

Paweł Skowron

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BUDOWANIE KOMPETENCJI EKOLOGICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH POSIADAJĄCYCH WDROŻONY SYSTEM ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO

Streszczenie: W artykule zaprezentowano sposoby budowania kompetencji ekologicznych przez przedsiębiorstwa, które posiadają wdrożony system zarządzania środowiskowego oparte o wymagania normy ISO 14001. Autor tego opracowania dokonał analizy mechanizmów kreowania kompetencji ekologicznych w wybranej grupie (małych, średnich i dużych) przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego. W tym celu zastosowano badanie ankietowe, skierowane do osób zajmujących kierownicze stanowiska.

Słowa kluczowe: kompetencje ekologiczne, wiedza ekologiczna, system zarządzania środowiskowego.

1. Wstęp

W dobie gospodarki opartej na wiedzy osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo umożliwiają posiadane przez nie i właściwie zarządzane zasoby. Jednym z najważniejszych są kompetencje ludzi. To dzięki nim przedsiębiorstwo może kształtować swoją tożsamość i miejsce na rynku. Przekładają się na stosowaną technologię, wdrażanie nowoczesnych rozwiązań, czy możliwość poszukiwania korzystnych relacji z innymi podmiotami. Są one podstawą wdrożenia w przedsiębiorstwie różnorodnych koncepcji w celu podnoszenia efektywności gospodarowania. Przykładem może być system zarządzania środowiskowego oparte o wymagania normy ISO 14001. System ten nakłada na organizację nie tylko poszanowanie zasobów przyrodniczych, ale również budowanie koncepcji organizacji odpowiedzialnej. Wymaga to od organizacji zmiany nastawienia (przetestowanie istniejących zasad, przekonań czy zachowań) oraz podjęcia działań związanych z budowaniem kultury organizacyjnej, tak by koncepcja ta dotyczyła wszystkich poziomów w organizacji, tj. stanowiska pracy, procesów i strategii. Zmiany powinny mieć charakter długofalowy, a nie ograniczać się jedynie do krótkookresowych działań pozbawionych systemowych rozwiązań. Potrzeba jest więc głębokiej analizy istniejących zasobów i zrozumienia, że organizacja nie działa w próżni, lecz oddziałuje na środowisko

przyrodnicze, społeczność lokalną, pracowników, udziałowców. To przyczynia się do budowania wizerunku organizacji odpowiedzialnej. Nie ulega wątpliwości, że kompetencje towarzyszą każdemu rodzajowi i aspektowi działalności. Ich zakres jest zatem nieograniczony. Na potrzeby niniejszego opracowania autor zwrócił szczególną uwagę na sposób oddziaływania kompetencji ekologicznych, jako elementu tworzenia odpowiedzialności firmy za zasoby przyrodnicze, czy szerzej, realizowania idei zrównoważonego rozwoju.

2. Pojęcie kompetencji ekologicznych

Prezentowane w literaturze podejście zasobowe zorientowane jest na budowanie odpowiednich zasobów oraz kompetencji różnicujących podmioty gospodarcze. To właśnie kompetencje będą decydowały o takiej, a nie innej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, a ich rozwój będzie uzależniony od klimatu sprzyjającego wymianie informacji, dzielenia się wiedzą, czy poszukiwaniu interakcji pomiędzy interesariuszami.

Kompetencje mogą być nie tylko tworzone wewnątrz organizacji, ale również mogą być pochodną uczenia się, obserwacji, współpracy z innymi partnerami. Kompetencje są charakterystyczne i unikatowe dla danego przedsiębiorstwa czy sektora, co sprawia, że są one kluczowymi elementami budowania przewagi konkurencyjnej. W przedsiębiorstwie można zidentyfikować szereg kompetencji, jak na przykład innowacyjność przedsiębiorstwa, kultura, jakość, technologia i wiedza, talenty, relacje z interesariuszami¹.

Szczególne znaczenie ma kompetencja jakości, gdyż od jakości ludzi zależy wszelka jakość, zauważa E. Skrzypek i dodaje, że niezwykle istotne w tym względzie są kompetencje, pozostające w związku z wykształceniem, doświadczeniem, umiejętnościami oraz stosunkiem do organizacji².

Podobnie A. Chodyński zauważa, że jakość wiąże się głównie z realizacją koncepcji TQM. Rozszerzenie założeń TQM (*Total Quality Management*) o zagadnienia ekologiczne, wynikające z zasad ekorozwoju prowadzi do koncepcji TQEM (*Total Quality Environmental Management*). TQEM może być wykorzystane do uczenia się organizacji w celu tworzenia kompetencji ekologicznych. Realizacja przez firmę założeń TQEM wiąże się nie tylko z pojęciem problematyki ekologicznej, doty-

¹ Należy zaznaczyć, że istnieją metody służące pomiarowi kompetencji przedsiębiorstwa. Przykładem niech będzie Model Kompetencji Rdzennych, opracowanych przez firmę konsultingową KPMG. Można wskazać, że zaproponowany model identyfikuje najistotniejsze, kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. Pomiaru kompetencji dokonuje się z punktu widzenia dwóch perspektyw, tj. wewnętrznej (reputacji, relacji z interesariuszami itp.) oraz zewnętrznej (perspektywy rozwoju, zdolności do generowania zysków).

² E. Skrzypek, *Uwarunkowania projakościowego myślenia i działania – kreatywność, przedsiębiorczość i innowacyjność*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu*, t. 1, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009, s. 50.

czącej produktów czy procesów, ale także z działaniami o charakterze społecznym. Równocześnie należy podkreślić, że założenia TQEM powinny być realizowane z udziałem interesariuszy firm³.

A. Chodyński podpowiada również, że posiadanie odpowiednich kompetencji ekologicznych wiąże się z faktem dostarczania odpowiednich korzyści dla interesariuszy, głównie przez produkty i usługi. Produkty powinny nie tylko spełniać minimalne wymagania, ale mogą stanowić podstawę do ich wyróżniania na podstawie kryterium ekologicznego. Z kolei, realizowane w przedsiębiorstwie procesy oraz powstające w ich wyniku produkty czy świadczone usługi powinny mieć charakter proekologiczny. Ekologizacja procesów może być połączona z umiejętnością kategoryzacji wiedzy⁴.

Kompetencje ekologiczne oznaczają: zdolność do skutecznej kombinacji zasobów ekologicznych, rozpoznawanie wzajemnych oddziaływań pomiędzy różnymi elementami środowiska i minimalizowanie ryzyka ekologicznego⁵.

Literatura przedmiotu wskazuje również na cechy, jakimi powinny odznaczać się kompetencje ekologiczne. Należą do nich:

- a) zdolność tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwie (na styku jakości produktów i jakości procesów w ujęciu ekologicznym),
- b) rosnący udział w odniesieniu do pozostałych kompetencji,
- c) zapewnienie potencjalnego dostępu do wielu rynków (np. o zaostrzonych wymaganiach do produktów czy procesów),
- d) korzyść dla konsumenta z tytułu użytkowania produktu,
- e) trudność do imitacji,
- f) zdolność do budowania strategii ekologicznej⁶.

Budowanie kompetencji ekologicznych wymaga od zarządzających wielu szczegółowych umiejętności, takich jak:

- a) identyfikacja znaczących aspektów środowiskowych i wyboru priorytetów,
- b) określenie profilu ekologicznego przedsiębiorstwa,
- c) korzystanie z przepisów prawa, ich interpretacji, śledzenia kierunków zmian legislacyjnych,
- d) korzystanie z tzw. dobrych praktyk zarządzania,
- e) wykorzystanie koncepcji ekologicznych, cyklizacja wyrobów,
- f) identyfikacja krytycznych parametrów ekologicznych i określenia czynników obniżających wartość firmy z „przyczyn ekologicznych”,
- g) korzystanie z obcych źródeł finansowania przedsięwzięć ekologicznych,

³ A. Chodyński, *Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7-8, s. 45.

⁴ Tamże, s. 44.

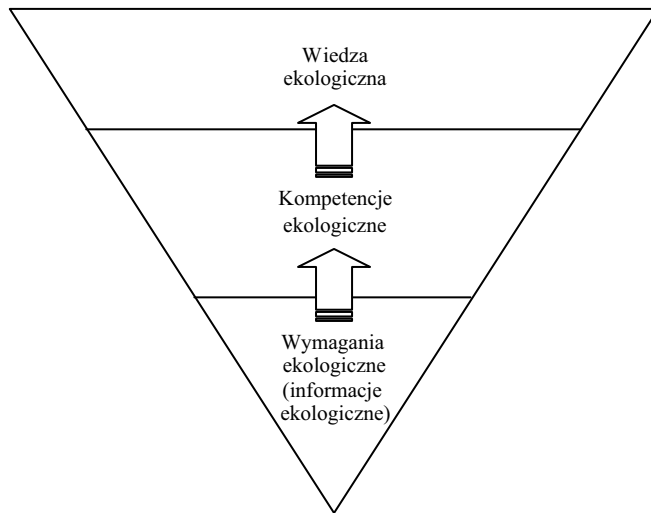
⁵ A. Kubasik, *Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5, s. 28.

⁶ Tamże.

h) tworzenie wizerunku ekologicznego firmy i współpracy z organizacjami ekologicznymi,

i) ciągłe uczenie się oraz korzystanie z doświadczeń własnych i innych firm⁷.

Proces budowy kompetencji ekologicznych przyczynia się do powstawania wiedzy ekologicznej. Na podstawie doświadczeń teoretycznych i praktycznych można zauważyć, że podstawą kompetencji są wymagania (np. przepisów prawa, standardów zarządzania), które odpowiednio przetworzone przekształcają się w kompetencje ekologiczne. Te z kolei tworzą wiedzę ekologiczną. Proces ten zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Proces budowania wiedzy ekologicznej

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem M. Kalińskiego⁸ wiedza ekologiczna obejmuje wiadomości i umiejętności dotyczące procesów zachodzących w ekosystemach, wiedzę o mechanizmach równowagi ekosystemów, o zależnościach między różnymi formami działalności ludzkiej w środowisku przyrodniczym, a w szczególności wiedzę o zanieczyszczeniach i zagrożeniach środowiska oraz sposobach profilaktyki.

Elementem kompetencji ekologicznych jest umiejętność wkomponowania wymogów ekologicznych do poszczególnych etapów zarządzania strategicznego – od misji firmy poprzez wdrożenie strategii aż do jej monitorowania⁹.

⁷ Tamże, s. 29.

⁸ M. Kaliński, *Edukacja ekologiczna formą przysposobienie obronnego*, „Edukacja i Dialog” 1995, nr 5.

⁹ Tamże, s. 28-29.

Tabela 1. Wybrane teorie przedsiębiorstw

Kryteria wyróżniające Teoria przedsiębiorstwa	Pomysłodawca	Struktura przedsiębiorstwa	Zarządzanie przedsiębiorstwem	Rola interesariuszy	Zakładanie przedsiębiorstwa
Informacyjna	M. Aoki, I. Nonaka, H. Takeuchi	Informacja i wiedza; organizacja i hierarchia wynikają z ważności informacji, nie zaś z formalnej struktury stworzonej przez menedżerów; granice są płynne, elastyczne dostosowane do potrzeb struktury informacyjnej.	Japońskie metody zarządzania przez jakość: kola jakości, Kanban, Kaizen; przedsiębiorstwa nieefektywne (o słabej strukturze informacji od informacji rynkowej) są eliminowane przez rynek.	Równowaga interesów pomiędzy właścicielami, przedsiębiorcami i pracownikami; wszyscy są ważni, ponieważ mają to, co najważniejsze – informacje.	Firma powstaje, jeśli jego założyciele mogą wnieść informacje do gospodarki lub polepszyć struktury wymiany informacji.
Zasobów i kompetencji	E.T. Penrose, B. Wernerfelt	Specyficzne aktywa; dzięki menedżerom następuje rozwój zasobów materialnych i kompetencji ludzkich przez ich wzajemną dywersyfikację, wzbogacanie się, osiągnięcie różnorodności; celami przedsiębiorstw są: dywersyfikacja, rozwój, innowacje, budowanie systemu wczesnego ostrzegania, tworzenia unikatów.	Inwestycje, opanowanie kosztów wzrostu, budowanie doświadczenia przez zespoły pracownicze, ochrona i zatrzymywanie strategicznej kadry.	Menedżer utożsamiany z przedsiębiorcą.	Przedsiębiorstwo powstaje w sytuacji dostrzeżenia szansy na przewagę w połączeniu zasobów materialnych i ludzkich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 165-179.

Kompetencje ekologiczne budowane są w wielu obszarach:

- a) stosunków z organami i instytucjami nadzorującymi realizację polityki ekologicznej państwa oraz aktywnego uczestnictwa w jej tworzeniu,
- b) projektowania i wykorzystania systemów zarządzania środowiskowego,
- c) projektowania ekologicznych wyrobów oraz ekologicznych procesów i technologii,
- d) procesów logistycznych, w tym stosunków z dostawcami w kontekście współpracy w utrzymaniu przyjętych standardów ekologicznych stosowanych surowców i materiałów,
- e) finansowania przedsięwzięć ekologicznych i czynników tworzących wartość firmy,
- f) współpracy i konkurowania z organizacjami ekologicznymi i instytucjami naukowo-badawczymi¹⁰.

Interesującą charakterystyką przedsiębiorstw jest prezentowane w literaturze przedmiotu podejście, gdzie podstawowa działalność gospodarcza oparta jest na informacji oraz zasobach i kompetencjach. Te dwie teorie przedsiębiorstw wskazują na rolę i znaczenie zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Ich charakterystykę zamieszczono w tabeli 1. Zaproponowane w niej rozwiązanie identyfikuje to, co kluczowe dla współczesnych przedsiębiorstw, czyli informacja, kompetencja i wiedza zdolne do tworzenia wartości. Z drugiej jednak strony należy zwrócić uwagę na fakt szybkiej deprecjacji tych kategorii i konieczność ich ustawicznego „odświeżania”.

C. Laszlo mocno akcentuje konieczność budowania kompetencji ekologicznych w aspekcie wdrożenia idei zrównoważonego rozwoju. Wskazuje jednocześnie na ogromną rolę przywódców. Wielu z nich działa w oparciu o przestarzałe cele, często dają się skusić powierzchownym rozwiązaniom. Przywódca biznesowy, postrzegający swoją firmę wyłącznie przez pryzmat wytwarzania lub dostarczania produktów w celu zmaksymalizowania zysku, będzie bardzo subiektywnie podchodził do kwestii ponoszenia niezbędnych kosztów społecznych i ekologicznych. Przywódców, którzy swoje obowiązki wobec społeczeństwa i środowiska przyrodniczego pojmują wąsko, będą pociągać szybkie i łatwe korekty strategii, pozostające w sferze *public relations* oraz działania w większości jedynie symboliczne lub też czysto techniczne szczegóły podporządkowania się obowiązującym przepisom. Będą używać dziewiętnastowiecznych narzędzi marketingowych, aby rozwiązać problemy zrodzone przez wiek XXI, analizować każdy przypadek w odizolowaniu od szerokiego kontekstu i podejmować tylko takie decyzje, które dają szansę na jak największe zyski¹¹. Wspomniany autor dodaje jednocześnie, że konsumenci, pracownicy i inwestorzy żądają, by biznes brał pod uwagę swoje oddziaływanie na wszystkich interesariuszy. To z kolei wymaga wykształcenia świadomości związku biznesu i natury oraz zrozumienia problemów globalnych, do których poza logiką niezbędne są też uczucia i intuicja¹².

¹⁰ Tamże, s. 28.

¹¹ C. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2008, s. 52-53.

¹² Tamże, s. 53.

Sukces przedsiębiorstwa zależy od osobowości kierującej nim jednostki (grupy osób). Determinuje ona rozwój przedsiębiorstwa, kreuje warunki współpracy pomiędzy pracownikami, dokonuje lokowania kapitału, dąży do poprawy pozycji konkurencyjnej, a przy tym nieustannie podnosi swoje kwalifikacje. Za J. Collinsem¹³ można wskazać, że to profesjonalista w swojej specjalności, zapewniający kompetentne zarządzanie, tzn. pozostawiający to, co zastał, w ulepszonym stanie swoim następcom (menedżer nie niszczy więc substancji i potencjału organizacji, którą zarządza, ale ją wzbogaca i rozwija, dokonując odpowiednich przekształceń).

Koncepcje przywództwa mogą być zróżnicowane. Niektóre koncentrują się na jednostkowym przywódcy, inne – na relacji przywódca–podwładny, jeszcze inne na przywództwie na szczeblu organizacji lub na wpływie zewnętrznych interesariuszy i otoczenia¹⁴.

Przywództwo stanowi znaczną przewagę konkurencyjną, wpływającą w sposób zasadniczy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz jego perspektywiczny rozwój. Nieodłącznym atrybutem przywództwa jest wiarygodność, doświadczenie, jakość zarządzania, reputacja kadry zarządzającej (menedżerów) oraz etyczne zachowanie, wpływające na wartość przedsiębiorstwa. Wynika z tego wniosek, że przywódca przypomina w dużym stopniu znaną markę, ponieważ:

- wywołuje w świadomości obecnych i potencjalnych zainteresowanych stron współpracą z danym przedsiębiorstwem pozytywne skojarzenia,
- staje się synonimem stabilności zarządzania,
- jest dobrem rzadkim i wartościowym,
- wpływa na reputację całego przedsiębiorstwa, wyróżniając je z „tłumu”¹⁵.

Rola menedżera w systemie zarządzania środowiskowego jest niezwykle istotna. Zaangażowanie i odpowiedzialność przywódcy (najwyższego kierownictwa) decyduje o sukcesie lub porażce funkcjonującego systemu.

3. System zarządzania jako podstawa tworzenia kompetencji ekologicznych

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego wymaga od przedsiębiorstwa zmiany podejścia w organizowaniu, planowaniu, motywowaniu i sterowaniu zidentyfikowanymi zasobami i kompetencjami. W tych aspektach przejawia się rola przy-

¹³ J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania – kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z UE*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 324.

¹⁴ G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 23.

¹⁵ P. Skowron, *Znaczenie przywództwa jako wartości niematerialnej w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Zarządzanie jakością i środowiskiem jako determinanty doskonalenia działania organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1177, Wrocław 2007, s. 137.

wództwa. Wytyczenie nowych działań związane będzie z wprowadzeniem w przedsiębiorstwie tzw. proaktywnego zarządzania, które w literaturze określane jest jako „zintegrowany system (na poziomie strategicznym, funkcjonalnym i operacyjnym) związany z kompleksowymi działaniami, obejmującymi kształtowanie produktów i procesów ich wytwarzania, wprowadzania na rynek, użytkowania i utylizowania, które zmierzają do minimalizacji ich wpływu na środowisko, przy jednoczesnych aktywnych działaniach mających na celu spełnienie oczekiwań interesariuszy w zakresie ochrony środowiska”¹⁶.

Elementem kluczowym wdrożonego systemu zarządzania środowiskowego jest proces gospodarowania aspektami środowiskowymi, rozumianymi jako te części działań organizacji, jej wyrobów czy usług, które mogą wzajemnie oddziaływać z komponentami środowiska przyrodniczego. Niezwykle ważną kwestią funkcjonowania wdrożonego systemu jest konieczność szerokiego spojrzenia przez przedsiębiorstwo na istniejące procesy w kwestii gospodarczej, społecznej, przestrzennej i ekonomicznej, a także uwzględnienie interesów obecnych i przyszłych interesariuszy. Wymaga to od przedsiębiorstwa przeprowadzenia swoistego rodzaju inwentaryzacji zasobów i kompetencji (w tym kompetencji ekologicznych), by w pełni realizować przyjętą strategię zmniejszenia negatywnego oddziaływania na środowisko przyrodnicze.

Przejawem kompetencji ekologicznych w ramach systemu zarządzania środowiskowego będzie więc:

- a) ustanowienie celów, zadań oraz programów środowiskowych, służących realizacji przyjętej polityki środowiskowej uwzględniającej jej szeroki zakres,
- b) identyfikacja i wdrożenie najlepszych dostępnych technik (BAT),
- c) ustanowienie kryteriów operacyjnych,
- d) przeprowadzenie oceny zgodności z wymaganiami (prawnymi, statutowymi, systemowymi).

W wymaganiach normy ISO 14001 zwraca się szczególną uwagę na aspekt budowania kompetencji ekologicznych. Można wyróżnić co najmniej dwa aspekty kreowania tych szczególnych kompetencji:

1) prowadzenie spójnej polityki komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej opartej o wymagania interesariuszy przedsiębiorstwa, tj.: pracowników firmy, społeczności lokalne, urzędy administracji samorządowej, potencjalnych inwestorów, udziałowców itp.;

2) budowanie świadomości znaczenia przyjętej i realizowanej polityki środowiskowej, aspektów środowiskowych oraz związanych z nimi rzeczywistymi i potencjalnymi wpływami na środowisko oraz odpowiedzialności w osiągnięciu zgodności z ustanowionymi wymaganiami¹⁷.

¹⁶ A. Ryszko, *Proaktywne zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5, s. 33.

¹⁷ PN EN ISO 14001:2005 – *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*, s. 22.

Działania te wskazują na trzy ważne elementy:

- budowanie organizacji odpowiedzialnej za środowisko przyrodnicze poprzez przestrzeganie wewnętrznych i zewnętrznych uregulowań prawnych, wprowadzanie unikatowych systemów motywacyjnych pracowników do dzielenia się wiedzą, usprawnianie przepływu informacji, wprowadzanie zmian organizacyjnych;
- kreowanie pozytywnych relacji z zainteresowanymi stronami poprzez rzetelną formę komunikacji z interesariuszami oraz przejrzystość działań;
- budowanie i rozwój wiedzy, umiejętności personelu oraz pozostałych interesariuszy, a także modyfikowanie systemu motywacyjnego, zachęcającego do angażowania się w sprawy rozwoju przedsiębiorstwa, jak i dobra całego społeczeństwa.

Pracownicy stanowią najistotniejsze ogniwo w działalności przedsiębiorstwa. Ten aspekt również został mocno podkreślony w ramach wymagań systemu zarządzania środowiskowego opartego o międzynarodowy standard ISO 14001. W niniejszej normie zaleca się, aby organizacja określiła wymagany poziom świadomości, wiedzy, rozumienia i umiejętności dla każdej osoby ponoszącej odpowiedzialność i mającej uprawnienia do wykonywania zadań w jej imieniu. W niniejszej normie międzynarodowej wymaga się, aby:

a) osoby, których praca może powodować znaczący(-e) wpływ(-y) na środowisko, zidentyfikowany(-e) przez organizację, były kompetentne w zakresie wykonywania zadań, które im przydzielono;

b) zostały zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe oraz podjęte działania zapewniające realizację szkoleń;

c) wszystkie osoby były świadome polityki środowiskowej organizacji, systemu zarządzania środowiskowego oraz aspektów środowiskowych związanych z działaniami, wyrobami i usługami organizacji, na które może mieć wpływ ich praca¹⁸.

Rozwój przedsiębiorstwa w oparciu o czynnik ekologiczny wymaga od przedsiębiorstwa przyjęcia strategicznych założeń związanych z odpowiedzialnością, zaangażowaniem personelu do działania na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa a także pogłębiania kompetencji ekologicznych. Wymagania normatywne dotyczące kompetencji ekologicznych, zawarte w omawianym standardzie są niezwykle wysokie, jednak ich spełnienie przyczynia się do zagwarantowania zmniejszenia oddziaływania przedsiębiorstwa i jego komponentów na środowisko przyrodnicze, ale i również zapewnienie integralności społecznej, gospodarczej, instytucjonalnej i przestrzennej.

¹⁸ Tamże, s. 23.

4. Kompetencje ekologiczne jako element rozwoju przedsiębiorstwa – praktyka i doświadczenia przedsiębiorstw

Autor tego opracowania dokonał analizy mechanizmów kreowania kompetencji ekologicznych w wybranej grupie (małych, średnich i dużych) pięćdziesięciu przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego. W tym celu zastosowano badanie ankietowe, skierowane do osób zajmujących kierownicze stanowiska. Ankieta miała na celu zbadanie:

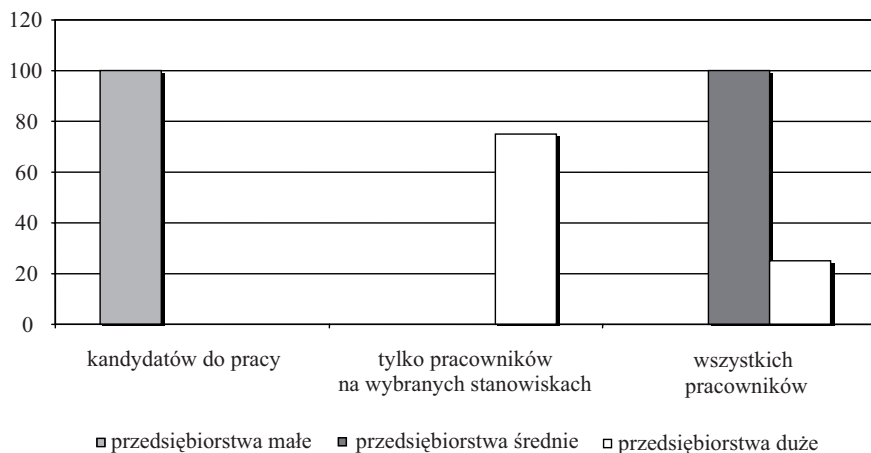
- a) procesów budowania i rozwoju kompetencji ekologicznych w przedsiębiorstwie,
- b) sposobów budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o czynnik ekologiczny,
- c) realizacji polityki edukacji ekologicznej w przedsiębiorstwie,
- d) stosowania narzędzi doskonalenia kompetencji ekologicznych,
- e) mechanizmów wykorzystania kompetencji ekologicznych w produktach czy stymulowaniu zachowań i postaw interesariuszy.

Działania te wymagają od przedsiębiorstwa dokonania zmiany w kulturze organizacyjnej. W sposób szczególny dotyczy to zasobów przyrodniczych, a ściślej problemu ich nadmiernej eksploatacji. Pomocnym instrumentem w kreowaniu zachowań i kompetencji ekologicznych może być wdrożony, dobrowolny system zarządzania (np. system zarządzania środowiskowego, wg norm ISO 14001 czy rozporządzenia EMAS). Jest to krok w budowaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju, opartego o zasady poszanowania środowiska przyrodniczego, integrowania i równoważenia elementów społecznych, ekonomicznych i instytucjonalnych.

Autor otrzymał zwrot ankiet na poziomie 28%, z czego z przedsiębiorstw małych – 36%, średnich – 14%, dużych – 50%.

W grupie badanych firm małych wdrożony system zarządzania środowiskowego posiadało odpowiednio: przedsiębiorstwa małe 20%, średnie – 50%, duże – 57%. Ze względu na charakter opracowania, autor zwrócił szczególną uwagę na przedsiębiorstwa, które posiadały wdrożony system zarządzania środowiskowego.

Podstawowym elementem budowania kompetencji ekologicznych jest swoistego rodzaju inwentaryzacja zasobów, odpowiedzialności personelu w samym przedsiębiorstwie a także ich określenie w procesie rekrutacji. W badanych małych przedsiębiorstwach określono jedynie kompetencje dla kandydatów do pracy, nie określono zaś podstawowych wymagań dla samych pracowników. W grupie przedsiębiorstw średnich zdiagnozowano zakresy odpowiedzialności dla wszystkich pracowników, pominięto zaś kandydatów. Wśród przedstawicieli dużych firm, 75% badanych wskazało, że zakresy odpowiedzialności i kwalifikacji określono jedynie dla wybranej grupy pracowników, 25% respondentów odpowiedziało twierdząco w kwestii identyfikacji odpowiedzialności i kwalifikacji wszystkich pracowników. Wyniki zamieszczono na rys. 2.



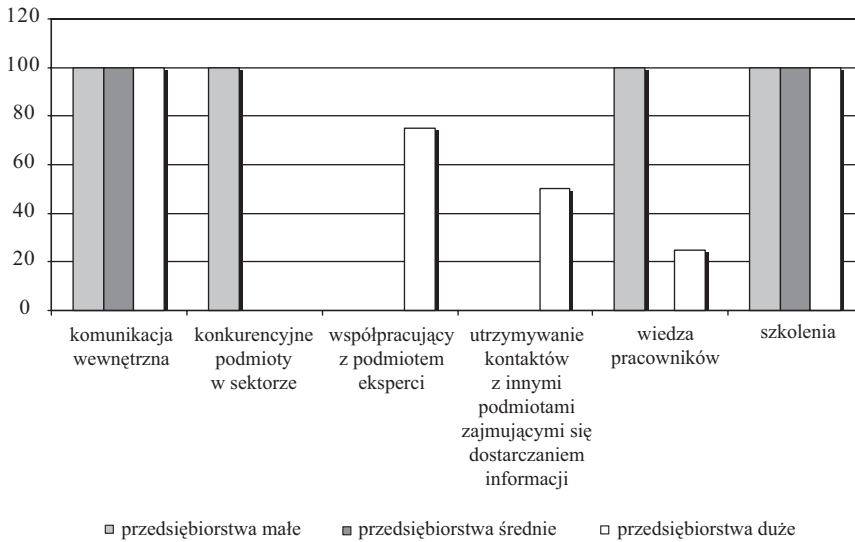
Rys. 2. Określenie zakresów odpowiedzialności i kwalifikacji pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa wskazały na następujące formy wyszukiwania informacji i zdobywania kompetencji z zakresu ekologii:

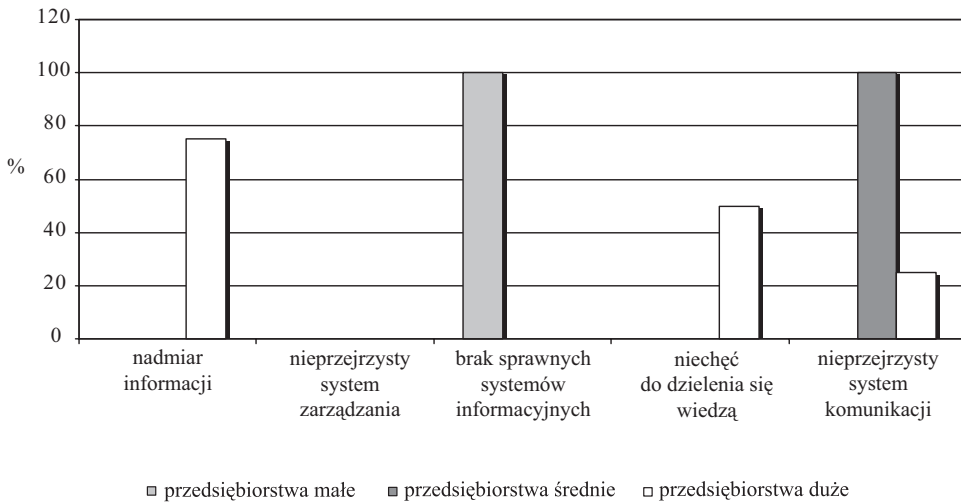
- komunikacja wewnętrzna,
- badanie zachowań konkurencji w sektorze,
- współpracę z ekspertem,
- współpracę z innymi podmiotami,
- korzystanie z wiedzy pracowników,
- system szkoleń.

Uzyskane wyniki badań zamieszczono na rys. 3. Dokonując analizy otrzymanych danych należy wskazać, że najistotniejszym źródłem kompetencji ekologicznych jest ustanowiona procedura komunikacji wewnętrznej oraz szkolenia. Wskazały na to wszystkie badane przedsiębiorstwa. Te dwa procesy traktowane są przez badane przedsiębiorstwa jako najlepsza forma budowania kompetencji ekologicznych. Wśród małych przedsiębiorstw wiedza pracowników uznana została za najskuteczniejszy sposób rozwoju kompetencji. Według badanych przedstawicieli średnich i dużych firm, wiedza nie jest docenianym zasobem w procesie rozwoju kompetencji ekologicznych. Wśród dużych przedsiębiorstw wskazało na nią jedynie 25% badanych. Przedsiębiorstwa średnie opierają budowanie kompetencji o komunikację wewnętrzną i szkolenia. Małe przedsiębiorstwa źródeł kompetencji upatrują wśród konkurencyjnych podmiotów. To działanie benchmarkingowe zorientowane na porównywanie podmiotów gospodarczych pomiędzy sobą. Przedsiębiorstwa duże wskazały również, że utrzymują kontakty z ekspertami i podmiotami zajmującymi się dostarczaniem informacji.



Rys. 3. Sposoby wyszukiwania informacji ekologicznych

Źródło: opracowanie własne.

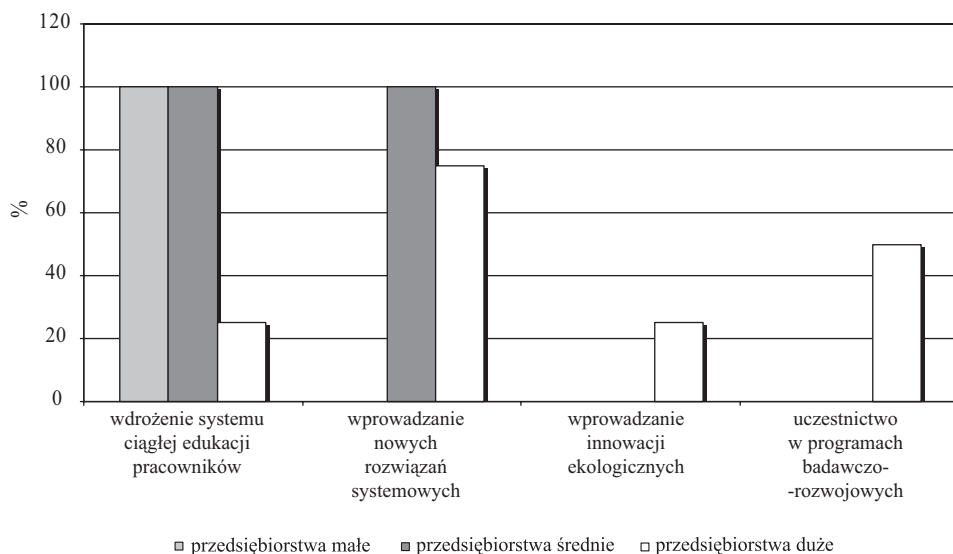


Rys. 4. Trudności związane z identyfikacją kompetencji ekologicznych

Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 4 zaprezentowano możliwe trudności, jakie są związane z pozyskiwaniem kompetencji ekologicznych. W badanych przedsiębiorstwach pojawia się sze-

reg problemów związanych z ich alokacją. Małe przedsiębiorstwa narzekają na brak sprawnych systemów informacyjnych (100% badanych). Przedsiębiorstwa duże mają problemy z nadmiarem informacji (75% respondentów). Na brak przejrzystości w komunikowaniu uskarża się aż 100% badanych respondentów należących do sektora średnich oraz 25% należących do sektora dużych podmiotów. W sektorze dużych przedsiębiorstw bardzo wyraźnie można zauważyć niechęć do dzielenia się wiedzą. Wskazuje na ten fakt aż 50% badanych firm. To może potwierdzać skomplikowany system komunikacji oraz funkcjonowania ładu korporacyjnego zamkniętego na dialog.

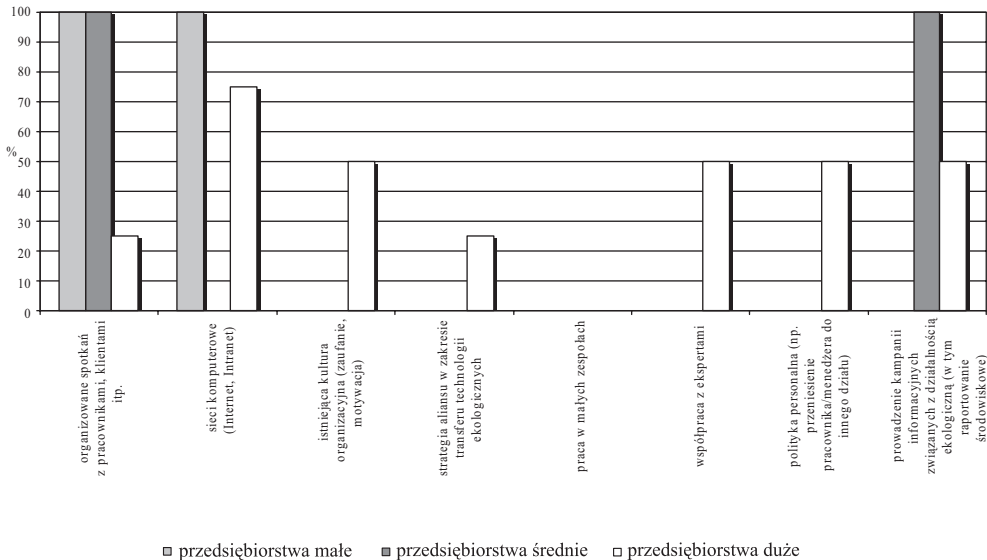


Rys. 5. Doskonalenie kompetencji ekologicznych

Źródło: opracowanie własne.

W procesie budowania kompetencji ekologicznych niezwykle ważnym elementem jest wdrożenie systemu zachęt do dzielenia się wiedzą, stworzenie systemu ustawicznego uczenia się. Jest to możliwe poprzez uczestnictwo pracowników w ramach projektów badawczo-rozwojowych, implementację innowacji, wdrażanie nowych rozwiązań systemowych. Wskazały na to badane przedsiębiorstwa.

Reprezentanci małych i średnich przedsiębiorstw sposobów na doskonalenie kompetencji ekologicznych upatrują w szkoleniach oraz praktycznej nauce w ramach działań systemowych (wdrażanie systemów zarządzania, optymalizację procesów itp.). Z kolei, menedżerowie wywodzący się z dużych przedsiębiorstw skupiają uwagę na wdrażaniu procesów innowacyjnych i projektach badawczo-rozwojowych. Wskazało na ten aspekt odpowiednio 25 i 50% badanych. Sposoby rozwoju kompetencji ekologicznych w badanych przedsiębiorstwach zamieszczono na rys. 5.



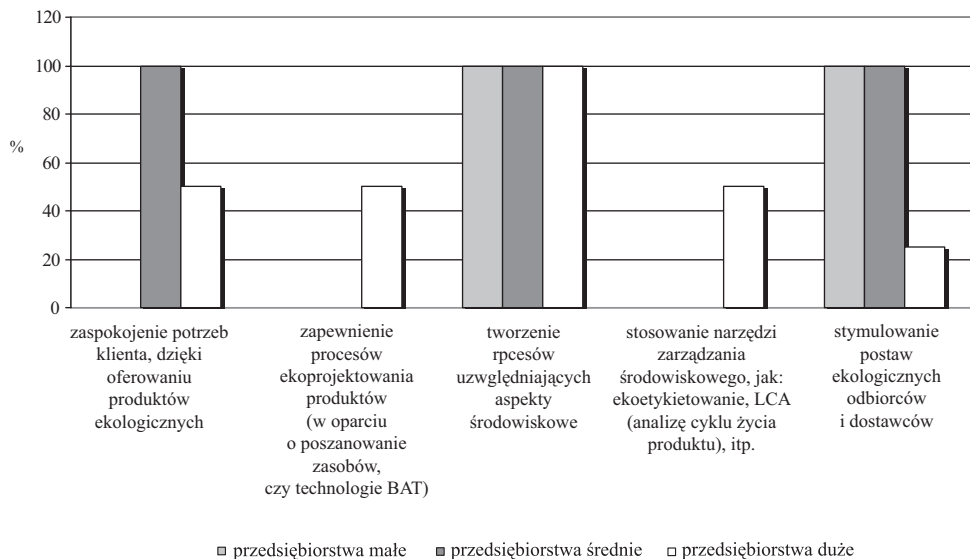
Rys. 6. Systemy wspierania procesu budowy kompetencji ekologicznych

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wskazano również działania związane z możliwością rozszerzania kompetencji pracowników. Otrzymane wyniki zamieszczono na rys. 6. Do najczęstszych sposobów wspierania dzielenia się wiedzą należy w grupie badanych małych przedsiębiorstw: dostęp do sieci komputerowych oraz organizowanie spotkań z pracownikami i klientami, podczas których istnieje możliwość wymiany wiedzy. Wskazuje na to 100% badanych. Wśród średnich przedsiębiorstw, jako najskuteczniejsze sposoby dzielenia się wiedzą, badani respondenci wskazali: spotkania z pracownikami i klientami (100%) oraz prowadzenie kampanii informacyjnych związanych z działalnością ekologiczną (w tym raportowanie środowiskowe) – 100%. Przedsiębiorstwa duże, ze względu na większe możliwości finansowe, organizacyjne itp., mogą pozwolić sobie na: współpracę z ekspertem, lepszą politykę personalną, czy transfer technologii przy pomocy aliansów. Elementy te zostały zupełnie pominięte przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Żadna z badanych firm nie wskazała, że sposobem wspierania kompetencji ekologicznych może być praca w małych zespołach.

Na pytanie, w jaki sposób można wykorzystać kompetencje ekologiczne, wszyscy respondenci wskazali, że należy budować procesy uwzględniające aspekty środowiskowe. Należy w tym momencie jednoznacznie stwierdzić, że aspekty środowiskowe są kluczowym elementem systemu zarządzania środowiskowego. Właściwe nimi zarządzanie będzie obejmowało takie działania, jak: identyfikację aspektów, ich ocenę w celu zdiagnozowania aspektów kluczowych oraz monitorowanie zwią-

zane ze sprawdzaniem skuteczności i efektywności podejmowanych działań prośrodowiskowych.



Rys. 7. Wykorzystanie kompetencji ekologicznych

Źródło: opracowanie własne.

Badani, reprezentujący grupy małych i średnich firm, wskazywali na stymulowanie postaw interesariuszy (po 100% badanych). Przedstawiciele średnich i dużych przedsiębiorstw uznali, że wiedzę można wykorzystać do zaspokojenia potrzeb klienta, dzięki oferowaniu produktów ekologicznych, tworzenia procesów uwzględniających aspekty środowiskowe oraz stymulowania postaw ekologicznych odbiorców i dostawców. Na wymienione obszary wskazało odpowiednio 100% i 50% ankietowanych firm. Jedynie przedsiębiorstwa duże wskazywały na konieczność usprawnienia wewnętrznych regulacji dotyczących planowania i monitorowania kluczowych aspektów środowiskowych (50% badanych). Interesującym jest fakt, że badani reprezentujący sektor dużych przedsiębiorstw nie są zainteresowani budowaniem postaw i świadomości ekologicznej. Jednie 25% badanych uznało ten obszar za możliwy do implementacji kompetencji. Otrzymane wyniki zamieszczono na rys. 7.

5. Zakończenie

Rozwój przedsiębiorstwa w oparciu o czynnik ekologiczny wymaga od przedsiębiorstwa przyjęcia strategicznych założeń związanych z odpowiedzialnością, zaangażowaniem personelu do działania na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa, a także

pogłębiania kompetencji. To z kolei przełoży się na proces prowadzenia działalności innowacyjnej, opartej na cechach ekologicznych.

W wyniku przeprowadzonych badań ankietowych wśród przedsiębiorstw, które posiadają wdrożony system zarządzania środowiskowego opartego o wymagania normy ISO 14001, można zauważyć, że:

a) znaczna grupa ankietowanych podmiotów ma trudności w określeniu odpowiedzialności i kwalifikacji zarówno kandydatów do pracy, jak i samych pracowników (zjawisko to dotyczy w sposób szczególny średnich przedsiębiorstw);

b) głównymi źródłami pozyskiwania informacji i poszerzania wiedzy ekologicznej są komunikacja wewnętrzna oraz szkolenia; zaskakujący jest fakt, że jedynie reprezentujący małe przedsiębiorstwa deklarują korzystanie z wiedzy pracowników;

c) głównymi zakłóceniami w procesie budowania kompetencji ekologicznych (podkreślany głównie przez średnie przedsiębiorstwa) są: nadmiar informacji i wiążące się z tym trudności z ich usystematyzowaniem (na przykład poprzez sprawne systemy informacyjne oraz nieprzejrzysty system komunikacji);

d) w dużych przedsiębiorstwach dochodzi jeszcze jeden ważny element destymulujący proces budowy kompetencji ekologicznych, tj. brak chęci do dzielenia się posiadaną wiedzą;

e) badane przedsiębiorstwa poszukują nowych metod, służących budowaniu i doskonaleniu kompetencji ekologicznych poprzez edukację personelu, wdrażanie nowych rozwiązań w posiadanym systemie zarządzania, wymianę wiedzy pomiędzy pracownikami, klientami, budowę nowoczesnych sieci komputerowych, budowanie kultury zaufania i współpracy czy raportowania działalności prośrodowiskowej;

f) żadne z badanych przedsiębiorstw nie wskazało, iż czynnikiem usprawniającym proces rozwoju kompetencji ekologicznych może być praca w małych zespołach pracowniczych, co stanowi pewną sprzeczność w kontekście wcześniejszych odpowiedzi, dotyczących sposobów pozyskiwania wiedzy.

Kreowanie takich postaw, jak: angażowanie się, dzielenie się wiedzą, współpraca, zaufanie, odpowiedzialność za środowisko przyrodnicze to trudne zadanie stojące przed współczesnym przedsiębiorstwem. Niejednokrotnie wiąże się ono z koniecznością przełamania barier związanych na przykład z udostępnieniem wiedzy.

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego może stać się skutecznym narzędziem w budowaniu tożsamości przedsiębiorstwa odpowiedzialnego, angażowania personelu na rzecz budowania trwałej wartości, a przede wszystkim identyfikacji, rozwoju i doskonalenia kompetencji ekologicznych wśród zarządzających i pracowników.

Literatura

- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
 Chodyński A., *Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7-8.

- Chodyński A., *Rozwój sektora ochrony środowiska*, [w:] A. Chodyński (red.), Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Seria Zarządzanie, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2007.
- Kaliński M., *Edukacja ekologiczna formą przysposobienie obronnego*, „Edukacja i Dialog” 1995, nr 5.
- Kubasik A., *Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5.
- Laszlo C., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2008.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania – kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z UE*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- PN EN ISO 14001:2005 – *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*.
- Ryszko A., *Proaktywne zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5.
- Skowron P., *Znaczenie przywództwa jako wartości niematerialnej w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa* [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Zarządzanie jakością i środowiskiem jako determinanty doskonalenia działania organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1177, Wrocław 2007.
- Skrzypek E., *Uwarunkowania pro jakościowego myślenia i działania – kreatywność, przedsiębiorczość i innowacyjność*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Kreatywność i przedsiębiorczość w pro jakościowym myśleniu i działaniu*, t. 1, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009.

BUILDING ECOLOGICAL COMPETENCE BY COMPANIES WHICH IMPLEMENTED ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM

Summary: This paper shows the ways of building ecological competence by companies which have implemented environmental management system based on the requirements of ISO 14001. The author conducted an analysis of mechanisms of creating ecological competence by (small, medium and big) companies of Lower Silesia voivodeship in Poland. In order to do it he applied a questionnaire survey directed to managers.