

PRACE NAUKOWE

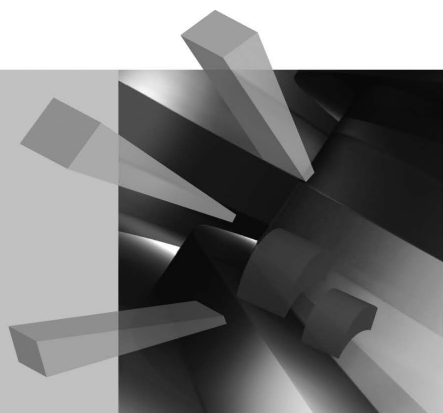
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-298-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wstęp | 9 |
| Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie | 11 |
| Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych | 24 |
| Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki | 33 |
| Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość | 44 |
| Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki | 57 |
| Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach | 71 |
| Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM | 82 |
| Joanna Ejdyś, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania | 93 |
| Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo | 109 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje | 118 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego | 130 |
| Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania | 142 |
| Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego | 150 |
| Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne | 163 |
| Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego | 175 |
| Romuald Kolman, Analiza efektów systemu | 189 |
| Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników | 199 |
| Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników | 209 |
| Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni | 220 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Marta Kusterka-Jefmańska , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów | 230 |
| Andrzej Kwintowski , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym | 240 |
| Krystyna Lisiecka , Modele pomiaru wyników w organizacjach..... | 252 |
| Jerzy Łańcucki , Jakość a satysfakcja klienta w usługach..... | 271 |
| Jacek Luczak, Marcelina Górzna , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej..... | 282 |
| Alina Matuszak-Flejszman , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania | 300 |
| Mieczysław Morawski , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych | 316 |
| Franciszek Mroczko , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym | 329 |
| Krzysztof Nowosielski , Koszty jakości controllingu..... | 344 |
| Stanisław Nowosielski , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji..... | 354 |
| Piotr Rogala , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością | 370 |
| Magdalena Rojek-Nowosielska , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM | 381 |
| Agata Rudnicka , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw | 394 |
| Elżbieta Skrzypek , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań..... | 401 |
| Elżbieta Aleksandra Studzińska , Metody pomiaru efektywności banków .. | 413 |
| Katarzyna Szczepańska , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje | 432 |
| Tadeusz Wawak , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych | 451 |
| Radosław Wolniak , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością | 475 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości. | 488 |
| Krzysztof Zymonik , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt..... | 496 |

Summaries

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz , Organizational engagement – essence, measurement and implementation..... | 23 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bartosz Bartniczak , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction | 32 |
| Tadeusz Borys , Key dimensions of orientation to results | 43 |
| Renata Brajer-Marczak , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations | 56 |
| Eugenia Czernyszewicz , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization | 70 |
| Ewa Czyż-Gwiazda , Performance measurement systems in organisations ... | 81 |
| Anna Dobrowolska , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations | 92 |
| Joanna Ejdys , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems | 108 |
| Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka , Process approach in process oriented organizations | 117 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations | 129 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System | 141 |
| Piotr Jedynak , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers | 149 |
| Marian Kachniarz , Concept of a local government efficiency assessment system | 162 |
| Ewa Kastrau , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment | 174 |
| Maja Kiba-Janiak , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport | 188 |
| Romuald Kolman , System effects analysis | 198 |
| Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska , Aspects of research on employees' job satisfaction | 207 |
| Adam Kosiuk , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard | 219 |
| Krzysztof Kud , Principles of excellence in the space management in municipalities | 229 |
| Marta Kusterka-Jefmańska , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government | 239 |
| Andrzej Kwintowski , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product | 251 |
| Krystyna Lisecka , Measurement result models in organizations | 270 |
| Jerzy Łańcucki , Quality and customer satisfaction in services | 281 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Jacek Łuczak, Marcelina Górzna , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration | 299 |
| Alina Matuszak-Flejszman , Determinants of the effectiveness of standardised management systems..... | 315 |
| Mieczysław Morawski , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises | 327 |
| Franciszek Mroczko , Effective public relations in crisis management | 343 |
| Krzysztof Nowosielski , Quality costs of controlling | 353 |
| Stanisław Nowosielski , Process maturity and organisation business results.. | 369 |
| Piotr Rogala , Results orientation versus the quality management system ISO 9001 | 380 |
| Magdalena Rojek-Nowosielska , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles..... | 393 |
| Agata Rudnicka , Corporate social impact measurement | 400 |
| Elżbieta Skrzypek , Quality maturity in the light of research findings | 412 |
| Elżbieta Aleksandra Studzińska , Methods for measuring the effectiveness of banks..... | 431 |
| Katarzyna Szczepańska , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications | 450 |
| Tadeusz Wawak , Outline of the management improvement model in higher education institutions..... | 474 |
| Radosław Wolniak , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system..... | 487 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence | 495 |
| Krzysztof Zymonik , Producer's guarantee in the context of product liability | 510 |

Marzena Hajduk-Stelmachowicz

Politechnika Rzeszowska

e-mail: marzenah@prz.edu.pl

WSPARCIE DLA PRZEDSIĘBIORSTW PODCZAS WDRAŻANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO

Streszczenie: Opracowanie stanowi element szerszych badań prowadzonych przez autorkę. W pracy przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego, które wdrożyły i certyfikowały ekoinnowacyjne rozwiązania w obszarze organizacji, jakimi są systemy zarządzania środowiskowego. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania: Czy istniało wsparcie dla przedsiębiorstw wdrażających systemu zarządzania środowiskowego bazujący na normie ISO 14001? Jakie formy ono przyjęło oraz jaka jest skuteczność tego wsparcia? Celem realizacji badania pełnego, w którym wykorzystano dobór celowy, zdecydowano się na badania jakościowe. Przeprowadzono wywiady pogłębione z pełnomocnikami ds. systemu zarządzania środowiskowego w badanych przedsiębiorstwach. Dodatkowo przestudiowano dokumentację systemową. Należy zaznaczyć, że zakres podmiotowy stanowiło 57 przedsiębiorstw z siedzibą na terenie województwa podkarpackiego, z certyfikowanymi systemami, jednak przedstawiciele 14 przedsiębiorstw nie wyrazili pełnej zgody na spotkanie z osobą prowadzącą badanie.

Słowa kluczowe: ekoinnowacje, system zarządzania środowiskowego, wsparcie dla przedsiębiorstw.

Wiedza sama w sobie nie ma żadnej wartości.

Cenną czyni ją jej stosowanie.

Innymi słowy, świat nie odplaca Ci za to, co wiesz.

Świat odplaca Ci za to, co robisz.

Les Giblin

1. Wstęp

Kwestia innowacyjności (w tym ekoinnowacyjności) jest jednym z priorytetowych elementów ujmowanych w polityce Unii Europejskiej. Naturalną konsekwencją nowego podejścia do odpowiedzialności przedsiębiorstw za koszty zewnętrzne jest wspieranie (w skali globalnej oraz lokalnej) wszystkich podmiotów, które imple-

mentują rozwiązania proekologiczne. Ważne jest wsparcie dla tych organizacji, które zarządzanie środowiskowe traktują systemowo. Tylko takie ujęcie pozwala na optymalizację korzyści z wdrożenia, funkcjonowania, doskonalenia i certyfikowania preferowanych, formalnych systemów zarządzania środowiskowego.

Ekoinnowację stanowi m.in. implementacja nowej metody organizacji (w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych), istotnie zmniejszająca negatywne oddziaływanie na środowisko [Ziółkowski 2008, za: Jones i in. 2001, s. 27–39]. Ekologiczne innowacje organizacyjne obejmują w szczególności systemy zarządzania środowiskowego budowane na bazie rodziny norm ISO 14000 [*The Biomimicry...* 2012].

Według normy PN-EN ISO 14001:2005 system zarządzania środowiskowego to część systemu zarządzania organizacji wykorzystana do ustanowienia i wdrożenia polityki środowiskowej oraz do zarządzania aspektami środowiskowymi [*Norma...*]. W kontekście tej definicji rozpoznawany na całym świecie certyfikat ISO 14001 powinien świadczyć o tym, że przedsiębiorstwo dołączyło do grona proekologicznych i tym samym społecznie odpowiedzialnych podmiotów.

Grupy interesariuszy z rządami na czele powinny zachęcać firmy do przyjmowania dobrowolnych systemów zarządzania środowiskowego, poprzez wypracowanie właściwego zbioru zachęt oczekiwanych w konkretnym kontekście krajowym [por. Kollman, Prakash 2002, s. 43–67].

Opracowania teoretyczne i doświadczenia praktyczne pokazują, że małe przedsiębiorstwa posiadają zarówno ograniczone zasoby, jak i ograniczone doświadczenia, stąd też potrzebują specjalnego wsparcia w zakresie implementacji i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Środkami i metodami pomocy mogą być m.in.: informacja, doradztwo, konsulting, pomoc finansowa (np. ulgi podatkowe, pomoc kredytowa czy niższe opłaty ubezpieczeniowe). Według V. Biondi, M. Frey, F. Iraldo [2000, s. 55–69] tego typu organizacje oczekują systemów zarządzania na miarę swoich potrzeb, takich, które będą proste, tanie w utrzymaniu i wymagające minimum pracy papierowej.

2. Źródła wsparcia wdrażania i doskonalenia formalnych systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego

W Polsce stosunkowo nową tematyką systemów zarządzania środowiskowego na bazie wymagań normy ISO 14001 zajmują się m.in. E. Skrzypek [2002], J. Ejdyś [2003], A. Matuszak-Flejszman [2005], B. Poskrobko [2006], W. Nierzwicki [2006], T. Borys, P. Rogala [2007], M. Urbaniak [2007], J. Łańcucki [2010]. Autorzy ci uwypuklają głównie kwestie popularyzacji oraz interpretacji wymagań normy ISO 14001 w kontekście ułatwienia odbiorcy publikacji implementacji systemu zarządzania środowiskowego.

W związku z luką informacyjną w obszarze narzędzi zewnętrznego wsparcia dla przedsiębiorstw podejmujących decyzję o wdrożeniu i doskonaleniu niniejszego systemu zdecydowano się zapytać przedstawicieli przedsiębiorstw z funkcjonującym i certyfikowanym systemem zarządzania środowiskowego o znane im instrumenty wsparcia. Starano się uzyskać odpowiedzi na następujące pytania: Czy istniało zewnętrzne wsparcie dla przedsiębiorstw wdrażających formalny system zarządzania środowiskowego (bazujący na normie PN-EN ISO 14001), jakie formy ono przyjęło oraz jaka była skuteczność tego wsparcia? Wiedza w tym zakresie jest istotna dla praktyki gospodarczej. Pozwala decydentom szczególnie z małych i średnich przedsiębiorstw, którzy rozważają możliwość wdrożenia omawianego systemu, na zastosowanie sprawdzonych i rekomendowanych zasobów (metod, środków, instrumentów, narzędzi itp.) wsparcia, co zaowocuje oszczędnością chociażby czasu niezbędnego na poszukiwanie informacji.

Celem realizacji badania pełnego, w którym wykorzystano dobór celowy, zdecydowano się na badania jakościowe. Przeprowadzono wywiady pogłębione z pełnomocnikami ds. systemu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego¹. Należy zaznaczyć, że zakres podmiotowy stanowiło 57 przedsiębiorstw z siedzibą na terenie województwa podkarpackiego, z certyfikowanymi systemami, jednak przedstawiciele 14 przedsiębiorstw nie wyrazili pełnej zgody na spotkanie z osobą prowadzącą badanie. Prezentowane wyniki badań uzyskane zostały w 43 przedsiębiorstwach.

W trakcie prowadzenia wywiadów pogłębionych zapytano pełnomocników, czy podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego reprezentanci badanych przedsiębiorstw podjęli jakiegokolwiek działania w celu uzyskania zewnętrznego wsparcia.

Według uzyskanych wyników prawie 70% respondentów (tj. 30 firm) poszukiwało takiego wsparcia. Oczekiwali oni, że rodzina norm ISO 14000 okaże się pomocna przy wdrożeniu systemu zarządzania środowiskowego. Jednak na korzystanie z norm serii ISO 14000 innych niż ISO 14001 wskazało jedynie czterech spośród badanych. Trzy firmy korzystały z normy ISO 14004 zawierającej ogólne wytyczne dotyczące zasad, systemów i technik wspomagających system zarządzania środowiskowego. Jeden z respondentów posiłkował się normą ISO 14031, która prezentuje wytyczne możliwe do zastosowania przy ocenie efektów działalności środowiskowej.

Kilku badanych podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego szukało wsparcia w wytycznych zawartych w normie ISO 9001 (dotyczącej systemu zarządzania jakością) oraz w normie ISO 19011 (omawiającej kwestie audytowania systemów zarządzania jakością lub/i zarządzania środowiskowego).

Zdecydowana większość respondentów poszukiwała informacji na temat systemów zarządzania środowiskowego w Internecie. Trzech spośród badanych wskaza-

¹ Dodatkowo przestudiowano dokumentację systemową.

ło bezpośrednio na serwis dla specjalistów ds. ochrony środowiska: www.eko-net.pl. Jeden z udzielających odpowiedzi wymienił serwis prawniczy: www.lexisnexis.pl².

Pełnomocnicy informacje o systemach zarządzania środowiskowego czerpali także z czasopism, argumentując, że zawierają one najaktualniejszą wiedzę przekazywaną przez praktyków. Uznanie cieszyły się (wymieniając od największej liczby wskazań): „Problemy Jakości”, „Problemy Ocen Środowiskowych”, „Ochrona Środowiska w Praktyce”, „Aura”.

W jednej firmie wskazano na publikację autorstwa R. Pochyluka, P. Grudowskiego i J. Szymańskiego, *Zasady wdrażania systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, informując, że korzystano z niej w 2000 r.

Kilku reprezentantów firm zgodnie stwierdziło, że „aktualnie jedyną możliwą do praktycznego wykorzystania publikacją” jest opracowanie zespołu autorów pod redakcją M. Budzynowskiej, A. Ociepy i A. Gach³ pt. *Seria norm ISO – nowoczesne zarządzanie firmą. Poradnik dla przedsiębiorstw w zakresie norm serii ISO 9000, ISO 14000 i PN-N-18000*.

Prawie w każdej z badanych firm pojawiała się niezadowolone, że w odróżnieniu od licznych publikacji na temat systemów zarządzania jakością, na temat wdrażania, funkcjonowania i doskonalenia systemów zarządzania środowiskowego „brak jest aktualnych, wartościowych dla praktyków publikacji”.

Z gotowych wzorców/przewodników z innych przedsiębiorstw, które posiadały wcześniejsze doświadczenia w omawianym zakresie, korzystało 42% respondentów. Wskazywali oni, że materiały pomocnicze, np. wzory formularzy, procedur, otrzymywali bądź od firm doradczych, bądź wprost od jednostek certyfikujących (w nielicznych przypadkach także od jednostek macierzystych). Przedstawiciel jednej z firm stwierdził, że wzorował się na sugestiach z poradnika opisującego, jak zaimplementować EMAS.

Liczne grono pełnomocników podkreślało, że kontakty nieformalne między pracownikami różnych firm (dosłownie określane jako „dopytywanie się znajomych”) stanowiły „połowę sukcesu” podczas wdrażania w ich firmach każdego systemu. Stwierdzono, że pełnomocnicy ds. systemu zarządzania środowiskowego/systemu zarządzania jakością z objętych badaniem przedsiębiorstw znają się prywatnie. W ich pracy bardzo pomógł im fakt, że w sytuacjach np. związanych z interpretacją znowelizowanych wymagań normy czy wymagań prawnych dotyczących ochrony środowiska wymieniali się doświadczeniami i sprawdzonymi praktykami, w trakcie osobistych kontaktów. Interesujący jest fakt, że pełnomocnicy przekazywali osobie

² „LexisNexis jest wiodącym dostawcą kompleksowych rozwiązań informacyjnych dla rynku prawniczego, biznesu, instytucji rządowych, rynku akademickiego oraz rynku analizy ryzyka. LexisNexis (jako członek Reed Elsevier) uważa się za pioniera w dziedzinie informacji online, dostawcę serwisów Lexis® i Nexis®”.

³ Informacje na temat omawianej publikacji, liczącej około 5000 stron i składającej się z segregatora oraz płyty, można znaleźć na stronie: http://www.dashofer.pl/publikacje.php?id_pub=21.

badającej informacje o nieformalnym rankingu najlepszych w województwie systemów zarządzania środowiskowego. Wskazywali oni na istnienie liderów pod względem różnych kryteriów, np. innowacyjnej, „odchudzonej” dokumentacji, zaangażowania pełnomocnika czy efektywności systemu.

Pełnomocnicy reprezentujący firmy produkujące dla branży motoryzacyjnej podkreślali, że otrzymali od swoich klientów bezpłatne wsparcie. Przybrało ono postać szkoleń i konsultacji – dotyczących wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Także jedna z firm, która starała się zostać kwalifikowanym dostawcą serwisu technicznego (w zakresie gospodarowania olejami i innymi środkami smarnymi) dla zakładów azotowych, potwierdziła, że otrzymała od swojego klienta bezpłatne wsparcie w postaci wzorów dokumentacji, konsultacji i przeprowadzonego (przez ich pracowników) audytu wdrożonego systemu zarządzania środowiskowego. Pozostałe grono pełnomocników stwierdziło, że nie korzystało z wzorców, gdyż albo byli pionierami wdrażającymi system zarządzania środowiskowego w swojej branży (stąd wszystko musieli opracowywać samodzielnie), albo nie mieli dostępu do tego typu materiałów.

Na uzyskanie wsparcia ze strony organizacji, związków, stowarzyszeń handlowych i biznesowych wskazali przedstawiciele jedynie dwóch przedsiębiorstw. W ich opinii seminaria organizowane przez Polskie Forum ISO 14000 – INEM Polska, w ramach Klubu Pełnomocnika Systemu Zarządzania Środowiskowego, pozwoliły na wymianę doświadczeń między praktykami (np. w zakresie interpretacji wymagań normy i przepisów związanych z ochroną środowiska). Ponadto spotkania te przelożyły się na nawiązanie bardzo istotnych kontaktów nieformalnych.

Jedynie dwóch respondentów wskazało na uzyskanie wsparcia ze strony ośrodków akademickich. Wsparcie to jednak nie pojawiło się na etapie wdrażania systemu zarządzania środowiskowego, lecz już w czasie jego funkcjonowania. Jedna z firm zidentyfikowała, że jej znaczącym aspektem środowiskowym jest bardzo duże zużycie wody w procesie produkcyjnym i związane z tym istotne ilości ścieków. Z prośbą o pomoc (w opracowaniu metody zamknięcia obiegu wody) firma zwróciła się do pracowników naukowo-dydaktycznych Politechniki Rzeszowskiej. Problem udało się rozwiązać, co zaowocowało znacznymi oszczędnościami finansowymi.

Druga z firm, reprezentująca branżę farmaceutyczną, zwróciła uwagę, że w ramach doskonalenia (m.in. systemu zarządzania środowiskowego) nawiązała współpracę także z Politechniką Rzeszowską celem wsparcia utworzenia klastra⁴ farmaceutycznego na terenie województwie podkarpackiego.

Czterech pełnomocników wskazało, że ich firmy skorzystały podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego z usług konsultantów, których koszty zatrud-

⁴ Klaster to geograficznie skupione przedsiębiorstwa, powiązane zarówno pionowo, jak i poziomo, związane z lokalną infrastrukturą wspierania przedsiębiorczości, podzielające wizję rozwoju opartą na jednoczesnej konkurencji i współpracy na określonym rynku, celem wzrostu biznesu. Por. [Olesiński 2005, s. 17].

nienia były subsydiowane. Dwóch pełnomocników uczestniczyło w finansowanych ze środków Unii Europejskiej szkoleniach zewnętrznych na temat wdrażania EMAS. Wiedza tam zdobyta okazała się bardzo przydatna podczas implementacji systemu zarządzania środowiskowego wg normy ISO 14001.

Zastanawiające jest, że nikt z badanych nie korzystał ze wsparcia ośrodków transferu innowacji i technologii. Mogły one pomóc w rozwiązywaniu konkretnych problemów związanych z eliminacją znaczących, niepożądanych aspektów środowiskowych, wpływając tym samym korzystnie na sterowanie operacyjne – w szczególności na efekty działalności w obszarze ekonomicznym i ekologicznym.

Jak podkreśla R. Janikowski [2007, s. 36], polityka ekonomiczna (w szczególności normy, narzucone cele, ceny gwarantowane i preferencje podatkowe) ma wpływ na powstawanie patentów i kryjących się pod nimi innowacji ekologicznych. Wyniki badań własnych pokazały, że w odczuciach przedstawicieli badanych przedsiębiorstw zarówno w zakresie polityki ekonomicznej, jak i ekologicznej niewiele się zmienia nie tylko dla przedsiębiorstw chcących wdrożyć i certyfikować system zarządzania środowiskowego, ale także dla tych, które próbują je doskonalić.

Na pytanie o rodzaj wsparcia, jakie oferuje rząd dla organizacji, które wdrażają/doskonalą system zarządzania środowiskowego, 44,2% badanych odpowiedziało, że przedstawiciele administracji państwowej „nic nie oferują firmom”⁵. Kilku pełnomocników stwierdziło, że „rząd nie tylko nie pomaga, ale wprost przeszkadza”. W ich opinii: „rząd wychodzi z założenia, że kwestie zarządzania środowiskowego (posiadania certyfikowanego systemu zarządzania środowiskowego) to dobrowolne i indywidualne sprawy firm”. Stąd żadne działania w omawianym zakresie nie są premiovane, choć powinny być. Przedstawiciele organów reprezentujących Ministerstwo Środowiska z kolei wychodzą z założenia, że „jeżeli firm nie stać na wprowadzenie/doskonalenie systemu, to go nie muszą wprowadzać, przecież bez systemu też mogą działać zgodnie z prawem”. Dla pełnomocników bulwersujące było to, że:

- „część urzędników Wojewódzkiego Inspektoratu Ochrony Środowiska oraz konserwatorów przyrody nie zna przepisów, a nawet jeżeli je zna, to dokonuje ich interpretacji zgodnie ze swoim »wydaje mi się« – nie troszcząc się o dobro przyrody”;
- „te same dokumenty, w tym samym urzędzie przez dwóch urzędników są diametralnie różnie interpretowane”;
- „urzędnikom nie zależy na środowisku, gdyż przy podejmowaniu decyzji wcale nie kierują się dobrem ekosystemów”;

⁵ Jedna z firm z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego zwróciła uwagę, że „rząd może i coś oferuje firmom polskim, ale nic nie oferuje firmom z przewagą kapitału zagranicznego, które działają na terenie kraju”. Jest to niezrozumiałe, gdyż z efektów tej pomocy skorzystałaby przede wszystkim lokalna społeczność.

- „administracja nie rozumie istoty systemu zarządzania środowiskowego”, „skoro Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska i inne organy – będące przedstawicielami państwa – tak troszczą się o środowisko, to dlaczego w swoich strukturach wzorcowo nie wdrożyły i nie certyfikowały systemu zarządzania środowiskowego?”
- „urzędniczka inspektoratu ochrony środowiska nie wie, czym różni się zintegrowany system zarządzania od systemu zarządzania środowiskowego”.

Wyniki badań własnych ujawniły, że 18,6% badanych nie ma wiedzy na temat tego, co rząd oferuje w kontekście wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Wobec rosnącej liczby organizacji mogących wspierać przedsiębiorstwa (np. informacją) jest to fakt zastanawiający. Okazuje się bowiem, że w zakresie realizacji założeń zrównoważonego rozwoju większość (62,8%) przedstawicieli badanych przedsiębiorstw czuła się osamotniona i niewspierana w żaden sposób przez organy reprezentujące państwo. Istniały więc poważne problemy komunikacyjne na linii przedsiębiorstwa – organy administracji reprezentujące (w kwestiach ochrony środowiska) państwo.

Źródła wsparcia dla przedsiębiorstw wdrażających/doskonalących system zarządzania środowiskowego potrafiło wskazać 37,2% badanych pełnomocników (reprezentujących 16 firm). Zdecydowana większość z nich stwierdziła, że istniała/istnieje możliwość pokrycia pewnych kosztów wdrożenia/certyfikowania systemu zarządzania środowiskowego ze środków Unii Europejskiej (np. według części badanych „w ramach sektorowego programu operacyjnego dotyczącego wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw”). Informacje na ten temat można było uzyskać w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, która jest agencją rządową. W trakcie wywiadów pełnomocnicy zwracali uwagę na to, że ubieganie się o uzyskanie dotacji (np. na certyfikację) obarczone było, i jest, dodatkowym, wysokim stopniem pracochłonności, czasochłonności i ryzyka. Podały stwierdzenia, że „gra nie była warta świeczki”. Takie opinie można było usłyszeć od przedstawicieli 81% firm, które zdecydowały się wdrożyć i doskonalić system zarządzania środowiskowego jedynie na podstawie środków własnych.

Respondenci zwracali uwagę, że jak dotąd środki finansowe były dostępne jedynie dla małych (ewentualnie średniej wielkości) firm. W opinii badanych respondentów duże przedsiębiorstwa w tego typu programach pomocowych były pomijane.

Jako swoistą ciekawostkę należy odnotować to, że jeden z pełnomocników stwierdził: „wsparciem ze strony rządu była możliwość uzyskania nagrody, takiej jak Panteon Polskiej Ekologii⁶”.

⁶ Jest to nagroda ekologiczna dla firm, projektów lub osób, które działają na rzecz ochrony środowiska (zarówno pod względem realizacji inwestycji, jak i edukacyjnym). Szerzej na ten temat na stronie: <http://www.ppe.geoland.pl>.

3. Źródła finansowania wdrażania i doskonalenia formalnych systemów zarządzania środowiskowego

W kwestii możliwości pozyskania dofinansowania na zaimplementowanie i certyfikację formalnych systemów zarządzania środowiskowego należy odnotować, że w kompetencjach Ministerstwa Środowiska leży wdrażanie w latach 2007–2013 Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (POIiŚ). Realizacja przedsięwzięcia dostosowującego przedsiębiorstwa do wymogów ochrony środowiska – w szczególności działania 4.1 (*Wsparcie systemów zarządzania środowiskowego*) pozwala na pozyskanie środków finansowych. Są one przewidziane dla wdrażających system zarządzania środowiskowego zgodnie z normą ISO 14001 lub rozporządzeniem EMAS oraz na certyfikowanie ekoznaków, przyznawanych na podstawie ekologicznych kryteriów atestacji⁷.

Institucją odpowiedzialną za nabór wniosków jest Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej – Departament Przedsięwzięć Strukturalnych. Rozpoczęcie naboru wniosków do Działania 4.1. w ramach I rundy trwało od 20 kwietnia do 29 maja 2009 r. Obecnie nabór wniosków planowany jest na 7 września 2012 r.

Pozyskane środki mogą być przeznaczane na pokrycie kosztów związanych z przedsięwzięciami nieinwestycyjnymi, obejmującymi w szczególności⁸:

- przeprowadzenie badań niezbędnych do oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa, w celu określenia możliwości implementacji systemu zarządzania środowiskowego;
- usługi doradcze, ekspertyzy, szkolenia związane z wdrożeniem systemu zarządzania środowiskowego;
- opracowanie dokumentacji służącej do wdrażania systemu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie;
- przeprowadzenie audytów i weryfikacji związanych z procedurą przyznawania certyfikatu systemu zarządzania środowiskowego;
- rejestrację przedsiębiorstwa w systemie ekozarządzania i audytu (EMAS);
- przygotowanie i publikację deklaracji środowiskowej oraz materiałów informacyjnych wymaganych od przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie EMAS;
- przeprowadzenie badań i audytów niezbędnych do uzyskania certyfikowanych oznakowań ekologicznych dla produktów przyjaznych środowisku;
- opracowanie dokumentacji, w tym raportów z badań oraz innych, niezbędnych informacji składanych w jednostce przyznającej oznakowanie;

⁷ www.ekoportal.pl/sep/cms/export/sites/default/Fundusze_UE/GaleriaPlikow_FUE/Szczegowy-opisprioritytetw_POIiS150508wersja21.pdf.

⁸ [Rozporządzenie Ministra Środowiska...]. Dokument dostępny w wersji elektronicznej: <http://www.lex.com.pl/serwis/pdf/d0955.pdf> (8.06.2012).

- opłaty związane z uzyskaniem certyfikowanych oznakowań ekologicznych, uiszczane na rzecz jednostki przyznającej oznakowanie;
- szkolenia i doradztwo w celu uzyskania certyfikatów/dokonania rejestracji oraz pokrycie kosztów samej certyfikacji/rejestracji.

Dofinansowywane są projekty zakończone rzeczowo, tj. projekty, w wyniku których wnioskodawca uzyskał certyfikat/został zarejestrowany w systemie. Koszty związane z projektem kwalifikują się od 1 stycznia 2007 r.⁹

W praktyce uzyskanie omawianych środków nie jest proste. Duże kontrowersje budzi kwestia kwalifikacji kosztów, gdyż na każdą usługę związaną z implementacją systemu niezbędne są rachunki „z zewnątrz”. Nikt nie uwzględnia tego, że wiele kosztów wynikających z wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwo ponosi na skutek dodatkowego działania własnych pracowników – co jest zgodne z ideą budowania sprawnego systemu. Jednak oświadczenia w tym zakresie nie są uwzględniane. W tej sytuacji nie dziwi fakt, że w pierwszej edycji konkursu do Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej wpłynęło (z całego kraju) zaledwie 17 wniosków o refundację kosztów w ramach Działania 4.1.¹⁰

Na stronie serwisu dla specjalistów ochrony środowiska eko-net.pl pojawiła się informacja, że jedną z najistotniejszych barier w korzystaniu z refundacji były limity tzw. linii demarkacyjnej Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko.

Wyniki badań własnych ujawniły, że o zewnętrzne dofinansowanie wdrożenia/doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego wystąpiło (z województwa podkarpackiego) jedynie osiem firm (tj. 19% spośród badanych)¹¹. Z tego grona pięć firm otrzymało dotację, jedna zaś uzyskała kredyt¹². Większość występujących uzyskała środki, co przeczy opinii, że nie warto składać wniosków, gdyż nie ma szans na „wywalczenie dofinansowania”.

Uzyskane środki przeznaczone były głównie na pokrycie od 40 do 50% wydatków poniesionych podczas wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego. Finansowane były także szkolenia i konsultacje zewnętrzne oraz część kosztów netto (bez VAT) poniesionych na certyfikację¹³.

Średnia wysokość dofinansowania na wyżej wymienione cele wyniosła w badanych przedsiębiorstwach 18 794 złote. Ważne jest to, że najpierw firmy same musiały ponieść wydatki, a dopiero później na podstawie faktur zwracano im część

⁹ http://www.pois.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/93/SzOP_POiS_v_3_1_130509.pdf.

¹⁰ [http://www.pfiso14000.org.pl/\(9.06.2012\)](http://www.pfiso14000.org.pl/(9.06.2012)).

¹¹ Dwa duże przedsiębiorstwa mimo starań nie uzyskały dofinansowania na wdrożenie i certyfikowanie SZŚ wg normy ISO 14001.

¹² Środki uzyskały trzy firmy zaliczane do grona małych i trzy zaliczane do grona średnich przedsiębiorstw.

¹³ Jedna z firm uzyskała 50% dofinansowanie certyfikacji zintegrowanego systemu zarządzania opartego na normie ISO/TS 16949 oraz na normie ISO 14001.

nakładów. W przypadku jednego z analizowanych przedsiębiorstw ze zwrotem firmie części środków były problemy, gdyż nie uznano „za zasadną” części wydatków poniesionych na szkolenia. Stąd z kwoty 4918 euro firmie zwrócono 2794 euro.

W przyszłości o zewnętrzne dofinansowanie działań związanych z doskonaleniem funkcjonującego systemu zarządzania środowiskowego ma zamiar wystąpić jedynie 24% spośród badanych. Jest to zaskakujące wobec faktu, że firmy nieuzyskanie zamierzonych efektów środowiskowych łączyły z brakiem środków finansowych. Po części uwidocznił się w opisywanej sytuacji brak myślenia strategicznego. Z drugiej jednak strony pojawiły się okoliczności usprawiedliwiające. Kilku pełnomocników stwierdziło, że „teoretycznie w urzędach związanych z Ministerstwem Środowiska można ubiegać się o kredyty i dotacje związane z działalnością proekologiczną, jednak działanie takie wiąże się z „koszmarną biurokracją i marnotrawieniem czasu”. Stąd w praktyce uzyskanie funduszy to, jak twierdzili niektórzy badani, *mission impossible*¹⁴.

Pełnomocnicy podawali liczne przykłady potwierdzające powyższe stwierdzenie. Jedna z firm od trzech lat stara się o dotację na modernizację oczyszczalni ścieków i „nic, bo biurokracja i ciężko uzyskać te pieniądze”. Inna, mająca długofalową strategię ukierunkowaną na ograniczanie emisji CO₂, zagospodarowanie odpadów i efektywne gospodarowanie energią (ze szczególnym wykorzystaniem energii odnawialnej), nie może – mimo kilku niezależnych, korzystnych ekspertyz – rozpocząć nowej inwestycji ze względu na rzekomo kolidujący z tą proekologiczną inwestycją program „Natura 2000”.

4. Zakończenie

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że małe i średnie przedsiębiorstwa będą chętniej wdrażały kompleksowe, systemowe rozwiązania proekologiczne, jeżeli otrzymają stosowne wsparcie ze strony organizacji rządowych, biznesowych, firm konsultingowych, uczelni wyższych, które dzięki seminariom, szkoleniom, spotkaniom doradczym pomagałyby im zrozumieć istotę nowych rozwiązań – stając się czynnikiem podnoszącym konkurencyjność [Kirkland, Thompson 1999, s. 128–143].

Wyniki badań własnych wyraźnie pokazują, że poziom wiedzy na temat wsparcia dla podmiotów wdrażających i doskonalących systemy zarządzania środowiskowego nie jest zadowalający. Problemem jest niski poziom świadomości ekologicznej. Występują wyraźne bariery komunikacyjne między organami administracji państwowej a przedsiębiorcami, co zdecydowanie obniża skuteczność wsparcia. W opinii badanych przedsiębiorców brakuje wystarczającego wsparcia dla podmiotów, które dobrowolnie podejmują dodatkowe inicjatywy proekologiczne i ponoszą w związku

¹⁴ Tytuł filmu, który można przetłumaczyć na język polski jako: niemożliwa do wykonania misja/zadanie – działanie, które ma niewielką szansę powodzenia, a wiąże się z dużymi nakładami zasobów.

z tym istotne koszty. Wiele kontrowersji budzi fakt, iż nadal jedynym istotnym czynnikiem chociażby przy wybieraniu oferty (w ramach zamówień publicznych) jest najniższa cena. Mimo poważnych deklaracji i zapewnień decydentów państwowych o wspieraniu inicjatyw proekologicznych nadal w triadzie korzyści dominuje zysk ekonomiczny, a nie zysk zrównoważony społecznie i ekologicznie. Problemem nie są tylko kwestie finansowe, ale także luka związana z dostępem do wartościowej dla praktyków literatury przedmiotu. O ile istnieje znaczny zasób literatury na temat zarządzania jakością, o tyle kwestie systemów zarządzania środowiskowego nadal nie są wystarczająco zgłębione. W tym kontekście w obszarze zarządzania środowiskowego jest jeszcze wiele problemów, na których rozwiązanie czekają praktycy, a którymi powinny się zająć interdyscyplinarne zespoły badawcze. W opinii badanych brak jest przystępnie opracowanych wskazówek co do najlepszych dostępnych praktyk w zakresie implementacji i doskonalenia systemów zarządzania środowiskowego budowanych wg normy ISO 14001. Problemem jest także według przedsiębiorców niski poziom wiedzy w tym zakresie przedstawicieli instytucji rządowych mających na celu wspieranie przedsiębiorstw w realizacji inicjatyw proekologicznych. W kontekście dalszych badań interesujące wydaje się sprawdzenie, jak kwestia wsparcia implementacji i certyfikacji formalnych systemów zarządzania środowiskowego postrzegana/oceniana jest przez organy administracji państwowej odpowiedzialne za propagowanie ofensywnych/innowacyjnych strategii przedsiębiorstw.

Literatura

- Biondi V., Frey M., Iraldo F., *Environmental management systems and SME's: motivations, opportunities and barriers related to EMAS and ISO 14001 implementation*, „Greener Management International” 2000, vol. 10, no. 29.
- Borys T., Rogala P., *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Ejdys J., *Korzyści i koszty systemu zarządzania środowiskiem według PN ISO 14001*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2003, nr 5.
- Janikowski R., *Instrumenty stymulowania rozwoju i wdrażania technologii środowiskowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 4 (687).
- Jones E., Harrison D., McLaren J., *Managing Creative Eco-Innovation, structuring outputs from Eco-innovation projects*, „The Journal of Sustainable Product Design” 2001, no. 1.
- Kirkland L.H., Thompson D., *Challenges in designing, implementing and operating an environmental management system*, „Business Strategy and Environment” 1999, vol. 8, no. 2.
- Kollman K., Prakash A., *EMS-based environment al regimes as club foods: Examining variations in firm-level adoption of ISO 14001 and EMAS in UK, US and Germany*, „Policy Sciences” 2002, vol. 35, no. 1.
- Łańcucki J., *Znormalizowane systemy zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Matuszak-Flejszman A., *Nowa norma ISO 14001:2004*, [w:] A. Wasiak, G. Dobrzański (red.), *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, Wyd. Politechnika Białostocka, Białystok 2005.

- Nierzwicki W., *Zarządzanie środowiskowe*, PWE, Warszawa 2006.
- Norma PN-EN ISO 14001:2005. *Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania*, Wyd. PKN, Warszawa 2005.
- Olesiński Z., *Zarządzanie w regionie: Polska – Europa – Świat*, Difin, Warszawa 2005.
- Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2006.
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 8 stycznia 2009 r. w sprawie udzielania pomocy de minimis na wsparcie systemów zarządzania środowiskowego w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, DzU nr 9, poz. 55.
- Skrzypek E., *Wpływ zintegrowanego systemu zarządzania na wartość przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej „Organizacja i Zarządzanie” 2002, z. 12.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2007.
- Ziółkowski B., *Znaczenie ekoinnowacji dla rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] A. Graczyk (red.), *Zrównoważony rozwój w teorii ekonomii i w praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1190, Wydawnictwo AE, Wrocław 2008.
- The Biomimicry Institute*, <http://www.biomimicryinstitute.org/case-studies/casestudies> (13.06.2012).
- http://www.dashofer.pl/publikacje.php?id_pub=21.
- <http://www.ppe.geoland.pl>.
- http://www.pois.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/93/SzOP_POliS_v_3_1_130509.pdf.
- www.ekoportel.pl/sep/cms/export/sites/default/Fundusze_UE/GaleriaPlikow_FUE/Szczegowyopispriorytetw_POliS150508wersja21.pdf.
- <http://www.pfiso14000.org.pl/>

SUPPORT FOR ENTERPRISES DURING THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM

Summary: The paper presents the results of the study carried out in enterprises in the Podkarpackie Voivodship that have implemented and certified eco-innovation solutions in the areas of organization, such as Environmental Management Systems. It is based on own research. The article attempts to answer the following questions: whether there was support for companies implementing Environmental Management System based on the ISO 14001, what forms it took and what the effectiveness of this support is.

Keywords: ecoinnovation, Environmental Management System, support for enterprises.