

**dr hab. Justyna Łapińska, prof. UMK<sup>1</sup>, dr Iwona Escher<sup>1</sup>, dr Grzegorz Kądziałowski<sup>2</sup>,  
mgr Paweł Brzustewicz<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

<sup>2</sup> Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

## **Działania społeczne na rzecz zrównoważonego rozwoju przemysłu cementowego w Polsce – dobra praktyka**

### **Social activities for sustainable development in the cement industry in Poland – good practice**

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, działania społeczne, przemysł cementowy, dobra praktyka

**Key words:** sustainable development, social activities, cement industry, good practice

#### **1. Wprowadzenie**

Funkcjonujące w Polsce przedsiębiorstwa przemysłu cementowego podejmują szereg inicjatyw z zakresu zrównoważonego rozwoju (1). Wiele z nich wpisuje się w obszar działań środowiskowych, sprzyjających między innymi ograniczeniu emisji gazów cieplarnianych, redukowaniu ilości odpadów, zmniejszaniu zużycia zasobów naturalnych czy zachowaniu bioróżnorodności. Jednak zrównoważony rozwój to koncepcja, w której akcentuje się nie tylko potrzebę podejmowania działań środowiskowych. Jej równorzędnym filarem są inicjatywy społeczne, kierowane zarówno do wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest ocena zakresu działań społecznych w obszarze zrównoważonego rozwoju, które wdrażają i jednocześnie o których komunikują funkcjonujące w Polsce przedsiębiorstwa przemysłu cementowego. Celem równorzędnym jest wskazanie tych spośród działań, które uznać można za zgodne z dobrą praktyką, możliwe do zaimplementowania w innych podmiotach działających w branży cementowej lub branżach pokrewnych.

#### **2. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju**

Problematyka zrównoważonego rozwoju wzbudza coraz większe zainteresowanie naukowców. Rosnąca presja społeczna powoduje, że także coraz większa liczba przedsiębiorstw wdraża działania wpisujące się w tę koncepcję. Choć jej początki można odnaleźć już w pochodzącej z XIX wieku doktrynie zrównoważonego leśnictwa, propagowanej przez H. C. von Carlowitza (2), jej aktualne rozumienie jest zgodne z definicją zaproponowaną w 1987 roku przez G. H. Brundtlanda w raporcie „Nasza wspólna przyszłość”. Stwierdzono w nim, że zrównoważony rozwój to „rozwój, który pozwala zaspokajać bieżące potrzeby bez obawy, że potrzeby przyszłych pokoleń nie zostaną zaspokojone” (3).

#### **1. Introduction**

The cement industry companies operating in Poland undertake a number of initiatives in the field of sustainable development (1). Many of them fit into the area of environmental activities, contributing to the processes of reducing greenhouse gas emissions, reducing waste, reducing the use of natural resources or maintaining biodiversity. However, sustainable development is a concept that emphasizes not only the need to undertake pro-environmental activities. Its equal pillar are social activities addressed to both internal and external stakeholders of enterprises.

The research objective of this paper is to assess the scope of social activities in the area of sustainable development being both implemented and communicated by the cement industry companies operating in Poland. The equivalent objective is to indicate among these activities those that can be considered as good practice and can be implemented in other entities operating in the cement or related industries.

#### **2. The social dimension of sustainable development**

The issue of sustainable development arouses an increasing interest of scientists. The intensified social pressure causes that also an increasing number of enterprises are implementing activities that fit into this concept. Although its origins can be found already in the nineteenth-century doctrine of sustainable forestry propagated by H.C. von Carlowitz (2), its current understanding is consistent with the definition proposed by G.H. Brundtland (3) in a report published in 1987 and entitled ‘Our common future’. As was stated in the report, sustainable development is ‘development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs’ (3).

Obecnie dominuje pogląd, że urzeczywistnienie koncepcji zrównoważonego rozwoju wymaga integracji działań w trzech kluczowych wymiarach: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym (4). Oznacza to konieczność pogodzenia pozornie sprzecznych idei: długookresowego wzrostu gospodarczego, ochrony środowiska oraz trwałej poprawy jakości życia obecnych i przyszłych pokoleń. O ile efekty działań o charakterze ekonomicznym i środowiskowym są relatywnie łatwe do zmierzenia, o tyle efektywność działań społecznych jest trudna do określenia i tym samym przedsiębiorstwom trudniej jest znaleźć wymierne, w tym zwłaszcza finansowe, uzasadnienie dla ich podejmowania (5). Należy jednak zauważyć, że rosnąca presja społeczna oraz przesłanki natury etycznej wskazują na konieczność podejmowania tego rodzaju działań przez przedsiębiorstwa (6-8).

Poprzez swoją działalność przedsiębiorstwa wpływają [bezpośrednio lub pośrednio] na interesariuszy – swoich pracowników, dostawców, klientów oraz społeczności lokalne. Dlatego też coraz więcej podmiotów, zabiegając o społeczną legitymizację prowadzonych działań, poza działalnością operacyjną, aktywnie angażuje się także na rzecz realizacji społecznych celów zrównoważonego rozwoju. W najnowszej rezolucji ONZ (9) zdefiniowano siedemnaście celów zrównoważonego rozwoju, spośród których większość stanowią cele społeczne, takie jak walka z ubóstwem, wyeliminowanie głodu, zapewnienie dobrego zdrowia i jakości życia, zapewnienie dobrej jakości edukacji, zapewnienie równości płci, promowanie godnej pracy, zmniejszenie nierówności w krajach i pomiędzy nimi, uczynienie miast i społeczności zrównoważonymi, zapewnienie wzorców zrównoważonej konsumpcji i produkcji, promowanie pokoju, sprawiedliwości i silnych instytucji oraz wzmocnienie globalnego partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Osiągnięcie powyższych celów wymaga współpracy oraz zintegrowania działań zarówno w skali makro [gospodarki światowej, gospodarek krajowych], jak i mikro [przedsiębiorstw]. Przykładowe działania społeczne, które w tym kontekście mogą podejmować przedsiębiorstwa, obejmują między innymi dbanie o bezpieczeństwo i ochronę zdrowia pracowników, wdrażanie programu woltariatu pracowniczego, opracowywanie kodeksów etycznych [kodeksów dobrej praktyki], prowadzenie szkoleń dla pracowników i partnerów biznesowych, pozyskiwanie pracowników oraz dostawców z rynku lokalnego, wspieranie społeczności lokalnych czy też sporządzanie raportów społecznych (10, 11).

Wyniki badań prowadzonych przez różnych autorów jednoznacznie wykazują, że działania społeczne są dla przedsiębiorstw źródłem długoterminowych korzyści. Na przykład J. Epstein (12) wymienia cztery następujące ich grupy: [1] korzyści finansowe, na przykład niższe koszty operacyjne, wyższe przychody, większa wartość giełdowa firmy; [2] korzyści wynikające z relacji z konsumentami, na przykład wzrost satysfakcji konsumentów, współtworzenie innowacji produktowych, poprawa wizerunku firmy; [3] korzyści operacyjne, na przykład wprowadzanie innowacji procesowych, zwiększanie produktywności, poprawa efektywności wykorzystania zasobów, minimalizowanie ilości odpadów; [4] korzyści organizacyjne, na przykład wzrost satysfakcji pracowników, poprawa

At present, the view prevails that implementing the concept of sustainable development requires the integration of activities in the following three key dimensions: economic, environmental, and social (4). This means the need to reconcile seemingly contradictory ideas: long-term economic growth, environmental protection, and permanent improvement of the quality of life of present and future generations. While the effects of economic and environmental initiatives are relatively easy to measure, the effectiveness of social activities is difficult to gauge and it is therefore more difficult for business to find measurable, and especially financial, justifications for their implementation (5). Meanwhile, it should be noted that the growing social pressure and ethical premises indicate the need for enterprises to undertake such activities (6-8).

Through their activities, enterprises influence [directly or indirectly] stakeholders – their employees, suppliers, customers, and local communities. Therefore, an increasing number of entities when striving for social legitimization of conducted activities, apart from their operating activities, are also actively involved in the implementation of social goals of sustainable development. The latest UN Resolution (9) defines seventeen sustainable development goals, most of which are social goals such as: fighting poverty; eliminating hunger; ensuring good health and quality of life; providing good quality education; ensuring gender equality; promoting decent work; reducing inequalities in and between countries; making cities and communities sustainable; ensuring patterns of sustainable consumption and production; promoting peace, justice and strong institutions, and strengthening the global partnership for sustainable development.

Achieving these objectives requires cooperation and integration of activities both at the macro [*i.e.*, the global economy, national economies] and micro [*i.e.*, enterprises] levels. Examples of social activities that enterprises can undertake in this context include, *inter alia*, caring for the safety and health of employees, implementing employee volunteering programs, developing codes of ethics [codes of good practice], conducting training for employees and business partners, gaining employees and suppliers from the local market, local communities support, or the preparation of social reports (10-11).

The results of research carried out by various authors unequivocally indicate that social activities are a source of long-term benefits for enterprises. For example, J. Epstein (12) lists the following four groups of benefits: [1] financial benefits, such as lower operating costs, higher revenues, higher stock exchange value of the company; [2] benefits resulting from relations with consumers, such as increased consumer satisfaction, co-creation of product innovations, improvement of the company's image; [3] operational benefits, such as the introduction of process innovations, increasing productivity, improving the efficiency of resource use, minimizing waste; [4] organizational benefits, such as increased employee satisfaction, improved relations between stakeholders. It is also indicated that in the conditions of increasing global competition, social activities are an important element of building social trust and, as a consequence, creating a positive image of

relacji pomiędzy interesariuszami. Wskazuje się również, że w warunkach nasilającej się konkurencji globalnej, działania społeczne są ważnym elementem budowania zaufania społecznego i w konsekwencji kreowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu. Wartość zaufania, którym otoczenie obdarza przedsiębiorstwo, jest w gruncie rzeczy warunkiem jego stabilności i sukcesu w długim okresie (13).

### 3. Metoda badania

Podmiotem zrealizowanego przez autorów badania były przedsiębiorstwa działające na polskim rynku cementowym, będące członkami Stowarzyszenia Producentów Cementu (14). Przedmiotem analiz były podejmowane przez te firmy działania społeczne na rzecz zrównoważonego rozwoju, opisane w materiałach udostępnionych na ich firmowych stronach internetowych [tablica 1]. Szczegółowy wykaz publikacji poddanych analizie autorzy zaprezentowali w swoim wcześniejszym artykule, w którym dokonali oceny zakresu działań środowiskowych realizowanych przez tę samą grupę badanych przedsiębiorstw (1). Z uwagi na tematykę niniejszego artykułu w trakcie analizy tych opracowań skupiono się jedynie na treściach, w których jest mowa o inicjatywach społecznych na rzecz zrównoważonego rozwoju.

### 4. Wyniki badania

Badane przedsiębiorstwa na swoich stronach internetowych w różnej formie prezentują informacje dotyczące swojego zaangażowania w działania społeczne z obszaru zrównoważonego rozwoju. Również zakres udostępnianych treści i poziom ich szczegółowości są bardzo zróżnicowane. Tylko część firm przekazuje te informacje w sposób kompleksowy w ramach raportów zrównoważonego rozwoju. Niektóre z nich komunikują je jedynie w formie deklaracji, czy też kodeksów postępowania biznesowego lub kodeksów etycznych.

Z uwagi na wspomnianą różnorodność formy i zakresu przekazywania informacji nie sposób dokonać kompleksowej oceny działalności społecznej badanych przedsiębiorstw. Niepublikowanie informacji nie musi bowiem oznaczać, że badana firma nie podejmuje inicjatyw społecznych, stanowiących przedmiot zainteresowania autorów. Biorąc powyższe pod uwagę, autorzy zdecydowali się jedynie na dokonanie oceny zakresu działań społecznych komunikowanych przez badane firmy za pośrednictwem ich stron internetowych oraz identyfikacji spośród nich takich działań, które uznać można za zgodne z dobrą praktyką.

#### 4.1. Dobra praktyka

Koncepcja dobrej praktyki w biznesie nie jest niczym nowym. Jej idei można się już doszukać u F. W. Taylora, który przed stu laty, używając określenia *the one best way*, wskazywał najlepszy sposób osiągania celów wśród wielu możliwych (15). Współcześnie pod pojęciem dobrej praktyki najczęściej rozumie się sposoby działania, które przewyższają powszechnie stosowane rozwią-

the company in the environment. The value of the trust shown by the environment to the enterprise is a condition of the enterprise's stability and success in the long run (13).

### 3. Research methodology

In the study, the authors focused on the enterprises operating on the Polish cement market being members of the Polish Cement Association (14). The subject of the analysis were the social activities undertaken by these companies for sustainable development, described in the materials made available on their company websites [Table 1]. A detailed list of publications submitted to the analysis is presented in the previous article, in which the authors assessed the scope of environmental activities carried out by the same group of surveyed enterprises (1). Due to the subject of this article, when analysing these materials, the focus is only on the content of social initiatives for sustainable development.

### 4. The results of the research

The surveyed companies in various forms present information on their websites concerning their involvement in social activities in the area of sustainable development. Also, the range of content available and the level of detail are very diverse. Only some companies provide this information in a comprehensive manner as part of their sustainability reports. Some of them communicate them only in the form of declarations or codes of business conduct or ethical codes.

Due to this diversity of form and scope of information provision, it is impossible to comprehensively evaluate the social activities of the surveyed enterprises. Non-publishing of information does not necessarily mean that the researched company does not take social initiatives that are of interest to the authors. Taking the above into consideration, the authors decided to assess only the scope of social activities communicated by the surveyed companies via

Tablica 1 / Table 1

FUNKCJONUJĄCE W POLSCE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁU CEMENTOWEGO BĘDĄCE PODMIOTEM BADANIA

CEMENT INDUSTRY ENTERPRISES OPERATING IN POLAND COVERED BY THE STUDY

Przedsiębiorstwo Enterprise	Kod przedsiębiorstwa Enterprise code	Strona firmowa przedsiębiorstwa The enterprise's website
Górażdże Cement SA	GRŻ	www.gorazdze.pl
Lafarge Cement SA	LFG	www.lafarge.pl
Grupa Ożarów SA	OŻR	www.ozarow.com.pl
Cemex Polska Sp. z o.o.	CMX	www.cemex.pl
Cementownia Warta SA	WRT	www.wartasa.com.pl
Dyckerhoff Polska Sp. z o.o.	DKF	www.dyckerhoff.pl
Cementownia ODRA SA	ODR	odrasa.com.pl
Górka Cement Sp. z o.o.	GRK	www.gorka.com.pl

zania. Są to najlepsze, sprawdzone w praktyce metody realizacji zakładanych celów (16). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że działania zgodne z dobrą praktyką mają określone cechy, które je wyróżniają. Wskazuje się między innymi na ich skuteczność, efektywność, nowatorstwo, uniwersalność, trwałość, powtarzalność (16, 17). Działania zgodne z dobrą praktyką, właściwie opisane i zaprezentowane, mogą posłużyć innym organizacjom jako wzór lub swoisty punkt odniesienia dla rozwijania i wdrażania podobnych rozwiązań.

Autorzy artykułu przez dobrą praktykę rozumieją działania, które przynoszą konkretne, pozytywne rezultaty, a dodatkowo zawierają w sobie pewien pierwiastek innowacji. Nie są rozwiązaniem powszechnie stosowanym, najczęściej są trwałe i powtarzalne oraz możliwe do zastosowania w podobnych podmiotach działających na rynku.

W tablicy 2 oraz w tablicy 3 autorzy prezentują przykłady dobrej praktyki, zidentyfikowane w analizowanych materiałach badanych firm. Są to jedynie przykładowe działania, bowiem z racji ograniczeń formalnych niniejszego artykułu nie sposób zaprezentować wszystkich. Poszukując przykładów dobrej praktyki, autorzy koncentrowali się wyłącznie na takich działaniach, które są opisane w stosunkowo precyzyjny sposób, to znaczy przy ich opisie podane są pewne istotne charakterystyczne elementy działania [na przykład: jego adresaci, jego wykonawcy, cel, zakres czasowy czy wykorzystane zasoby]. Ważne było również to, aby działania te były opisane w materiałach odnoszących się do jednostki biznesowej funkcjonującej w Polsce, a nie do całej grupy kapitałowej. Nie można jednak wykluczyć, że pominięte przykłady mogłyby być uznane za zgodne z dobrą praktyką, gdyby zostały precyzyjniej opisane z uwzględnieniem założeń przyjętych przez autorów.

W celu identyfikacji działań zgodnych z dobrą praktyką w pierwszym etapie autorzy dokonali przyporządkowania zidentyfikowanych społecznych inicjatyw do dwóch obszarów aktywności. Obszarom tym autorzy przypisali dwie skrótowe nazwy: „Pracownicy [P]” oraz „Społeczności lokalne [S]”. Za wyodrębnieniem takich właśnie obszarów przemawiały następujące argumenty:

- społeczne inicjatywy podmiotów rynkowych na rzecz zrównoważonego rozwoju widoczne są przede wszystkim w tych dwóch wyróżnionych obszarach;
- podejmowanie przez podmioty rynkowe aktywności w tych dwóch obszarach odpowiada najsilniej na aktualne oczekiwania dwóch głównych grup interesariuszy podmiotów rynkowych, to znaczy pracowników i społeczności lokalnych;
- w inicjatywach społecznych podejmowanych przez podmioty rynkowe w innych obszarach aktywności, zwłaszcza tych adresowanych do innych, ściśle określonych grup interesariuszy [na przykład klientów czy dostawców], stosunkowo trudniej oddzielić aspekt społeczny od ekonomicznego.

Warto dodatkowo wspomnieć, że dwa wyodrębnione przez autorów obszary działań [wraz z trzecim, dotyczącym budowania przejrzystości] wpisują się w klasyfikację obowiązującą w wytycznych

their websites and to identify among them those activities that can be considered as good practices.

#### 4.1. Good practice

The concept of good business practice is nothing new. It can be traced back to F.W. Taylor (15), who a hundred years ago using the term '*the one best way*' pointed to the best way to achieve goals among many possible. Nowadays, the term 'good practice' usually means the methods of operation that outweigh the commonly used solutions. These are the best methods of achieving the assumed goals in practice (16). The subject literature emphasizes that good practice is displaying specific features that make them stand out. These features include effectiveness, efficiency, innovation, versatility, durability, repeatability (16-17). When properly described and presented, good practice can be used by other organizations as a model or a specific benchmark for developing and implementing similar solutions.

The authors of the paper understand good practice as activities that bring specific and positive results, additionally contain some element of innovation. They are not a commonly used solution, they are usually permanent and repeatable and can be used by similar entities, operating on the market.

Tables 2 and 3 presents good practice identified in the analysed materials of the surveyed companies. These are only examples of activities, because due to the formal limitations of this paper, it is impossible to present all of them. When looking for examples of good practice, the authors focused only on such activities, which are described in a relatively precise way. That means that their description needs to include some important characteristics of the action [for example: its beneficiaries, providers, purpose, time range, or resources used]. It was also important for the authors, that these activities were described in materials referring to a business unit operating in Poland and not to the entire capital group. However, it cannot be ruled out that the omitted examples could be considered as good practice, if they were described more precisely, taking into account the assumptions mentioned above by the authors.

In order to identify good practice, in the first stage, the authors categorised the identified social initiatives into two areas of activity. These areas were assigned two short names: 'Employees [P]' and 'Local communities [S]'. The following arguments supported the separation of those areas:

- social initiatives undertaken by market participants to support sustainable development are visible primarily in the two distinguished areas;
- activities undertaken by market participants in these two areas respond most strongly to the current expectations of the two main groups of stakeholders of market participants, *i.e.* employees and local communities;
- within social initiatives undertaken by market participants in other areas of activity, especially within those addressed to other and strictly defined groups of stakeholders [for example,

Global Reporting Initiative. Wytyczne GRI są najpowszechniej na świecie wykorzystywanym standardem raportowania kwestii społecznych i środowiskowych (18).

W drugim etapie każdemu obszarowi aktywności autorzy napisali bardziej szczegółowe kategorie działań, wchodzące w ich zakres [P<sub>1</sub> – P<sub>3</sub> oraz S<sub>1</sub> – S<sub>3</sub>]. Wybór tych kategorii oraz nadane

clients or suppliers], it is relatively harder to separate a social aspect from an economic one.

It is also worth mentioning that the two areas of activity identified by the authors [together with the third one regarding building transparency] are part of the classification in force in the Global Reporting Initiative guidelines. The GRI guidelines are the most

Tablica 2 / Table 2

WYBRANE, ZGODNE Z DOBRĄ PRAKTYKĄ, DZIAŁANIA SPOŁECZNE W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH – OBSZAR „PRACOWNICY [P]”  
SELECTED GOOD PRACTICE IN THE FIELD OF SOCIAL ACTIVITIES UNDERTAKEN BY THE RESEARCHED ENTERPRISES – ‘EMPLOYEES [P]’ AREA

Kategorie działań Activity category	Przykładowe działania / Examples of activities
<p>[P<sub>1</sub>] Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia [P<sub>1</sub>] Safety and health protection</p>	<p>Wyciszenie instalacji w zakładach cementowych [CMX]; Powołanie zakładowych brygad ratowniczych [CMX]; Prowadzenie własnego Centrum BHP z grupą trenerów szkolących pracowników [GRŻ]; Organizowanie kampanii „Bezpieczny zdrowy pracownik biurowy” zwracającej uwagę na bezpieczeństwo w pracy biurowej oraz w domu [GRŻ]; Wprowadzenie programu „Liderzy bezpieczeństwa” (wybrani pracownicy dzielą się ze współpracownikami wiedzą na temat standardów BHP obowiązujących w danym obszarze aktywności) [LFG]; Wdrożenie projektu „Bezpieczny kierowca” adresowanego do kierowców firmy i projektu „Bezpieczny Transport” dla floty własnego transportu [LFG]</p> <p>Soundproofing of installations in cement plants [CMX]; Establishment of company rescue brigades [CMX]; Running own Health and Safety Centre with a group of trainers providing training to employees [GRŻ]; Organizing the ‘Safe healthy office worker’ campaign focused on safety in office work and at home [GRŻ]; Introduction of the ‘Safety leaders’ programme (selected employees share with employees the knowledge on health and safety standards applicable in a given area of activity) [LFG]; Implementation of the ‘Safe driver’ project addressed to the company’s drivers as well as the ‘Safe transport’ project destined for own transport fleet [LFG]</p>
<p>[P<sub>2</sub>] Równość szans i różnorodność, przeciwdziałanie dyskryminacji, korupcji i nieetycznym zachowaniom [P<sub>2</sub>] Equal opportunities and diversity, counteracting discrimination, corruption and unethical behaviour</p>	<p>Uruchomienie ETHOS linii dzięki której pracownicy mogą w sposób poufny zgłaszać naruszenia Kodeksu Etyki [CMX]; Opracowanie programu dla kobiet z potencjałem do rozwoju kariery w kierunku stanowisk kierowniczych [CMX]; Uruchomienie specjalnego numeru telefonu w ramach programu „My Safe Workplace” umożliwiającego poufne zgłaszanie niepokojących spraw związanych z naruszeniem zasad obowiązujących w firmie [GRŻ]; Realizacja szkoleń dla pracowników pt. „Przeciwdziałanie mobbingowi i molestowaniu seksualnemu” [GRŻ]; Prowadzenie szkoleń z zakresu zachowań etycznych i związanych z przeciwdziałaniem korupcji [LFG]; Uruchomienie platformy „Integrity Line” do konsultowania przez pracowników wątpliwości etycznych i zgłaszania incydentów naruszania zasad [LFG]</p> <p>Launching the ETHOS phone line by means of which employees can confidently report violations of the Code of Ethics [CMX]; Developing a programme for women with career development potential towards management positions [CMX]; Launching a special telephone number, as part of the ‘My Safe Workplace’ programme, which allows for confidential reporting of disturbing matters related to the violation of the company’s rules [GRŻ]; Implementation of trainings for employees, entitled ‘Counteracting mobbing and sexual harassment’ [GRŻ]; Conducting training sessions on ethical behaviour and related to taking anti-corruption measures [LFG]; Launching the ‘Integrity Line’ platform for employees to consult ethical doubts and report cases of rules violation [LFG]</p>
<p>[P<sub>3</sub>] Motywowanie pracowników, w tym szkolenia, integracja załogi, wolontariat pracowniczy [P<sub>3</sub>] Motivating employees, including trainings, integration of employees, employee volunteering</p>	<p>Realizacja programu motywacyjnego opartego na rywalizacji dla pracowników sprzedaży [CMX]; Wprowadzenie e-szkoleń ogólnorozwojowych oraz specjalistycznych poprzez nowoczesną e-platformę edukacyjną [CMX]; Powołanie „Akademii Biznesu Góraždze”, w której rozwijane są kierownicze umiejętności menedżerów wyższego szczebla [GRŻ]; Wprowadzenie programu „Mentoring” służącego rozwijaniu umiejętności kluczowych pracowników, transferowi wiedzy i doświadczeń oraz wzmocnieniu kultury dzielenia się wiedzą [GRŻ]; Wspieranie inicjatyw wolontariatu pracowniczego w programie „Ludzie Lafarge” [LFG]; Uruchomienie programu „Champions League” polegającego na wyborze spośród pracowników ambasadorów nowej kultury organizacyjnej, którzy spotykają się z inspirującymi osobami spoza firmy, a następnie inspirują innych w miejscu pracy [LFG]</p> <p>Implementation of a gamification-based incentive program for sales employees [CMX]; Introduction of general development and specialist e-training sessions through a modern educational e-platform [CMX]; Establishment of the ‘Góraždze Business Academy’ in which the competences of senior managers are developed [GRŻ]; Introduction of the ‘Mentoring’ programme for developing the skills of key employees, transfer of knowledge and experience, and strengthening the culture of sharing knowledge [GRŻ]; Supporting employee volunteering initiatives in the ‘People from Lafarge’ programme [LFG]; Launching the ‘Champions League’ programme involving the selection of ambassadors of the new organizational culture among employees, who meet with inspiring people from outside the company, and then inspire others in the workplace [LFG]</p>

Tablica 3 / Table 3

WYBRANE, ZGODNE Z DOBRĄ PRAKTYKĄ, DZIAŁANIA SPOŁECZNE W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH – OBSZAR „SPOŁECZNOŚCI LOKALNE [S]”

SELECTED GOOD PRACTICE IN THE FIELD OF SOCIAL ACTIVITIES UNDERTAKEN BY THE RESEARCHED ENTERPRISES – ‘LOCAL COMMUNITIES [S]’ AREA

Kategorie działań Activity category	Przykładowe działania / Examples of activities
[S <sub>1</sub> ] Pracownicy, dostawcy, podwykonawcy z rynku lokalnego [S <sub>1</sub> ] Employees, suppliers, subcontractors from the local market	Zatrudnianie przede wszystkim osób z lokalnego rynku pracy [CMX, GRŻ, LFG]; Oferowanie szkoleń i/lub e-szkoleń dla kierowców podwykonawców (w tym podwykonawców z rynku lokalnego) [CMX, GRŻ, LFG]; Pozyskiwanie materiałów, surowców i usług od lokalnych dostawców [CMX – deklarowane minimum 50%, GRŻ, LFG] Employment primarily of people from the local labour market [CMX, GRŻ, LFG]; Offering trainings and/or e-trainings for subcontractors (including subcontractors from the local market) [CMX, GRŻ, LFG]; Sourcing materials, raw materials and services from local suppliers [CMX – a minimum of 50% declared, GRŻ, LFG]
[S <sub>2</sub> ] Dialog / współpraca z lokalną administracją i innymi instytucjami lokalnymi [S <sub>2</sub> ] Dialogue / cooperation with local administration and other local institutions	Mapowanie potrzeb interesariuszy skupionych wokół każdego z zakładów [CMX]; Wydawanie ogólnodostępnej gazety, w której opisuje się życie zakładu, przeprowadzane modernizacje oraz zrealizowane i przyszłe inwestycje [CMX]; Współpraca z lokalną administracją przy organizacji imprez dla lokalnej społeczności [GRŻ]; Organizowanie sesji dialogu społecznego w miejscowościach, w których zlokalizowane są zakłady firmy (spotkania z przedstawicielami lokalnych władz i lokalnych organizacji) [LFG, GRŻ]; Współpraca z władzami samorządowymi przy opracowywaniu „Raportów oddziaływania na środowisko naturalne” oraz „Planów Biodóżnorodności” [LFG] Mapping the needs of stakeholders gathered around each plant [CMX]; Publishing a publicly available newspaper describing the life of the plant, its modernization and realized/ future investments [CMX]; Cooperation with the local administration when organizing events for the local community [GRŻ]; Organizing social dialogue sessions in the locations where the company’s facilities are placed (meetings with representatives of local authorities and local organizations) [LFG, GRŻ]; Cooperation with local government authorities in the development of ‘Environmental impact reports’ and ‘Biodiversity Plans’ [LFG]
[S <sub>3</sub> ] Wsparcie społeczności i instytucji lokalnych (szkoły, stowarzyszenia, hospicja itp.) [S <sub>3</sub> ] Support for communities and local institutions (schools, associations, hospices, etc.)	Objęcie patronatem klas górnictwa odkrywkowego w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Chełmie [CMX]; Przyznawanie grantów konkursowych lokalnym organizacjom pozarządowym i instytucjom edukacyjnym [CMX]; Realizacja kampanii informacyjno-prewencyjnej dotyczącej zatruc tlenkiem węgla pt. „Bezpieczny dom – Ale CZAD!” (w tym zakup czujników czadu dla lokalnych mieszkańców, głównie osób starszych i samotnych) [GRŻ]; Organizacja corocznego rajdu rowerowego „Tour de Folwark” dla dzieci z miejscowości sąsiadujących z zakładem [GRŻ]; Realizacja projektów na rzecz lokalnej społeczności „Wspólnie dla regionu”, „Przygarnij przestrzeń”, „Zakręcenie w przestrzeni” i „Dobro_czynni” (projekty dotyczą między innymi estetycznego i funkcjonalnego zagospodarowania przestrzeni wspólnej, uwalniania jej od barier architektonicznych, profilaktyki i promocji zdrowia, bezpieczeństwa i aktywnego stylu życia) [LFG]; Organizacja corocznej akcji „Biała Niedziela w Kopalni Dubie” skierowanej do lokalnych mieszkańców (oferowanie możliwości skorzystania z podstawowych badań profilaktycznych) [LFG] Taking patronage of opencast mining classes at the State Higher Vocational School in the town of Chełm [CMX]; Granting competition grants to local NGOs and educational institutions [CMX]; Implementation of an information and preventive campaign on carbon monoxide poisoning ‘Safe house – carbon monoxide!’ (including the purchase of carbon detectors for local residents, mainly elderly and lonely people) [GRŻ]; Organization of the annual ‘Tour de Folwark’ bike rally for children from villages adjacent to the plant [GRŻ]; Implementation of projects for the local community ‘Together for the region’, ‘Take care of space’, ‘Freaky in space’ and ‘Dobro_czynni’ (projects concern, among others, aesthetic and functional development of the common space, freeing it from architectural barriers, as well as prevention and promotion of health, safety and active lifestyle) [LFG]; Organization of the annual ‘White Sunday in the Duba Mine’ campaign addressed to local residents (offering the possibility of having basic preventive medical examinations) [LFG]

im nazwy wynikają wprost z analizy treści materiałów, będących przedmiotem oceny.

Dokonana analiza pozwoliła na identyfikację firm, które można uznać za liderów w zakresie wdrażania dobrej praktyki w obszarze działań społecznych. Są to firmy, które w ocenianych materiałach przedstawiły stosunkowo dużą liczbę działań wpisujących się w definicję dobrej praktyki. Jednocześnie działania te były podejmowane w zakresie wszystkich wyodrębnionych kategorii P<sub>1</sub> – P<sub>3</sub> oraz S<sub>1</sub> – S<sub>3</sub> i zostały opisane w materiałach dedykowanych jednostce

widely used social reporting and environmental reporting standard in the world (18).

In the second stage, the authors assigned to each area of activity more detailed categories of activities falling within their scope [P<sub>1</sub> – P<sub>3</sub> and S<sub>1</sub> – S<sub>3</sub>]. The choice of these categories and the names given to them result directly from the analysis of the content of the materials being the subject of the assessment.

biznesowej funkcjonującej w Polsce. W takim rozumieniu liderami w zakresie dobrej praktyki uznać można trzy następujące firmy: Górażdże Cement SA, Lafarge Cement SA oraz Cemex Polska Sp. z o.o. Z uwagi na ograniczenia formalne artykułu, w tablicy 2 i tablicy 3 zaprezentowano jedynie po dwa przykłady działań zgodnych z dobrą praktyką, pochodzące z każdej z trzech firm, uznane przez autorów jako reprezentatywne dla poszczególnych kategorii.

Dokonana analiza wskazuje na niezwykle bogaty zakres działań społecznych w ramach wyodrębnionych kategorii, które podejmowane są przez zidentyfikowanych liderów. Szczególnie dużą aktywność liderzy przejawiają w trzech następujących kategoriach: [P<sub>1</sub>] „Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia pracowników”, [P<sub>3</sub>] „Motywowanie pracowników” oraz [S<sub>3</sub>] „Wsparcie społeczności i instytucji lokalnych”. Wszystkie trzy firmy mają własne fundacje wspierające je w realizacji działań społecznych, zwłaszcza działań adresowanych do lokalnych społeczności. Niewątpliwie sprzyja to intensyfikacji, lepszej organizacji i efektywności tych działań. W materiałach pochodzących z tych firm znajdują się także opisy działań, które, choć wpisują się w definicję dobrej praktyki, wykraczają jednak poza zaproponowane przez autorów kategorie. Są to, na przykład, inicjatywy społeczne adresowane do innych grup interesariuszy [klientów, dostawców, podwykonawców spoza rynku lokalnego], czy też działania w zakresie budowania transparentności organizacji. Skoncentrowanie się na aktywnościach podejmowanych jedynie przez trzy wybrane przez autorów przedsiębiorstwa nie oznacza, że pozostałe podmioty nie realizują projektów zgodnych z dobrą praktyką, a jedynie to, że ich nie komunikują w takiej formie i w takim zakresie jak zidentyfikowani liderzy.

#### 4.2. Ocena zakresu komunikowanych działań

Zidentyfikowanie działań zgodnych z dobrą praktyką pośród działań społecznych podejmowanych przez badane firmy wymagało od autorów artykułu wyszukania w analizowanych materiałach wszystkich opisów dotyczących społecznej aktywności tych firm w obszarze zrównoważonego rozwoju. Dzięki temu możliwe stało się równoczesne zrealizowanie drugiego celu niniejszego artykułu, który zakładał dokonanie oceny zakresu komunikowanych działań społecznych. Zakres ten został oceniony metodą analizy porównawczej, odrębnie dla każdej kategorii działań P<sub>1</sub> – P<sub>3</sub> i S<sub>1</sub> – S<sub>3</sub>. Na podstawie dokonanego porównania każdej z badanych firm przypisano ocenę według następującej skali: (\*\*\*) – szeroki zakres komunikowanych działań, (\*\*) – zakres średni, (\*) – zakres wąski [tablica 4]. Autorzy dokonali jedynie zliczenia inicjatyw wpisujących się w społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju, opisanych przez badane firmy. Nie oceniali ich pod żadnym innym względem, na przykład powtarzalności, zakresu oddziaływania społecznego, trwałości efektu czy ważności rozwiązywanego problemu.

Kategorie, w których badane firmy najczęściej komunikują swoje społeczne zaangażowanie, pokrywają się z kategoriami, w których autorzy zidentyfikowali największą liczbę dobrych praktyk u trzech wyodrębnionych liderów – [P<sub>1</sub>] „Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia pracowników”, [P<sub>3</sub>] „Motywowanie pracowników” oraz [S<sub>3</sub>] „Wsparcie społeczności i instytucji lokalnych”.

The analysis made allowed the identification of companies that can be considered leaders in the implementation of good practice in the area of social activities. These are companies that in the reviewed materials described a relatively large number of activities that are part of the definition of good practice. At the same time, these activities were undertaken in the scope of all of the separated categories P<sub>1</sub> – P<sub>3</sub> and S<sub>1</sub> – S<sub>3</sub> and were described in the materials dedicated to a business unit operating in Poland. In this sense, the following three companies can be considered as good practice leaders: Górażdże Cement SA, Lafarge Cement SA, and Cemex Polska Sp. z o.o. Due to the formal limitations of the article, Tables 2 and 3 show only two examples of good practice from each of the three companies, recognized by the authors as representative for each category.

The analysis performed indicates an extremely wide range of social activities within separate categories, which are undertaken by the leaders identified. Particularly intense activity of the leaders is demonstrated in the following three categories: [P<sub>1</sub>] ‘Safety and health protection of employees’, [P<sub>3</sub>] ‘Motivating employees’ and [S<sub>3</sub>] ‘Support for communities and local institutions’. All three companies have their own foundations supporting them in the implementation of social activities, especially those addressed to local communities. It undoubtedly promotes the intensification, better organization and effectiveness of these activities. The materials from these companies also include descriptions of activities that, though they are part of the definition of good practice, go beyond the categories proposed by the authors. For instance, these are social initiatives addressed to other stakeholder groups [customers, suppliers, subcontractors from outside the local market], or activities in the area of building the transparency of the organization. Focusing on activities undertaken only by the three companies selected by the authors does not mean that the remaining entities do not implement good practice, but only that they do not communicate them in such a form and to such a scope as the leaders identified do.

#### 4.2. Evaluation of the scope of communicated activities

Identifying good practice among the social activities undertaken by the surveyed companies required the authors of the article to search in the analysed materials for all descriptions regarding the social activity of these companies in the area of sustainable development. Therefore, it was possible to simultaneously pursue the second objective of this paper, which assumed assessing the scope of communicated social activities. This range was assessed by means of a comparative analysis, separately for each activity category P<sub>1</sub> – P<sub>3</sub> and S<sub>1</sub> – S<sub>3</sub>. Based on the comparison made, each of the surveyed companies was assessed according to the following scale: (\*\*\*) – a wide range of activities communicated, (\*\*) – medium range, (\*) – narrow range [Table 4]. The authors counted only those initiatives that are part of the social dimension of sustainable development described by the surveyed companies. They did not evaluate them in any other way, for example, repeatability, scope of social impact, durability of the effect or the importance of the problem being solved.

Przy porównaniu dwu obszarów działań [P] i [S] można zauważyć, że większą aktywność w zakresie komunikowania przejawiają badane firmy w przypadku obszaru [P], a zatem działań ukierunkowanych na własnych pracowników. Sumarycznie znalazło się tam więcej inicjatyw społecznych, które badane firmy opisały w analizowanych materiałach niż w przypadku obszaru [S]. Aktywność komunikacyjna w obszarze [P] nie zaskakuje, jeśli weźmie się pod uwagę specyfikę działalności prowadzonej przez firmy funkcjonujące w przemyśle cementowym i wynikającą z niej konieczność zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia własnym pracownikom, a także rekompensowania im trudnych warunków pracy poprzez właściwe motywowanie i gwarantowanie równości szans.

W obszarze [S] na szczególną uwagę zasługuje [S<sub>3</sub>], jest to bowiem jedyna kategoria spośród wszystkich wyodrębnionych przez autorów, w ramach której wszystkie badane firmy [w węższym lub szerszym zakresie] komunikują swoją aktywność. Świadczyć to może o przypisywaniu w tych firmach dużego znaczenia przede wszystkim takim działaniom adresowanym do społeczności i instytucji lokalnych, które oparte są na bezpośrednim [finansowym lub niefinansowym] ich wspieraniu. Dwie pozostałe kategorie działań w obszarze [S] także dotyczą wspierania społeczności lokalnych, jednak pomoc firm ma w tym przypadku częściej charakter pośredni. Jest tym samym trudniejsza do oceny pod względem wpływu społecznego, trudniej jest bowiem wykazać wymierne efekty takich działań lub też są one mniej widoczne.

## 5. Podsumowanie

W dokonanej analizie porównawczej oceniono zakres komunikowania działań społecznych w obszarze zrównoważonego rozwoju, prowadzonych przez funkcjonujące w Polsce przedsiębiorstwa przemysłu cementowego. Zidentyfikowano również działania, które można uznać za zgodne z dobrą praktyką, czyli takie, które mogą stanowić inspirację dla innych firm działających na rynku cementowym. Niektóre z nich są na tyle uniwersalne, że mogą być z powodzeniem wdrażane także w innych przemyślach, a nawet sektorach gospodarki. Przeprowadzone badanie pozwoliło jednocześnie wskazać liderów dobrej praktyki. Są to największe przedsiębiorstwa przemysłu cementowego w Polsce, będące częścią globalnych grup kapitałowych. Nie można jednak wykluczyć, że pozostałe badane firmy w równie szerokim zakresie angażują się w działania społeczne, wpisujące się w ideę zrównoważonego rozwoju, jednak nie komunikują tego w takiej formie i w takim stopniu szczegółowości jak liderzy.

## Podziękowania

Artykuł opracowano w ramach projektu „Pozytywna zmiana społeczna w organizacji jako czynnik zaangażowania przedsiębiorstwa w realizację zrównoważonego rozwoju”. Projekt został sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2017/25/B/HS4/01113.

Tablica 4 / Table 4

ZAKRES DZIAŁAŃ SPOŁECZNYCH KOMUNIKOWANYCH PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA W ANALIZOWANYCH MATERIAŁACH / THE SCOPE OF SOCIAL ACTIVITIES COMMUNICATED BY THE SURVEYED ENTERPRISES IN THE MATERIALS ANALYSED

Kod przedsiębiorstwa Enterprise code	Pracownicy [P] Employees [P]			Społeczności lokalne [S] Local communities [S]		
	[P <sub>1</sub> ]	[P <sub>2</sub> ]	[P <sub>3</sub> ]	[S <sub>1</sub> ]	[S <sub>2</sub> ]	[S <sub>3</sub> ]
GRŻ	***	***	***	**	***	***
LFG	***	**	***	**	**	***
OŻR	*	*	nc	nc	*	***
CMX	***	***	**	**	**	**
WRT	*	nc	**	nc	*	**
DKF	**	**	**	*	**	**
ODR	*	*	*	*	*	**
GRK	nc	nc	nc	nc	nc	*

Oznaczenia: \*\*\* szeroki zakres komunikowanych działań, \*\* średni zakres, \* wąski zakres, nc – działania nie są komunikowane w analizowanych materiałach.

Designations: \*\*\* wide range of activities communicated, \*\* medium range, \* narrow range, nc – activities are not communicated in the materials analysed.

The categories in which the surveyed companies most often communicate their social involvement coincide with those in which the authors identified the largest number of good practice in the three leaders distinguished above – [P<sub>1</sub>] ‘Safety and health of workers’, [P<sub>3</sub>] ‘Motivating employees’ and [S<sub>3</sub>] ‘Support for local communities and institutions’.

When comparing the two areas of activities [P] and [S], it can be noted that the better more intensive communication activity is demonstrated by the surveyed companies in the [P] area, and thus the actions undertaken are targeted at own employees. In total, there were more social initiatives there that the surveyed companies described in the analysed materials than in the [S] area. Communication activity in the [P] area is not surprising considering the specificity of the activities carried out by companies operating in the cement industry and the resulting need to ensure safety and health to their employees, and to compensate for difficult working conditions by motivating them properly and guaranteeing equal opportunities.

In the [S] area, [S<sub>3</sub>] deserves particular attention, because it is the only category among all identified by the authors, in which all surveyed companies [in a narrower or wider scope] communicate their activity. This may be the evidence of giving importance by these companies to primarily activities addressed to local communities and institutions, which are based on the direct [financial or non-financial] support of them. The other two categories of activities in the [S] area also concern supporting local communities, however, the help of companies is more often indirect in this case. It is therefore more difficult to assess in terms of social impact, since it is more difficult to show measurable effects of such activities or they are less visible.



## Literatura / References

1. J. Łapińska, I. Escher, G. Kądziałowski, P. Brzustewicz, Środowiskowe aspekty rozwoju zrównoważonego w przemyśle cementowym: działania komunikowane przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce, *Cement Wapno Beton*, **4**, 267–275 (2019).
2. J. L. Caradonna, *Sustainability: A history*, Oxford University Press, Oxford 2014.
3. G.H. Brundtland, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987, [Online]. Available: <http://www.un-documents.net> [24.04.2019].
4. J. Elkington, *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*, Capstone Publishing Ltd, Oxford 1997.
5. P. Brzustewicz, Marketing zrównoważony jako nowoczesna koncepcja zarządzania produktem, [w:] W. Gonciarski, U. Ornarowicz (red.), *Współczesne zarządzanie: różnorodność problemów i sposobów ich rozwiązywania*, Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie, Warszawa 2013.
6. L. Ganushchak-Efimenko, V. Shcherbak, O. Nifatova, Assessing the effects of socially responsible strategic partnerships on building brand equity of integrated business structures in Ukraine, *Oeconomia Copernicana*, **9**(4), 715–730 (2018).
7. E. Krajnakova, V. Navickas, R. Kontautiene, Effect of macroeconomic business environment on the development of corporate social responsibility in Baltic Countries and Slovakia. *Oeconomia Copernicana*, **9**(3), 477–492 (2018).
8. P. Śliwiński, M. Łobza, The impact of global risk on the performance of socially responsible and conventional stock indices. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, **12**(4), 657–674 (2017).
9. ONZ, *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*. [Online]. Available: [http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030\\_pl\\_2016\\_ostateczna.pdf](http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf) [24.04.2019].
10. J. Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
11. G. Adda, J. Bosco Azigwe, A. R. Awuni, Business Ethics and Corporate Social Responsibility for Business Success and Growth, *European Journal of Business and Innovation Research*, **4**, 6, 26–42 (2016).
12. M. J. Epstein, *Making Sustainability Work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield 2008.
13. P. Brzustewicz, Instytucjonalizacja etyki w przedsiębiorstwie, *Pieniądze i Więzy*, **2**, 67–74 (2012).
14. Stowarzyszenie Producentów Cementu, *Przemysł cementowy w liczbach 2017*. [Online]. Available: <http://polskicement.pl/files/Pages/490/uploaded/informator%202017%20www2.pdf>. [12.02.2019].
15. R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Penguin Books, New York, (1997).
16. R. Brajer-Marczak, Dobre praktyki w doskonaleniu procesów biznesowych, *Studia Informatica Pomerania*, **1**, 43, 15–25 (2017).
17. A. Vesely, Theory and Methodology of Best Practice Research: A Critical Review of the Current State, *European Journal of Public Policy*, **5**, 2, 98–117 (2011).
18. G4 Wytyczne dotyczące raportowania. Zasady raportowania i wskaźniki, Global Reporting Initiative, 2016. [Online]. Available: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/gri4-Polskie-Tlumaczenie.html> [24.02.2019].

## 5. Summary

The comparative analysis carried out allowed to assess the scope of social activities in the area of sustainable development conducted and communicated by cement industry enterprises operating in Poland. Activities that can be considered as good practice were also identified, *i.e.* those that can inspire other companies operating in the cement market. Some of them are so universal that they can be successfully implemented also in other industries and even in other economy sectors. The research conducted allowed to indicate the leaders of good practice at the same time. They are the largest companies in the cement industry in Poland, being part of global capital groups. It cannot be ruled out, however, that the remaining surveyed companies are equally involved in social activities that enter the path of sustainable development, but do not communicate their activities in this form and in much detail as the identified leaders do.

## Acknowledgement

The paper was developed as part of the project “Positive social change in the organization as a factor of company involvement in the implementation of sustainable development”. The project was financed by the National Science Center, decision no DEC-2017/25/B/HS4/01113.