

BAROMETR ODPOWIEDZIALNEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

W KIERUNKU ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU

5 EDYCJA

SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie



**FORUM
ODPOWIEDZIALNEGO
BIZNESU**



THINK FORWARD™



STRUKTURA RAPORTU

WPROWADZENIE REKTORA SGH

GŁÓWNE WNIOSKI Z BADANIA – INDEKS ODPOWIEDZIALNEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

METODYKA BADANIA

INDEKS ODPOWIEDZIALNEGO ZARZĄDZANIA W PRZEKROJU 5 LAT

Obszar praktyk zarządczych

Obszar pracownicy

Obszar dostawcy/ partnerzy

Obszar ochrony środowiska

Obszar społeczności lokalne

W KIERUNKU ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU - RUCHOMA CZĘŚĆ BAROMETRU

Zrównoważona współpraca z otoczeniem

Odpowiedzialność za zarządzanie kwestiami zrównoważonego rozwoju

Wsparcie ze strony zarządu dla realizacji zasad odpowiedzialnego zarządzania

Wyzwania w zarządzaniu kapitałem intelektualnym w dążeniu do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Wyzwania w zarządzaniu innowacjami w dążeniu do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Projektowanie nowych produktów i usług z uwzględnianiem aspektów zrównoważonego rozwoju

Technologie wspierające realizację celów zrównoważonego rozwoju

Strategiczna współpraca z przedsiębiorstwami społecznymi

Źródła finansowania działań ESG

Metody kalkulacji opłacalności inwestycji ESG

BIBLIOGRAFIA

AUTORZY BADANIA – ZESPÓŁ INSTYTUTU ZARZĄDZANIA

PODMIOTY ZAANGAŻOWANE W BADANIE

3

4

9

11

12

16

21

26

31

35

36

38

39

41

43

45

47

49

51

52

53

54

56



dr hab. PIOTR WACHOWIAK
prof. SGH

Rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

Jest mi niezmiernie miło oddać w Państwa ręce kolejny - piąty już raport p.t. „Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem – w kierunku zrównoważonego biznesu” opracowany przez zespół Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Raport obejmuje diagnozę praktyk odpowiedzialnego zarządzania realizowanych przez przedsiębiorstwa działające w Polsce na podstawie wytycznych zawartych w normie ISO 26000. Badania rozpoczęliśmy w 2021 roku, systematycznie prezentując jakie zmiany następują w odpowiedzialnych postawach i działaniach na rzecz zrównoważonego biznesu.

Uważam, iż **ODPOWIEDzialne zarządzanie** należy postrzegać jako długoterminową inwestycję, która skutkuje szeregiem korzyści. Zwiększone zaangażowanie w realizację zadań związanych z odpowiedzialnym zarządzaniem przekłada się na budowanie przewagi konkurencyjnej i kształtowaniu postaw prośrodowiskowych wśród przedsiębiorstw. Liczne badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne generują wyższy zysk i są lepiej oceniane przez inwestorów, co w dłuższym horyzoncie przekłada się na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Znaczącą korzyścią **ODPOWIEDzialnego zarządzania** jest także zmniejszenie rotacji pracowników i zwiększenie ich zaangażowania w pracę.

Wielokrotnie podkreślam w swoich wypowiedziach, że odpowiedzialność środowiskowa i społeczna to nie koszt ale inwestycja której dopełnieniem jest dialog na linii biznes-nauka, który przyczynia się do budowania konkurencyjnej, zrównoważonej gospodarki.

Pomimo, że społeczeństwo polskie coraz bardziej docenia przedsiębiorstwa, które dbają o otoczenie, co z kolei przekłada się na większe zaufanie klientów, partnerów biznesowych i inwestorów, to w tegorocznej V edycji badania zanotowaliśmy spadek wartości poszczególnych indeksów, co w efekcie przełożyło się na najniższą wartość indeksu odpowiedzialnego zarządzania w 2025 roku. Dlatego, liczę, że tegoroczny raport przyczyni się także do zwiększenia świadomości wśród przedsiębiorstw o konieczności podejmowania odpowiedzialnych działań w dążeniu do zrównoważonego biznesu.

Bardzo dziękuję za zaangażowanie w powstanie niniejszego raportu naszym partnerom: Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz firmie badawczej IQS. Dziękuję również za cenne komentarze Ekspertkom i Ekspertom oraz wszystkim, którzy przyczynili się do powstania raportu.

Z życzeniami miłej lektury,

dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH
Rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

INDEKS
ODPOWIEDZIALNEGO
ZARZĄDZANIA
PRZEDSIĘBIORSTWEM

IOZP=0,43

Indeks odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem służy do pomiaru efektywności podejmowanych działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Można go stosować zarówno do diagnozy stanu wyjściowego, jak i do zmian w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa. Indeks został skonstruowany na bazie normy ISO 26 000 w oparciu o odpowiedzi na 50 pytań indeksowanych, wchodzących w skład indeksu. Pytania miały na celu pomiar stopnia odpowiedzialności przedsiębiorstw w ramach pięciu szerokich kategorii, zawartych w normie ISO 26000 (ISO, 2010). Na podstawie odpowiedzi otrzymanych za pytania w każdej kategorii, skonstruowano:

- **Subindeks zarządzanie** (SiZ = 0,43)
- **Subindeks pracownicy** (SiP = 0,52)
- **Subindeks dostawcy/partnerzy** (SiDP = 0,42)
- **Subindeks środowisko naturalne** (SiŚ = 0,43)
- **Subindeks społeczność lokalna** (SiSL= 0,37)

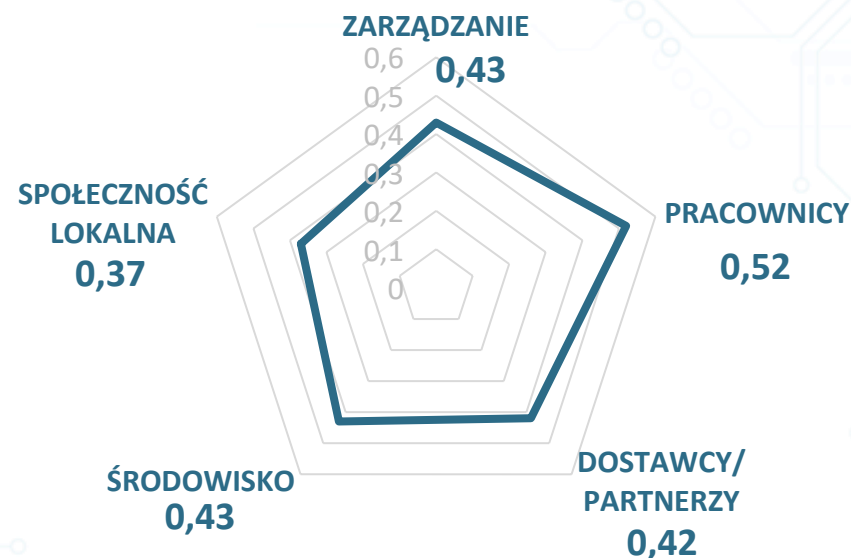
$$IOZP = \frac{SiZ + SiP + SiDP + SiŚ + SiSL}{5}$$

Na podstawie pięciu subindeksów wyznaczono indeks odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem, który wynosi:

$$\text{IOZP} = 0,43$$

Wartość maksymalna wynosi 1. Otrzymany wynik wskazuje na niższy poziom niż średni poziom zaangażowania w odpowiedzialne zarządzanie. Najwyższe wyniki z odpowiedzi na pytania dotyczące wyróżnionych kategorii badanych firm dotyczyły praktyk pracowniczych (0,52). Natomiast najniższy wynik charakteryzuje sytuację w zakresie praktyk związanych z działaniami na rzecz społeczności lokalnych (0,37).

Wykres: Ilustracja graficzna wymiarów subindeksów za rok 2025



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000



IOZP = 0,43

- W 2025 roku Indeks Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem wyniósł 0,43 (skala 0-1), odnotowując najniższą wartość wskaźnika w przeciągu pięciu lat badania. Otrzymane wyniki wskazują mało optymistyczną zmianę w poziomie indeksu, który w latach 2021-2023 wykazywał tendencję malejącą (IOZP (2023)=0,49; IOZP (2022)=0,51; IOZP (2021)=0,52).
- Najwyższe ogólne wyniki badanych firm dotyczyły praktyk pracowniczych (Subindeks Pracownicy osiągnął najwyższą wartość: 0,52), tendencja utrzymania pozycji wiodącej była obecna przez okres 5 lat. Natomiast najniższy wynik charakteryzuje praktyki związane z działaniami na rzecz społeczności lokalnych (Subindeks Społeczność Lokalna przyjął najniższą wartość: 0,37), ale z drugiej strony charakteryzował się najniższym spadkiem.

OBSZAR PRAKTYK ZARZĄDCZYCH

Podobnie jak w poprzednich edycjach naszych badań, najmniej popularnymi praktykami zarządczymi są instytucjonalne rozwiązania CRS (wyodrębniono zakres obowiązków do koordynacji działań społecznej odpowiedzialności biznesu (30% wskazań) oraz sporządzane są regularnie raporty społeczne (25% wskazań).

OBSZAR SPOŁECZNOŚCI LOKALNE

Zmniejszone zaangażowanie w działania na rzecz społeczności lokalnej. Jedynie promowanie aktywności fizycznej odnotowało nieznaczny wzrost (odpowiedzi twierdzące 43% w 2025 wobec 42% w 2024 roku).

OBSZAR DOSTAWCY/ PARTNERZY

Najczęściej wdrażaną praktyką we współpracy z partnerami i dostawcami jest terminowe regulowanie zobowiązań 60% oraz uwzględnianie opinii klientów przy projektowaniu produktów i usług 52%. Rzadziej przedsiębiorstwa propagują zasady zrównoważonej konsumpcji 39%, ujawniają informacje o bezpieczeństwie metod produkcji 37%, a najmniej angażują się w działalność samorządów gospodarczych 31%.

OBSZAR PRACOWNICY

Najbardziej widoczny spadek, aż o 17 p.p. odnotowano w obszarze zadeklarowanej niezależności wynagrodzenia od płci i innych wymiarów różnorodności (z 71% do 54% wskazań). Podobnie dramatycznie spadła liczba odpowiedzi na temat równości szans przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych, gdzie odnotowano spadek o 11 p.p. - z 69% do 58% wskazań. To najniższe wyniki w historii barometru.

OBSZAR OCHRONA ŚRODOWISKA NATURALNEGO

Wiodące praktyki w zakresie ochrony środowiska naturalnego pozostają niezmiennie w przeciągu pięciu fal badania: stosowanie recyklingu odpadów (66% wskazań), podejmowanie inicjatyw wpływających na redukcję odpadów (52%) oraz motywowanie pracowników do ochrony środowiska (54%).

METODYKA BADANIA

Odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstwem według autorów niniejszego badania rozumiane jest jako filozofia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy w szczególności z pracownikami, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju. Odpowiedzialne zarządzanie zakłada działanie zgodne z prawem i międzynarodowymi normami zachowania, które są praktykowane we wszystkich przejawach aktywności przedsiębiorstwa.

Kanwę do przyjętych założeń realizacji badania stanowiły podstawowe obszary odpowiedzialności społecznej, zawarte w międzynarodowej normie ISO 26000. Chociaż norma zawiera siedem kluczowych obszarów, autorzy niniejszego badania opracowali własny model proponując pięć obszarów poddanych analizie. Były to następujące obszary: zarządzanie, pracownicy, dostawcy/partnerzy, środowisko naturalne, społeczności lokalne.

W każdym z obszarów poddano ocenie od kilku do kilkunastu praktyk, co pozwoliło na skonstruowanie pięciu subindeksów składających się na Indeks Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem:

- Subindeks zarządzanie
- Subindeks pracownicy
- Subindeks dostawcy/partnerzy
- Subindeks środowisko naturalne
- Subindeks społeczności lokalna

Każdy z subindeksów został wyliczony zgodnie z formułą:

$$SI = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{i=n} \frac{d_i}{m_i}$$

Gdzie d_i przyjmuje wartość 1 albo 0 w zależności, czy przedsiębiorstwo stosuje praktykę OZ lub nie

m_i - liczba odpowiedzi udzielonych na pytanie w zakresie i-tej praktyki

n – liczba praktyk w danym obszarze

1 – Wdrożona praktyka

0 – Brak wdrożonej praktyki

Indeks Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem został obliczony jako średnia subindeksów w pięciu wskazanych obszarach.

Raport zawiera wyniki czterech fal badania zrealizowanych odpowiednio w 2021, 2022, 2023 i 2024 roku. Badanie zostało przeprowadzone na próbie 1007 (2021 rok), 1005 (2022 rok), 1002 (2023 rok), 1031 (2024 rok) oraz 1000 (2025) przedsiębiorstw z wykorzystaniem techniki CAWI. W każdej z fal zastosowano dobór losowo-kwotowy przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość i lokalizację (regiony GUS). Respondentami były pracownicy różnych szczebli zarządzania.

W roku 2025 zdecydowaliśmy się na skorzystanie z oferty firmy badawczej IQS, co oznacza, że wybór przedsiębiorstw w V fali badania nie spełniał warunku 60% dotarcia do tej samej próby badawczej. Niemniej jednak, spadki poszczególnych praktyk nie można w pełni przypisywać zmianie składu próby badawczej, gdyż otrzymane wyniki z poprzednich fal badania można z dużym prawdopodobieństwem uogólniać na wszystkie badane przedsiębiorstwa w Polsce.

* indeks przygotowano w oparciu o artykuł: A.D Zoysa, N. Takaoka, *Corporate Social Responsibility performance of small and medium enterprises in regional Japan: an empirical examination*, "Social Responsibility Journal", Vol. 16, No. 4, 2020



CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

10



FORMA ORGANIZACJI

Przedsiębiorstwo / firma
produkcyjna / handlowa /
usługowa



69%

Sektor publiczny



24%

Organizacja społeczna,
fundacja, stowarzyszenie



2%

Inna



5%



DOMINUJĄCA BRANŻA DZIAŁALNOŚCI

Produkcja



22%

Handel



17%

Usługi



61%



ZATRUDNIENIE

1-9 pracowników



10%

10-49 pracowników



30%

50-249 pracowników



30%

250 lub więcej
pracowników



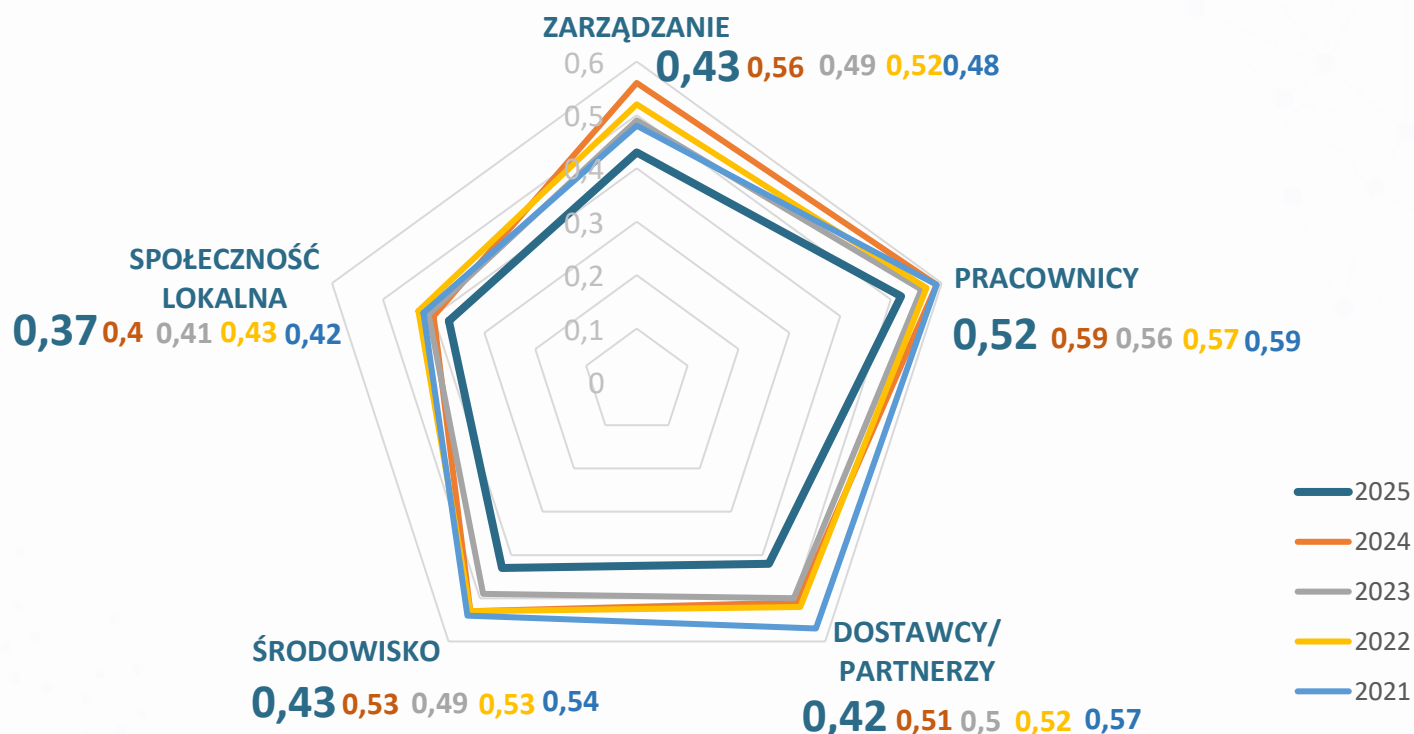
30%

INDEKS ODPOWIEDZIALNEGO ZARZĄDZANIA W PRZEKROJU 5 LAT

11

Indeks może wspierać benchmarking wewnętrzny i zewnętrzny dlatego na wykresie 2 z kolei zaprezentowano wartości poszczególnych subindeksów w przekroju pięciu lat (rok 2021, 2022, 2023, 2024 i 2025) co pozwala uchwycić interesujące zależności.

Wykres: Wartości subindeksów w roku 2021, 2022, 2023, 2024 i 2025



Analizując wartości poszczególnych subindeksów w przekroju pięciu lat tendencja w każdym badanym roku jest identyczna (wykazuje ten sam kierunek), co oznacza, iż najwyższą wartość subindeksu charakteryzuje obszar pracownicy natomiast najniższą wartość subindeksu dotyczy obszaru – społeczności lokalne.

Niestety w roku 2025 wszystkie wartości subindeksów doświadczyły spadków. Największy spadek zanotował obszar zarządzanie (0,13), najniższy spadek odnotowały praktyki społeczności lokalne (0,03). Analizując wyniki w przekroju pięciu lat niestety nie tylko nie została utrzymana tendencja poprawy poszczególnych obszarów społecznej odpowiedzialności wyrażona w wartościach poszczególnych subindeksów tak jak to miało miejsce w latach 2021-2024 ale subindeksy zanotowały spadek poniżej wartości bazowej z roku 2021.

Spadek wartości praktyk zarządczych w pięciu analizowanych kategoriach może mieć wiele źródeł. Najczęstsze przyczyny (zarówno realne, jak i „pomiarowe”) mogą wynikać z połączenia presji krótkoterminowej, deficytów infrastruktury zarządczej (gdy brakuje dedykowanych ról/procesów, praktyki rozpraszają się i łatwiej zanikają) czy spadku przekonania o wartości biznesowej odpowiedzialnego zarządzania.

Alternatywnie, część spadku może wynikać z czynników metodologicznych takich jak profil próby, czy respondenci.

SUBINDEKS ZARZĄDZANIE = 0,43

Kolejna fala badań wskazuje na znaczący spadek stosowanych odpowiedzialnych praktyk zarządczych.

Tegoroczne badanie – podobnie jak to sprzed dwóch lat – wykazało wyraźny spadek stosowania praktyk zarządczych we wszystkich analizowanych obszarach. Pięcioletnie obserwacje pokazują, że poziom wdrażania zasad odpowiedzialnego zarządzania w firmach jest dość zmienny i silnie zależy od bieżących wyzwań biznesowych. Można przypuszczać, że istotne zmiany geopolityczne ostatniego roku spowolniły tempo wdrażania zasad ESG, co sugeruje, że idea odpowiedzialnego zarządzania nie jest jeszcze trwale zakorzeniona w badanych przedsiębiorstwach.

Szczególnie niepokojące jest to, że wszystkie analizowane praktyki osiągnęły najniższy poziom w historii badań. Choć najczęściej stosowane pozostają te same działania – korzystanie z mediów społecznościowych, nowoczesnych form komunikacji z interesariuszami oraz posiadanie kodeksu etycznego określającego zasady właściwego postępowania – ich udział znacząco spadł. Co więcej, tylko te trzy praktyki przekroczyły próg 50% wskazań, podczas gdy pozostałe są stosowane jedynie przez 25–43% badanych przedsiębiorstw.

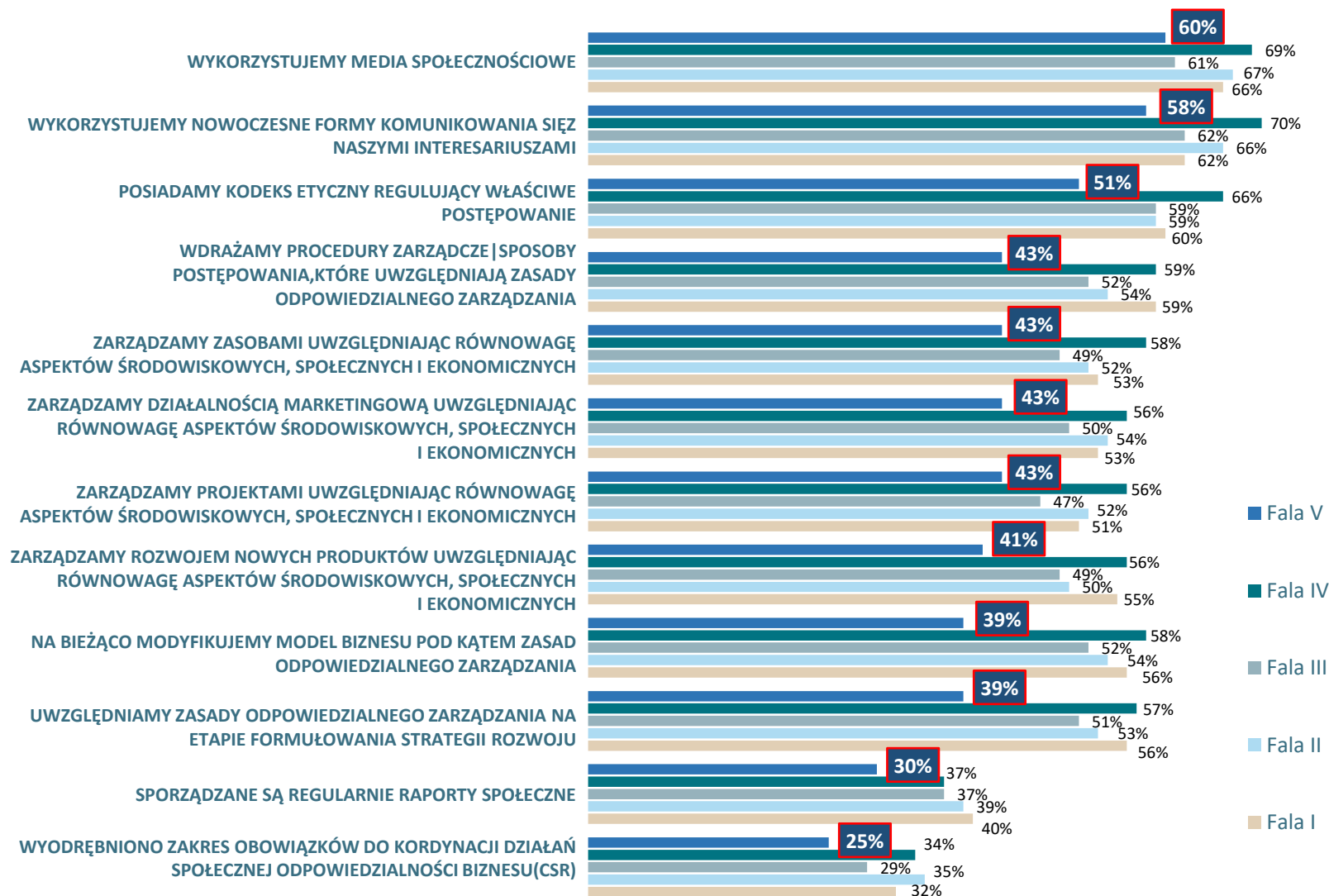
Podobnie jak w poprzednich edycjach naszych badań, najmniej popularnymi praktykami zarządczymi są instytucjonalne rozwiązania CRS (wyodrębniono zakres obowiązków do kordynacji działań społecznej odpowiedzialności biznesu (30% wskazań) oraz sporządzane są regularnie raporty społeczne (25% wskazań). Ich niski odsetek w pewnym stopniu może tłumaczyć uzyskane niekorzystne wyniki, przy czym zaobserwowany spadek tych obszarów (średnio 8 p.p.) jest znacznie niższy niż w pozostałych praktykach (średnio spadek o 14,5 p.p.).

Podsumowując, można stwierdzić, że częstotliwość i zakres stosowania praktyk zarządczych wyraźnie spadły w porównaniu z wcześniejszym, znacznym wzrostem odsetka pozytywnych odpowiedzi w czwartej fali badań. To niepokojące zjawisko powinno stanowić sygnał ostrzegawczy nie tylko dla badanych przedsiębiorstw, ale również dla instytucji odpowiedzialnych za promowanie odpowiedzialnych postaw oraz dla całego społeczeństwa, które powinno być żywo zainteresowane rozwojem praktyk odpowiedzialnego zarządzania.





WYKRES: WDRAŻANE PRAKTYKI W OBSZARZE OGÓLNEGO ZARZĄDZANIA – PORÓWNANIE PIĘCIU FAL



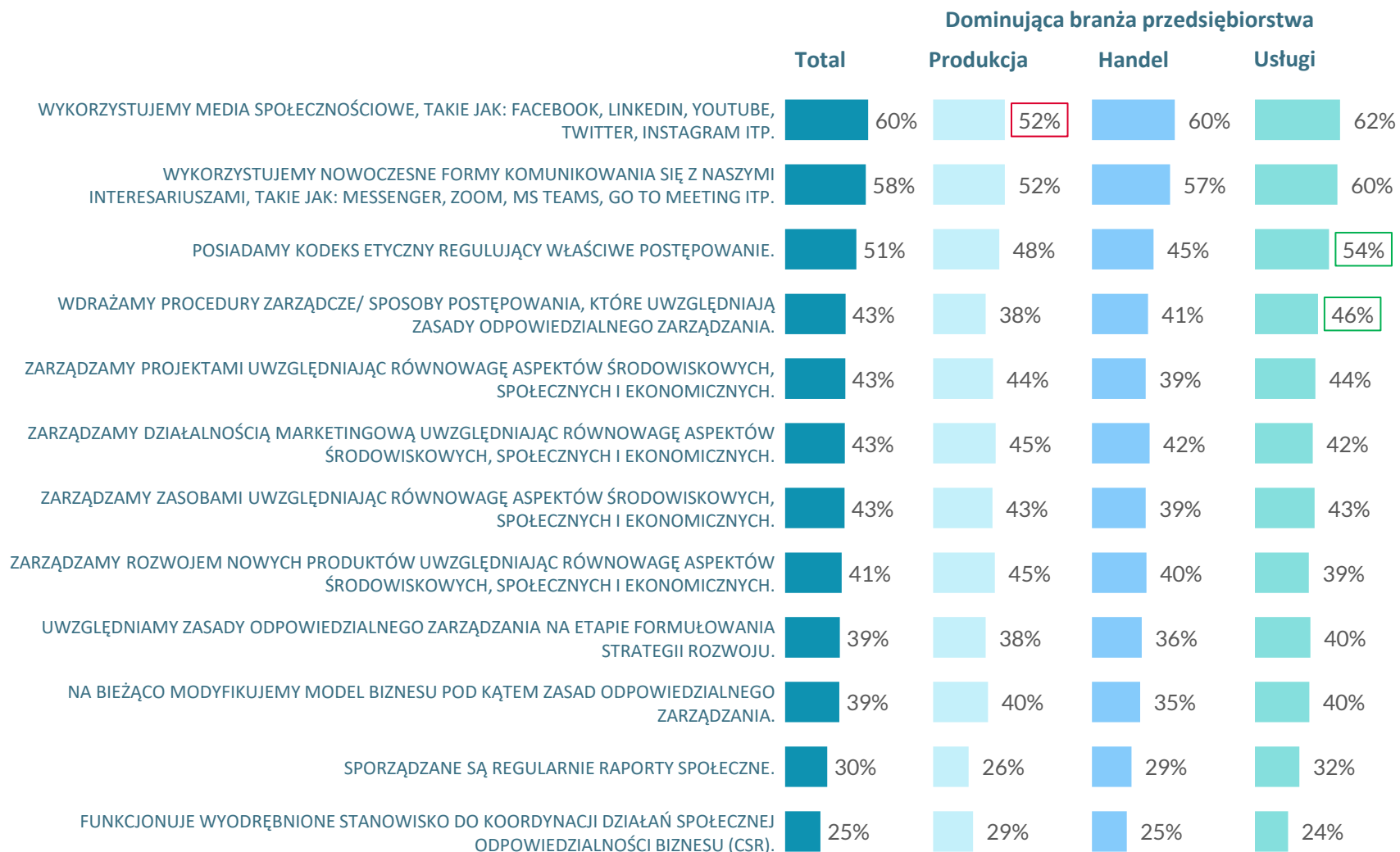
Przedsiębiorstwa duże, z przewagą kapitału zagranicznego i o zasięgu międzynarodowym są bardziej odpowiedzialne społecznie.

Podobnie jak w poprzednich edycjach badania, duże przedsiębiorstwa – zwłaszcza te z przewagą kapitału zagranicznego i działające na rynkach międzynarodowych – znacznie częściej wdrażają wszystkie analizowane praktyki zarządcze. Potwierdza to wcześniejsze obserwacje, że w tej grupie firm odpowiedzialne zarządzanie stanowi naturalny element strategii rozwoju, wynikający zarówno ze zmian legislacyjnych (głównie w ramach UE), jak i z postaw oraz oczekiwań klientów i pracowników.

Większy dostęp do know-how oraz większe zasoby finansowe umożliwiają tym przedsiębiorstwom szybsze wdrażanie i rozwijanie praktyk odpowiedzialnego zarządzania. Mimo to uzyskane wyniki wciąż nie są w pełni zadowalające – świadczy o tym m.in. wciąż niski odsetek firm posiadających wyodrębniony zakres obowiązków ds. CSR czy prowadzących regularne raportowanie społeczne.



WYKRES: WDROŻENIE PRAKTYK W PRZEDSIĘBIORSTWIE – RODZAJ PRZEDSIĘBIORSTWA



Rodzaj prowadzonej działalności nie stanowi istotnego czynnika różnicującego częstotliwość stosowania praktyk odpowiedzialnego zarządzania.

Wyniki uzyskane w ramach V fali badania nie wskazują na istotne zróżnicowanie częstotliwości stosowania praktyk zarządczych w zależności od dominującej branży przedsiębiorstwa. W niewielkim stopniu można jednak zaobserwować częstsze stosowanie praktyk związanych z posiadaniem kodeksów etycznych oraz wdrażaniem procedur uwzględniających zasady odpowiedzialnego zarządzania w firmach z sektora usługowego.

Z kolei w przedsiębiorstwach produkcyjnych rzadziej występują działania z zakresu komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych. Obserwowane różnice można tłumaczyć specyfiką poszczególnych branż.



EWA PALARCZYK

Prezes Zarządu Synergist

Wydział Nauk Społecznych i
Humanistycznych, Katedra Zarządzania,
Akademia Śląska

KOMENTARZ EKSPERTA

Ubiegły rok nie sprzyjał rozwojowi odpowiedzialnego zarządzania i wdrożenia celów ESG, zarówno w Polsce, jak i w wielu krajach. Widać to również w pogorszeniu wyników odpowiedzialnego zarządzania w V edycji Raportu Barometr Odpowiedzialnego Biznesu.

W mojej ocenie, sytuacja geopolityczna i rosnące napięcia przesunęły koncentrację przedsiębiorstw na reindustrializację, bezpieczeństwo i redukcję kosztów w krótkiej perspektywie. Z drugiej strony pojawiało się coraz więcej głosów biznesu o nadmiernym obciążeniu zasobów i wysokich kosztach raportowania ESG. W 2025 roku pierwsza grupa przedsiębiorstw, głównie raportujących dotychczas zgodnie z dyrektywą NFRD, sporządzała raporty zgodnie z rozporządzeniem CSRD oraz europejskimi standardami raportowania zrównoważonego rozwoju ESRS, przechodząc atestację tzw. oświadczenia o zrównoważonym rozwoju przez biegłych rewidentów. Proces ten, nawet dla wielu doświadczonych graczy, okazał się trudny i angażujący. Dla wielu podmiotów nadmiernie skomplikowane raportowanie przysłoniło faktyczne cele ESG, powodując zniechęcenie wśród pracowników i decydentów.

Procedowany pakiet Omnibus, który miał wiele uprościć i wyjaśnić, nadal nie został ostatecznie określony, a skutkiem tej niepewności, wiele firm zdecydowało się wstrzymać działania, czekając na docelowy kształt regulacji.

Narracja kojarząca zrównoważone zarządzanie z obowiązkiem raportowym i często trudnymi do zaakceptowania kosztami, zawirowania i niepewność regulacyjna, w połączeniu z sytuacją geopolityczną wpłynęły negatywnie na zrównoważone podejście do zarządzania. Dla niektórych „niemodne” stało się mówienie o zrównoważonym rozwoju. Coraz częściej słyszy się o budowaniu odporności przedsiębiorstw i ich łańcuchów wartości, co można zaobserwować nie tylko w Europie.

Wyniki badań powinny skłonić nas do refleksji, jaką rolę powinno pełnić odpowiedzialne zarządzanie na drodze do zrównoważonego rozwoju: czy katalizatora innowacyjności, myślenia strategicznego o biznesie, budowania odporności i konkurencyjności, wzmocnienia roli zarządzania ryzykiem, czy obowiązków regulacyjnych i raportowych obowiązków raportowych, które trudno na efekty finansowe na wprost przeliczyć. Warto również podkreślać, że zrównoważony rozwój biznesu to nie tylko korzyści długoterminowe, ale również krótkookresowe – których w czasach niepewności tym mocniej się poszukuje. Potrzeba również dalszego edukowania i budowy tzw. kompetencji przyszłości. Wierzę, że takie podejście pozwoli przekonać przedsiębiorstwa, że nawet jeśli nie trzeba, to warto. I jak pokazują przykłady w wielu krajach, świat nie śpi, zrównoważone transformacje się dzieją, bo przedsiębiorstwa widzą w tym sens, nie tylko compliance.



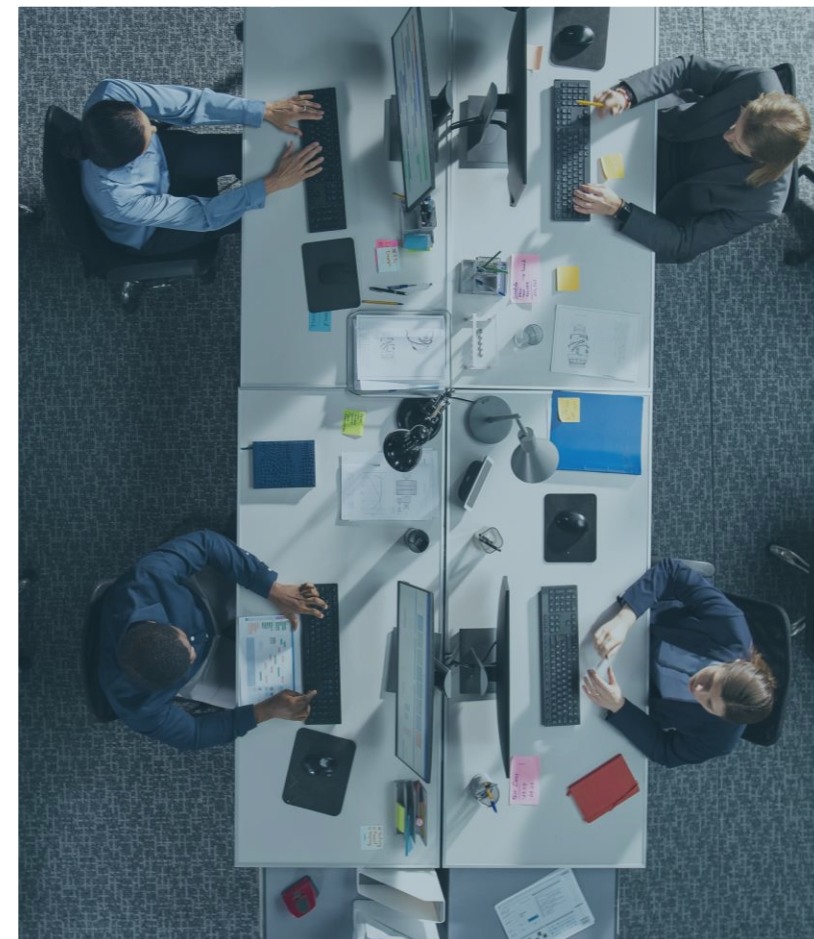
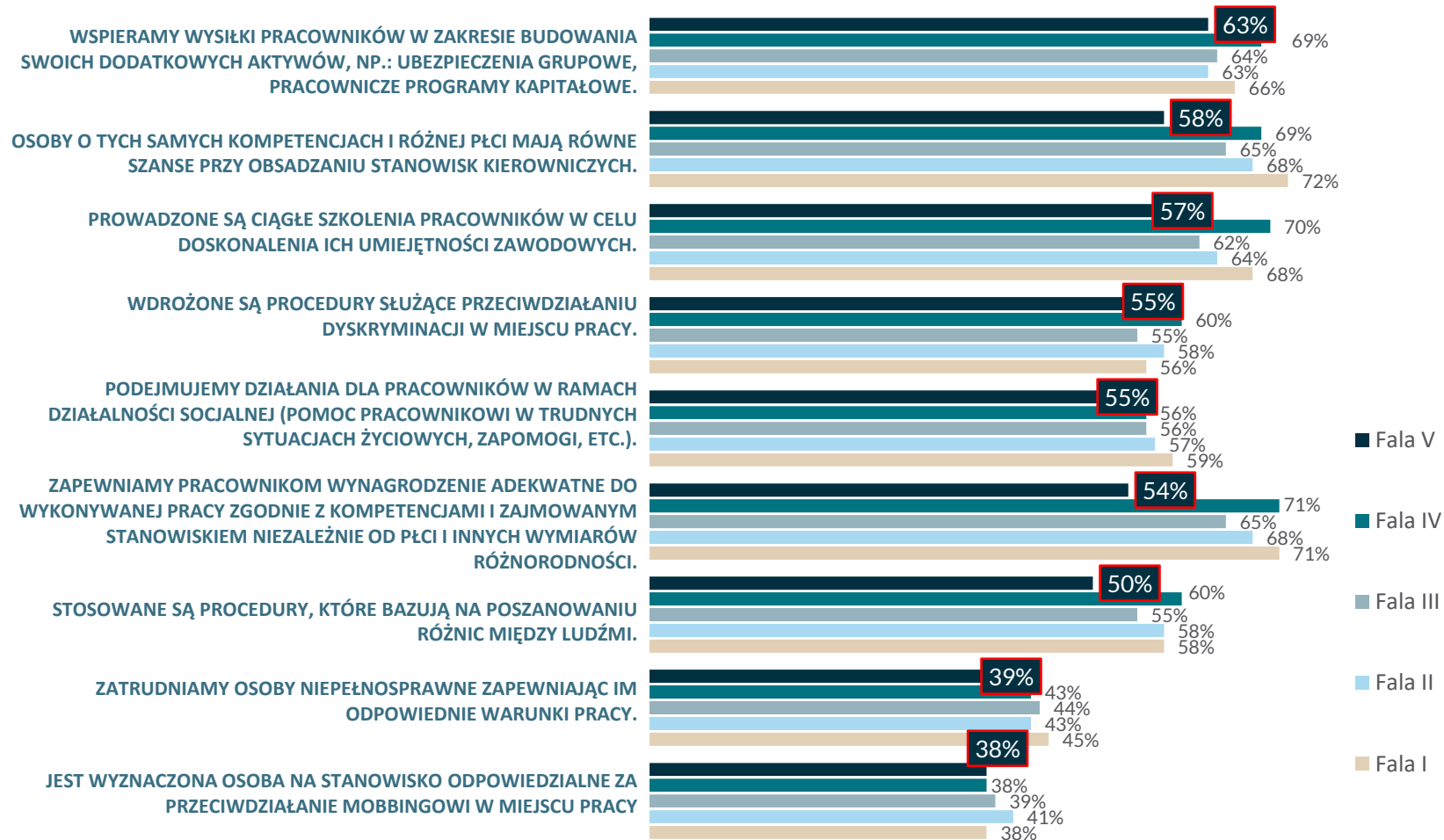
OBSZAR PRACOWNICY

16

SUBINDEKS PRACOWNICY = 0,52

Zasadnicze różnice w najnowszej fali badania. Spadek poziomu wdrożenia praktyk dotyczących zarządzania pracownikami.

WYKRES: PRAKTYKI ODPOWIEDZIALNEGO ZARZĄDZANIA W OBSZARZE PRACOWNIKÓW – PORÓWNANIE PIĘCIU FAL



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania, n=1000 (2025), n=1031 (2024), n=1002 (2023), n=1005 (2022), n=1007 (2021). wyżej / niżej ocenione vs IV fala badania

Liczba wszystkich pozytywnych wskazań dotyczących praktyk odpowiedzialnego zarządzania spadła w najnowszej edycji badania. Najbardziej widoczny spadek, aż o 17 p.p. odnotowano w obszarze zadeklarowanej niezależności wynagrodzenia od płci i innych wymiarów różnorodności (z 71% do 54% wskazań). Podobnie dramatycznie spadła liczba odpowiedzi na temat równości szans przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych, gdzie odnotowano spadek o 11 p.p. - z 69% do 58% wskazań. To najniższe wyniki w historii Barometru. Do ubiegłorocznej edycji praktyki równości i przeciwdziałania dyskryminacji były uznawane za najbardziej powszechne. Było to zgodne z faktem, że Polska od lat utrzymuje wysoką pozycję pod względem udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych (Taylor et al., 2023). Także stosunkowo niewielka luka płacowa ze względu na płeć sprawia, że Polska zajmuje czwarte miejsce wśród krajów UE (Statista, 2021). Badania, I. Magdy i A. Rozszczypały (2023), wprowadzają skorygowany wskaźnik luki płacowej, pokazując, że kobiety zarabiają średnio o 8% mniej niż mężczyźni w sektorze publicznym i aż o 18% mniej w sektorze prywatnym. Ponadto w branżach tradycyjnie zdominowanych przez mężczyzn, takich jak górnictwo, informacja i komunikacja, finanse czy produkcja, kobiety osiągają wynagrodzenia niższe od mężczyzn o ponad 20% (Magda, Rozszczypała, 2024).

Nie wydaje się jednak, by to wyjaśnienie w pełni tłumaczyło tak istotny spadek wyników w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji w porównaniu z poprzednim 2024 rokiem. Tym bardziej istotne będzie monitorowanie tych wskaźników w kolejnej edycji badania, która będzie miała miejsce już po zapowiadającym wprowadzeniu regulacji dotyczących jawności wynagrodzeń.

W piątej edycji badania zauważalny jest znaczący spadek liczby respondentów zgadzających się ze stwierdzeniem: 'Prowadzone są ciągłe szkolenia pracowników w celu doskonalenia ich umiejętności zawodowych'. Odsetek odpowiedzi twierdzących zmniejszył się z 70% w czwartej fali do 47% w 2025 roku, co oznacza spadek o 23 p.p. – największy spośród wszystkich analizowanych obszarów. Możliwe, że wynik z poprzedniej edycji był odchyleniem od trendu, ponieważ rezultat z trzeciej fali (62%) był bliższy obecnemu poziomowi. Jednak Raport PARP wskazuje na spadek liczby ofert pracy i zatrudnienia, co może wpływać na ograniczenie inwestycji w rozwój pracowników.

Ograniczanie budżetów szkoleniowych może wynikać nie tylko z potrzeby redukcji kosztów (SHRM, 2024), ale również z rosnących nakładów na programy motywacyjne, które pracodawcy wdrażają w celu zatrzymania kluczowych pracowników (EY, 2025) – zwłaszcza w kontekście nasilającego się zjawiska tzw. cichej rezygnacji (quiet quitting) (Gigol, 2023; Gigol i Koza, 2025), przejawiającego się spadkiem zaangażowania i rezygnacją z dodatkowych aktywności zawodowych (Nowe Motywacje, 2024). Inny aspekt podkreśla analiza trendów i preferencji szkoleniowych wskazując, iż ponad 70% pracowników deklaruje chęć rozwoju kompetencji, ale głównymi barierami pozostają brak czasu oraz nadmierne obciążenie obowiązkami (Gallup, 2025).

Z drugiej strony, jak zauważa się w Raporcie GROW Trendy HR (Grow, 2024), działy HR redefiniują swoje priorytety, koncentrując się bardziej na employer brandingu, technologii i elastyczności niż na tradycyjnych formach szkoleń. Zmieniające się podejście do rozwoju pracowników sprawia, że szkolenia formalne ustępują miejsca innym formom wsparcia a organizacje preferują krótsze, tańsze i bardziej zwinne formy edukacji (DEVELOR, 2024).

Wskaźniki dotyczące procedur antydyskryminacyjnych nieznacznie spadły w porównaniu z czwartą falą badania, jednak zmiany te mieszczą się w granicach błędu statystycznego. Podobną stabilność zaobserwowano w odpowiedziach na stwierdzenie: 'Wspieramy pracowników w zakresie budowania swoich dodatkowych aktywów, np. ubezpieczenia grupowe, pracownicze programy kapitałowe', gdzie również odnotowano niewielki spadek, który nie wskazuje na istotną zmianę trendu.

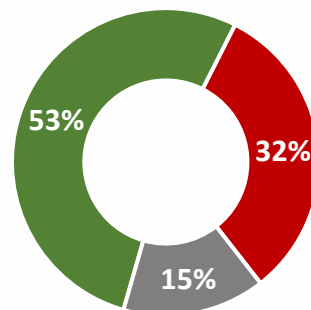
Tworzenie odpowiednich warunków pracy dla osób z niepełnosprawnościami zostało wskazane przez 39% respondentów, co oznacza spadek w porównaniu z 43% w poprzedniej edycji badania. Spadek ten może świadczyć o malejącej powszechności tej praktyki, mimo że obszar ten nadal wymaga silnego wsparcia – zarówno legislacyjnego, jak i poprzez systemowe instrumenty motywujące pracodawców do działań na rzecz inkluzywności. Spadek deklaracji dotyczących tworzenia odpowiednich warunków pracy dla osób z niepełnosprawnościami potwierdzają również inne badania m.in. Państwowej Inspekcji Pracy (Państwowa Inspekcja Pracy, 2024) czy Raport EY wskazują, że mimo rosnącej liczby osób z niepełnosprawnościami, aktywizacja zawodowa tej grupy utrzymuje się na niskim poziomie (ok. 32%). Zwraca się uwagę na niewystarczające dostosowanie polityk HR do potrzeb tej grupy, co może tłumaczyć spadek deklaracji dotyczących wspierania ich w miejscu pracy (EY Polska, 2024).

Dedykowanie osoby odpowiedzialnej za przeciwdziałanie mobbingowi pozostaje jedną z najrzadziej deklarowanych praktyk – podobnie jak w poprzednich edycjach badania, wskazało ją jedynie 38% respondentów. Stabilność tego wskaźnika może świadczyć o utrwalonym braku systemowego podejścia do przeciwdziałania mobbingowi w wielu organizacjach.

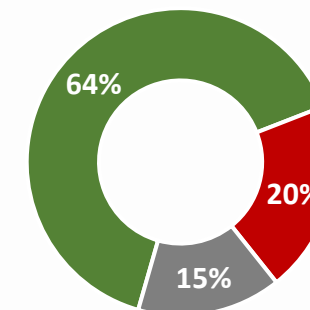
■ tak ■ nie ■ nie wiem

WYKRES:

Wdrożenie procedur służących przeciwdziałaniu dyskryminacji w miejscu pracy w zależności od kapitału przedsiębiorstwa



PRZEWAGA KAPITAŁU POLSKIEGO



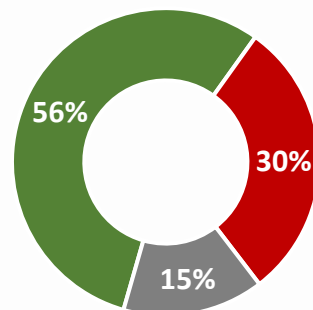
PRZEWAGA KAPITAŁU ZAGRANICZNEGO

Wdrożenie procedur antydyskryminacyjnych pozostaje częstsze w przedsiębiorstwach z przewagą kapitału zagranicznego – różnica względem firm z dominującym kapitałem krajowym wynosi 11 p.p. Choć przewaga ta nadal istnieje, jest wyraźnie mniejsza niż w poprzedniej edycji badania, kiedy wynosiła 22 punkty procentowe. Obecny wynik zbliża się do poziomu odnotowanego w trzeciej fali badania, gdzie różnica wynosiła jedynie 8 punktów procentowych. Może to świadczyć o względnej stabilizacji sytuacji w przedsiębiorstwach z kapitałem krajowym, podczas gdy w firmach z udziałem kapitału zagranicznego obserwuje się spadek znaczenia przypisywanego wdrażaniu procedur równościowych i antydyskryminacyjnych.

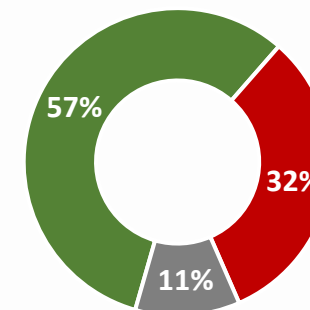
Może być to związane z narastaniem zjawisko DEI backlash, czyli sprzeciwu wobec DEI (diversity, equality, inclusion) a więc przeciw programom dywersyfikacji, równości i inkluzyjności (Prasad i Śliwa, 2024). Ten sprzeciw społeczny został zapoczątkowany przez zaniepokojonych akcjonariuszy (Warren, 2024), a później podchwycony nie tylko przez administrację rządową i stanową w USA, ale przeniół się do biznesu. Duże korporacje, takie jak Walmart, Ford, czy Harley Davidson, publicznie zrezygnowały z inicjatyw DEI w odpowiedzi na zorganizowany bojkot i opór konsumentów (Allen, et al., 2025; Lewis et al., 2025). Ekspertki z firmy Talenti zwracają uwagę, że w wielu podmiotach, polityki DEI były wdrażane głównie w celach wizerunkowych, bez głębokiego zakorzenienia w kulturze organizacyjnej. W obliczu nowych wyzwań (np. ekonomicznych, politycznych), firmy mogą zrezygnować z działań, które nie przynoszą mierzalnych korzyści biznesowych (Talent, 2023). Być może to odwrócenie trendu dotyczącego DEI dotarło do polskich oddziałów międzynarodowych przedsiębiorstw.

WYKRES:

Wynagrodzenie adekwatne do wykonywanej pracy niezależnie od płci i innych wymiarów różnorodności, w zależności od kapitału przedsiębiorstwa



PRZEWAGA KAPITAŁU POLSKIEGO



PRZEWAGA KAPITAŁU ZAGRANICZNEGO

Pomimo częstszego wdrażania procedur antydyskryminacyjnych oraz mechanizmów wspierających poszanowanie różnorodności w przedsiębiorstwach z przewagą kapitału zagranicznego, nie przekłada się to na istotne różnice w zakresie niezależności wysokości wynagrodzenia od płci oraz innych wymiarów różnorodności. W tym obszarze nie występują znaczące rozbieżności pomiędzy firmami z dominującym kapitałem krajowym i zagranicznym. Można zatem stwierdzić, że wdrażane procedury, choć realizowane z dużą starannością przez przedsiębiorstwa międzynarodowe działające w Polsce, nie mają wymiernego wpływu na praktykę wynagradzania. Podobny brak istotnych różnic w tym zakresie odnotowano również w czwartej fali badania. Luka płacowa utrzymuje się na podobnym poziomie w firmach z kapitałem krajowym i zagranicznym, co może świadczyć o niskiej skuteczności tych procedur w praktyce. Brak transparentności płacowej oraz trudności w operacjonalizacji obiektywnych kryteriów wynagrodzeń ograniczają efektywność polityk równościowych (EY Polska, 2025).

Na przestrzeni pięciu fal badania można zaobserwować pewne osłabienie priorytetów przedsiębiorstw w zakresie praktyk odpowiedzialnego zarządzania personelem. Warto zwrócić uwagę, że najbardziej rozpowszechnione praktyki odnotowały spadek w piątej fali badania w porównaniu z falą czwartą. Zjawisko to wymaga dalszej analizy w kolejnych edycjach badania, aby ocenić, czy mamy do czynienia z trwałym trendem. Niezmiennie najłagodniejszym obszarem w ramach odpowiedzialnego zarządzania pozostaje tworzenie miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnościami.



PIOTR PSZCZÓŁKOWSKI

Prezes Zarządu Askee

KOMENTARZ EKSPERTA

Potrzeba nowego paradygmatu HR – „Responsible Efficiency”

Wyniki tegorocznego raportu wskazują na ogólne osłabienie priorytetów w zakresie odpowiedzialnego zarządzania pracownikami. Co ciekawe spadki dotyczą nawet tych praktyk, które wcześniej były uznawane za powszechne i stabilne – jak równość płac czy równy dostęp do awansu. Raport potwierdza również, że obszar równości i różnorodności (DEI) przechodzi dziś istotną próbę. Widać globalny „backlash” wobec programów DEI, który dociera także do polskich oddziałów międzynarodowych firm.

Przedstawione dane pokazują jak wiele organizacji dokonało zmiany podejścia w zakresie swojej polityki personalnej. Istnieje wiele różnych powodów dla takiego stanu rzeczy - sytuacja gospodarcza, otoczenie rynkowe, a także co miało szczególne znaczenie w ostatnim roku sytuacja polityczna, która mocno redefiniowała podejście do zatrudnienia pracowników wielu organizacji z kapitałem zagranicznym.

Jednym z kluczowych wniosków jakie można wyłonić z przedstawionych wyników badania jest przesunięcie akcentów z działań długoterminowych (różnorodność, rozwój, inkluzywność) na działania o charakterze krótkookresowym, związane z efektywnością i utrzymaniem płynności organizacyjnej. Firmy, dysponując jak zawsze ograniczonymi zasobami finansowymi w obszarze HR, coraz częściej przesuwają priorytety w stronę wzrostu optymalizacji procesów, zwłaszcza poprzez wdrażanie nowych technologii opartych na sztucznej inteligencji.

To kierunek, który może przynieść wymierne korzyści operacyjne, niemniej jednak co warto przypomnieć, wiąże się z koniecznością zapewnienia odpowiedniego wsparcia dla pracowników w nabywaniu nowych kompetencji i szeroko rozumianego procesu “reskillingu”.

Mając to na uwadze mogą zaskakiwać dane o redukcji budżetów szkoleniowych i rozwojowych. Tym bardziej, że dotychczasowe podejście do holistycznego rozwoju kompetencji było kluczem do budowania konkurencyjności organizacji, jak i dla satysfakcji oraz zaangażowania pracowników. Niemniej jednak z mojej perspektywy, co też pokazują dane, organizacje nie tyle rezygnują z tego procesu, ale skupiając się na zatrzymaniu najbardziej wartościowych pracowników koncentrują swoje działania rozwojowe właśnie na tej grupie. Tym samym wartość budżetów rozwojowych maleje, ale są one wykorzystywane w sposób bardziej celowy, zapewniając potrzebę dopasowania kompetencji wybranej grupy pracowników do nowo wdrażanych systemów informatycznych.

Według mnie powyższy trend będzie kontynuowany. I chociaż aktualnie wiele firm ma duże problemy z wdrażaniem nowych technologii do swoich procesów i wciąż otwarte pozostaje pytanie jak bardzo AI może zastąpić człowieka w wykonywaniu zadań biznesowych to w moim przekonaniu w kolejnych latach dalej będzie następowała koncentracja na optymalizacji procesowej i narzędziowej działalności firm, a także na dopasowywaniu swojej strategii HRowej w formie bardzo spersonalizowanych działań do tego celu. Organizacje będą ograniczały zatrudnienie przy pełnej koncentracji na tworzeniu grupy wysoko wyspecjalizowanych pracowników wykorzystujących bardzo zaawansowane narzędzia.

Mając na uwadze powyższe wnioski dla wielu działów personalnych w obliczu rosnącej presji kosztowej i transformacji technologicznej, konieczne będzie połączenie odpowiedzialności społecznej z efektywnością organizacyjną. Nowoczesny HR powinien łączyć automatyzację procesów i wykorzystanie AI z humanistycznym podejściem do ludzi – rozwijając kompetencje, a także inne kluczowe dla kultury organizacyjnej czynniki jak transparentność, różnorodność czy równość.

SUBINDEKS DOSTAWCY/ PARTNERZY = 0,42

Cześć badawcza DOSTAWCY/ PARTNERZY poświęcona jest diagnozie poziomu realizacji praktyk odpowiedzialnego zarządzania w obszarze m.in.: współpracy z dostawcami /partnerami, sposobu i metod prowadzenia komunikacji z otoczeniem, uczestnictwa w samorządach gospodarczych, uwzględnianiu kryteriów zrównoważonych w doborze dostawców, ocenie terminowości w regulowaniu zobowiązań wobec dostawców oraz ocenie zaangażowania klientów w rozwój nowych produktów.

We wszystkich pięciu falach najczęściej wskazywaną praktyką odpowiedzialnego zarządzania w obszarze dostawcy/partnerzy niezmiennie pozostaje praktyka terminowego regulowania swoich zobowiązań wobec partnerów handlowych. Nastąpił spadek wskazań z poziomu 77% w IV fali do 60% w V fali i jest najniższy na przestrzeni całego okresu badawczego w latach 2021-2025.

Najczęściej wdrażaną praktyką we współpracy z partnerami i dostawcami jest terminowe regulowanie zobowiązań 60% oraz uwzględnianie opinii klientów przy projektowaniu produktów i usług 52%. Rzadziej przedsiębiorstwa propagują zasady zrównoważonej konsumpcji 39%, ujawniają informacje o bezpieczeństwie metod produkcji 37%, a najmniej angażują się w działalność samorządów gospodarczych 31%.

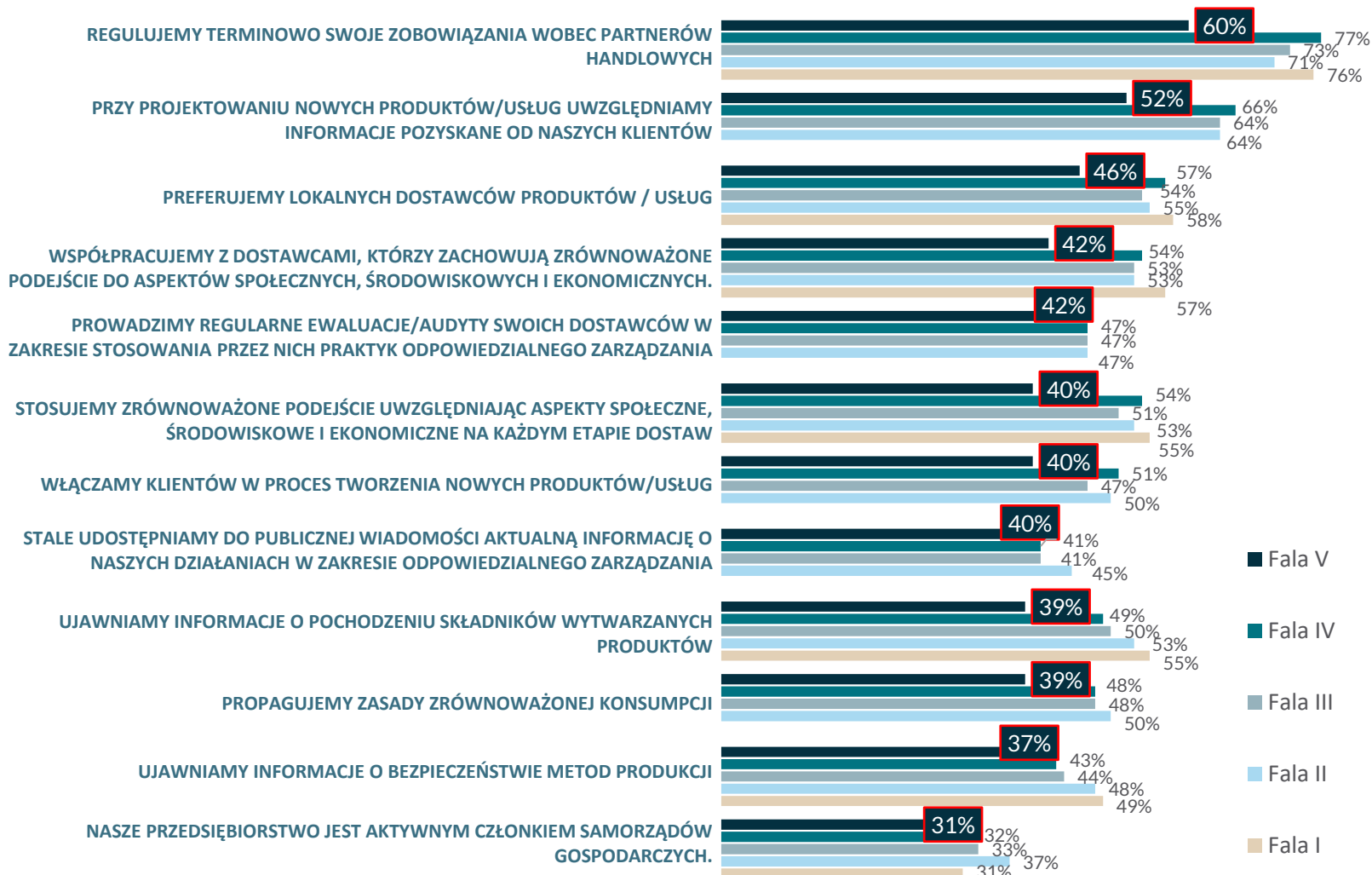
Najrzadziej stosowaną praktyką pozostaje niezmiennie aktywne członkostwo przedsiębiorstw w samorządach gospodarczych. Najwyższy poziom aktywności przedsiębiorstw w tym zakresie odnotowano w II fali (37%). Od tego czasu systematycznie widoczny jest spadek aktywności w tym zakresie. Poziom wskazywanej praktyki w V fali wrócił do poziomu z I fali wskazując poziom badanej praktyki na poziomie 31% badanych przedsiębiorstw.

Kolejną ważną praktyką ze wskazaniami na poziomie 52% (pytanie wprowadzone do badania od II fali) jest uwzględnienie przy projektowaniu nowych produktów/usług informacji pochodzących od klientów. Takie podejście wskazuje na wysoki stopień odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec relacji z klientami. Szczęólnego znaczenia nabiera ta praktyka w kontekście strategii rozwoju nowych produktów/usług w przedsiębiorstwie. Uwzględnianie informacji pochodzących od klienta wskazuje z jednej strony na odpowiedzialne podejście do oczekiwań i potrzeb klientów, z drugiej strony prezentuje odpowiedzialność w prowadzeniu polityki innowacyjnej zgodnej z wymaganiami rynku. Potwierdzenie odpowiedzialności w rozwoju nowych produktów/usług znajduje swoje odzwierciedlenie również w propagowaniu zasad zrównoważonej konsumpcji, która została wskazana przez niemal 40% badanych jako odpowiedzialna praktyka.

Dla większości pozostałych praktyk odpowiedzialnego zarządzania w badanym obszarze deklarację realizacji każdej z nich złożyło niemal połowa badanych przedsiębiorstw. Dotyczy to odpowiedzialnych praktyk w zakresie preferowania lokalnych dostawców produktów i usług, współpracy z dostawcami, którzy zachowują zrównoważone podejście do aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych, ujawnianiu informacji o pochodzeniu składników wytwarzanych produktów, stosowania zrównoważonego podejścia uwzględniając aspekty społeczne, środowiskowe i ekonomiczne na każdym etapie dostaw.



WYKRES: WDRAŻANIE PRAKTYK DOTYCZĄCYCH DOSTAWCÓW I PARTNERÓW– PORÓWNANIE PIĘCIU FAL

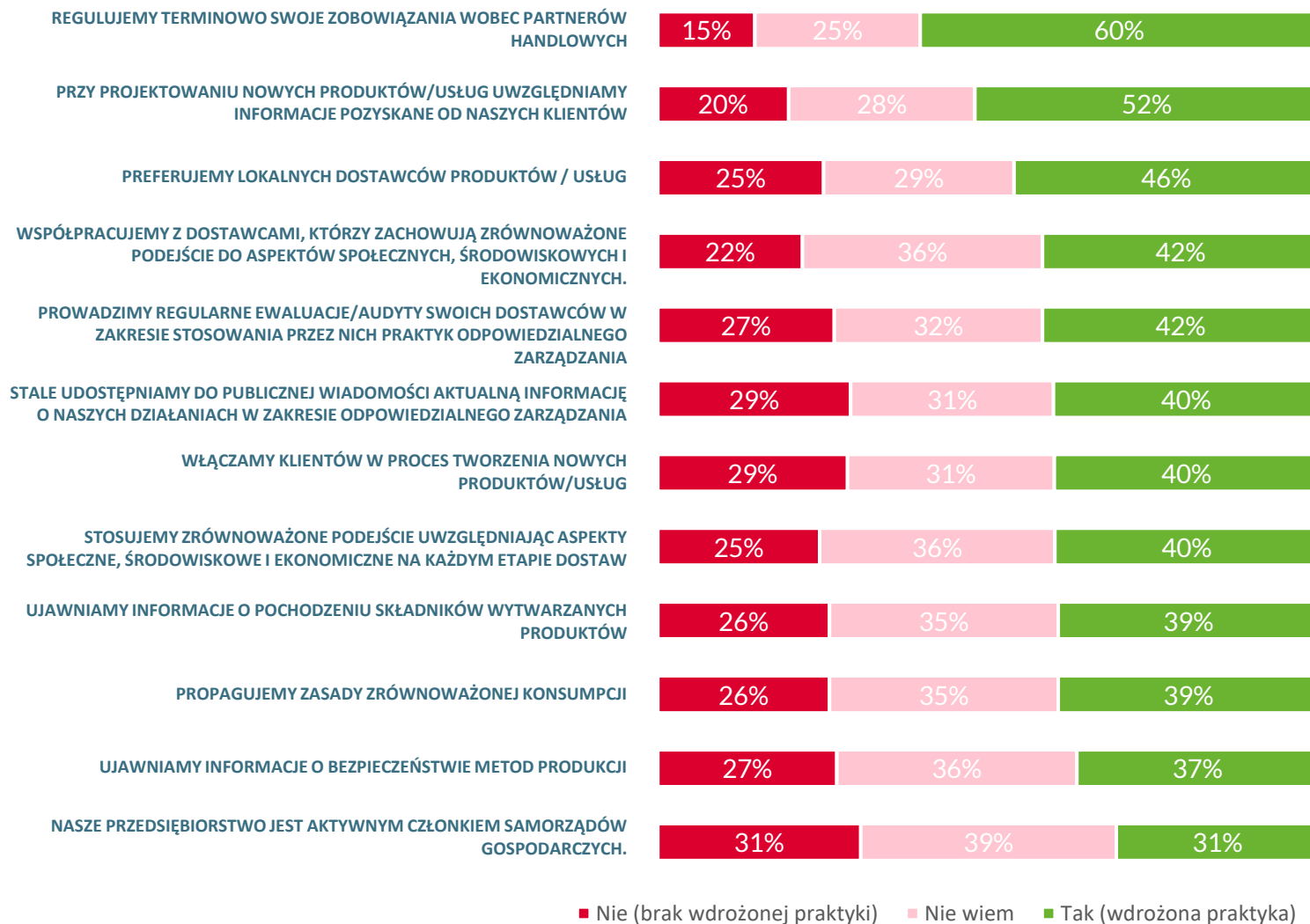


Wykres prezentuje zbiorczy obraz wskazań procentowych odnoszących się do realizacji praktyk odpowiedzialnego zarządzania w badanym obszarze w perspektywie porównania pięciu fal. Niezmiennie we wszystkich pięciu falach najczęściej wskazywaną praktyką odpowiedzialnego zarządzania pozostaje praktyka regulowania terminowo swoich zobowiązań wobec partnerów handlowych. Praktykę tę należy uznać jako absolutnie podstawową w budowaniu trwałych i odpowiedzialnych relacji z partnerami handlowymi. Widoczny jest spadek wskazań z poziomu 77% w IV fali do 60% w V fali. Zauważyć należy, że poziom wskazań tej praktyki odnotował znaczny spadek na przestrzeni badanych lat 2021-2025. Podyktowane to może być osłabieniem gospodarczym, sytuacją geopolityczną i związaną z tym niestabilnością finansową przedsiębiorstw.

Wyniki badania potwierdzają, że pomimo trudności ekonomicznych, przedsiębiorcy nie chcą popsuć sobie relacji z klientami i by uniknąć ryzyka bankructwa, wychodzą z założenia, że wolą poczekać dłużej na zapłatę, niż stracić klienta i pieniądze. Można więc uznać, że aktualna sytuacja makroekonomiczna niejako wymusiła na badanych przedsiębiorstwach zgodę na opóźnione płatności. Wzrost deklaracji w praktyce regulowania zobowiązań może wynikać zatem ze wzrostu odpowiedzialności przedsiębiorstw.



WYKRES: STOSOWANE PRAKTYKI ODPOWIEDZIALNEGO ZARZĄDZANIA W OBSZARZE DOSTAWCY/ PARTNERZY



Największe spadki widoczne są w realizacji praktyk: regulujemy terminowo swoje zobowiązania wobec partnerów handlowych, przy projektowaniu nowych produktów/usług uwzględniamy informacje pozyskane od naszych klientów oraz praktyka stosowania zrównoważonego podejścia uwzględniając aspekty społeczne, środowiskowe i ekonomiczne na każdym etapie dostaw. Obydwie praktyki wskazują na odpowiedzialne podejście przedsiębiorstw do swoich klientów. Z jednej strony przedsiębiorstwa zachęcają do rozsądnej i świadomej konsumpcji, z drugiej jednak aktywnie angażują swoich klientów w proces tworzenia nowych produktów/usług. Spadek deklaracji w zakresie tych praktyk może wynikać z wysokiego poziomu inflacji oraz rosnących cen żywności, co może wymuszać na konsumentach mniejszą troskę o zrównoważoną konsumpcję.

Niezmiennie najniższy poziom wskazań przedsiębiorstw we wszystkich falach badania odnotowuje praktyka członkostwa w samorządach gospodarczych. Niska aktywność w tym zakresie może wynikać z dobrowolności członkostwa, niskiej atrakcyjności organizacji samorządowych lub braku dostrzegalnych korzyści przez przedsiębiorstwa. Należy jednak zwrócić uwagę, że korekta wskazań w odniesieniu do poprzednich lat w zakresie tej praktyki była najmniejsza. Można uznać tym samym otrzymane wyniki jako optymistyczne i spodziewać się w przyszłości tendencji wzrostowej. Przyczyn wzrostu udziału w samorządach gospodarczych można upatrywać w czynnikach zewnętrznych wywołanych skutkami pandemii oraz wybuchem wojny na Ukrainie. Można przypuszczać, że przedsiębiorstwa zaczną dostrzegać potrzebę konsolidacji, wymiany doświadczeń czy organizacji wspólnych przedsięwzięć. W sytuacjach kryzysowych potrzeba integracji wynika również z naturalnej potrzeby ludzkiej pewnej przynależności. Organizacje mogą odczuwać większe bezpieczeństwo i potrzebę jedności w działaniu.

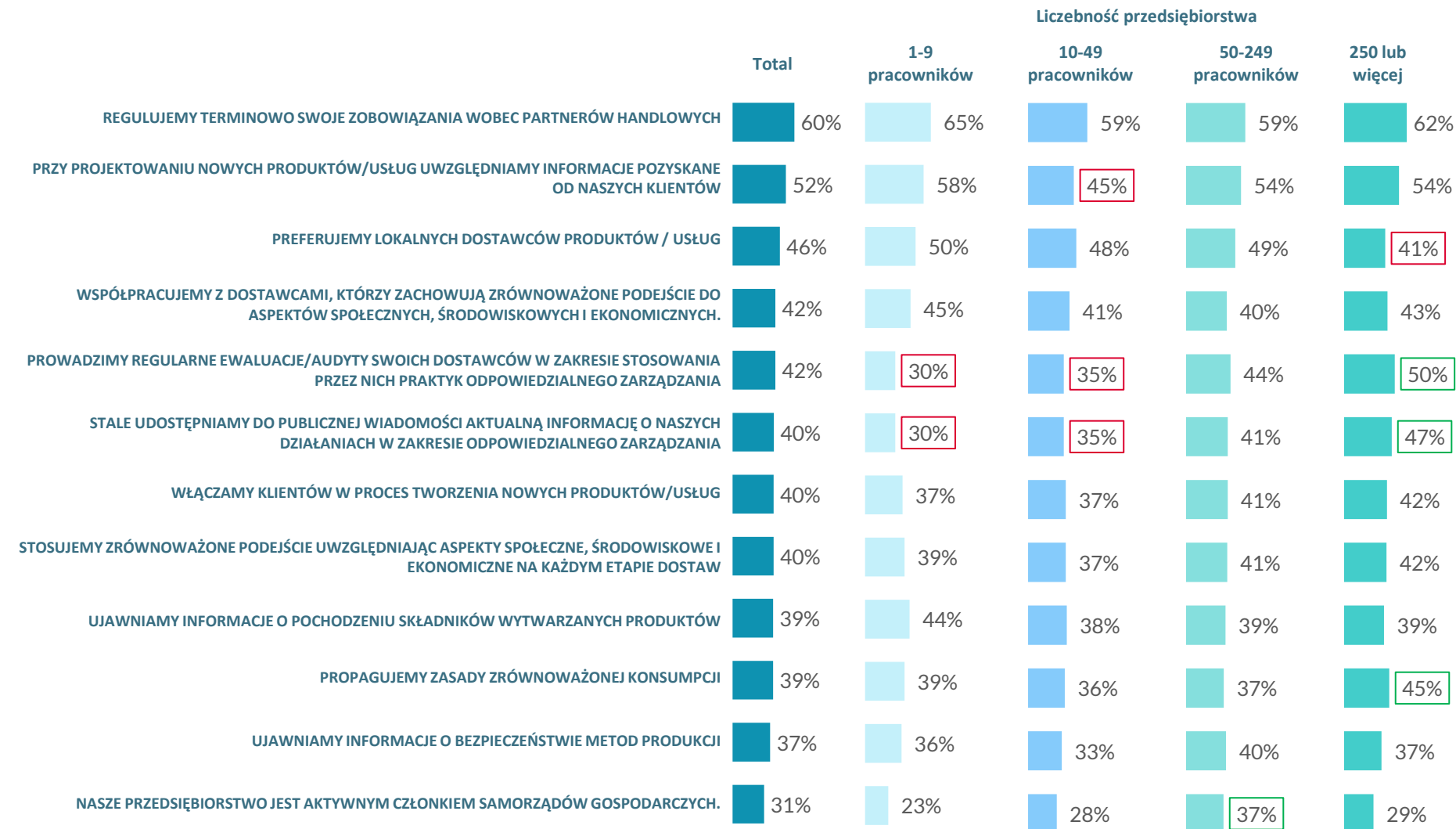
W analizie wyników na uwagę zasługują również otrzymane wskazania stosowanych praktyk w odniesieniu do kryterium wielkości przedsiębiorstwa. Ogólnie należy zauważyć, że biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, częściej na stosowanie praktyk odpowiedzialnego zarządzania wskazywały przedsiębiorstwa średnie oraz duże w porównaniu do mniejszych przedsiębiorstw (mikro oraz małe). Duże przedsiębiorstwa (250+) istotnie częściej prowadzą audyty dostawców 50% i ujawniają informacje o działaniach w zakresie odpowiedzialnego zarządzania 47%.



OBSZAR DOSTAWCY/ PARTNERZY

24

WYKRES: STOSOWANE PRAKTYKI ODPOWIEDZIALNEGO ZARZĄDZANIA W OBSZARZE DOSTAWCY/ PARTNERZY - W ZALEŻNOŚCI OD WIELKOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA



Generalnie można zauważyć ogólną prawidłowość, że firmy średnie i duże istotnie częściej od mniejszych podmiotów wdrożyły większość badanych praktyk dotyczących dostawców i partnerów. Największe różnice widoczne są w przypadku praktyki uwzględniania informacji pozyskanych od klientów przy projektowaniu nowych produktów/usług, preferowaniu lokalnych dostawców produktów/usług, prowadzenia regularnych ewaluacji/audytów swoich dostawców w zakresie stosowania przez nich praktyk odpowiedzialnego zarządzania, stałe udostępnianie do publicznej wiadomości aktualnej informacji o działaniach w zakresie odpowiedzialnego zarządzania. Podobnie przykładowo 23% mikro przedsiębiorców wskazało, że jest aktywnym członkiem samorządów gospodarczych w porównaniu do 37% średnich podmiotów.

Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania, n=1000

wyżej

niżej

ocenione vs IV fala badania



dr DARIUSZ BUDROWSKI

Prezes Polskiej Fundacji Filary Rozwoju

KOMENTARZ EKSPERTA

Wyniki V edycji raportu wskazują na ogólną stabilizację lub spadek wdrożenia praktyk ESG (w porównaniu do poprzednich fal pomiaru), z koncentracją na działaniach podstawowych, jak terminowość rozliczeń czy komunikacja z klientami. Zaawansowane mechanizmy współpracy z dostawcami, audyty czy transparentne raportowanie są domeną dużych, międzynarodowych podmiotów, natomiast mniejsze firmy pozostają z tyłu pod względem formalizacji i implementacji rozwiązań ESG.

Najczęściej wdrażaną praktyką we współpracy z dostawcami i partnerami jest terminowe regulowanie zobowiązań, co wynika z faktu, że jest to podstawowa, stosunkowo prosta do wdrożenia praktyka budująca zaufanie w relacjach B2B i ograniczająca ryzyko kosztów finansowych oraz zakłóceń w dostawach.

Istotą kwestią są informacje pozyskane od klientów przy projektowaniu nowych produktów i usług, co odzwierciedla rosnącą orientację rynkową przedsiębiorstw. Firmy dostrzegają, że systematyczne wykorzystanie głosu klienta pozwala lepiej dopasować ofertę do potrzeb rynku, zmniejsza ryzyko niepowodzenia nowych produktów i wzmacnia ich przewagę konkurencyjną.

Firmy rzadziej angażują się w promowanie zasad zrównoważonej konsumpcji, ujawnianie informacji o bezpieczeństwie metod produkcji czy aktywność w samorządach gospodarczych co można uzasadnić kilkoma czynnikami o charakterze organizacyjnym, ekonomicznym oraz regulacyjnym.

Praktyki te wykraczają poza podstawowe, operacyjne funkcje przedsiębiorstwa i często są postrzegane jako działania „ponadstandardowe”, których efekty są mniej bezpośrednie i trudniejsze do zmierzenia niż np. terminowe regulowanie zobowiązań czy bieżąca współpraca z dostawcami. Promowanie zrównoważonej konsumpcji wymaga zazwyczaj dodatkowych nakładów na komunikację, edukację klientów oraz modyfikację działań marketingowych, co nie zawsze przekłada się na natychmiastowy wzrost sprzedaży.

Przedsiębiorstwa o większej skali działania (250+) istotnie częściej prowadzą audyty dostawców oraz ujawniają działania w zakresie odpowiedzialnego zarządzania. Mikro i małe podmioty częściej preferują lokalnych dostawców, duże natomiast formalizują swoją współpracę poprzez audyty czy raportowanie ESG.

Firmy z przewagą kapitału polskiego częściej regulują terminowo zobowiązania i referują lokalnych dostawców, natomiast podmioty z kapitałem zagranicznym mocniej akcentują formalne procedury audytu oraz angażowanie klientów co wynika z silniejszego zakorzenienia w lokalnym otoczeniu gospodarczym.

Relacje z dostawcami i partnerami mają w ich przypadku często charakter osobisty i długoterminowy, a rzetelność płatnicza stanowi podstawowy wyznacznik wiarygodności na rynku, który pozwala podmiotom na długotrwałe relacje biznesowe i perspektywy stałego rozwoju.

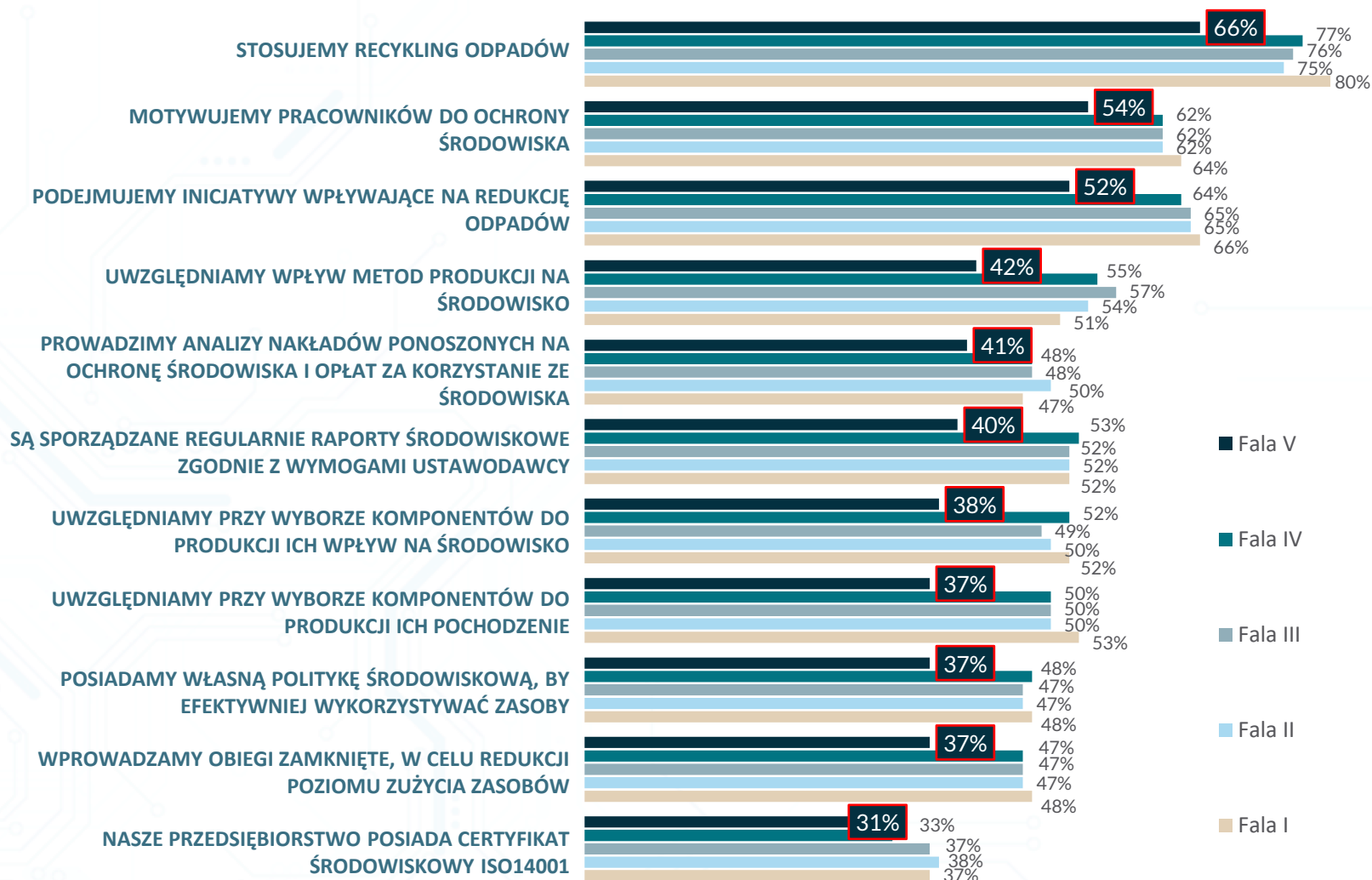
SUBINDEKS ŚRODOWISKO NATURALNE = 0,43

Wiodące praktyki w zakresie ochrony środowiska naturalnego pozostają niezmiennie w przeciągu pięciu fal badania: stosowanie recyklingu odpadów (66% wskazań), podejmowanie inicjatyw wpływających na redukcję odpadów (52%) oraz motywowanie pracowników do ochrony środowiska (54%).

Ochrona środowiska staje się dla przedsiębiorstw coraz ważniejsza z kilku, wzajemnie ze sobą powiązanych powodów. Zaostrzające się przepisy i rosnące obowiązki raportowania — od śladu węglowego po rozszerzoną odpowiedzialność producenta powoduje zwiększenie kosztu bierności i ryzyko kar. Z kolei presja kosztowa związana z rosnącymi cenami surowców i energii skłania do podnoszenia efektywności materiałowej i energetycznej. Równolegle rosną oczekiwania klientów oraz wymogi w łańcuchach dostaw: duzi odbiorcy uwzględniają kryteria środowiskowe do przetargów i kwalifikacji dostawców (więcej w części: obszar dostawców/ partnerów). Efektem tego, jest konieczność podjęcia przez firmy działań proekologicznych i zmiany swojej strategii biznesowej w kierunku bardziej przyjaznym dla planety. W pierwszej kolejności przedsiębiorstwa koncentrują się na praktykach oszczędzających zasoby (procesy zamknięte, zarządzanie odpadami czy zakupy komponentów) bo to najszybsza i najmniej ryzykowna droga do widocznych efektów operacyjnych i finansowych. Takie podejście do ochrony środowiska naturalnego oferuje szybkie, policzalne korzyści, zmniejsza ryzyko utraty ciągłości operacyjnej, tworzy dane, kompetencje oraz akceptację potrzebne do kolejnych, bardziej kapitałochłonnych etapów zielonej transformacji. Wykres prezentuje praktyki zarządcze w zakresie ochrony środowiska podejmowane na przestrzeni pięciu lat w latach 2021-2025.



WYKRES: PRAKTYKI W ZAKRESIE OCHRONY ŚRODOWISKA NATURALNEGO W PRZEKROJU 5 LAT (2021-2025)



Piąta fala badania w obszarze ochrony środowiska zanotowała spadki we wszystkich praktykach związanych z dbaniem o środowisko naturalne.

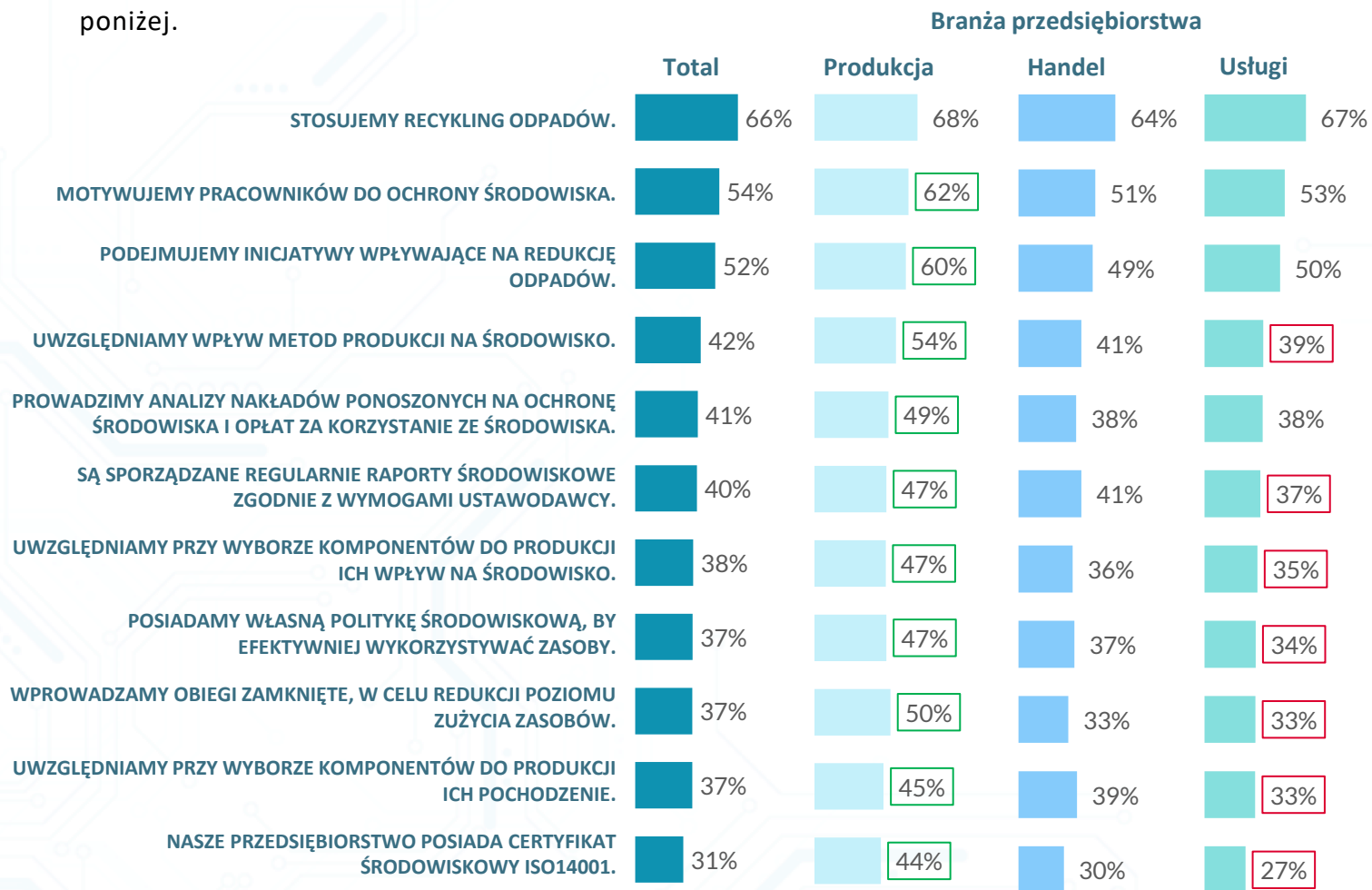
Analizując wyniki na przełomie pięciu lat działalności, niezmiennie wiodą prym praktyki takie jak recykling odpadów (66%), motywowanie pracowników do ochrony środowiska (54%) czy podejmowanie inicjatyw wpływających na redukcję odpadów (52%).

Spośród wszystkich praktyk najmniej popularną praktyką jest posiadanie systemu certyfikacji ISO 14001, która jest obecna w 31% badanych przedsiębiorstwach i niestety z roku na rok, coraz mniej przedsiębiorstw jest zainteresowanych wdrożeniem takiej certyfikacji. Co drugie badane przedsiębiorstwo motywuje pracowników do ochrony środowiska i wynik ten poprzez ostatnie trzy lata plasował się na tym samym poziomie, natomiast w roku 2025 zanotował spadek o 10 p.p. w stosunku do pierwszej fali badania w 2021 roku. W 2025 roku tylko 40% analizowanych przedsiębiorstw sporządza regularne raporty środowiskowe. 37% badanych przedsiębiorstw posiada opracowaną politykę środowiskową, wyniki z poprzednich czterech fal badania pozycjonowały się na tym samym poziomie 47% w latach 2021-2023 aby w 2024 roku zanotować spadek o jeden p.p.

Stosowanie obiegów zamkniętych jest stosowane przez 37% przedsiębiorstw i wynik uplasował się na poziomie 11 p.p. niżej od pozycji wyjściowej z roku 2021.

WYKRES: OCHRONA ŚRODOWISKA NATURALNEGO A BRANŻA DZIAŁALNOŚCI

Branża produkcyjna wdraża istotnie częściej wszystkie badane praktyki dotyczących środowiska naturalnego, gdzie częściej niż w usługach i handlu wdrażane są działania prośrodowiskowe – m.in. motywowanie pracowników do ochrony środowiska 62%, redukcja odpadów 60%, czy uwzględnianie wpływu metod produkcji na środowisko 54%. W usługach widać wyraźnie niższy poziom wdrożenia wielu praktyk prośrodowiskowych. Wyniki przekrojowe zostały przedstawione na wykresie poniżej.

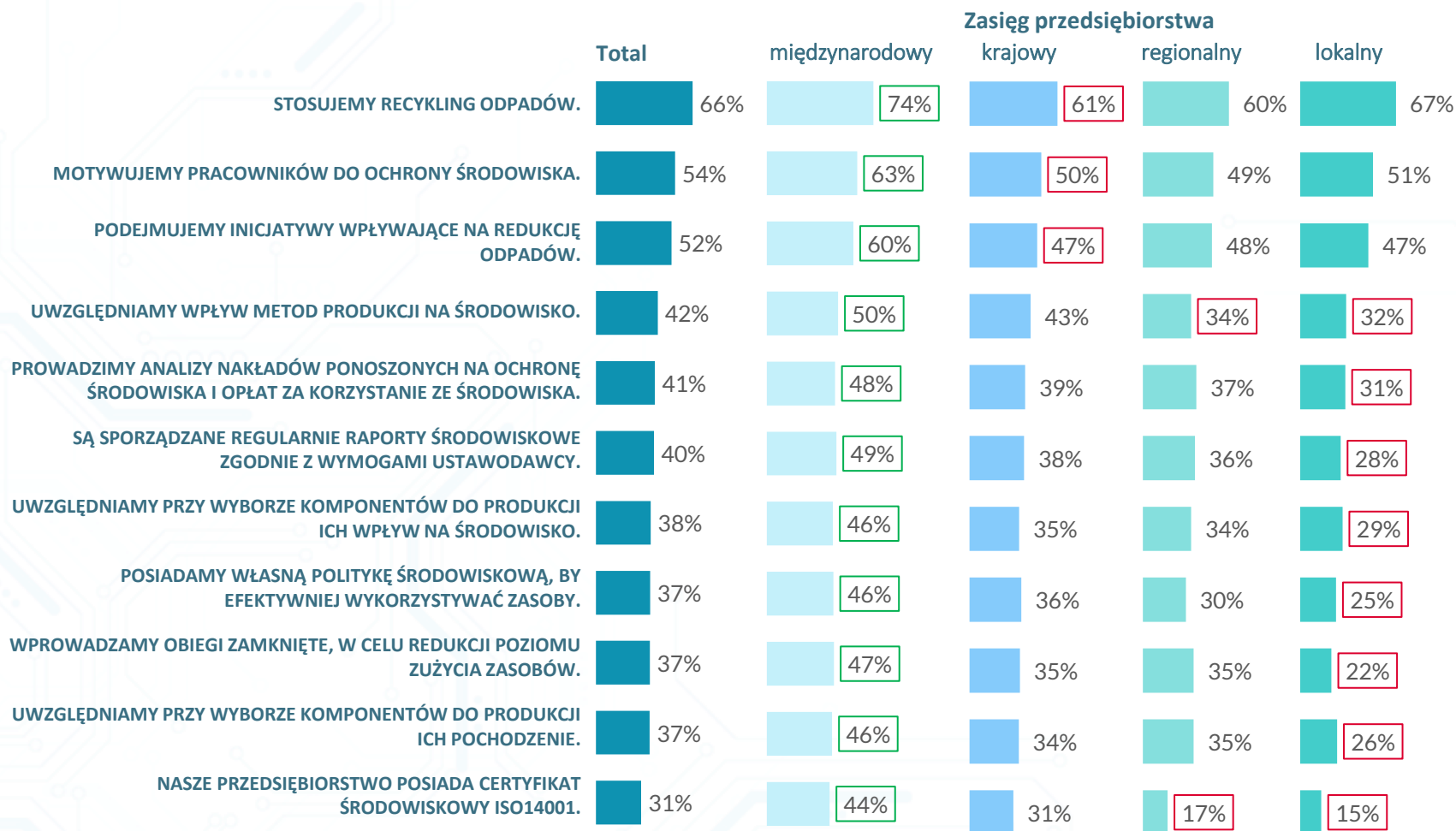


Analizując praktyki ochrony środowiska w przekroju branżowym, stosowane praktyki dla przedsiębiorstw produkcyjnych są wyższe od ogółu badanych firm. Można to uzasadnić faktem, iż prowadzenie firmy produkcyjnej wiąże się z przestrzeganiem wielu przepisów dotyczących m.in. gospodarki odpadami lub emisji zanieczyszczeń. Branża produkcyjna wdraża istotnie częściej, praktyki takie jak: opracowanie polityki środowiskowej – 47%, sporządzanie regularnych raportów środowiskowych – 47%, wprowadzanie obiegów zamkniętych – 50%, uwzględnianie wpływu komponentów do produkcji na środowisko – 47%, posiadanie własnej polityki środowiskowej – 47% czy posiadanie certyfikatu ISO 14001 – 44%. Warto wspomnieć, iż różnica w posiadaniu certyfikatu ISO 14001 w stosunku do ogółu przedsiębiorstw jest znaczna bo stanowi 13 p.p. i jest to najwyższa różnica plasująca przedsiębiorstwa produkcyjne na podium w zakresie podejmowanych działań w obszarze ochrony środowiska naturalnego.

W przedsiębiorstwach usługowych trudniej wskazać kluczowe punkty wpływu na środowisko, co wynika z rozproszonych źródeł oddziaływania – biura, dojazdy, centra danych czy podwykonawców – więc ślad środowiskowy jest mniej widoczny i trudniejszy do policzenia. Dodatkowo presja regulacyjna i branżowa jest tu zwykle słabsza niż w działalności produkcyjnej; wiele firm usługowych, zwłaszcza MŚP, nie podlega twardym wymogom raportowania. Wreszcie, pokutuje przekonanie, że „biuro to przecież niewielki wpływ”, co sprawia, że inicjatywy z zakresu ochrony środowiska schodzą na dalszy plan działania wobec bardziej „namacalnych” priorytetów biznesowych.

WYKRES: OCHRONA ŚRODOWISKA NATURALNEGO A ZASIĘG DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym najczęściej wdrażają praktyki prośrodowiskowe – wyróżniają się zwłaszcza w recyklingu odpadów 74% i motywowaniu pracowników do ochrony środowiska 63%. W firmach o zasięgu lokalnym i regionalnych wskaźniki te są wyraźnie niższe, co wskazuje na mniejszą systematyczność działań ekologicznych.



Najmniej popularną praktyką odnoszącą się do ochrony środowiska naturalnego jest praktyka posiadania certyfikatu środowiskowego ISO14001, wynik ten jest mocno zaznaczony we wszystkich przekrojach (np. branża działalności, liczba zatrudnionych osób czy zasięg działania). Jednocześnie zasięg działania silnie różnicuje praktyki związane z ochroną środowiska, każda praktyka jest w najwyższym stopniu stosowana w przedsiębiorstwach o zasięgu międzynarodowym. Stosowanie recyklingu odpadów jest najbardziej popularną praktyką bo obecna w 74% badanych przedsiębiorstwach.

Powyższe wyniki są spójne z logiką działania przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym. Firmy te, funkcjonują jednocześnie na wielu rynkach, gdzie podlegają ostrzejszym regulacjom i oczekiwaniom klientów oraz inwestorów w obszarze ochrony środowiska. Mają też większe zasoby, by wdrażać standardy korporacyjne (np. polityki segregacji i recyklingu, programy angażowania pracowników), centralizować procesy oraz negocjować z dostawcami usługi odbioru i recyklingu odpadów na lepszych warunkach. Efektem jest wyższa systematyczność działań. Wskazane różnice mogą też być częściowo wzmacniane przez efekt skali oraz lepszą zdolność dużych przedsiębiorstw do mierzenia i raportowania praktyk – co nie zmienia ogólnego kierunku zależności.



MAGDALENA OLBORSKA

ESG Manager

Samsung Electronics Polska

KOMENTARZ EKSPERTA

Trudno jest jednoznacznie określić powody niższych wskazań praktyk w zakresie ochrony środowiska naturalnego. Niższe wskazania dotyczące praktyk prośrodowiskowych wynikają zwykle z połączenia czynników metodycznych, organizacyjnych i rynkowych. Wiele przedsiębiorstw może odpowiedzieć „nie wiem”, bo brakuje im wspólnych definicji, twardych danych i osób, które potrafią rzetelnie odpowiedzieć. Przedsiębiorstwa działające lokalnie rzadziej podlegają obowiązkowemu raportowaniu i mniejszej presji klientów czy inwestorów, więc nie mają motywacji, by uporządkować czy udoskonalić procedury. W efekcie wiele działań ma charakter doraźny, w mniejszym stopniu udokumentowany i słabiej zakorzeniony w procesach zarządczych, co wprost może przekładać się na niższe deklaracje widoczne w odpowiedziach respondentów- przedsiębiorstw.

Dla Samsung Polska i branży technologicznej, którą reprezentujemy, ochrona środowiska oznacza odpowiedzialne projektowanie i ograniczenie emisji gazów cieplarnianych w produkcji urządzeń, która na tym etapie cyklu życia produktu sięga nawet 80% całkowitych emisji. Nowe technologie mogą przyjść z pomocą jako zielone innowacje minimalizujące negatywny wpływ na klimat np. inteligentne systemy zarządzania energią, recykling i ograniczenie zużycia surowców. Wyzwaniem dla wszystkich branż będzie wzrost zużycia energii przy rosnącym zastosowaniu narzędzi AI, których działanie wymaga ogromnej mocy obliczeniowej. Podobnie centra danych, które już teraz zużywają 2% globalnej energii elektrycznej wraz z rozwojem chmury i potrzebują systemów intensywnego chłodzenia. Dlatego ważne jest inwestowanie w innowacje dla energii odnawialnej i odejście od paliw kopalnianych, aby w parze z rozwojem nowych technologii szkodliwość dla środowiska była znikoma.

OBSZAR SPOŁECZNOŚCI LOKALNE

SUBINDEKS SPOŁECZNOŚCI LOKALNE = 0,37

Działania charytatywne wciąż dominują

ZMNIJSZONE ZAANGAŻOWANIE W DZIAŁANIA NA RZECZ SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

W obszarze społeczności lokalnej w 2025 roku spadło (choć w większości nieznacznie) zaangażowanie we wszystkie rodzaje praktyk. Jedynie promowanie aktywności fizycznej odnotowało nieznaczny wzrost (odpowiedzi twierdzące 43% w 2025 wobec 42% w 2024 roku). Może to wynikać z rosnącej popularności różnego rodzaju maratonów i innych biegów szczególnie w dużych miastach stających się wydarzeniami medialnymi. Przyczyniać do tego może się także powszechność aplikacji i programów zachęcających organizacje do zbierania punktów za aktywność, co motywuje pracowników do aktywności fizycznej na zasadzie grywalizacji.

Największy spadek odnotowano w zakresie analizowania wpływu decyzji inwestycyjnych na zatrudnienie w regionie. Częstość odpowiedzi twierdzących spadła z 41% w 2024 do 31% w 2025 roku, natomiast udzielanie wsparcia finansowego dla lokalnych wydarzeń zmniejszyło się o 5%, z 40% w 2024 na 35% w 2025 roku. Szczególnie analiza wpływu decyzji inwestycyjnych może wiązać się z trudnymi do przyjęcia z perspektywy biznesowej, skutkami dla przedsiębiorstw, co może rodzić dylematy etyczne – jeśli rezultat podjętej analizy wykazuje, że ekonomicznie uzasadniona dla organizacji decyzja, nie jest korzystna dla regionu – co powinna uczynić organizacja, by nie uczynić takich analiz czynnością bez realnego przełożenia na rzeczywistość.

PRZEDSIĘBIORSTWA Z MAKROREGIONU PÓŁNOCNEGO SĄ NAJBARDZIEJ ZAANGAŻOWANE SPOŁECZNIE

Przedstawiciele przedsiębiorstw z Makroregionu Północnego – podobnie jak w latach poprzednich, najczęściej udzielali odpowiedzi twierdzących w przypadku wszystkich wyróżnionych praktyk, co wynika prawdopodobnie z czynników strukturalnych i instytucjonalnych. Po pierwsze, w obszarze tym działa wiele przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności, co wspiera wzajemną współpracę, także w zakresie społeczności lokalnej. Po drugie, w regionie powstało wiele klastrów, to jest ściśle współpracujących ze sobą organizacji biznesowych i instytucji wspierających ich działania, w tym administracji państwowej, co przekłada się również na częstsze podejmowanie zaangażowania na rzecz społeczności lokalnej.

Najniższy udział wskazań na „tak” odnotowano w przypadku Makroregionu Centralnego, co również oznacza kontynuację trendu z lat poprzednich. Powodem niskiego zaangażowania w społeczność lokalną może być fakt, że w regionie tym działają przedsiębiorstwa bardziej angażujące się w działania z obszaru społecznej odpowiedzialności na arenie międzynarodowej lub krajowej, mniej zaś w aspekcie lokalnym.

Pozostałe makroregiony wykazują zróżnicowane zaangażowanie w poszczególne praktyki.

WIĘKSZE PODMIOTY WSPIERAJĄ CZĘŚCIEJ

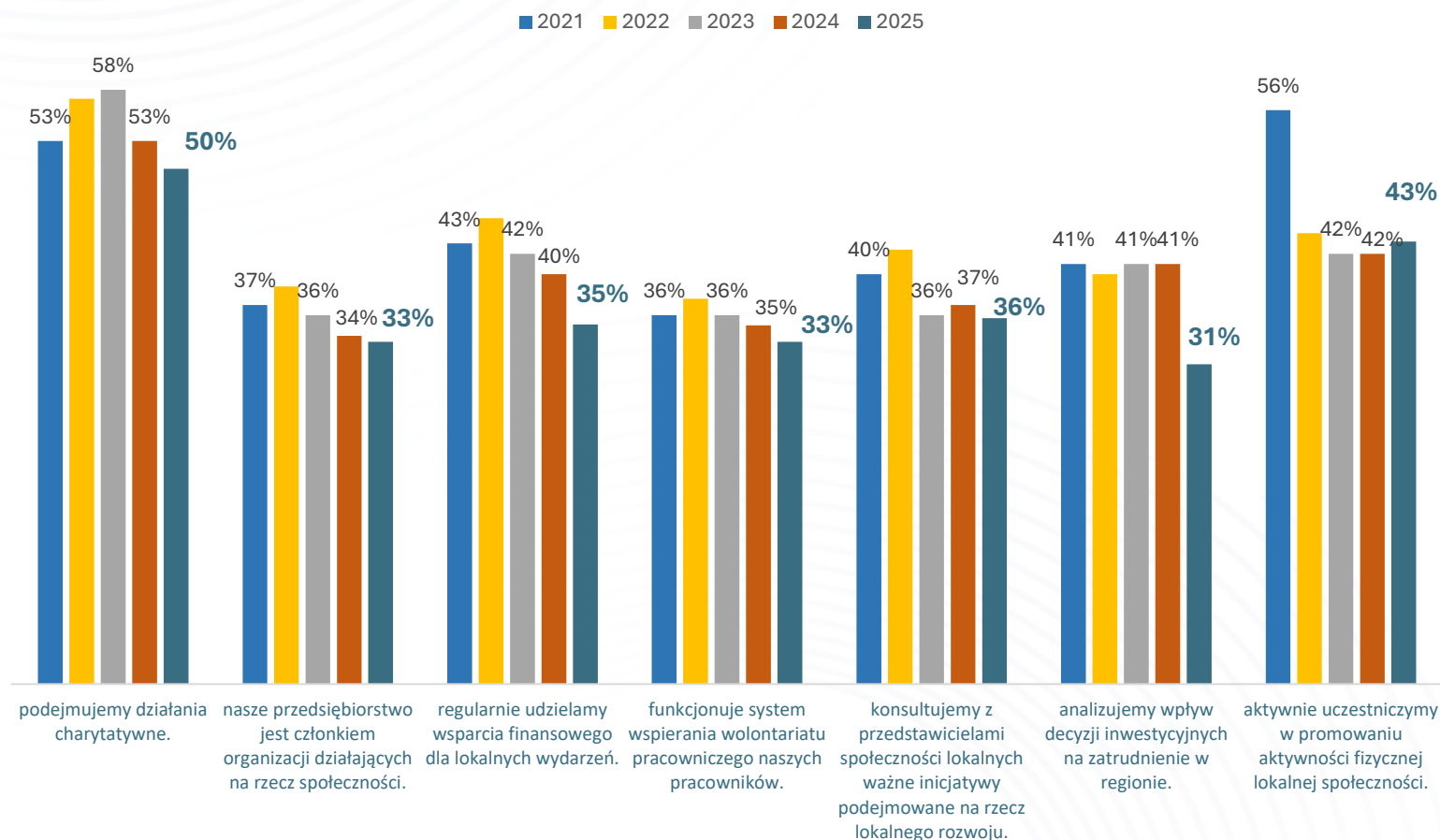
Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 pracowników są znacznie bardziej aktywne we wspieraniu lokalnej społeczności niż małe (1-9 pracowników), co wynika z ograniczoności zasobów, jakimi dysponują małe przedsiębiorstwa, jak też znajdowania się zwykle w jednej z pierwszych faz rozwoju, gdzie kluczowe jest inwestowanie wewnątrz organizacji.

SEKTOR PUBLICZNY AKTYWNIJSZY NIŻ PRYWATNY W DZIAŁANIACH NA RZECZ LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI

Sektor publiczny deklaruje większe zaangażowanie w aktywności na rzecz lokalnej społeczności niż przedsiębiorstwa prywatne. Najistotniejsza przewaga w częstości zaangażowania wyniosła w przypadku konsultowania z przedstawicielami społeczności lokalnej ważnych inicjatyw podejmowanych na rzecz lokalnego rozwoju (48% odpowiedzi na „tak” wobec 31% w sektorze prywatnym). Wydaje się mieć to uzasadnienie w celach i założeniach dotyczących funkcjonowania podmiotów publicznych oraz ich intensywniejszych związków z administracją publiczną, szczególnie lokalną (Por. Wykres 3).

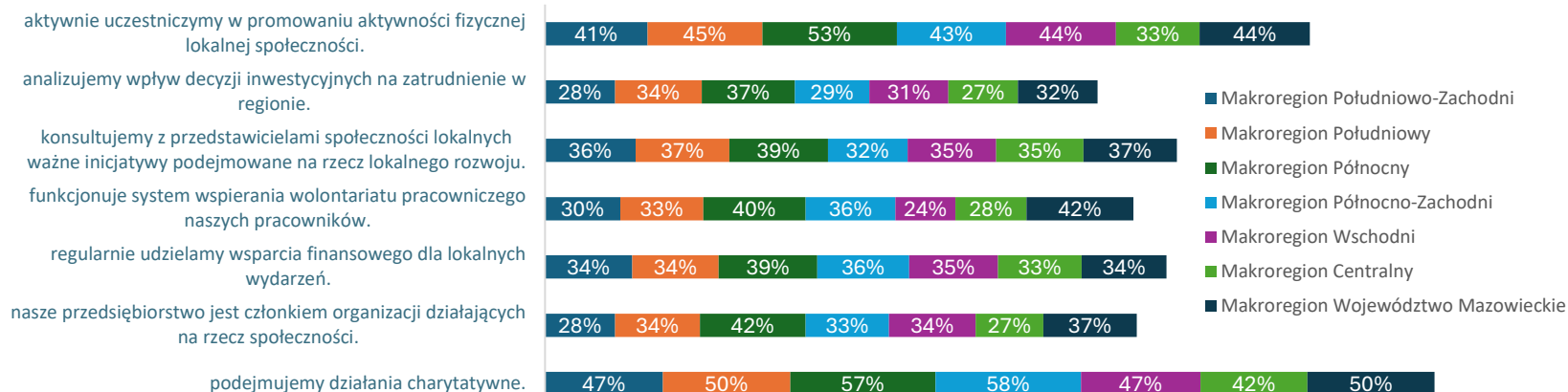
Zwracają uwagę wysokie odsetki odpowiedzi „nie wiem” – przy większości pytań to ¼ wszystkich odpowiedzi. Jedynie w przypadku pytania dot. działalności charytatywnej brak świadomości dot. działań firmy w tym zakresie stwierdził średnio co piąty respondent.

WYKRES: ZAANGAŻOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW W DZIAŁANIA NA RZECZ SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ W LATACH 2021-2025



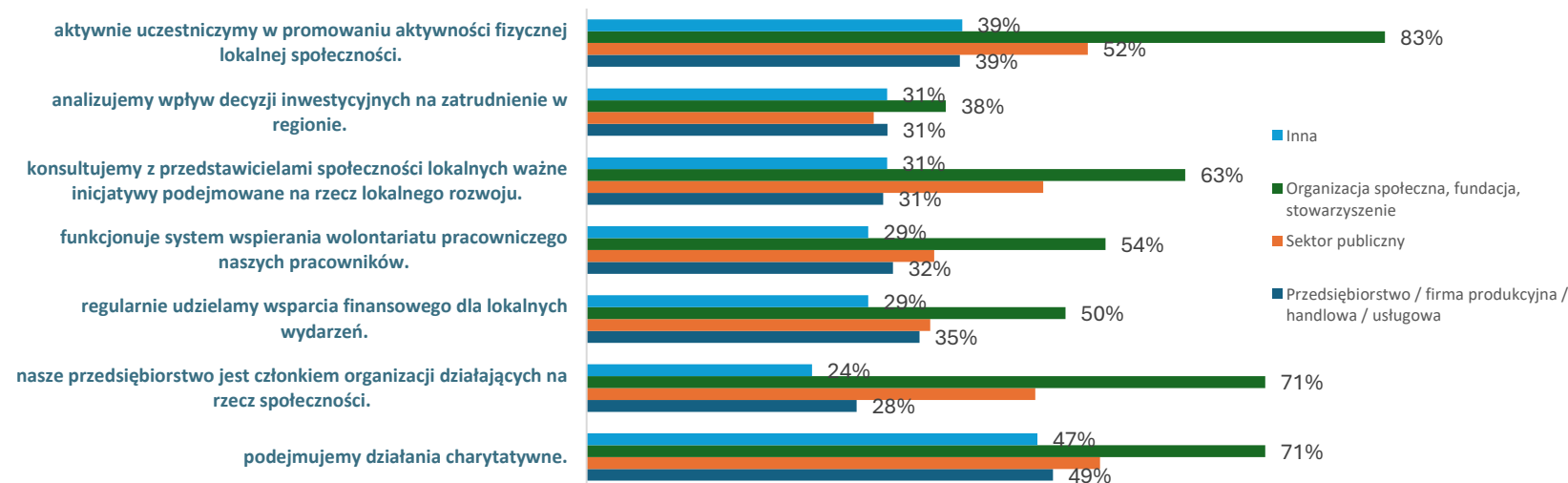
Zaangażowanie w działania charytatywne pozostaje dominującą formą aktywności przedsiębiorstw w obszarze społeczności lokalnej. Pomimo odnotowanego spadku odpowiedzi twierdzących z 53% na 50% w 2025 roku, wciąż połowa przedsiębiorstw deklaruje swoje uczestnictwo w różnego rodzaju akcjach charytatywnych. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że tego rodzaju forma zaangażowania jest najłatwiejsza do podjęcia – wystarczy wybrać cel i jedną z wielu przestrzeni, w których tego typu aktywności są potrzebne i poszukiwane. Ponadto często w akcjach mogą brać udział pracownicy jako osoby indywidualne, podczas gdy pozytywnie promowana jako dobroczyńca jest firma, w której pracują. Bazując na działaniach charytatywnych najłatwiej także tworzyć pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, bo zwykle dotyczą wspierania osób w najtrudniejszej sytuacji, co chwytą za serce przeciętnego obywatela. W przypadku pozostałych kategorii aktywności zaangażowanie nie przynosi tak oczywistego pozytywnego efektu medialnego - szczególnie analizowanie wpływu decyzji inwestycyjnych na zatrudnienie w regionie, czy członkostwo przedstawicieli przedsiębiorstwa w lokalnej organizacji mogą być jedynie deklaratywne i nie przekładać się w jakikolwiek sposób wymiennie na społeczność lokalną. Natomiast konsultowanie decyzji inwestycyjnych z przedstawicielami społeczności lokalnej jest przez wielu przedsiębiorców uznawane za niepotrzebne lub niewygodne.

WYKRES: PODEJMOWANIE PRAKTYK NA RZECZ SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ W RÓŻNYCH MAKROREGIONACH POLSKI



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000

WYKRES: ZRÓŻNICOWANE ZAANGAŻOWANIE W SPOŁECZNOŚĆ LOKALNĄ RÓŻNYCH RODZAJÓW PRZEDSIĘBIORSTW



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000

Działania charytatywne, podobnie jak inne działania, zdecydowanie częściej podejmowane przez przedsiębiorstwa duże – powyżej 50 pracowników (w grupie organizacji zatrudniających od 50 do 249 pracowników odpowiedzi „tak” wyniosły 56%, a w organizacjach powyżej 250 pracowników aż 59%). W podmiotach zatrudniających od 1 do 9 osób działania charytatywne podjęło jedynie 35% przedsiębiorstw.

Najczęściej działania charytatywne są podejmowane w Makroregionie Północno-Zachodnim (58% odpowiedzi „tak”) i Północnym (58%), najmniej w Centralnym (42% odpowiedzi twierdzących).

Działania charytatywne są nieco częściej podejmowane w sektorze publicznym (54%) niż w przedsiębiorstwach komercyjnych (49%), najwięcej w stowarzyszeniach i fundacjach – co zrozumiałe z uwagi na ich status i cele (71%).

Analizując rodzaj działalności, to w handlu odnotowano mniej odpowiedzi twierdzących (45%) niż w usługach (52%).

Największą aktywność jednak, jeśli chodzi o rodzaj organizacji, wykazują fundacje i stowarzyszenia, co wynika ze specyfiki ich działania i częstego zapisu w celach statutowych, zaangażowania w społeczność lokalną.

Jedynie w przypadku analizowania wpływu decyzji inwestycyjnych na zatrudnienie w regionie sektor prywatny miał nieco więcej odpowiedzi twierdzących (31%), podczas gdy sektor publiczny 30%, co w obu przypadkach jest wynikiem dość niskim.



BEATA KUBIDA

Menedżerka zespołu zrównoważonego rozwoju i ESG – Santander Bank Polska

KOMENTARZ EKSPERTA

Dane zaprezentowane w raporcie pokazują nieznaczny spadek zaangażowania biznesu na rzecz otoczenia społecznego. Chociaż wiele firm deklaruje tego rodzaju działania, to jednak dla części z nich faktyczna realizacja inicjatyw wciąż stanowi wyzwanie. Jedną z przyczyn może być brak gotowości do konsekwentnego budowania i wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju, w których działania na rzecz społeczności mają istotne znaczenie.

Co ciekawe, sektor publiczny w większości analizowanych obszarów wykazuje wyższy poziom zaangażowania niż przedsiębiorstwa prywatne. Może to wynikać ze specyfiki działalności tego sektora, a także z jego silniejszych powiązań z lokalną administracją. Warto też zwrócić uwagę na wzrost popularności inicjatyw, które promują aktywność fizyczną. Może to być inspiracja do nowych form zaangażowania zarówno pracowników jak i społeczności.

Dla Santander Bank Polska kwestie wspierania społeczności zawsze były i są priorytetem. Realizujemy działania, które wykraczają poza zwykły biznes. Nasze autorskie inicjatywy edukacyjne, takie jak Finansiaci czy Finansowe roz(g)rywki mają na celu wyposażyć w przydatną wiedzę dzieci, młodzież oraz ich opiekunów. Z kolei program Santander Open Academy oferuje możliwości bezpłatnego zdobywania nowych kompetencji, nauki języków obcych i pogłębiania wiedzy przydatnej na rynku pracy. Inny ważny zakres naszych działań edukacyjnych to cyberbezpieczeństwo.

W tym obszarze realizujemy projekty dotyczące naszej bankowości internetowej i mobilnej, strony internetowej banku i mediów społecznościowych

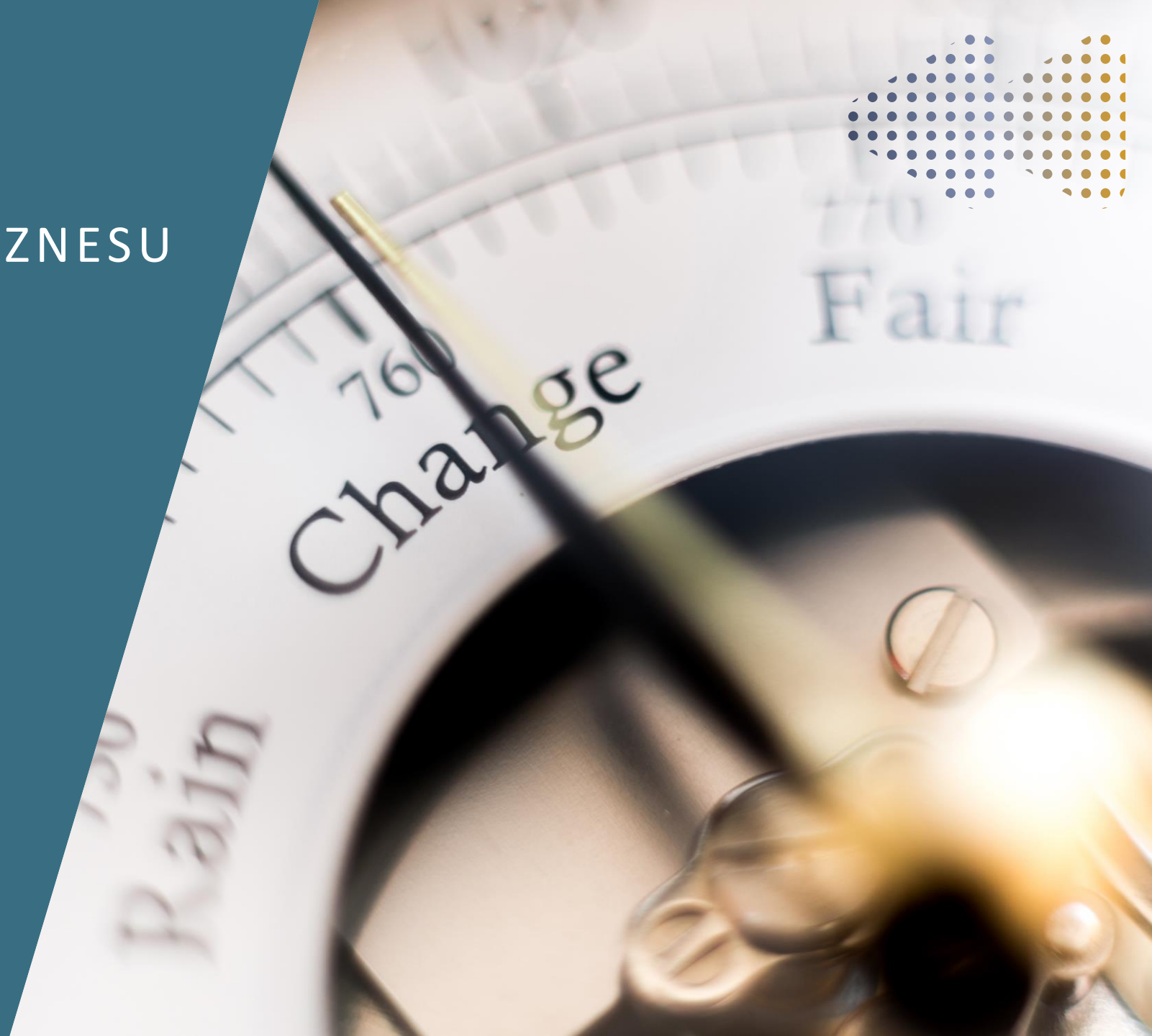
Przykładem jest nasza kampania „Nie wierz w bajki” czy też program naszej Fundacji „Haki na cyberataki”.

Fundacja Santander rozwija swoją działalność już od 27 lat. Prowadzi programy z zakresu edukacji, działań na rzecz młodzieży, rozwoju społeczno-gospodarczego, pomocy społecznej, a także pomocy humanitarnej. Projekty obejmują wolontariat pracowniczy, programy grantowe (m.in. „Tu mieszkam tu zmieniam EKO”, „Razem dla eko-zmiany”), i inne działania charytatywne. Przykładowo: Fundacja remontuje i wyposaża Kluby Płomyka. Są to pomieszczenia przeznaczone dla dzieci, które przebywają w oddziałach szpitalnych lub domach dziecka.

Działania na rzecz społeczności są integralną częścią strategii biznesowej Santander Bank Polska. Zgodnie z jej założeniami odpowiedzialność dla nas to zasada, którą kierujemy się w naszych codziennych działaniach. Chcemy tworzyć wartość nie tylko dla klientów i akcjonariuszy, ale także dla lokalnych społeczności.

W KIERUNKU ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU

RUCHOMA CZĘŚĆ BAROMETRU



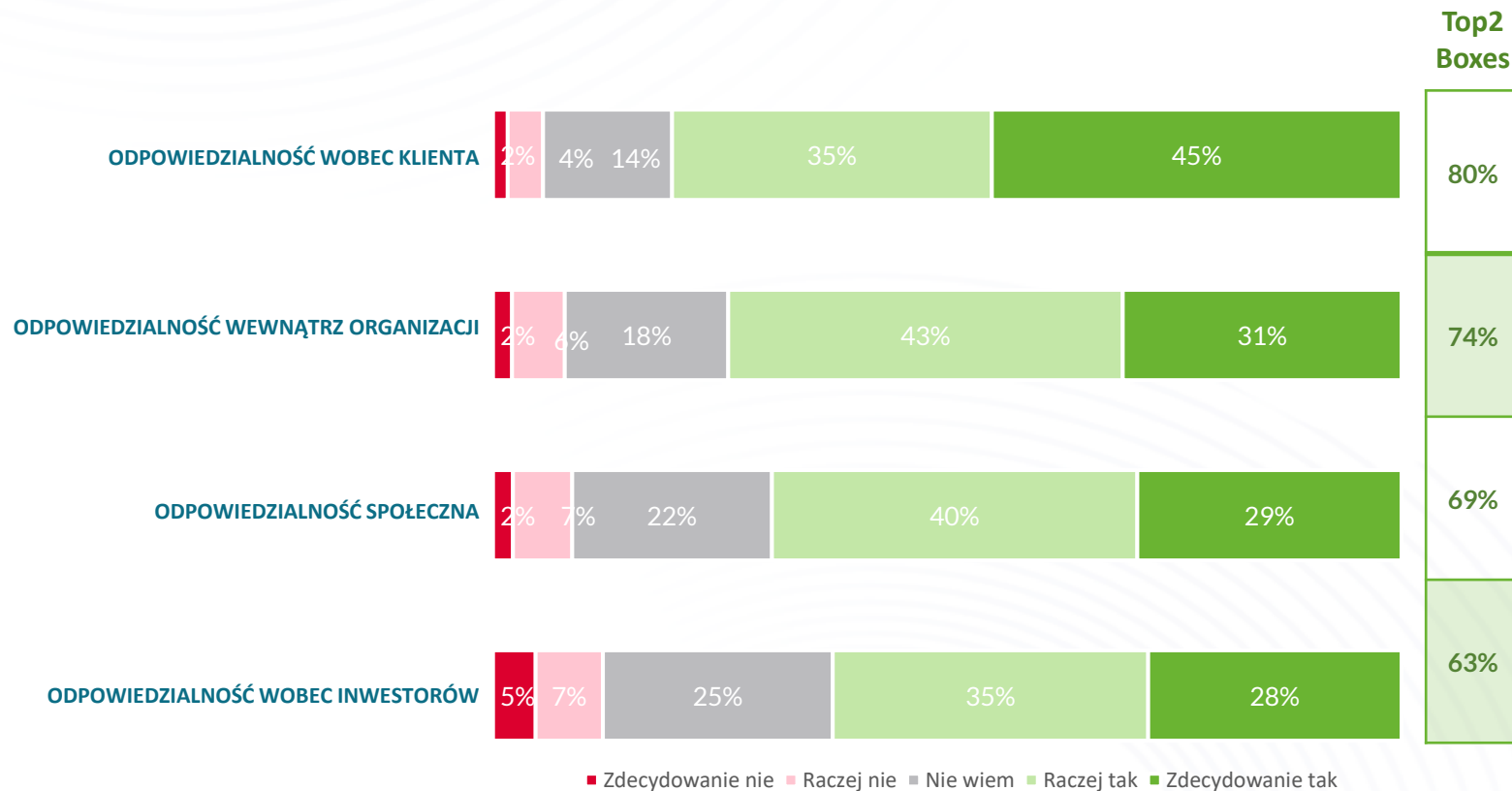


ZRÓWNOWAŻONA WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

Odpowiedzialność wobec klienta stanowi wiodący obszar odpowiedzialności w stosunku do otoczenia zewnętrznego

W ramach badania skoncentrowano główną uwagę na czterech podstawowych obszarach działalności przedsiębiorstwa do których należą: odpowiedzialność wobec klienta, odpowiedzialność wewnątrz organizacji, odpowiedzialność społeczna i odpowiedzialność wobec inwestorów.

WYKRES: OBSZARY DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA, W KTÓRYCH WDRAŻANE SĄ PRAKTYKI WSPIERAJĄCE ZRÓWNOWAŻONĄ WSPÓŁPRACĘ Z OTOCZENIEM WEDŁUG CZTERECH RODZAJÓW ODPOWIEDZIALNOŚCI.



Analizując powyższe wyniki można zauważyć, że wiodącym obszarem odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw we wdrażaniu praktyk wspierających zrównoważoną współpracę z otoczeniem stanowi obszar odpowiedzialności wobec klienta. Odpowiedzi twierdzące (raczej tak/zdecydowanie tak) wynoszą łącznie 80%. Wskazany wynik pozwala na stwierdzenie, że zrównoważona współpraca z otoczeniem w głównej mierze koncentruje się na odpowiedzialności wobec głównych nabywców swoich usług. Na kolejnym miejscu uplasowała się odpowiedzialność wewnątrz organizacji (co dało łącznie 74% odpowiedzi twierdzących tak/zdecydowanie tak). Trzecie miejsce zajęła odpowiedzialność społeczna z łączną sumą 69%. Najmniej procent wskazań występuje w przypadku odpowiedzialności wobec inwestorów, z łączną sumą wskazań tak/zdecydowanie tak wynoszącą 63%. Oznacza to, że w badanych przedsiębiorstwach z jednej strony wdrażane praktyki wspierające zrównoważoną współpracę z otoczeniem koncentrują się przede wszystkim na najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwa, natomiast z drugiej strony na różną priorytetyzację poszczególnych obszarów.

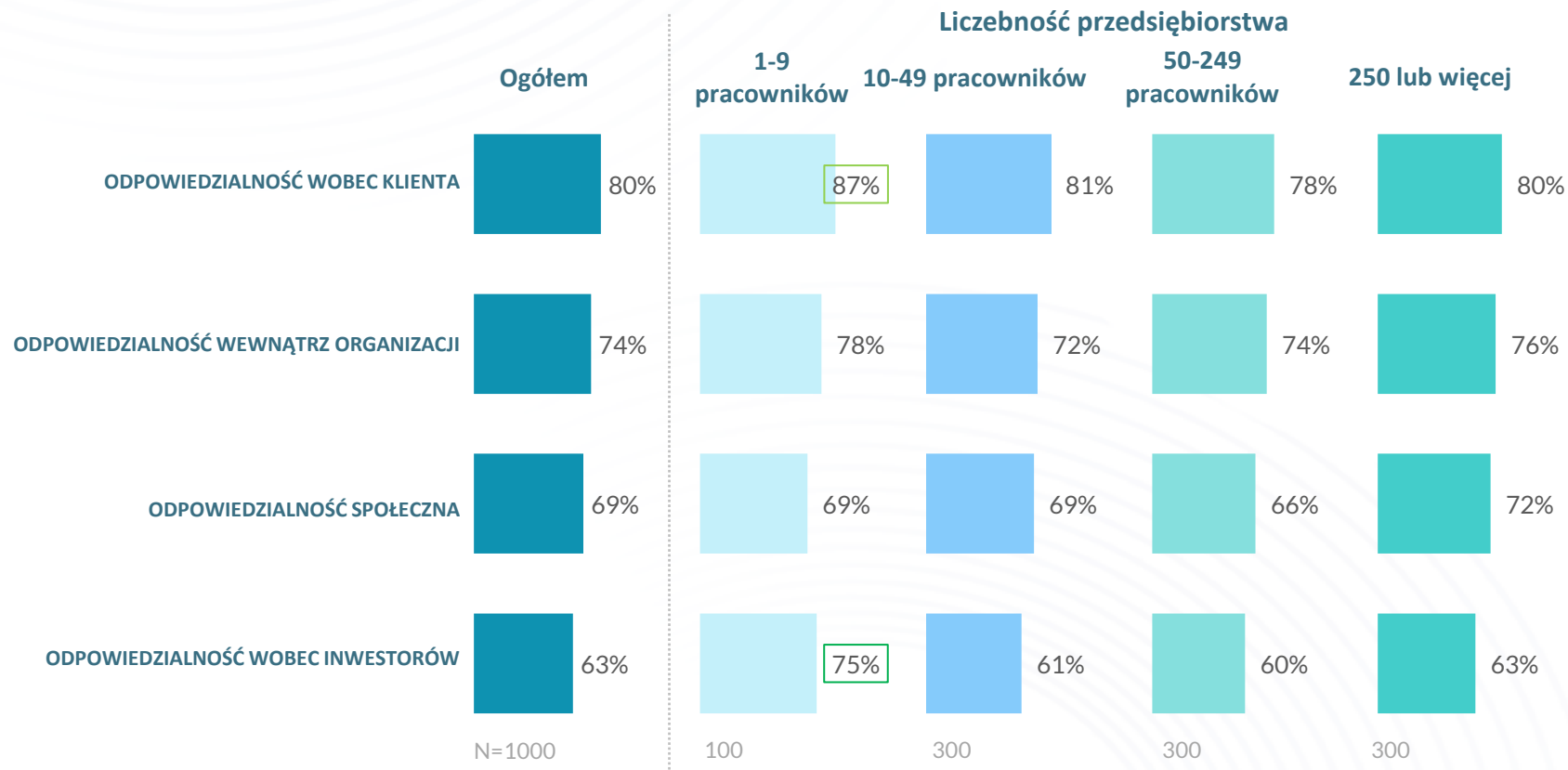
Uzyskane wyniki badania w kontekście przekrojowym pozwoliły na uchwycenie istotnych podobieństw i różnic pod względem czterech obszarów działalności przedsiębiorstwa.



ZRÓWNOWAŻONA WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

Mikro przedsiębiorstwa są w najwyższym stopniu odpowiedzialne wobec klienta i inwestorów

WYKRES: OBSZARY DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA, W KTÓRYCH WDRAŻANE SĄ PRAKTYKI WSPIERAJĄCE ZRÓWNOWAŻONĄ WSPÓŁPRACĘ Z OTOCZENIEM, ZE WZGLĘDU NA WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000

Dokonując głębszej analizy można zauważyć, że odpowiedzialność wobec klienta jest szczególnie mocno akcentowana w mikro przedsiębiorstwach (łączna suma wskazań tak/zdecydowanie tak wynosi 87%). Tego rodzaju przedsiębiorstwa wyróżniają się na tle pozostałych typów przedsiębiorstw także pod względem odpowiedzialności wobec inwestorów (łączna suma wskazań odpowiedzi tak/zdecydowanie tak 75%). Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, odpowiedzialność wobec klienta stanowi obszar działalności przedsiębiorstwa, w którym wdrażane są praktyki wspierające zrównoważoną współpracę z otoczeniem. Wartym podkreślenia jest to, że duże przedsiębiorstwa zatrudniające 250 pracowników lub więcej wyróżniają się na tle pozostałych typów przedsiębiorstw pod względem odpowiedzialności społecznej (72%). Tego typu przedsiębiorstwa w większym stopniu są zaangażowane w uwzględnienie interesów społecznych i środowiskowych w swojej działalności prowadząc działania w sposób etyczny, transparentny i zrównoważony.



ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ZARZĄDZANIE KWESTIAMI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

W organizacjach nie ma osób odpowiedzialnych za zarządzanie kwestiami zrównoważonego rozwoju.

Wyniki badania wskazują, że **w prawie co czwartej organizacji (23%) nie ma osoby wyznaczonej do koordynowania działań ESG**, ani w pełnym wymiarze etatu, ani też w ramach dodatkowych obowiązków, czy zaangażowania na część etatu. Dodatkowo, 40% pytanych wskazało, że nie wie czy taka osoba jest wyznaczona. Biorąc pod uwagę, że 70% przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu to mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w których, ze względu na liczbę pracowników nietrudno jest zidentyfikować poszczególne jednostki, można przypuszczać, że brak wiedzy, czy w organizacji jest osoba odpowiedzialna za działania w zakresie ESG, oznacza, że takiej osoby nie ma, a prawdopodobnie, że działania takie nie są ogóle realizowane. Oznaczałoby to, że nie w co czwartym, ale w 63% badanych przedsiębiorstw nie ma osoby, która odpowiadałaby za działania dotyczące zarządzania kwestiami zrównoważonego rozwoju.

WYKRES: OSOBY ODPOWIEDZIALNE ZA PROWADZENIE DZIAŁAŃ W ZAKRESIE ESG

Kto w Państwa organizacji jest odpowiedzialny za prowadzenie działań w zakresie ESG?



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000

TABELA: POSIADANIE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWO STRATEGII A ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA DZIAŁANIA ESG

	TOTAL	TAK	NIE	NIE WIEM
Wyznaczona jest jedna osoba, której 100% czasu jest dedykowane ESG	5%	7%	4%	2%
Wyznaczona jest jedna osoba, której część czasu (mniej niż 100%) jest dedykowane ESG	8%	11%	5%	2%
Jest zespół, w którym jest więcej niż jedna osoba, który jest dedykowany ESG	12%	19%	4%	4%
Nie ma osoby wyznaczonej do koordynowania tego obszaru	23%	18%	42%	23%
Korzystamy ze wsparcia doradców zewnętrznych na co dzień	9%	13%	7%	2%
Korzystamy ze wsparcia doradców zewnętrznych przy wybranych projektach	11%	15%	8%	4%
Nie wiem/trudno powiedzieć	40%	30%	37%	65%

Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000

Równocześnie, można także zauważyć, że w organizacjach, które są zarządzane strategicznie i mają strategię rozumianą jako długofalowy program rozwoju, opisujący sposoby osiągnięcia celów, są też osoby lub zespoły odpowiedzialne za działania ESG. W tabeli 1 bardzo wyraźnie widać, że te organizacje, które posiadają strategię mają także wyznaczone osoby lub zespoły odpowiadające za ESG albo korzystają ze wsparcia doradców, znacznie częściej niż średnia odpowiedzi dla wszystkich respondentów. W przypadku organizacji, w których strategii nie ma, lub respondenci nie wiedzieli czy organizacja taką strategię posiada, znacznie rzadziej niż dla średniego wyniku dla wszystkich respondentów, w organizacjach są osoby lub zespoły odpowiedzialne za ESG.

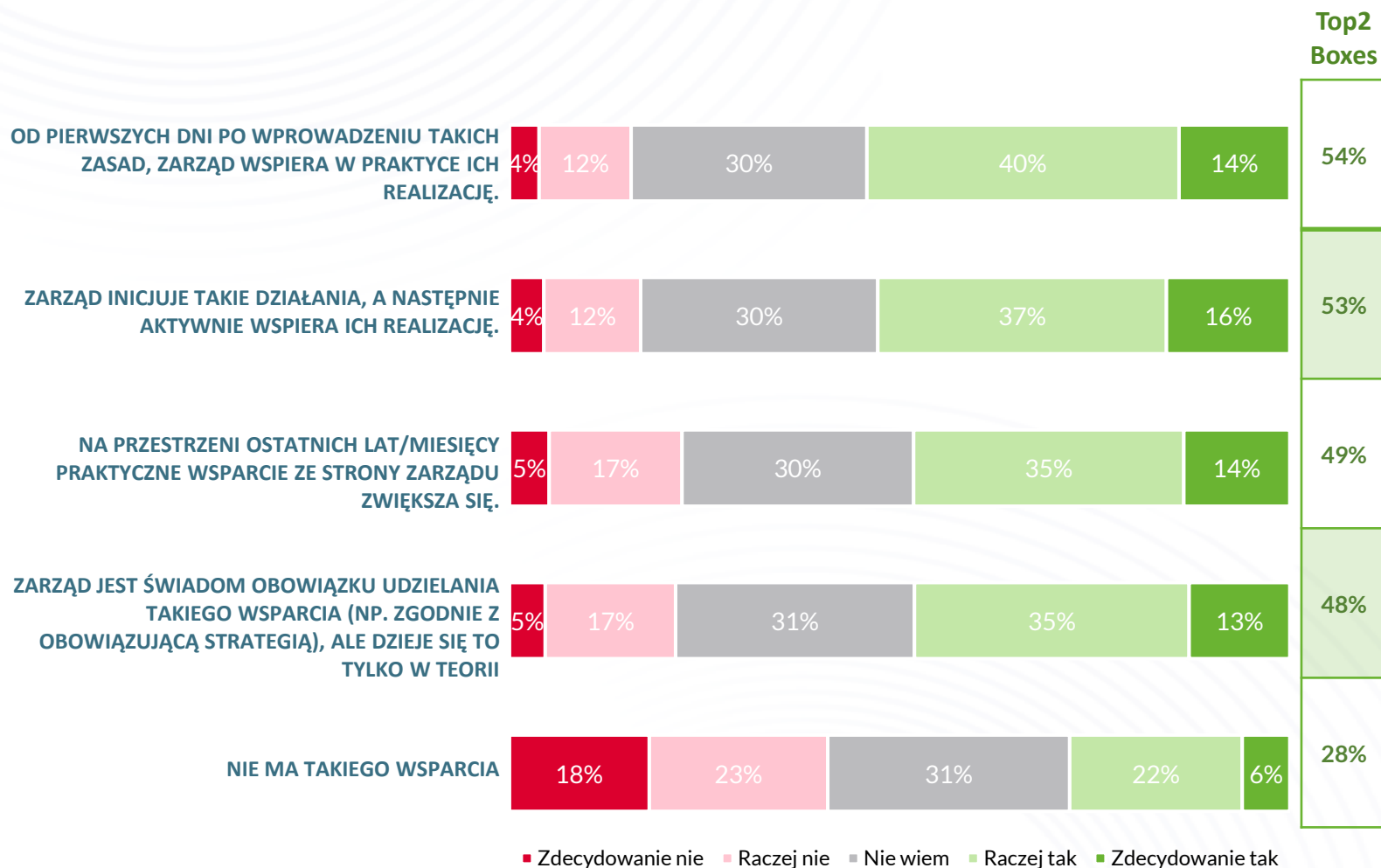
Analizując kwestie posiadania przez organizację wyznaczonej osoby lub komórki odpowiedzialnej za ESG w odniesieniu do liczby zatrudnionych osób w przedsiębiorstwie można wskazać, że wyniki badania dla całej próby są odzwierciedleniem stanu faktycznego w średnich przedsiębiorstwach, w których rozkład odpowiedzi jest zbliżony do wyniku dla całej próby.



WSPARCIE ZE STRONY ZARZĄDU DLA REALIZACJI ZASAD ODPOWIEDZIALNEGO ZARZĄDZANIA

39

WYKRES: STOSOWANE PRAKTYKI ODPOWIEDZIALNEGO ZARZĄDZANIA W OBSZARZE DOSTAWCY/ PARTNERZY



Wsparcie ze strony zarządu dla realizacji zasad odpowiedzialnego zarządzania jest obecne, ale raczej umiarkowane – deklaruje je ok. połowa firm (T2B na poziomie 48–54%) Jednocześnie niemal co trzecie przedsiębiorstwo wskazuje (T2B na poziomie 28%), że takiego wsparcia brakuje lub pozostaje ono jedynie w sferze deklaracji.

Rozkład odpowiedzi na pytania o wsparcie ze strony zarządu jest podobny niezależnie od zakresu uszczegółowienia pytań o świadomość obowiązku udzielania takowego wsparcia, aktywność w jego udzielaniu czy praktyczne wspieranie lub zwiększanie jego poziomu w razie potrzeby. Blisko połowa respondentów wskazuje na jego obecność. Około 20% wskazuje, że wsparcia dla realizacji zasad odpowiedzialnego zarządzania brakuje (od 16% do 22% odpowiedzi Zdecydowanie nie i Raczej nie) a 30% pytaných nie potrafi udzielić odpowiedzi na te pytania (30% i 31% odpowiedzi Nie wiem)

Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000



NAJMNIEJSZA INERCJA DZIAŁANIA W ORGANIZACJACH SPOŁECZNYCH, FUNDACJACH I STOWARZYSZENIACH.

Po wprowadzeniu w przedsiębiorstwie zasad odpowiedzialnego zarządzania ich praktyczne wsparcie przez Zarządy od pierwszych dni po wprowadzeniu jest zróżnicowane w zależności od sektora w jakim działa przedsiębiorstwo. Potwierdzone w największym stopniu w organizacjach społecznych, fundacjach i stowarzyszeniach (67% odpowiedzi Zdecydowanie tak i Raczej tak) na widocznie niższym poziomie jest ono potwierdzone w sektorze usługowym (57% odpowiedzi Zdecydowanie tak i Raczej tak) i na nieco niższym (oscylującym wokół 50% odpowiedzi Zdecydowanie tak i Raczej tak) w pozostałych sektorach. Może to wynikać z niższej złożoności pod kątem istniejących poziomów zarządczych i złożoności struktury organizacyjnej obecnych w tychże sektorach. Najniższy poziom potwierdzenia praktycznego wsparcia przez Zarządy od pierwszych dni po wprowadzeniu w przedsiębiorstwie zasad odpowiedzialnego zarządzania zaobserwowano w sektorze Produkcja (19% odpowiedzi Zdecydowanie nie i Raczej nie) oraz Handel (17% odpowiedzi Zdecydowanie nie i Raczej nie).

ZARZĄDY MŁODYCH PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄ LEPIEJ, BO BARDZIEJ AKTYWNIE.

W przedsiębiorstwach działających na rynku krócej niż 2 lata Zarządy inicjują działania wynikające z zasad odpowiedzialnego zarządzania, a następnie aktywnie wspierają ich realizację w bardzo wysokim stopniu (75% odpowiedzi Zdecydowanie tak i Raczej tak) w tej samej grupie przedsiębiorstw nie zaobserwowano negatywnej oceny tego parametru (0% odpowiedzi Zdecydowanie nie i Raczej nie) co należy uznać za wyjątkowy wynik. W przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku od 3 do 5 lat oraz tych które istnieją od 6 do 10 lat zaobserwowane podobny poziom wyników (64% odpowiedzi Zdecydowanie tak i Raczej tak oraz odpowiednio 10% i 9% odpowiedzi Zdecydowanie nie i Raczej nie).

Najniższy poziom twierdzących odpowiedzi zaobserwowano w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku powyżej 10 lat, tylko nieco ponad połowa badanych pracowników tych przedsiębiorstw potwierdza że zarządy w ich przedsiębiorstwach inicjują działania wynikające z zasad odpowiedzialnego zarządzania, a następnie aktywnie wspierają ich realizację (51% odpowiedzi Zdecydowanie tak i Raczej tak) przy jednocześnie zaobserwowanym wysokim poziomie negatywnym tejże oceny (19% odpowiedzi Zdecydowanie nie i Raczej nie) oraz wyższym niż w przypadku przedsiębiorstw o mniejszym stażu poziomie odpowiedzi Nie wiem wynoszącym 30%.

Na podstawie powyższej analizy danych można więc wnioskować, że wraz z dłuższym stażem funkcjonowania przedsiębiorstwa może następować swego rodzaju erozja w sposobie działania a może przede wszystkim w aktywności działań podejmowanych przez Zarządy, krytycznym zaś momentem dla tejże erozji są kolejne lata funkcjonowania przedsiębiorstwa po 10 roku od jego powstania.

KIEDY MOŻNA LICZYĆ NA WSPARCIE OD ZARZĄDU?

W przeprowadzonym badaniu zaobserwowano, że w przedsiębiorstwach działających na rynku krócej niż 5 lat dość duży odsetek pracowników zaobserwował wzrost wsparcia ze strony zarządu dla realizacji zasad odpowiedzialnego zarządzania. Najwyższy odsetek w przedsiębiorstwach obecnych na rynku krócej niż 2 lata (63% odpowiedzi zdecydowanie tak i Raczej tak), nieco niższy (61% odpowiedzi zdecydowanie tak i raczej tak) w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku od 3 do 5 lat. Obserwowany wzrost wsparcia ze strony zarządu dla realizacji zasad odpowiedzialnego zarządzania maleje wraz z wydłużającym się stażem przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw, które istnieją od 6 do 10 lat ten parametr jest na poziomie 56% a dla tych które funkcjonują ponad 10 lat już tylko 47% (odpowiedzi zdecydowanie tak i raczej tak).

Brak wsparcia Zarządów dla realizacji zasad odpowiedzialnego zarządzania zaobserwowano w analizowanym badaniu dla firm ze stażem niższym niż 2 lata (0% odpowiedzi zdecydowanie nie 17% odpowiedzi raczej nie) oraz dla wszystkich pozostałych grup. W przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku od 3 do 5 lat oraz tych które istnieją od 6 do 10 lat zaobserwowano podobny poziom wyników (odpowiednio 13% i 15% odpowiedzi Zdecydowanie nie i Raczej nie) a dla przedsiębiorstw o stażu wyższym niż 10 lat odsetek ten jest najwyższy (24% odpowiedzi zdecydowanie nie i raczej nie)

Analiza powyższych danych prowadzi do wniosku, że krótszy czas funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku sprzyja odczuwaniu wysokiego poziomu wsparcia udzielanego przez zarządy a wraz z wydłużeniem czasu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku pracownicy w mniejszym stopniu zauważają wzrost wsparcia udzielanego przez Zarząd.

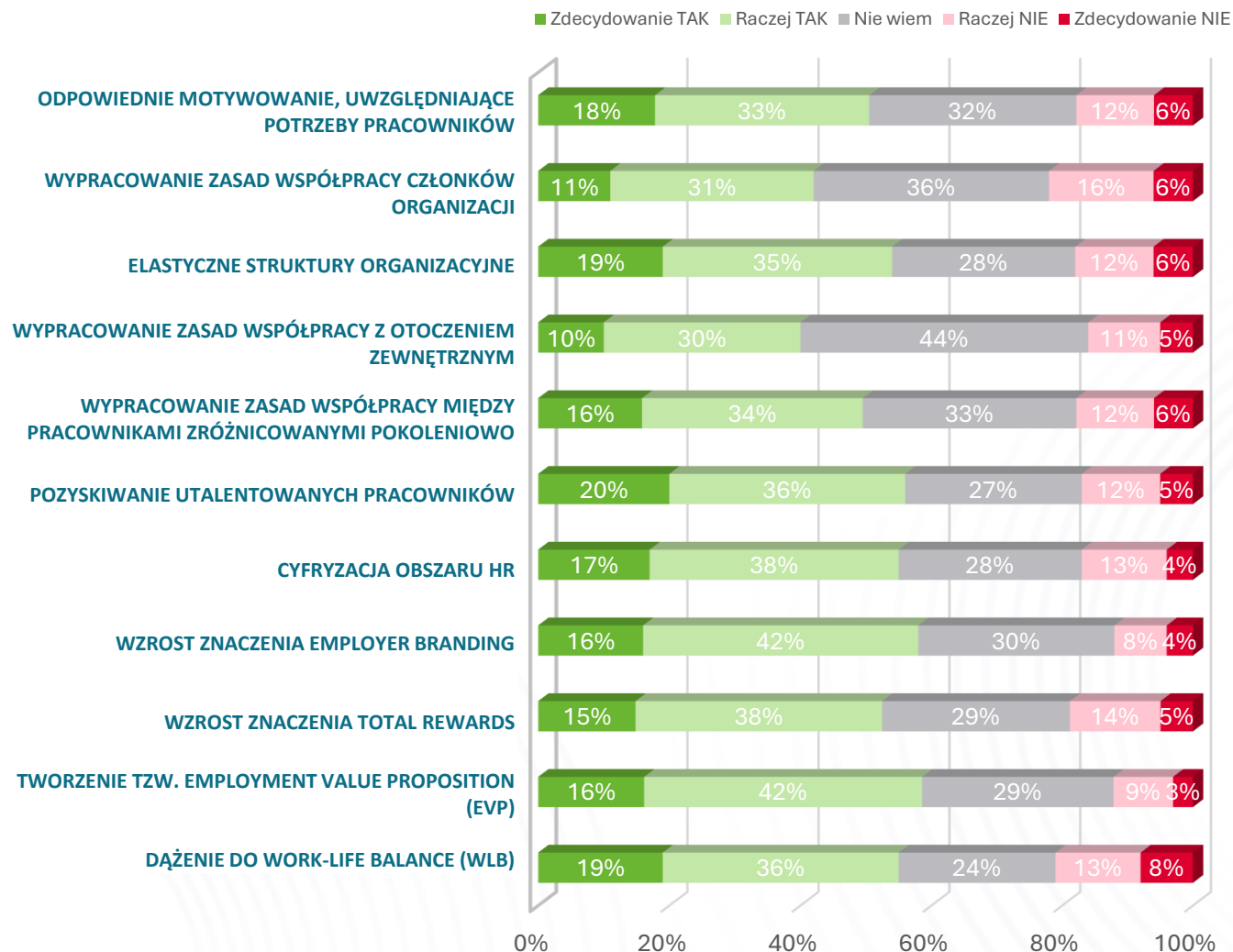
WYKRES: WYZWANIA W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W DĄŻENIU DO ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Najważniejszymi wyzwaniami w zarządzaniu kapitałem intelektualnym w badanych przedsiębiorstwach, biorąc pod uwagę odpowiedzi „Zdecydowanie tak” i „Raczej tak” są:

- wypracowanie zasad współpracy członków organizacji (58% odpowiedzi),
- wypracowanie zasad współpracy z otoczeniem zewnętrznym (58% odpowiedzi),
- pozyskiwanie utalentowanych pracowników (56% odpowiedzi),
- wypracowanie zasad współpracy między pracownikami zróżnicowanymi pokoleniowo (55% odpowiedzi),
- odpowiednie motywowanie pracowników (55% odpowiedzi).

Należy podkreślić, iż przeważały odpowiedzi „Raczej tak”, co może wskazywać na niepewność respondentów i ich niezdecydowanie w zakresie wyzwań zarządczych w odniesieniu do kapitału intelektualnego w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Ponad 50% respondentów ma zatem świadomość występujących wyzwań w zarządzaniu kapitałem intelektualnym w dążeniu do zrównoważonego rozwoju, które dotyczą współpracy w organizacji i z otoczeniem oraz zarządzania talentami, szczególnie pozyskiwania talentów. Mniejsza świadomość dotyczyła tworzenie tzw. employment value proposition (42 % odpowiedzi) i znaczenia employer branding (40% respondentów). Zaskakująco wysoki procent respondentów udzielił odpowiedzi „Nie wiem”, (od 24% do 44% odpowiedzi respondentów). Najwyższe wskazanie dotyczyło znaczenia employer branding (44% odpowiedzi).



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000, dane w %

WYZWANIA W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W DĄŻENIU DO ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

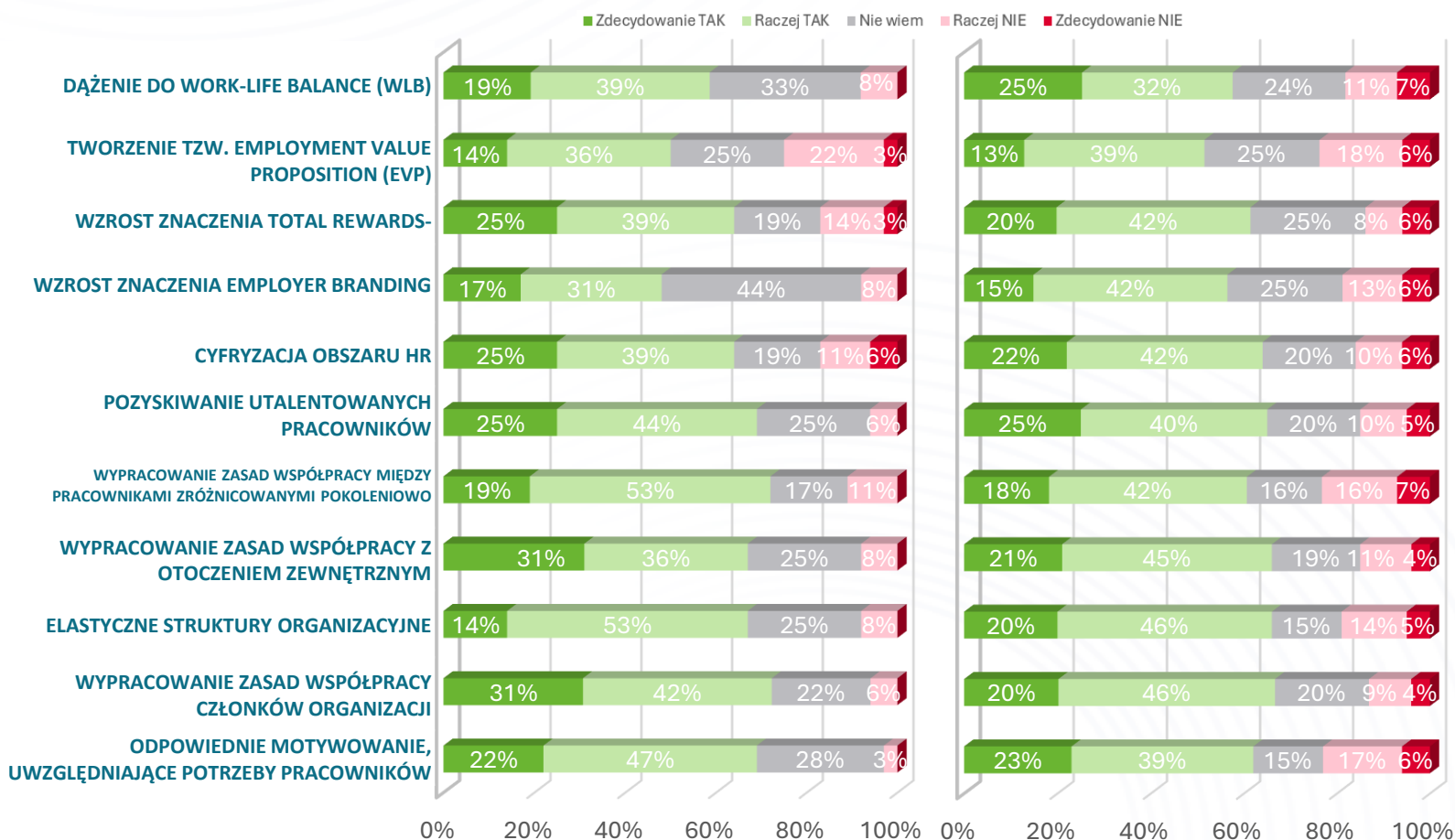
42

Poniżej przedstawiono wyniki badań dotyczące odpowiedzi menedżerów wyższego i niższego szczebla zarządzania w celu określenia ich świadomości w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym w dążeniu do zrównoważonego rozwoju w kontekście wyzwań wynikających z istoty w/w koncepcji.

WYZWANIA W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W DĄŻENIU DO ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W OPINII:

WYKRES: MENEDŻERÓW WYŻSZEGO SZCZEBŁA - DYREKTOR/ZARZĄD

WYKRES: MENEDŻERÓW NIŻSZEGO SZCZEBŁA



Można stwierdzić, iż w badanych przedsiębiorstwach wszystkie w/w działania są podejmowane w ramach procesu zarządzania kapitałem intelektualnym w dążeniu do zrównoważonego rozwoju, zaś znaczenie tych wyzwań zależy od szczebla zarządzania i roli w przedsiębiorstwie. Zatem decydenci mają świadomość (50% badanych i więcej), iż w zrównoważonym zarządzaniu kapitałem intelektualnym działania powinny być ukierunkowane na współpracę wewnątrz organizacji i z otoczeniem ze szczególnym uwzględnieniem pozyskania talentów. Im wyższy szczebel zarządzania tym większe znaczenia w dążeniu do zrównoważonego rozwoju ma współpraca pracowników, czyli wypracowanie zasad współpracy członków organizacji (73% odpowiedzi) w tym zróżnicowanych pokoleniowo (72% odpowiedzi). Menedżerowie niższego szczebla jako najważniejsze wyzwanie traktują wypracowanie zasad współpracy z otoczeniem zewnętrznym (67% odpowiedzi), Zrównoważone zarządzanie kapitałem intelektualnym, to ukierunkowanie na rozwój kapitału ludzkiego (wiedza, doświadczenie, zaangażowanie), kapitału organizacyjnego i relacyjnego. To zorientowanie na pracowników i zaspokojenie ich potrzeb w kontekście celów społecznych obok ekonomicznych i środowiskowych przedsiębiorstwa.

Istnieje potrzeba, aby wiedza i doświadczenie badanych menedżerów i specjalistów w większym stopniu dotyczyła zastosowania koncepcji zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu kapitałem intelektualnym ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji i narzędzi, takich jak: work life balance (WLB), employer branding, employment value proposition (EVP), Total Rewards (świadczenia finansowe i niefinansowe, elastyczny czas pracy, możliwość rozwoju, dobra atmosfera w pracy, możliwość udziału w działaniach prospołecznych i proekologicznych), wspomagających zrównoważony rozwój w obszarze personalnym.

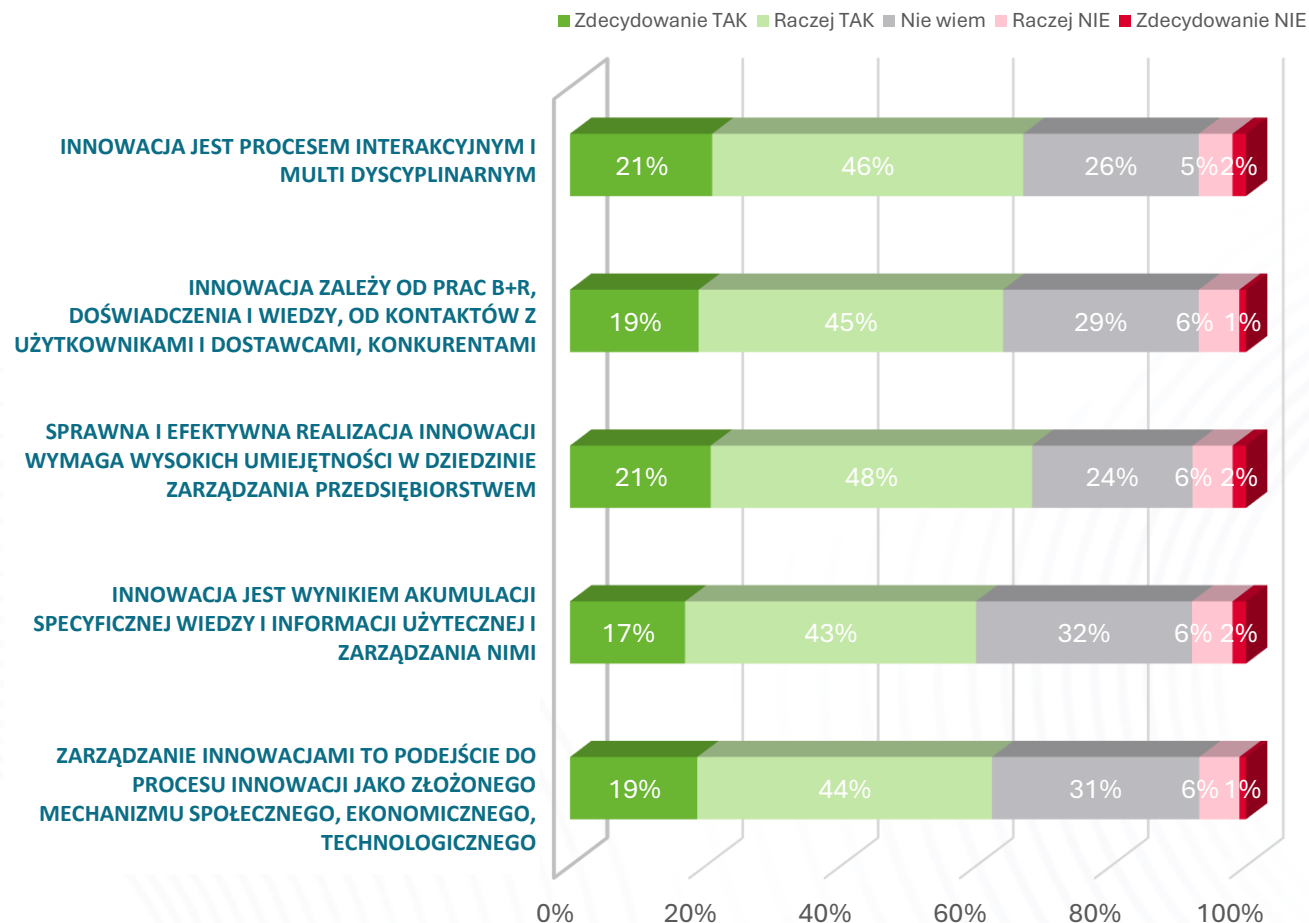
WYKRES: PODEJŚCIE DO DEFINIOWANIA INNOWACJI I ZARZĄDZANI INNOWACJAMI W DĄŻENIU DO ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH (% OGÓŁEM)

Wyniki badań ankietowych zrealizowanych w 2025 roku w zróżnicowanych przedsiębiorstwach ze względu na przyjęte kryteria pozwoliły określić świadomość respondentów w badanych przedsiębiorstwach w dążeniu do zrównoważonego rozwoju w kontekście pojmowania innowacji i uwarunkowań procesu zarządzania innowacjami. Dominują odpowiedzi „raczej tak”, co może wskazywać, również i w tej kwestii, na pewne niezdecydowanie respondentów w zakresie wyboru odpowiedzi „zdecydowanie tak” i może wynikać z braku doświadczenia w zarządzaniu innowacjami.

Wyniki badań wskazują na pewną świadomość respondentów w zakresie uwarunkowań innowacji i definiowania procesu zarządzania innowacjami (odpowiedzi „raczej tak” i zdecydowanie „tak”), w kontekście wybranych stwierdzeń, a mianowicie:

- sprawna i efektywna realizacja innowacji wymaga znaczących umiejętności w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem (69 % odpowiedzi)
- zarządzanie innowacjami to podejście do procesu innowacji jako złożonego mechanizmu społecznego, ekonomicznego, technologicznego (67 % odpowiedzi)
- innowacja jest wynikiem akumulacji specyficznej wiedzy i informacji użytecznej i zarządzania nimi (64 % odpowiedzi).

Ponad 60% respondentów ma świadomość istoty procesu zarządzania innowacjami w warunkach zrównoważonego rozwoju, w którym należy uwzględnić aspekty społeczne i technologiczne obok aspektów ekonomicznych. Ponadto wskazano na uwarunkowania innowacji, gdzie największą rolę odgrywa zarządzana wiedza i w rezultacie zarządzanie innowacjami. Zaskakująco wysoki procent respondentów udzielił odpowiedzi „Nie wiem”, (24 % - 32% odpowiedzi respondentów). Odpowiedź tego rodzaju dotyczyła w największym stopniu stwierdzenia, iż: innowacja zależy od prac B+R, doświadczenia i wiedzy, od kontaktów z użytkownikami i dostawcami, konkurentami (32% odpowiedzi). Może to wynikać z tego, iż wskazane w powyższym stwierdzeniu uwarunkowania innowacji dotyczą również procesu zarządzania innowacjami, co zostało uwzględnione w odpowiedzi „Raczej Tak” i „Zdecydowanie Tak” iż : zarządzanie innowacjami to podejście do procesu innowacji jako złożonego mechanizmu społecznego, ekonomicznego, technologicznego, a jego powodzenie zależy od umiejętności zarządczych.



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000, dane w %



WYZWANIA W ZARZĄDZANIU INNOWACJAMI W DĄŻENIU DO ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

44

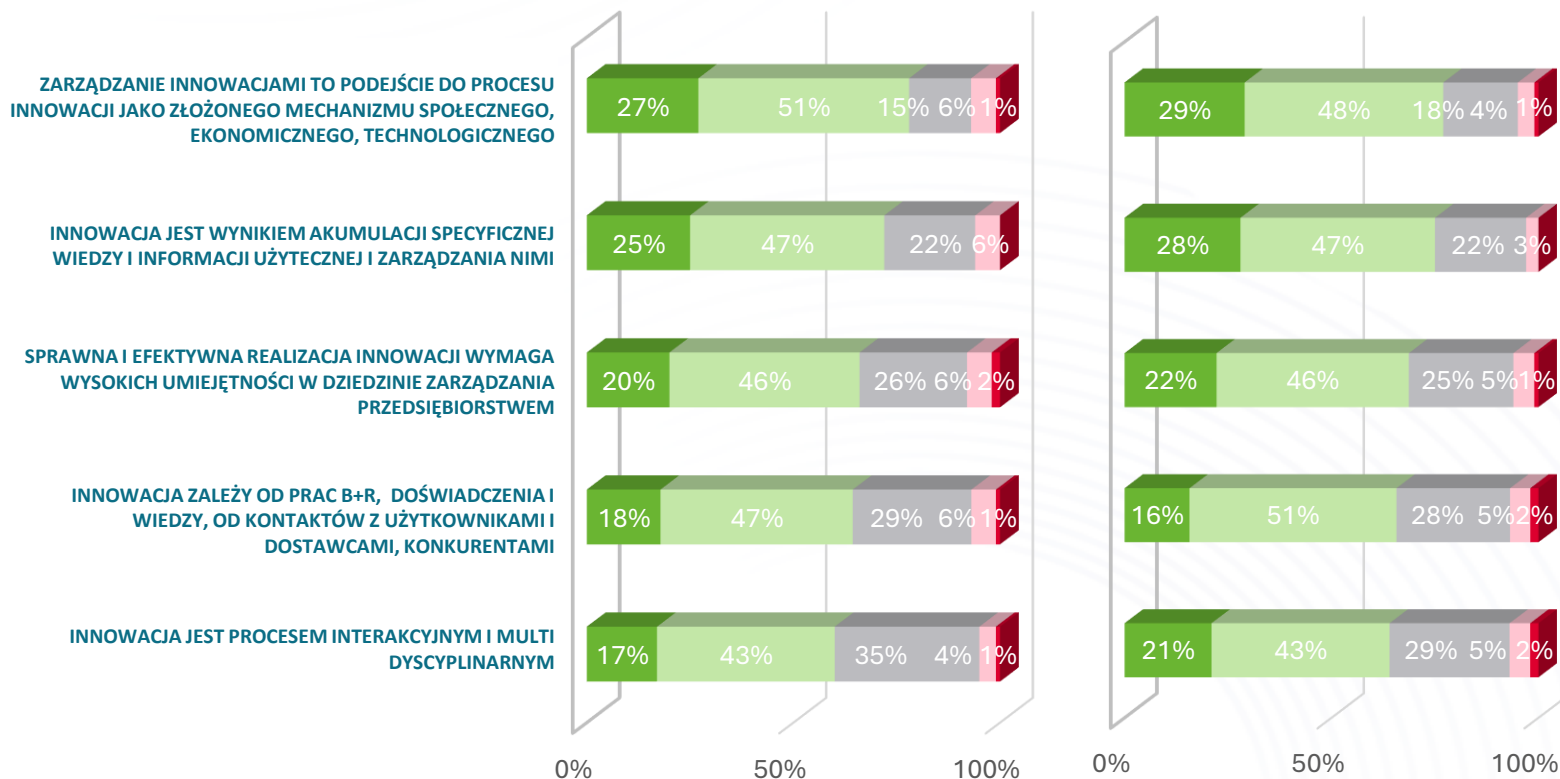
W świetle powyższych wyników badań, przedstawiono poniżej wyniki w podziale na odpowiedzi menedżerów wyższego i niższego szczebla zarządzania w celu określenia ich podejścia do rozumienia zarządzania innowacjami. Menedżerowie zgadzają się w zakresie definiowania innowacji i procesu zarządzania innowacjami, w których nawiązano do zrównoważonego rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności zarządczych w zakresie zarządzania wiedzą i informacją.

PODEJŚCIE DO DEFINIOWANIA INNOWACJI I ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI W DĄŻENIU DO ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU WEDŁUG:

WYKRES: MENEDŻERÓW WYŻSZEGO SZCZEBŁA - DYREKTOR/ZARZĄD

WYKRES: MENEDŻERÓW NIŻSZEGO SZCZEBŁA

■ Zdecydowanie TAK ■ Raczej TAK ■ Nie wiem ■ Raczej NIE ■ Zdecydowanie NIE



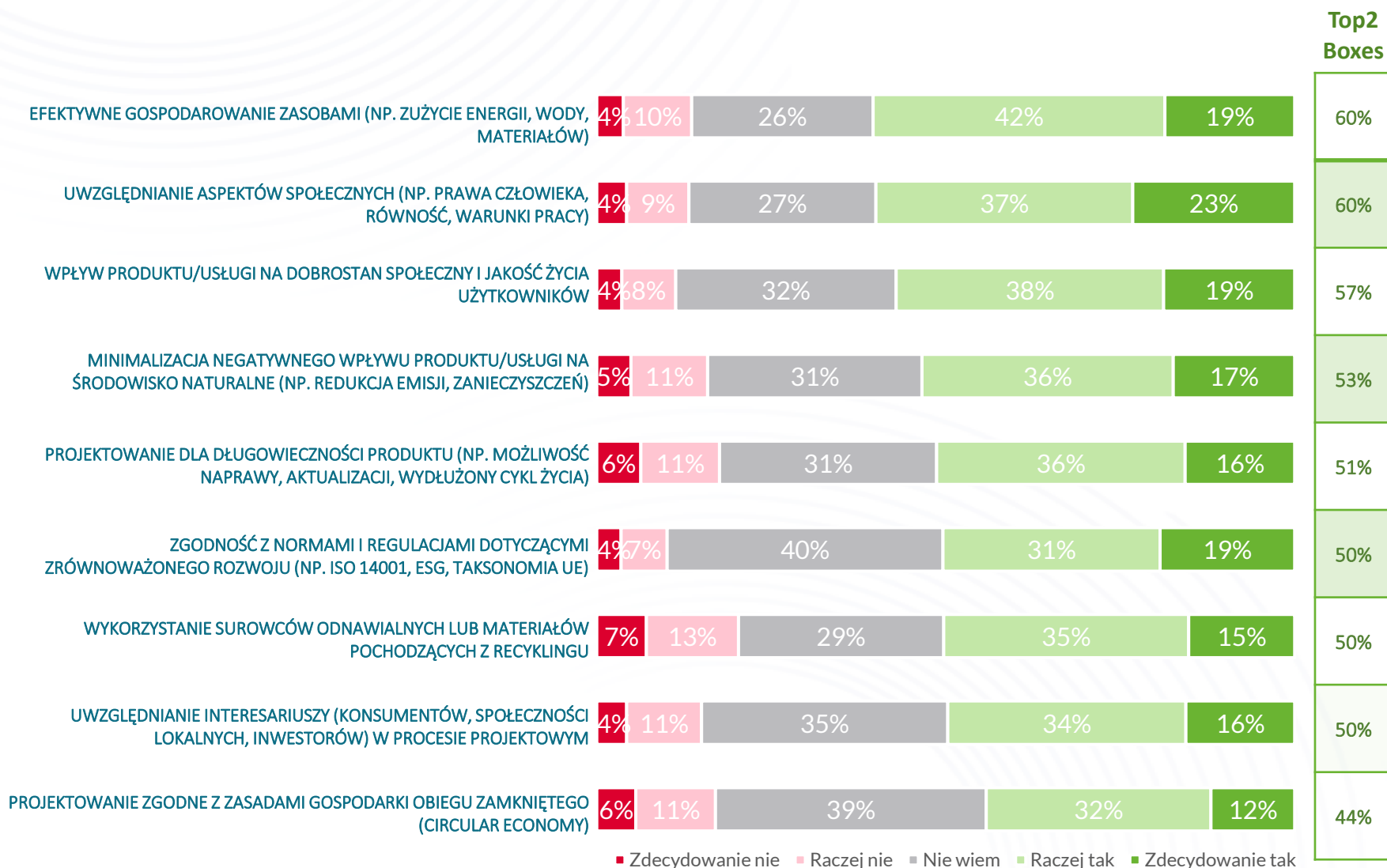
Menedżerowie wyższego szczebla (Dyrektor/ Zarząd) oraz niższego szczebla, w większości zgadzają się, co do definiowania zarządzania innowacjami w kontekście procesu innowacji podkreślając znaczenie wiedzy i zarządzania wiedzą oraz znaczenie wysokich umiejętności zarządczych w tym procesie, biorąc pod uwagę odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”, a mianowicie:

- zarządzanie innowacjami to podejście do procesu innowacji jako złożonego mechanizmu społecznego, ekonomicznego, technologicznego (Dyrektor:78%, Kierownik:77%,),
- innowacja jest wynikiem akumulacji specyficznej wiedzy i informacji użytecznej i zarządzania nimi (Dyrektor:72%, Kierownik 75%),
- sprawną i efektywną realizacją innowacji wymaga znaczących umiejętności w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem (Dyrektor: 66%, Kierownik: 68%).

Podsumowując, menedżerowie wyższego i niższego szczebla mają w dużym stopniu świadomość istoty procesu zarządzania innowacjami w warunkach zrównoważonego rozwoju. Należy podkreślić, iż wszystkie stwierdzenia, do których mieli ustosunkować się respondenci są ważne dla zrównoważonego zarządzania innowacjami, i to znalazło swoje odzwierciedlenie w wynikach badań w większym lub mniejszym stopniu. Najbardziej niepokojący jest dość wysoki udział odpowiedzi „Nie wiem”, gdyż może to świadczyć o braku innowacji i zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach lub braku wiedzy i doświadczenia w zakresie zrównoważonego rozwoju. Odnosi się to do stanowisk kierowniczych różnych szczebli, co zwiększa ten niepokój, gdyż sukces przedsiębiorstwa, jego innowacyjność, wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju zależy od zarządzających i jakości zarządzania.



WYKRES: UWZGLĘDNIANIE ASPEKTÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZY PROJEKTOWANIU NOWYCH PRODUKTÓW/USŁUG



Analiza wyników z przeprowadzonych badań w części dotyczącej stopnia uwzględniania aspektów zrównoważonego rozwoju w procesie projektowania nowych produktów i usług wskazuje, że przedsiębiorstwa w największym stopniu koncentrują się na działaniach o charakterze efektywnościowym i społecznym. Najczęściej wskazywanymi obszarami są **efektywne gospodarowanie zasobami** (61% odpowiedzi w kategoriach Top2Boxes) oraz **kwestie społeczne**, obejmujące takie zagadnienia jak poszanowanie praw człowieka, zapewnienie odpowiednich warunków pracy czy etyczne traktowanie pracowników (60% odpowiedzi w kategoriach Top2Boxes). Oznacza to, że firmy w pierwszej kolejności skupiają się na tych elementach zrównoważonego rozwoju, które są relatywnie łatwe do zdefiniowania, monitorowania i komunikowania interesariuszom. Działania te często mają bezpośrednie przełożenie na efektywność kosztową, reputację organizacji oraz zgodność z regulacjami prawnymi i normami środowiskowymi.



W kolejnym badanym aspekcie uwzględniania wpływu projektowanych produktów/usług na dobrostan społeczny i jakość życia użytkowników otrzymany wynik na poziomie 57% wskazań oznacza, że coraz więcej firm dostrzega znaczenie społecznego wymiaru innowacji i stara się, by oferowane rozwiązania nie tylko zaspokajały potrzeby rynkowe, ale również przyczyniały się do poprawy jakości życia ludzi.

W kontekście zrównoważonego rozwoju ten aspekt jest szczególnie istotny, ponieważ przesuwają akcent z perspektywy czysto ekonomicznej na wartość społeczną i użytkową produktów.

Wartość 57% można uznać za wynik umiarkowanie pozytywny, pokazujący, że temat dobrostanu społecznego zaczyna być coraz silniej obecny w strategiach projektowych, choć nie jest jeszcze standardem wśród badanych przedsiębiorstw.

Jednocześnie wynik ten sugeruje, że w niemal połowie badanych przedsiębiorstw kwestia dobrostanu społecznego nie jest jeszcze systemowo uwzględniana w procesach projektowych. Można przypuszczać, że w wielu przypadkach brak jest narzędzi i metod oceny tego wpływu.

Kolejny obszar badania obejmuje aspekt uwzględniania minimalizacji negatywnego wpływu produktu/usługi na środowisko naturalne. Wynik 53% oznacza, że nieco ponad połowa badanych przedsiębiorstw deklaruje, iż w procesie projektowania nowych produktów lub usług uwzględnia działania zmierzające do ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne, takie jak redukcja emisji gazów cieplarnianych, zmniejszenie ilości zanieczyszczeń, ograniczenie odpadów czy zużycia energii.

To rezultat, który można określić jako pozytywny, lecz wciąż niewystarczający, szczególnie w kontekście rosnących wymagań regulacyjnych (np. Europejski Zielony Ład, taksonomia UE) oraz oczekiwań konsumentów w zakresie ekologicznej odpowiedzialności biznesu.

Oznacza to, że połowa przedsiębiorstw wdraża działania prośrodowiskowe w sposób świadomy i systemowy, podczas gdy druga połowa może ograniczać się raczej do działań deklaracyjnych.

Kolejny aspekt projektowania dla długowieczności produktu np. możliwość naprawy, aktualizacji, wydłużony cykl życia (51% wskazań) można uznać za symptom rosnącej świadomości ekologicznej i ekonomicznej przedsiębiorstw. Projektowanie dla długowieczności wpisuje się w filozofię gospodarki obiegu zamkniętego (GOZ), której celem jest maksymalne wydłużenie cyklu życia produktów i zmniejszenie ilości odpadów.

W praktyce oznacza to stosowanie trwałych materiałów, modułowej konstrukcji umożliwiającej wymianę części, projektowanie pod naprawę, aktualizację oprogramowania czy ponowne wykorzystanie komponentów.

Nieco mniejszą, choć wciąż znaczącą wagę przedsiębiorstwa przykładają do uwzględniania interesariuszy w procesie projektowym (50%). Połowa badanych firm deklaruje, że angażuje różne grupy interesariuszy — takie jak klienci, dostawcy, społeczności lokalne czy pracownicy — w proces tworzenia nowych produktów i usług. Można to interpretować jako oznakę dojrzwiałości podejścia do projektowania, które coraz częściej opiera się na dialogu i współpracy z otoczeniem.

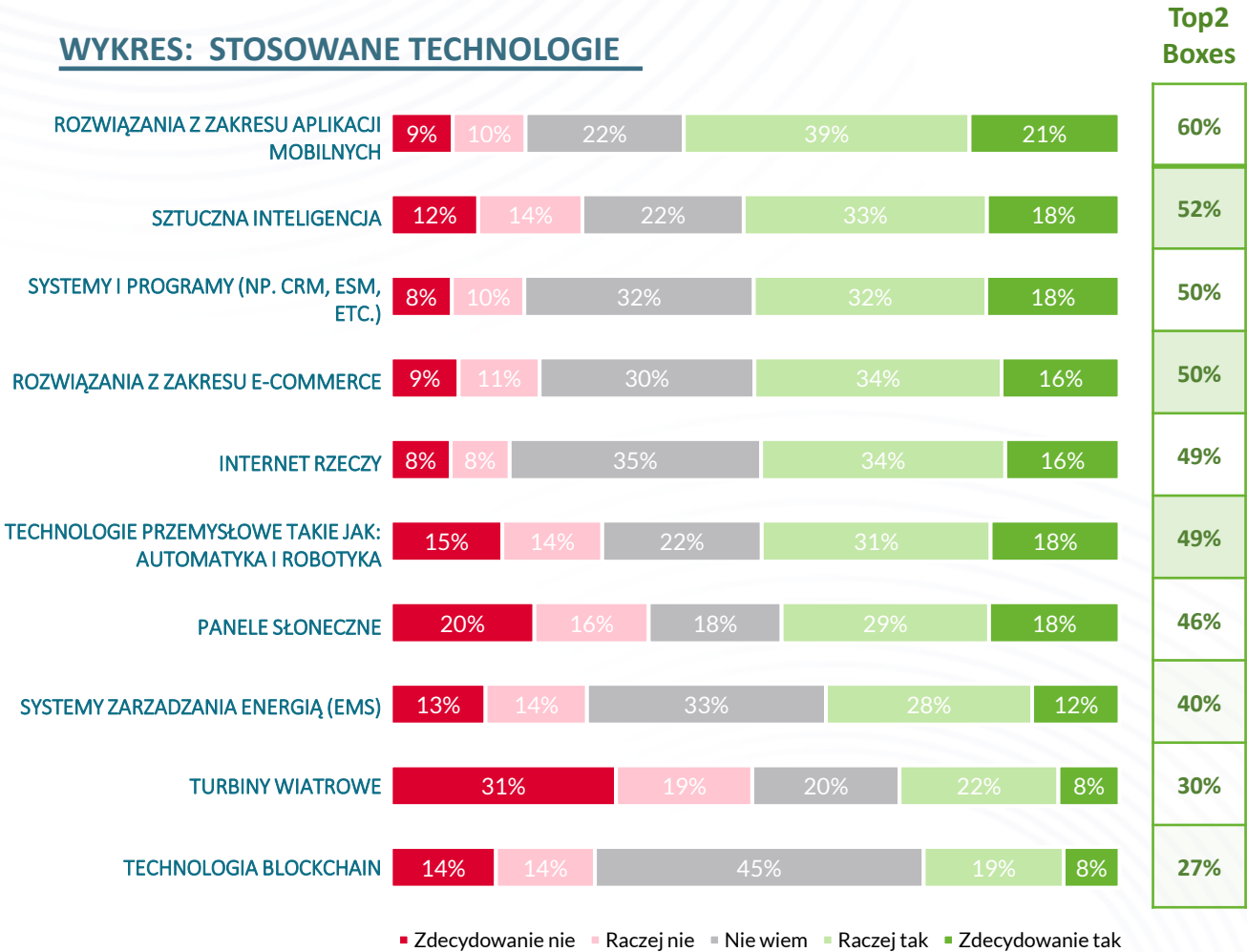
Najrzadziej uwzględnianym aspektem jest projektowanie w modelu gospodarki obiegu zamkniętego (GOZ), które wskazało jedynie 44% respondentów. Wynik ten sugeruje, że mimo rosnącej świadomości ekologicznej i presji regulacyjnej, koncepcja circular economy wciąż nie jest powszechnie wdrażana w procesach projektowych. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w braku odpowiednich kompetencji projektowych i technologicznych, wysokich kosztach wdrożenia oraz ograniczonej infrastrukturze pozwalającej na ponowne wykorzystanie materiałów i recykling.



TECHNOLOGIE WSPIERAJĄCE REALIZACJĘ CELÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Najczęściej stosowanymi technologiami wspierającymi realizację celów zrównoważonego rozwoju są rozwiązania mobilne 60% T2B (zdecydowanie tak i raczej tak), sztuczna inteligencja 52% (T2B) oraz systemy CRM/ESM 50% (T2B). Technologie energetyczne i zaawansowane rozwiązania, takie jak turbiny wiatrowe 30% czy blockchain 27%, mają znacznie niższy poziom wdrożeń.

WYKRES: STOSOWANE TECHNOLOGIE



W dobie globalnych wyzwań klimatycznych i społecznych nowoczesne technologie stanowią ważne narzędzie wspierające realizację celów ESG (Environmental, Social, Governance). Wraz z wprowadzaniem regulacji unijnych, takich jak Dyrektywa CSRD oraz Rozporządzenie SFDR, przedsiębiorstwa muszą nie tylko raportować swoje działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, ale również wdrażać innowacyjne rozwiązania technologiczne, które poprawiają efektywność ekologiczną i społeczną przedsiębiorstw. Technologie cyfrowe i energetyczne przyspieszają realizację celów zrównoważonego rozwoju poprzez obniżenie kosztów pozyskania informacji czy automatyzację procesów. Największe, szybkie efekty dostarczają rozwiązania software'owe (mobile, AI, CRM/ESM, analityka danych), podczas gdy technologie infrastrukturalne (odnawialne źródła energii, magazyny energii, modernizacja sieci) generują duży, długoterminowy wpływ środowiskowy. Wykres prezentuje stosowane technologie.

Rozwiązania z zakresu aplikacji mobilnych stosowane są w 60% badanych przedsiębiorstwach, jeśli weźmiemy pod uwagę odpowiedzi: zdecydowanie tak 21% i raczej tak 39%.

Upowszechnienie smartfonów i sieci szerokopasmowych sprawiło, że technologie mobilne stały się horyzontalną infrastrukturą cyfrową przenikającą niemal wszystkie sektory. Ich potencjał w realizacji celów zrównoważonego rozwoju wynika z kilku wzajemnie powiązanych ze sobą powodów: niskiego progu wdrożenia, natychmiastowego gromadzenia danych i sprzężenia zwrotnego, skalowalności i interoperacyjności z chmurą, Internetem rzeczy i systemami zarządzanymi. Napawa optymizmem wykorzystanie sztucznej inteligencji w co drugim podmiocie (52% respondentów, T2B) oraz systemów i programów (CRM, ESM) czy rozwiązań z zakresu e-commerce.

Technologie nie tylko wspierają realizację celów ESG, ale stają się wręcz niezbędne do zachowania zgodności z coraz bardziej restrykcyjnymi regulacjami prawnymi. Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań, takich jak AI, machine learning czy IoT, pozwala firmom zmniejszyć swój negatywny wpływ na środowisko, poprawić warunki pracy i zwiększyć transparentność swoich działań. Technologie blockchain w realizacji celów zrównoważonego rozwoju są wykorzystywane w najmniejszym stopniu bo deklarowane przez 27% badanych (zdecydowanie tak 8% i 19% raczej tak). Od momentu upowszechnienia się rozproszonych rejestrów (DLT) blockchain bywa postrzegany jako narzędzie „zaufania bez pośredników” które jest zbudowane na kryptografii i replikacji. Blockchain, znany głównie z zastosowania w kryptowalutach, ma również duży potencjał w kontekście zrównoważonego rozwoju. Technologia ta umożliwia śledzenie łańcuchów dostaw oraz weryfikację pochodzenia produktów, co może przyczynić się do transparentności w handlu i zmniejszenia nieuczciwych praktyk. Dzięki blockchainowi konsumenci mogą mieć pewność, że kupowane przez nich produkty są wytwarzane w sposób etyczny i ekologiczny.

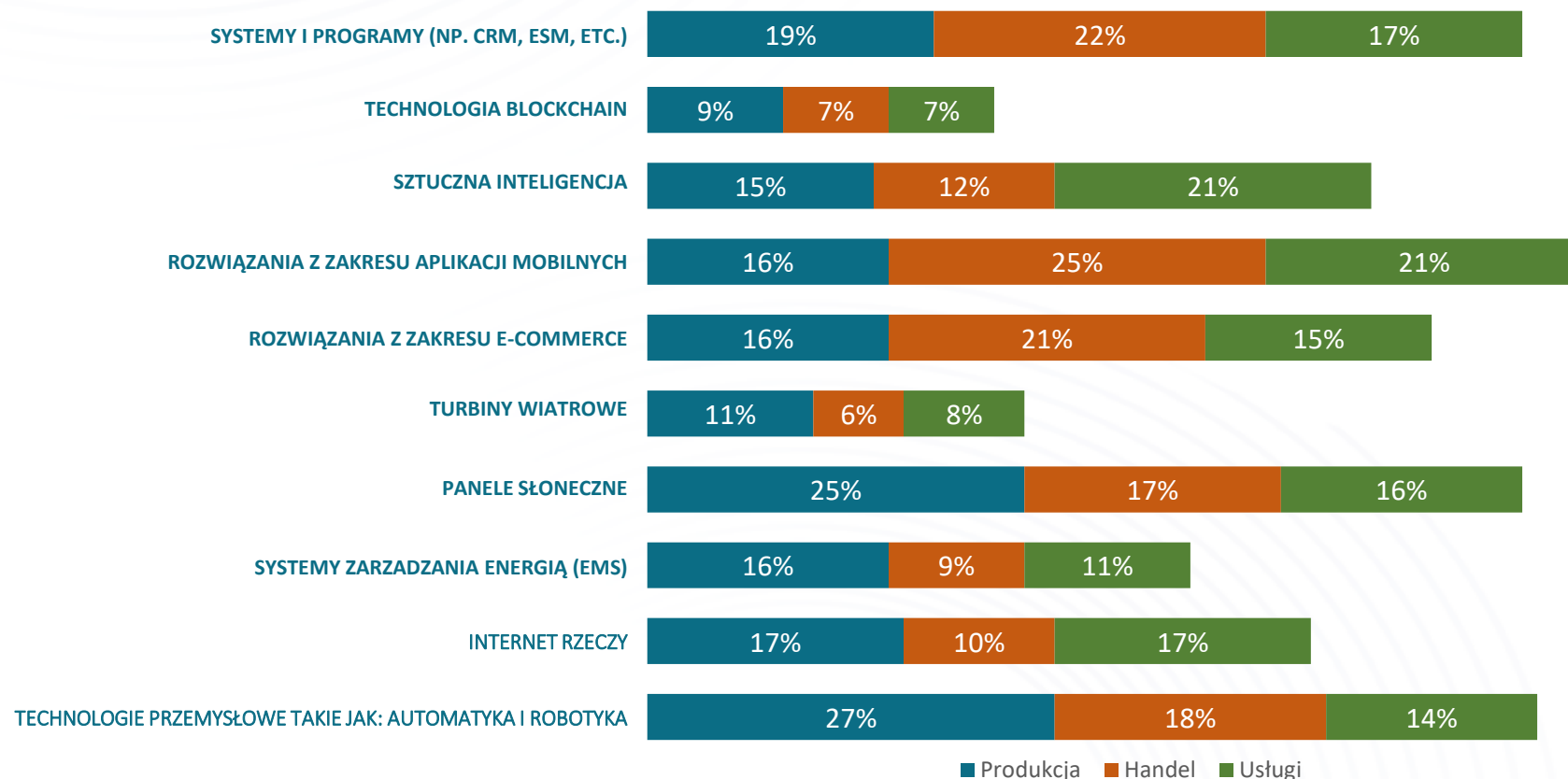
Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000



RODZAJ DZIAŁALNOŚCI A STOSOWANE TECHNOLOGIE

Rodzaj prowadzonej działalności determinują jakie technologie warto wdrażać dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju). W działalności produkcyjnej kluczowe są rozwiązania OT/IoT, cyfrowe bliźniaki i systemy jakości procesu; **w handlowej** – identyfikowalność łańcucha dostaw, analityka popytu i logistyka ostatniej mili; **w usługowej** – interoperacyjność danych, prywatność oraz AI jako wsparcie decyzji.

WYKRES: RODZAJ DZIAŁALNOŚCI A STOSOWANE TECHNOLOGIE



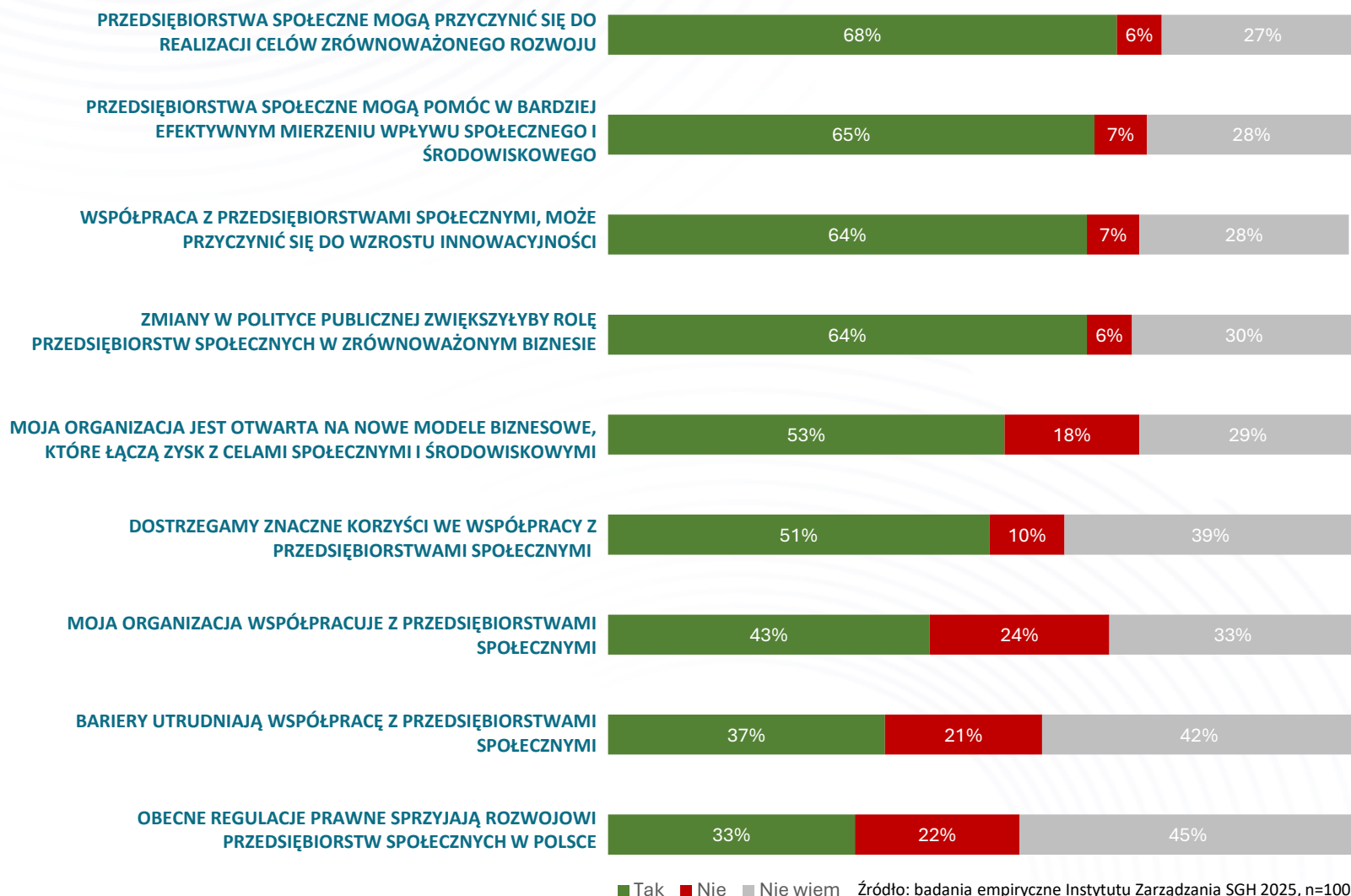
Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000

Jednym z najważniejszych celów zrównoważonego rozwoju jest walka ze zmianami klimatycznymi poprzez ograniczenie emisji gazów cieplarnianych. Technologie takie jak panele słoneczne, turbiny wiatrowe oraz elektrownie geotermalne stają się coraz bardziej dostępne i efektywne. Wprowadzenie rozwiązań opartych na energii odnawialnej zmniejsza zależność od paliw kopalnych, a jednocześnie stwarza nowe miejsca pracy i zyskuje na znaczeniu w polityce energetycznej państw.

Najwyższym zainteresowaniem cieszą się technologie przemysłowe w działalności produkcyjnej stosowane przez 27% (T2B) badanych przedsiębiorstw, rozwiązania z zakresu aplikacji mobilnych są stosowane przez 25% (T2B) przedsiębiorstw handlowych.

Inwestowanie w technologie, które wspierają zrównoważony rozwój, nie jest już tylko opcją wyboru, ale koniecznością dla przyszłości pojedynczych obywateli, społeczeństwa oraz poszczególnych organizacji w skali globalnej.

WYKRES: POSTAWY, PRAKTYKI I PERCEPCJA ROLI PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH W ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJU I POMIARZE WPŁYWU



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000

Rola przedsiębiorstw społecznych (ang. social enterprises), które skupiają się na maksymalizacji wpływu społecznego ponad zyskiem finansowym, staje się coraz bardziej kluczowa w osiąganiu celów zrównoważonego rozwoju. To badanie dokonuje systematycznej oceny percepcji i zaangażowania organizacji, wobec tego unikalnego modelu biznesowego o charakterze społecznym. Analiza pytań ma na celu określenie otwartości na hybrydowe modele, rzeczywistej współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi, potencjalnych korzyści (takich jak innowacyjność i skuteczność pomiaru wpływu) oraz przeszkód i regulacji w Polsce. Wyniki posłużą do zidentyfikowania szans przedsiębiorstw społecznych jako motorów zmian i wskażą kierunki działań publicznych i korporacyjnych w celu wzmocnienia ich roli w zrównoważonym biznesie.

Badanie, ujawnia znaczący potencjał rynkowy dla rozwoju współpracy z sektorem społecznym. Analiza wyników wskazuje na gotowość polskich organizacji do podejmowania współpracy społecznej, przy jednoczesnym zidentyfikowaniu niedostatecznych regulacji prawnych.

Po pierwsze, zidentyfikowano zalety współpracy, a wyniki badań jasno wskazują, że przedsiębiorstwa społeczne odgrywają kluczową rolę w dążeniu do globalnej „zrównoważoności”. Aż 68% respondentów zgadza się, że te podmioty mogą pomóc w realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Wynik ten podkreśla rosnące przekonanie o unikalnej roli tych organizacji – skoncentrowanych na wywoływaniu pozytywnego wpływu społecznego i środowiskowego – jako innowacyjnych i skutecznych wypełniaczy luk, których nie mogą zniwelować tradycyjne podmioty rynkowe i sektor publiczny. To wskazuje na znaczenie hybrydowego modelu działania przedsiębiorstw społecznych jako strategicznego narzędzia w realizacji szerokich celów rozwojowych.



Dodatkowo, analiza wyników badań pokazuje silne przekonanie wśród środowiska biznesowego o praktycznej wartości przedsiębiorstw społecznych, szczególnie w kontekście oceny. Aż 65% respondentów uważa, że te przedsiębiorstwa mogą znacząco pomóc w bardziej skutecznym pomiarze wpływu społecznego. Tak wysokie poparcie wskazuje, że badane organizacje postrzegają przedsiębiorstwa społeczne nie tylko jako partnerów w realizacji celów, ale także jako ekspertów w zakresie transparentności i walidacji działań mających na celu poprawę wskaźników społecznych. Sugeruje to, że unikalny model funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, skoncentrowany na maksymalizacji wpływu, wykształcił mechanizmy uważane za bardziej wiarygodne i skuteczne w kwantyfikacji zmian społecznych niż tradycyjne metody używane w sektorze komercyjnym.

Wzrost innowacyjności uzyskał wskaźnik akceptacji na poziomie 65%, co czyni go najsilniejszym argumentem za współpracą z przedsiębiorstwami społecznymi. Ten wynik wskazuje, że polskie przedsiębiorstwa postrzegają sektor społeczny jako źródło świeżych perspektyw i niestandardowych rozwiązań, które mogą przyczynić się do zwiększenia ich konkurencyjności.

Ogólne korzyści ze współpracy zostały dostrzeżone przez 51% badanych, co wskazuje na bardziej ostrożne podejście do oceny całościowych efektów współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi. Ta różnica może wynikać z faktu, że konkretne korzyści (innowacyjność, pomiar wpływu) są łatwiejsze do przełożenia na faktyczne działania i oceny niż abstrakcyjne "ogólne korzyści".

Analiza postaw biznesowych w kontekście przedsiębiorstw społecznych ujawnia mocne oczekiwanie skierowane w stronę regulatorów i decydentów. Znaczna część badanych (64%) uważa, że zmiany w polityce publicznej zwiększyłyby rolę przedsiębiorstw społecznych w zrównoważonym biznesie. To spostrzeżenie podkreśla, że pomimo uznania potencjału przedsiębiorstw społecznych do realizacji celów zrównoważonego rozwoju i efektywnego mierzenia wpływu, ich faktyczne skalowanie i integracja z innymi uczestnikami rynku jest obecnie hamowana przez istniejące ramy regulacyjne.

W odniesieniu do zidentyfikowanych barier, 37% badanych wskazuje na istnienie istotnych barier utrudniających współpracę z przedsiębiorstwami społecznymi. Ten odsetek wskazuje, że mimo pozytywnego nastawienia, przedsiębiorstwa dostrzegają konkretne przeszkody w realizacji takiej współpracy.

Nieodpowiednie regulacje prawne stanowią główną barierę systemową - jedynie 33% respondentów uważa obecne przepisy za sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstw społecznych. Ta ocena wskazuje na potrzebę reform legislacyjnych, które stworzyłyby bardziej przyjazne środowisko dla tego typu inicjatyw.

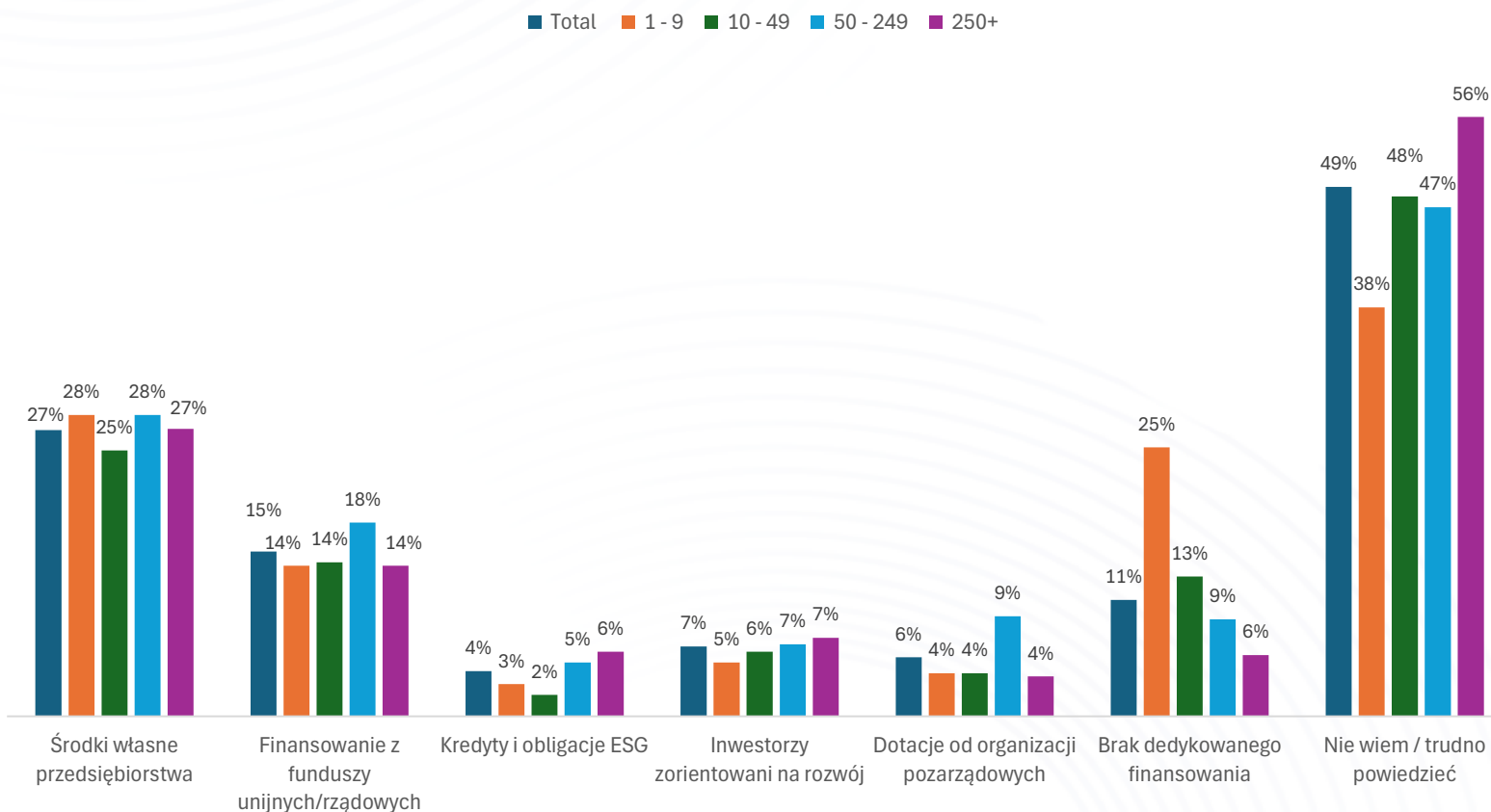
Warto zauważyć, że badanie ujawnia brak świadomości znaczenia przedsiębiorstw społecznych w kontekście zrównoważonych praktyk biznesowych, co przejawia się wysokim odsetkiem odpowiedzi "nie wiem" (27-45%). Stanowi to istotną barierę informacyjną. Podmioty rynkowe mogą być zainteresowane współpracą, ale nie są pewne, jak ją rozpocząć, jakie istnieją modele współpracy oraz jakie korzyści mogą z niej wynikać.

Badanie pokazuje, że polski biznes jest gotowy na współpracę społeczną, jednocześnie wskazując konkretne obszary, które potrzebują wsparcia systemowego. Potencjał rynkowy przewyższa napotymane bariery, tworząc szansę dla przedsiębiorstw chętnych na działanie w tym zakresie. Respondenci uważają, przedsiębiorstwa społeczne za ważne narzędzie w realizacji strategii ESG, co czyni je atrakcyjnymi partnerami wobec rosnących wymagań regulacyjnych i społecznych.

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁAŃ ESG

Wyniki badania dotyczącego źródeł finansowania działań ESG w polskich przedsiębiorstwach wskazują, iż dominują środki własne (26,6%) oraz odpowiedzi „nie wiem/trudno powiedzieć” (49,2% ogółem). Dofinansowanie z funduszy unijnych czy rządowych wybiera 15,3% firm, a inne zewnętrzne źródła mają mniejsze znaczenie. Wyraźnie zróżnicowany jest poziom wiedzy i dostępności finansowania w zależności od wielkości firmy.

WYKRES: ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁAŃ ESG WG WIELKOŚCI FIRMY (POZIOM ZATRUDNIENIA)



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000

Najczęściej wykorzystywane są środki własne przedsiębiorstwa, zwłaszcza w firmach zatrudniających 50–249 pracowników (28%) oraz mikrofirmach (28%).

„Nie wiem/trudno powiedzieć” to odpowiedź aż 55,7% dużych podmiotów (zatrudniających powyżej 250 pracowników) oraz blisko połowy mikrofirm, co świadczy o niskiej świadomości lub braku wyodrębnionych budżetów na działania ESG.

Finansowanie z funduszy publicznych wybierane jest przez ok. 14–18% podmiotów, nieco częściej w większych firmach.

Kredyty i obligacje ESG oraz inwestorzy zorientowani na zrównoważony rozwój są wskazywani marginalnie (2–7%).

Blisko 11% firm deklaruje brak dedykowanego finansowania na działalność ESG, najczęściej wśród mikroprzedsiębiorstw (25%).

Własne środki pozostają podstawowym, a czasem jedynym sposobem pokrycia kosztów ESG, szczególnie dla mniejszych podmiotów. Zewnętrzne formy wsparcia – fundusze publiczne, kredyty ESG – są wykorzystywane rzadko, co może wynikać z niskiej dostępności lub bariery informacyjnej. Wysoka liczba odpowiedzi

„nie wiem” sygnalizuje konieczność dalszej edukacji, zwłaszcza w dużych firmach, gdzie świadomość wydaje się szczególnie niska, mimo potencjalnie większych zasobów.

Należy intensyfikować działania informacyjne i edukacyjne na temat możliwości finansowania zewnętrznego dla ESG – zarówno wsparcia publicznego, jak i mechanizmów komercyjnych.

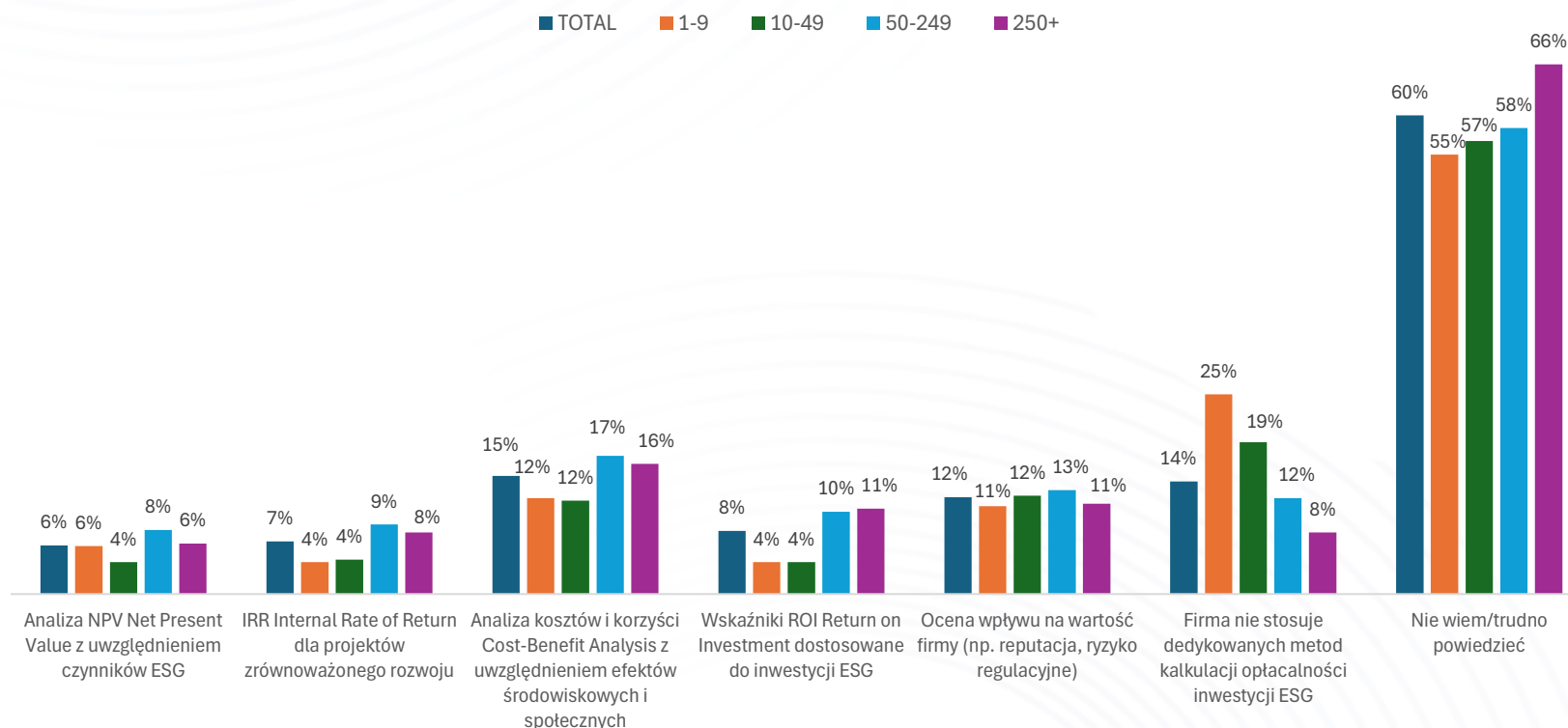
Dla mikroprzedsiębiorstw i małych firm wskazany jest rozwój prostych narzędzi wsparcia, np. systemów grantowych lub łatwych do wdrożenia schematów dofinansowania działań ESG.

Większe firmy powinny wyodrębnić dedykowane budżety i procesy monitorowania finansowania ESG, co wzmocni przejrzystość i realny wpływ strategii zrównoważonego rozwoju.

METODY KALKULACJI OPŁACALNOŚCI INWESTYCJI ESG

Wyniki badania dotyczącego metod kalkulacji opłacalności inwestycji ESG wskazuje brak stosowania dedykowanych metod lub brak wiedzy na ten temat przez 59,9% respondentów, którzy deklarują odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć”, a kolejne 14,1% twierdzi, że nie stosuje żadnych konkretnych narzędzi. Najczęściej wykorzystywaną metodą jest analiza kosztów i korzyści (CBA), wybierana przez 14,8% wszystkich firm, szczególnie przez średnie i duże przedsiębiorstwa.

WYKRES: METODY KALKULACJI OPŁACALNOŚCI INWESTYCJI ESG WG WIELKOŚCI FIRMY (POZIOM ZATRUDNIENIA)



Źródło: badania empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2025, n=1000

W sektorze mikrofirm (1-9 pracowników) aż 80% podmiotów deklaruje brak stosowania metod lub nie wie, jakie metody są stosowane, co wskazuje na bardzo niską dojrzałość obszaru oceny inwestycji ESG.

Im większa firma, tym częściej stosowane są narzędzia finansowe (NPV, IRR, ROI), ale nawet w największych przedsiębiorstwach odpowiedzi „nie wiem” lub „nie stosujemy” przekraczają połowę wskazań (łącznie 74% dla 250+).

Metody finansowe typu NPV, IRR czy ROI są stosowane najczęściej w firmach o 50-249 pracowników, ale skala zastosowania rzadko przekracza 10%.

Ocena wpływu na wartość firmy (np. reputacja, ryzyka regulacyjne) to odpowiedź 12,1% respondentów (najwięcej firm średniej wielkości), ale znowu wynik jest umiarkowany.

Analiza kosztów i korzyści staje się powoli standardem dla przedsiębiorstw powyżej 50 pracowników (odsetki wskazań ponad 16%).

Poziom wdrożenia profesjonalnych narzędzi oceny inwestycji ESG jest bardzo niski; wiedza i praktyka koncentruje się w średnich przedsiębiorstwach.

Dominacja odpowiedzi „nie wiem/trudno powiedzieć” oraz brak stosowania metod to sygnał o pilnej potrzebie edukacji i wsparcia firm w tym zakresie.

Największy potencjał rozwoju mają narzędzia typu cost-benefit analysis oraz metody bazujące na ocenie wpływu na wartość firmy.

Należy rozwijać działania informacyjne i szkolenia z zakresu mierzenia efektów inwestycji ESG, szczególnie dla sektora MŚP.

Warto promować wykorzystanie narzędzi CBA, RIO, NPV oraz oceny wpływu na wartość firmy jako standardu zarządzania efektywnością ESG.

Potrzebne są przykłady i dobre praktyki firm, które włączyły formalne narzędzia pomiaru opłacalności działań zrównoważonych, aby popularyzować skuteczne rozwiązania.

- DEVELOR (2024) *Trendy w szkoleniach i rozwoju na 2024*; <https://www.develor.pl/raport2024-1/>
- EY Polska, *Branża szkoleniowa się przekształca*, www.ey.com/pl_pl/newsro (dostęp 20.10.2025).
- Gallup, *Report: State of the global workplace*, 2025.
- Gigol T., *Czym jest, a czym nie jest cicha rezygnacja. Wpływ przywództwa służebnego i zaangażowania w pracę na cichą rezygnację i zamiar odejścia z pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Vol. 154(5), 2023, s. 11-29; Gigol T., M. Koza, *Wpływ obciążenia pracą i ograniczeń organizacyjnych na zamiar odejścia z pracy i cichą rezygnację*, w: *Od innowacji do praktyki: współczesne kierunki w zarządzaniu i rozwoju organizacji*, red. R. Tyłzanowski, K. Brzychcy, Instytut Badań nad Innowacjami i Przedsiębiorczością, Stargard 2025, s. 61-71.
- Grow / HRNews (2024) *#TrendyHR_2024 – Redefiniujący świat HR*; https://hrnews.pl/raport-trendyhr_2024-redefiniujacy-swiat-hr-juz-do-pobrania/ (dostęp: 17 październik 2025)
- Hanna T.et al., *Forecasting women in leadership positions*, UN Women, www.unwomen.org/sites/default/files/2023-11/forecasting-women-in-leadership-positions.pdf (dostęp 22.09.2025).
- Magda I., Rozszczypała A., *Gender pay gap – how much more do men earn than women?*, Instytut Badań Strukturalnych, Vol. 1, 2025.
- Nowe Motywacje. (2024). *LearningEvolution 2024: Analiza trendów i preferencji szkoleniowych*. <https://nowemotywacje.pl/raport-learningevolution2024-analiza-trendow-i-preferencji-szkoleniowych/>
- Państwowa Inspekcja Pracy. (2024). *Zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami w Polsce: wyzwania i rekomendacje*. <https://www.pip.gov.pl/aktualnosci/zatrudnienie-osob-z-niepelnosprawnosciami-w-polsce-wyzwania-i-rekomendacje>
- Prasad A., Śliwa M., *Critiquing the backlash against wokeness: In defense of DEI scholarship and practice*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 38(2), 2024, s. 245-259.
- SHRM (2024) *State of the Workplace Report 2023–2024*. Society for Human Resource Management: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/2023-2024-State-of-the-Workplace-Report.pdf> (data pobrania: 17.10. 2025).
- Statista, *Gender pay gap of average gross hourly earnings in selected European countries in 2021*, www.statista.com/statistics/1203135/gender-pay-gap-in-europe-by-country/ (dostęp 05.09.2025).
- Talenti. (2023). *Różnorodność w obliczu przeciwności: Jak świadomie kontynuować działania DEI w organizacji*; <https://talenti.pl/materialy/roznorodnosc-w-obliczu-przeciwnosci-jak-swiadomie-kontynuowac-dzialania-dei-w-organizacji>
- Warren D. E., *“Woke” corporations and the stigmatization of corporate social initiatives*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 32(1), 2022, s. 169-198.
- Zoysa A.D, Takaoka N., *Corporate Social Responsibility performance of small and medium enterprises in regional Japan: an empirical examination*, “Social Responsibility Journal”, Vol. 16, No. 4, 2020



dr hab. **Wioletta Mierzejewska**, prof. SGH



dr hab. **Barbara Bojewska**, prof. SGH



dr hab. **Sylwester Gregorczyk**, prof. SGH



dr hab. **Mateusz Juchniewicz**, prof. SGH



dr inż. **Monika Zajkowska**



dr **Celina Sołek-Borowska**



dr hab. **Sławomir Winch**, prof. SGH



dr hab. **Tomasz Cicirko**, prof. SGH



dr Aleksandra Stanek-Kowalczyk



dr Anna Krejner-Nowecka



dr Justyna Bętlewska



dr Marta Ziółkowska



dr Maria Pietrzak



dr Tomasz Gigol



mgr Hanna Rachoń



mgr Adam Jaszczuk

INSTYTUT ZARZĄDZANIA

Instytut Zarządzania jest jednostką badawczo-dydaktyczną w strukturach Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie skupiającą 37 pracowników. W skład Instytutu wchodzi: Katedra Zrównoważonego Biznesu, Katedra Zarządzania Strategicznego, Katedra Badań Zachowań Konsumentów, Katedra Zarządzania Projektami, Zakład Strategii Personalnych, Zakład Strategii Międzynarodowych.



Specjalizujemy się w badaniach nad trendami w zarządzaniu organizacjami oraz w zachowaniach konsumentów. Duży nacisk kładziemy na rozwój wiedzy w obszarze nowoczesnych modeli działania przedsiębiorstw, kształtów zarządzania projektami i procesami, tworzenia i wdrażania strategii, ale też na poznanie uwarunkowań konsumpcji oraz jej powiązań z poziomem i jakością życia. W swojej działalności łączymy wiedzę akademicką z praktyką gospodarczą poprzez współpracę z centralnymi instytucjami państwowymi, firmami doradczymi, organizacjami międzynarodowymi, organizacjami samorządu gospodarczego oraz licznymi firmami krajowymi i zagranicznymi. Poprzez liczne inicjatywy badawczo-eksperckie oraz kształcenie na poziomie studiów podyplomowych i MBA, staramy się wspierać przedsiębiorstwa i organizacje w doskonaleniu procesów zarządzania. Obecnie jednym z głównych projektów Instytutu są badania odpowiedzialnego zarządzania i społecznej odpowiedzialności konsumentów stanowiące podstawę do wyznaczania kierunków zmian dla podmiotów chcących realizować strategię społecznej odpowiedzialności biznesu. Inne podejmowane tematy badawcze dotyczą: przywództwa, kultury organizacyjnej, nowych funkcji HR, działania grup kapitałowych, strategii liderów, zarządzania projektami, zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem, zarządzania innowacjami, a także zachowań konsumentów na wybranych rynkach towarów i usług (w tym e-usług), trendu ekologizacji oraz turystyki medycznej.



Forum Odpowiedzialnego Biznesu to organizacja ekspercka, będąca inicjatorem i partnerem przedsięwzięć kluczowych dla CSR w Polsce. Działając na rzecz zrównoważonego rozwoju, inspirujemy biznes, który zmienia świat, łączymy ludzi, którzy zmieniają biznes. W tym celu w ramach m.in. Programu Partnerstwa FOB wspieramy firmy w stawianiu się bardziej odpowiedzialnymi, budujemy koalicje wokół rozwiązywania problemów społecznych, tworzymy społeczność firm zaangażowanych społecznie, kreujemy przestrzeń do wymiany doświadczeń pomiędzy menedżerami, administracją publiczną, przedstawiciel(k)ami środowisk akademickich i organizacjami społecznymi. Dla firm działających w Polsce aktywnie poszukujemy rozwiązań z zakresu odpowiedzialności biznesu, adekwatnych do ich możliwości i potrzeb. Podejmowane przez nas inicjatywy służą wzmocnieniu wiedzy sektora gospodarczego na tematy związane z czynnikami ESG oraz inicjowaniu kolejnych projektów odpowiadających bieżącym potrzebom interesariuszy ważnych dla biznesu. Jesteśmy także koordynatorem Karty Różnorodności w Polsce – prowadzonej pod patronatem Komisji Europejskiej międzynarodowej inicjatywy na rzecz promocji i rozpowszechniania polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy.

Więcej informacji o naszych działaniach można znaleźć na portalu Odpowiedzialnybiznes.pl



Jesteśmy polską firmą badawczo-analityczną, obecną na rynku od przeszło 30 lat. Nasza praca to pozyskiwanie, przetwarzanie i analiza danych (deklaracyjnych i pasywnych) oraz projektowanie rozwiązań badawczych.

Rozwijamy własne narzędzia technologiczne, które dają możliwość pozyskania nowych źródeł danych lub usprawniają dotychczasowe procesy. Projektujemy i realizujemy wiele użytecznych rozwiązań badawczych – jakościowych & ilościowych. Od ponad dwudziestu lat tworzymy bogate w wiedzę raporty syndykatowe, dzięki którym powstało wiele analiz, strategii, usług, produktów i komunikacji. Dostarczamy to, co cenne dla biznesu – wiarygodne dane i użyteczne rekomendacje. Działamy tak, aby każdy proces badawczy był maksymalnie użyteczny dla naszych Klientów.

Nasza firmę tworzą:

- **LUDZIE** - Jako zespół prawie 100 ekspertów angażujemy się w każdy proces badawczy.
- **ROZWIĄZANIA** - Stworzyliśmy i ciągle rozwijamy sprawdzone rozwiązania badawcze.
- **TECHNOLOGIE** - Na każdym kroku procesu badawczego wspierają nas autorskie technologie.

Więcej informacji o nas i naszych badaniach można znaleźć na naszej stronie: www.grupaiqs.pl

BAROMETR ODPOWIEDZIALNEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

W KIERUNKU ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU

5 EDYCJA



Instytut Zarządzania
www.sgh.waw.pl



przemyslaw.kuraczyk@grupaiqs.pl
www.grupaiqs.pl