/pl_pl/news/2023/09/badanie-ey-lad-korporacyjny-kluczowy-dla-osiagnania-celow-zrownowazonego-rozwoju).
- Marczak, Ł. (2023). Storytelling i social selling jako metody grywalizacji andragogicznej podnoszącej wartość zrównoważonego rozwoju. *Przedsiębiorczość-Edukacja*, 19(1), 119-131.
- Matysiak, A., Struś, M. (2015). Paradygmat zrównoważonego rozwoju. *Studia Ekonomiczne*, 213, 11-21.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2021). E-communication and CSR-a new look at organizations' relations with stakeholders in the time of digitalization. *Procedia Comput. Sci.*, 192, 4619-4628.
- Miernik, A., Skotnicka, E. (2023). Badanie EY *Work Reimagined 2022*. ESG i GIG i ich wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Pobrane z: [https://www.ey.com/pl\\_pl/workforce/esg-i-gig-i-ich-wplyw-na-dzialalnosc-przedsiębiorstwa](https://www.ey.com/pl_pl/workforce/esg-i-gig-i-ich-wplyw-na-dzialalnosc-przedsiębiorstwa).
- Misztal, A. (2023). Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, CSR i ESG w dobie kryzysu makroekonomicznego i geopolitycznego (Sustainable development of enterprises, CSR and ESG in times of macroeconomic and geopolitical crisis). *KWARTALNIK NAUK O PRZEDSIĘBIORSTWIE*, 2.
- Muhammad, M. (2023). Sustainable Development Goals through Innovation in Office Technology and Management. Conference Paper. Conference: Federal Polytechnic Daura 2nd National Conference. Pobrane z: [https://www.researchgate.net/publication/374265490\\_Sustainable\\_Development\\_Goals\\_through\\_Innovation\\_in\\_Office\\_Technology\\_and\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/374265490_Sustainable_Development_Goals_through_Innovation_in_Office_Technology_and_Management).
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2019). *Creating Shared Value. Managing Sustainable Business*. Dordrecht: Springer,
- Ramanayake, M.N., Gurugamage, S.R., Iddagoda, A., Dissanayake, D.H.S.W. (2022). Mediating role of employee engagement on the relationship between Green HRM and employee job performance: a study of banking sector. *Akademia Zarządzania*, 6(2), 155-170.

- Raport Dotrelations.pl. (2023). Odpowiedzialność społeczna a odpowiedzialna komunikacja ESG w strategii komunikacji firm. Pobrane z: [https://esg-insights.pl/wp-content/uploads/2023/10/ESG\\_raport\\_2023.pdf](https://esg-insights.pl/wp-content/uploads/2023/10/ESG_raport_2023.pdf).
- Raport z badania kompetencji i wiedzy z zakresu ESG. (2023). *Future leaders of ESG in the business sector. KA210-VET – Partnerstwa na małą skalę w sektorze kształcenia i szkolenia zawodowego*. Warszawa: Fundacja im. XBW Ignacego Krasickiego, w partnerstwie z irlandzką spółką EDU SMART TRAINING CENTRE LIMITED. Pobrane z: <https://fundacja.xbw.pl/future-leaders-of-esg-in-the-business-sector/>.
- Roselle, P. (2016). The evolution of integrating ESG analysis into wealth management decisions. *J. Appl. Corp. Finance*, 28, 75-79.
- Taticchi, P., Demartini, M. (2021). *Corporate Sustainability in Practice: A Guide for Strategy Development and Implementation (Management for Professionals)*. Switzerland: Springer Nature.
- Verčič, T., Galić, A.Z., Žnidar, K. (2023). The relationship of internal communication satisfaction with employee engagement and employer attractiveness: testing the joint mediating effect of the social exchange quality indicators. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1313-1340.
- Vokić, N.P., Verčič, A.T., Ćorić, D.S. (2022). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33.
- Weder, F., Karmasin, M., Krainer, L., Voci, D. (2021). Sustainability Communication as Critical Perspective in Media and Communication Studies – an Introduction. In: Weder, F., Krainer, L., Karmasin, M. (eds.), *The Sustainability Communication Reader* (pp. 1-12). Wiesbaden: Springer VS.
- Wolak-Tuzimek, A.B., Duda, J. (2021). The concept of corporate social responsibility as a source of an enterprise's competitive advantage. W: S.I. Bukowski, A. Hyz, M.B. Lament (red.), *Competitiveness and economic development in Europe: prospects and challenges* (s. 312-320). New York: Routledge.
- Zyznarska-Dworczak, B. (2019). *Rachunkowość zrównoważona w ujęciu kognitywno-teoretycznym*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

<https://suscasty.kantarpolska.pl/>.

<https://www.seg.org.pl/regulacje/kategorie/pl-raportowanie-esg/pl-csrd>.