

**PRACE NAUKOWE**

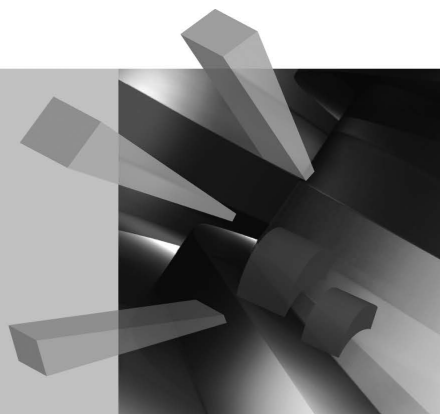
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**265**

# **Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce**



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 Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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 978-83-7695-203-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Anna Baraniecka</b> , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki .....	31
<b>Marek Bugdol</b> , Zaufanie jako wynik działalności organizacji .....	40
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspektywy satysfakcji nauczycieli .....	54
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego .....	65
<b>Marta Chudykowska</b> , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej .....	90
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu .....	102
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM .....	113
<b>Barbara Fura</b> , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
<b>Tomasz Greber</b> , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
<b>Rafał Haffer</b> , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej .....	172
<b>Zbigniew Klos, Krzysztof Koper</b> , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie .....	208
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań .....	229
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw .....	245
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej.....	260
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego .....	271
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000 .....	282
<b>Barbara Pytko</b> , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych .....	294
<b>Paweł Rumniak</b> , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak</b> , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju? .....	319
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz</b> , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych .....	336
<b>Maciej Urbaniak</b> , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
<b>Izabela Witczak</b> , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń .....	365
<b>Marian Woźniak</b> , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
<b>Grażyna Paulina Wójcik</b> , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego .....	390
<b>Sabina Zaremba-Warnke</b> , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom .....	404
<b>Anetta Zielińska</b> , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych .....	414

## Summaries

<b>Anna Baraniecka</b> , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Management review vs. results orientation .....	39
<b>Marek Bugdol</b> , Trust as a result of an organization's activities .....	53
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspectives of teachers' satisfaction .....	64
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation .....	76

<b>Marta Chudykowska</b> , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital .....	89
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology .....	101
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics .....	112
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
<b>Barbara Fura</b> , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises .....	134
<b>Tomasz Greber</b> , Quantification of results of third party audits .....	143
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
<b>Rafał Haffer</b> , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies .....	171
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
<b>Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper</b> , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów .....	218
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product .....	228
<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Environment-friendly management – study findings .....	244
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Reporting of socially responsible business.....	259
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Quality measurement of the banking service process .....	270
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region .....	281
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard .....	293
<b>Barbara Pytko</b> , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
<b>Paweł Rumniak</b> , Directions of changes and development of internal report systems .....	318

---

<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment? .....</b>	<b>335</b>
<b>Barbara Sujak-Cyrul, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study .....</b>	<b>356</b>
<b>Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....</b>	<b>364</b>
<b>Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....</b>	<b>373</b>
<b>Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities .....</b>	<b>389</b>
<b>Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry .....</b>	<b>403</b>
<b>Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction .....</b>	<b>413</b>
<b>Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas .....</b>	<b>423</b>

**Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: krystyna.lisiecka@ue.katowice.pl; pajor.lukasz@wp.pl

---

## PROEKOLOGICZNE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM – WYNIKI BADAŃ

---

**Streszczenie:** Celem artykułu było zaprezentowanie wyników badań skuteczności stosowanej strategii proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Dokonano porównania wyników, jakie uzyskały organizacje w zakresie przyjaznego zarządzania środowiskowego w Polsce w odstępie dziesięciu lat – porównano wyniki za rok 2001 z wynikami za rok 2011. Przeanalizowano m.in. takie elementy strategii, jak: źródła obciążenia środowiska w prowadzonej działalności, metody i narzędzia stosowane przez organizacje, identyfikacja barier ekologicznych w rozwoju organizacji oraz rozeznanie źródeł finansowania działalności ekologicznej na szczeblu przedsiębiorstwa. Analiza wyników badań wykazała, że środowisko staje się komponentem globalnej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem, a podmioty gospodarcze traktują relacje ze środowiskiem jako zasób strategiczny, ochronę środowiska zaś jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej.

**Słowa kluczowe:** proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie środowiskowe.

### 1. Wstęp

Celem artykułu było zaprezentowanie wyników badań stosowanych przez przedsiębiorstwa działań proekologicznych podjętych w odstępie ostatnich dziesięciu lat. Aspekty proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem są przedmiotem wielu opracowań naukowych [Borys, Rogala (red.) 2007; Borys (red.) 2005; Kobyłko (red.) 2007; Tabor (red.) 2009; Poskrobko (red.) 2007; Nierzwicki 2006; Nowak (red.) 2001; Laszlo 2008; Rogall 2010]. Niniejsze nawiązuje do nurtu badań dotyczących analizy zmian, jakie zaszły w zakresie proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwami [m.in. Liddle, El-Kafafi 2010; Urbaniak 2007]. Autorzy opracowania sformułowali następujące pytania badawcze:

1. Czy środowisko staje się komponentem globalnej orientacji zarządzania środowiskiem?

2. Jakie zmiany nastąpiły w ostatnich dziesięciu latach w polskich przedsiębiorstwach w zakresie podejmowania działań na rzecz poszanowania wymagań ochrony środowiska?

Orientacja na wyniki, w tym ich pomiar – co jest zagadnieniem aktualnym, wymagającym badań i analiz – zainspirowała autorów do przyjęcia systemu pomiaru klasyfikującego mierniki pomiaru efektów przedsiębiorstw, uzyskanych w trakcie realizacji proekologicznej strategii, według dwóch kategorii: wyników i ich czynników. Analiza czynników determinujących wyniki polega na odzwierciedleniu zasady przyczynowości, podkreślającej, że uzyskane po dziesięciu latach wyniki są skutkiem efektywności biznesowej „dnia wczorajszego”, będąc w związku z określonymi determinantami. W badaniach zastosowano model badawczy: czynniki – wyniki.

## 2. Metodyka badań i charakterystyka podmiotów badań

Prowadzone badania miały na celu porównanie stanu organizacji w Polsce w zakresie zarządzania środowiskowego na przestrzeni dziesięciu lat. Wykorzystano w nich wyniki badań statutowych uzyskanych w roku 2001<sup>1</sup>. Badanie zarówno z roku 2001, jak i z 2011 miało charakter badań ilościowych. Były to badania ankietowe, dla których opracowano odpowiednie kwestionariusze ankietowe. Kwestionariusz ankietowy z 2001 roku składał się z 20 pytań i metryczki, ten z 2011 zaś z 27 pytań i metryczki. W obu przypadkach większość stanowiły pytania zamknięte. Pytania były podzielone na trzy części odnoszące się do trzech obszarów problemowych. Pierwszy obszar był związany z ustaleniem postawy badanej organizacji względem środowiska; drugi poruszał kwestie traktowania środowiska jako globalnego komponentu zarządzania przedsiębiorstwem, a trzeci obszar ankiety związany był z organizacyjnymi narzędziami zarządzania środowiskowego, dokładniej – z systemami zarządzania środowiskowego funkcjonującymi w organizacjach.

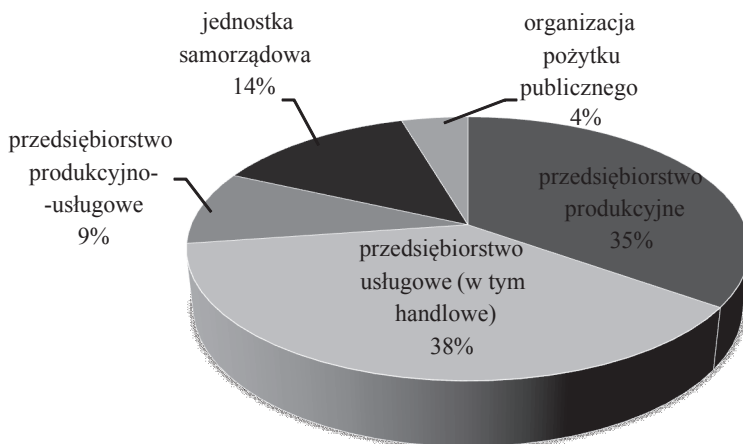
W badaniu z roku 2001 udział wzięły wyłącznie przedsiębiorstwa, natomiast w 2011 przedsiębiorstwa stanowiły około 82% respondentów. Należy zaznaczyć, że do celów porównawczych wykorzystano tylko odpowiedzi pozyskane od przedsiębiorstw. W badaniu z roku 2001 najliczniejsze grupy stanowiły przedsiębiorstwa: zatrudniające do 250 pracowników (43%), powyżej 500 osób (34%) i zatrudniające do 500 osób (15%). Dominowały te, które uważały, że ich działalność jest nieuciążliwa dla środowiska (44%), oraz te, które uważały, że jest uciążliwa (43%). Ponadto wyodrębniono przedsiębiorstwa, które określiły, że ich działalność wpływa szkodliwie na środowisko i zdrowie (10%), i te, których działalność jest niebezpieczna (3%). Działalność badanych przedsiębiorstw była określona przede wszystkim jako energochłonna (75%), ok. 33% stwierdziło, że była terenochłonna, a 26% – że wodochłonna. Z badań wynika, że podstawowym źródłem obciążenia środowiska jest proces technologiczny, wskazany przez 57% badanych przedsiębiorstw.

W badaniach z 2011 roku kwestionariusz także został wysłany drogą internetową do około 540 organizacji w Polsce. Pozyskano 66 ankiet, czyli zwrotność ankiet

<sup>1</sup> Wyniki badań za rok 2001 zawarto w publikacji [Lisiecka, Kubasik 2001].



wyniosła 12%. Jak już wspomniano, przedsiębiorstwa stanowiły 82% respondentów, pozostałe organizacje to jednostki samorządowe (14%) i organizacje pożytku publicznego (4%). Rysunek 1 obrazuje strukturę badanych organizacji.



**Rys. 1.** Struktura badanych organizacji w 2011 roku

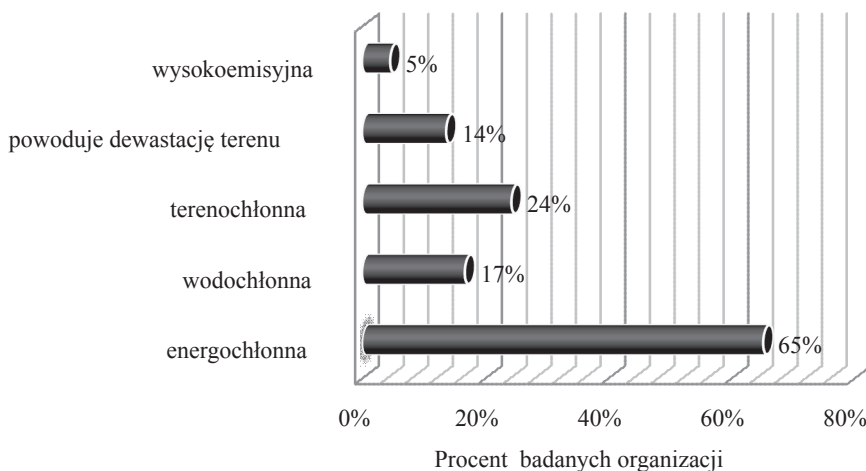
Źródło: opracowanie własne.

Wśród przedsiębiorstw największy udział stanowiły jednostki: zatrudniające od 11 do 50 osób (32%), do 250 osób (29%) i zatrudniające powyżej 250 osób (26%). Pozostałe to organizacje mikro (do 10 osób). Ponadto 59% badanych organizacji posiada wdrożony system zarządzania środowiskowego według wymagań normy ISO 14001:2004, z czego pięć organizacji posiada system EMAS<sup>2</sup>. (Wymagania EMAS, zawarte w rozporządzeniu Rady, nakładają na organizacje dodatko-

<sup>2</sup> EMAS – program propagujący dobrowolne zobowiązanie przedsiębiorstw do poszanowania wymagań ochrony środowiska i podejmowania działań w tym zakresie. Rozporządzenie Rady Europy 761/2001 z dnia 19 marca 2001 r. umożliwiło uczestnictwo organizacji w programie ekzarządzania i audytowania, zwane w skrócie EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme* – System Eko Zarządzania i Audytowania). Program w praktyce przybrał postać systemu o charakterze publiczno-prawnym. Przystępując do EMAS, przedsiębiorstwo zobowiązuje się do wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania środowiskowego, prowadzenia audytów i okresowego publikowania informacji w formie Raportu Środowiskowego (*Environmental Statement*). W wyniku dalszych prac prowadzonych przez Komisję Europejską przygotowano nowelizację rozporządzenia (tzw. EMAS III), które opublikowano 22 grudnia 2009 r. w Dz.Urz. UE L 342 (tom 52). Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekzarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE, weszło w życie z dniem 11 stycznia 2010 r. W kraju podstawy prawne EMAS to: Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o krajowym systemie ekzarządzania i audytu (EMAS), Dz.U nr 70, poz. 631; Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o krajowym systemie ekzarządzania i audytu (EMAS), Dz.U nr 178, poz. 1060, oraz stosowne rozporządzenia Ministra Środowiska.

we wymogi, których nie ma w kolejnej edycji normy, będącej podstawą certyfikacji systemu zarządzania środowiskowego – ISO 14001).

Badane przedsiębiorstwa można również scharakteryzować pod względem ich wpływu na środowisko naturalne. Połowa badanych organizacji stwierdziła, że ich działalność jest nieuciążliwa dla środowiska. Przeciwnego zdania była druga połowa, z czego około 37% określiło, że ich działalność jest uciążliwa, a więc pogarsza warunki środowiska bez szkodliwego oddziaływania na zdrowie człowieka, 13% uznało, że ich działalność jest szkodliwa, a więc zanieczyszcza w znacznym stopniu różne elementy środowiska, i co więcej, że zanieczyszczenia oddziałują szkodliwie na zdrowie człowieka. Wśród badanych organizacji przeważały te, których działalność jest energochłonna (rys. 2).



**Rys. 2.** Charakter działalności badanych organizacji według oddziaływania na środowisko

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Źródłem obciążenia środowiska w działalności badanych w 2011 roku organizacji są przede wszystkim stosowane materiały i surowce (47%), wyrób (33%), a także proces technologiczny (32%). Zdaniem ankietowanych najbardziej uciążliwym rodzajem zanieczyszczeń jest: emisja pyłów i gazów, produkcja odpadów przemysłowych, produkcja odpadów wtórnych (takich jak papier, szkło, tworzywa sztuczne itp.), odprowadzanie ścieków i emisja hałasu (rys. 3).



**Rys. 3.** Rodzaje powodowanych przez badane organizacje zanieczyszczeń środowiska (przyjęta skala 1–3)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

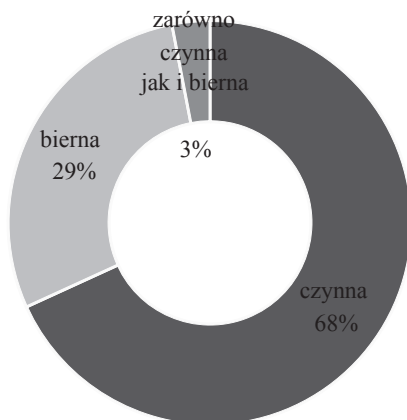
Okolo 24% badanych organizacji posiada pozwolenia zintegrowane, które są formą licencji na prowadzenie działalności przemysłowej, uzyskiwanej np. dla instalacji przemysłowych. Pozwolenia wodno-prawne, a więc rodzaj zezwolenia udzielanego przez administrację wodną, posiada okolo 32% badanych organizacji. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku decyzji zatwierdzających program gospodarki odpadami niebezpiecznymi (33%). Natomiast decyzje o dopuszczalnej emisji do powietrza posiada 27% spośród badanych organizacji.

### 3. Wyniki badań w zakresie proekologicznej działalności przedsiębiorstw w 2011 roku

Wśród organizacji biorących udział w badaniu z 2011 roku 68% uznało, że ich postawa względem środowiska jest czynna. Przeciwnego zdania była 29% organizacji (rys. 4).

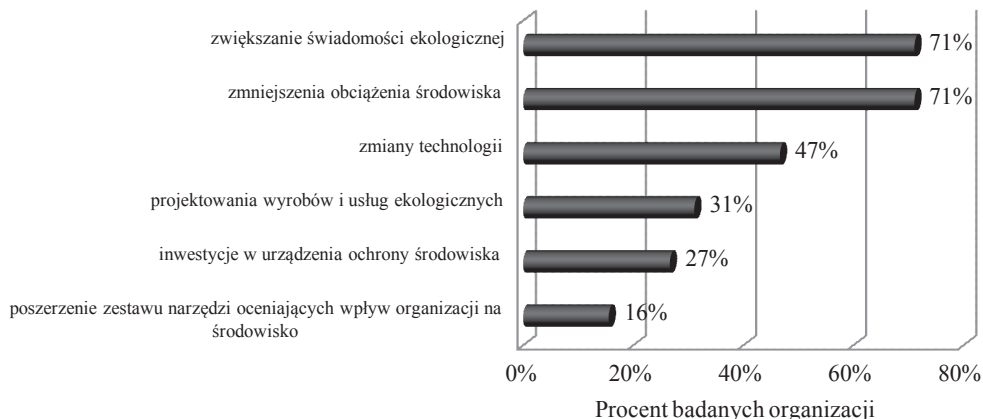
Organizacje oceniające swoją postawę jako czynną argumentowały to przede wszystkim wypracowaniem świadomości ekologicznej w organizacji (49% spośród badanych). Wśród innych argumentów znalazły się: dostosowywanie się do obowiązujących wymagań prawnych (18%), wdrożenie systemu środowiskowego w organizacji (13%) oraz przekonanie, że aktywna postawa daje korzyści organizacji (11%). Warto zaznaczyć, że respondenci, którzy określili postawę swojej organizacji

jako bierną, uważają, że wynika ona z braku świadomości ekologicznej organizacji (26% spośród tych organizacji). Tyle samo respondentów z tej grupy uważa, że ich działania proekologiczne są po prostu wymuszone przez regulacje prawne.



**Rys. 4.** Postawa badanych organizacji względem środowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



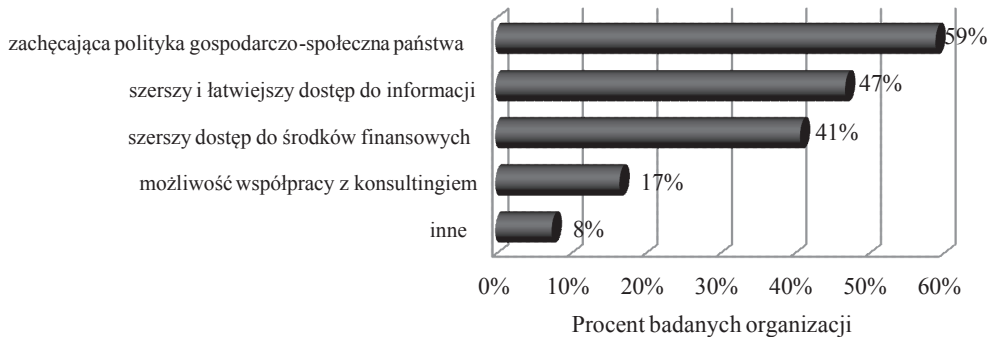
**Rys. 5.** Cele ekologiczne odzwierciedlone w celach strategicznych organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Budowanie świadomości ekologicznej w organizacji wymaga uwzględnienia ochrony środowiska w strategii rozwoju organizacji. Tezę tę zdają się potwierdzać przeprowadzone badania. W badanych organizacjach akcenty ekologiczne są zawarte w misji (56% spośród nich) i strategii organizacji (63%). Ponadto 68% ankietowanych stwierdziło, że w zbiorze celów strategicznych organizacji znajdują się cele ekologiczne. Dotyczą one w dużej mierze zwiększania świadomości ekologicznej,

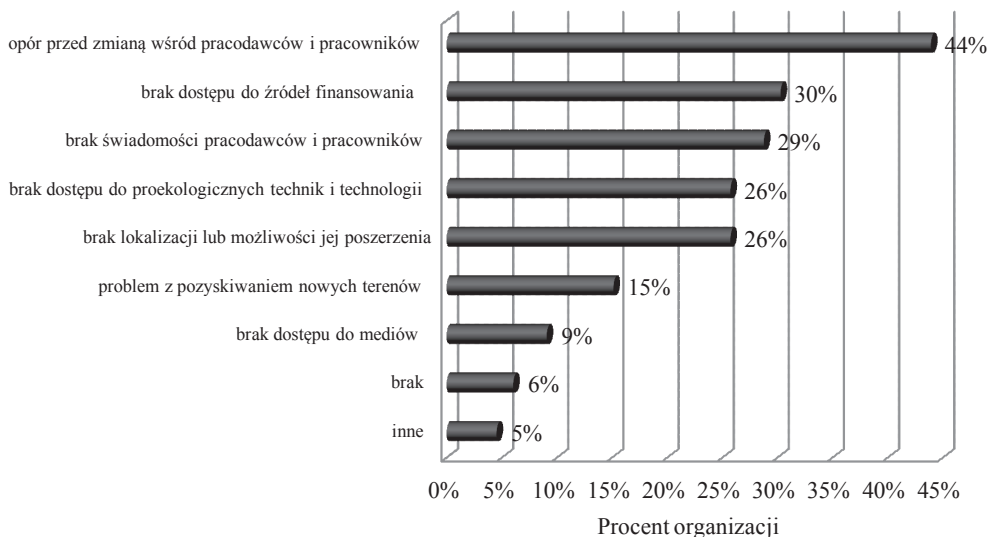
a także zmniejszania obciążenia środowiska. Do ważnych celów ekologicznych zaliczyć można również zmiany technologii w kierunku energooszczędnych i nisko-odpadowych (rys. 5).

Badane organizacje wskazały czynniki, które sprzyjają działaniom ekologicznym (rys. 6). Najistotniejszym jest zachęcająca polityka gospodarczo-społeczna państwa. Do istotnych czynników zaliczono również szerszy i łatwiejszy dostęp do informacji, a także szerszy i łatwiejszy dostęp do środków finansowych.



**Rys. 6.** Czynniki sprzyjające działaniom ekologicznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

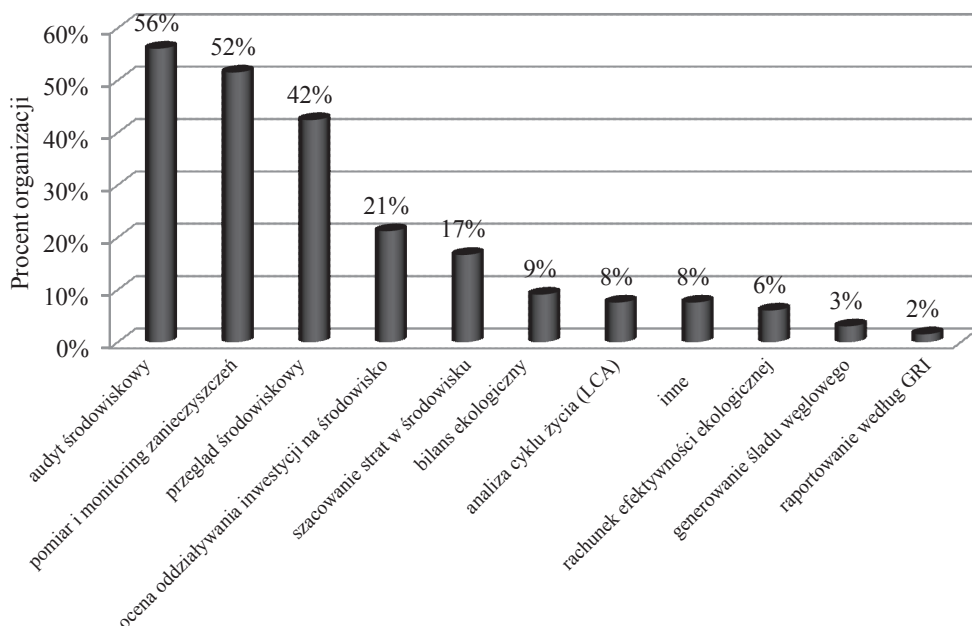


**Rys. 7.** Bariery ekologiczne w rozwoju organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Barierą w ekologicznym rozwoju organizacji – zdaniem respondentów – jest opór przed zmianą, i to zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników. Do barier zaliczono ponadto: brak dostępu do źródeł finansowania przedsięwzięć ochronnych, brak świadomości pracodawców (decydentów) oraz pracowników, brak dostępu do proekologicznych technik i technologii, a także brak lokalizacji lub możliwości jej poszerzenia (rys. 7).

Przy diagnozowaniu źródeł wpływu działalności organizacji na środowisko przeważają trzy rozwiązania. Badane organizacje stosują przede wszystkim takie metody oraz narzędzia obszaru zarządzania ekologicznego, jak: audyt środowiskowy, pomiar i monitoring zanieczyszczeń oraz przegląd środowiskowy (rys. 8). Do zdecydowanie rzadziej występujących można zaliczyć ocenę oddziaływania inwestycji na środowisko i szacowanie strat w środowisku. Wśród innych metod i narzędzi respondenci wymieniają ewidencję odpadów oraz system EMAS.



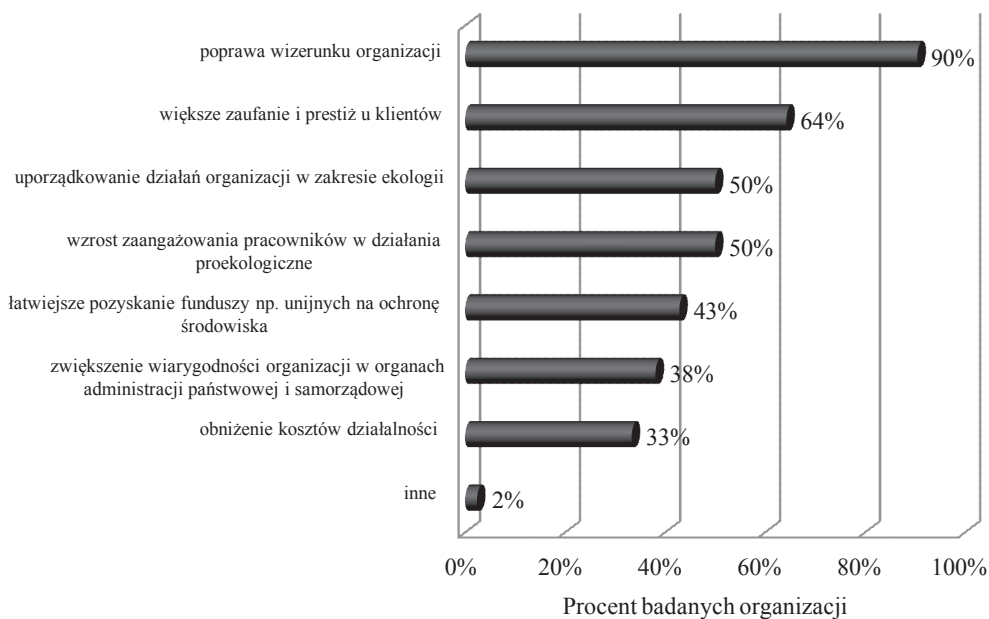
**Rys. 8.** Metody i narzędzia stosowane przez badane organizacje do określenia wpływu własnej działalności na środowisko

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Audyt środowiskowy stanowi jeden z elementów analizy znormalizowanych systemów środowiska, który posiada 59% badanych organizacji. Respondenci zostali zapytani więc o korzyści płynące z posiadania systemu zarządzania środowiskowego. Aż 90% organizacji uważa, że jest nią poprawa wizerunku organizacji. Wśród najczęściej pojawiających się odpowiedzi znalazły się także: większe zaufa-

nie i prestiż u klientów, uporządkowanie działań organizacji w zakresie ekologii, wzrost zaangażowania pracowników w działania proekologiczne oraz łatwiejsze pozyskanie funduszy unijnych (rys. 9). W realizowanym badaniu około 59% ankietowanych stwierdziło, że systemy zarządzania środowiskiem (SZŚ) inspirować do innowacji ekologicznych. Wskazuje na to również analiza porównawcza organizacji posiadających system zarządzania środowiskowego z tymi, które takiego systemu nie posiadają. Innowacje ekologiczne są uwzględnione w strategiach w około 77% organizacji posiadających system zarządzania jakością, natomiast w przypadku organizacji nieposiadających takiego systemu odsetek ten jest zdecydowanie mniejszy (41%). Różnice są widoczne także w przypadku pytań o zawartość akcentów ekologicznych w misji organizacji i celach strategicznych.

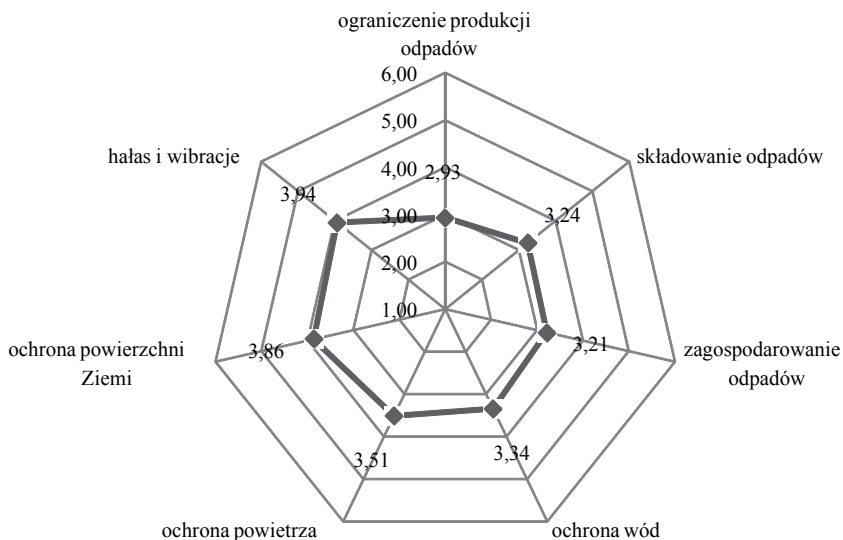
Również Najlepsze Dostępne Techniki (BAT) stosuje więcej organizacji posiadających wdrożony SZŚ. Badanie wykazało też, że organizacje mające wdrożony certyfikowany system zarządzania środowiskowego częściej korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania innowacji ekologicznych, takich jak fundusze unijne i środki Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.



**Rys. 9.** Korzyści z posiadania SZŚ

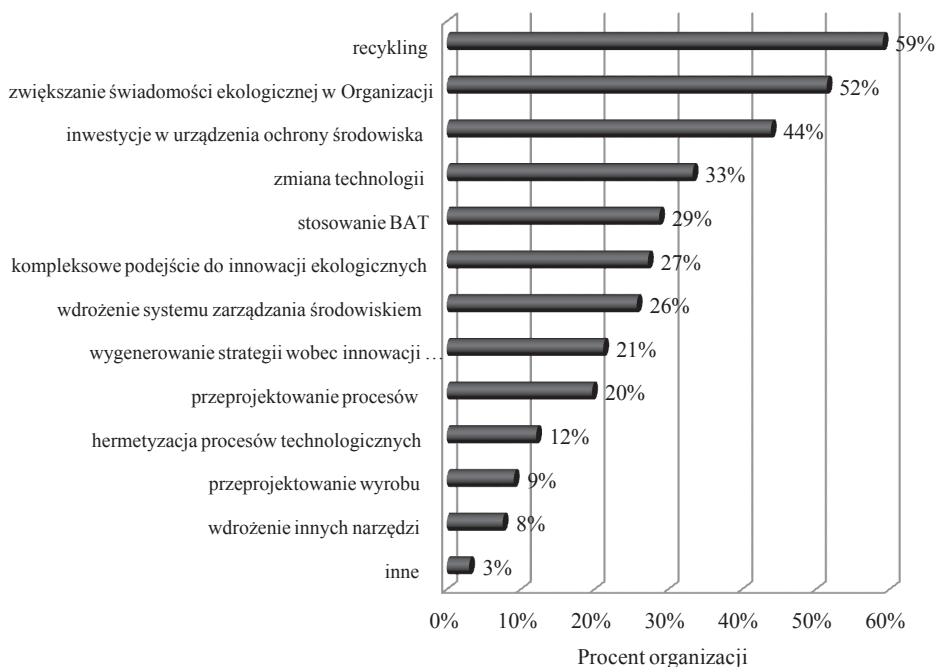
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ankietowani stwierdzili, że najważniejszym problemem w zakresie ochrony środowiska jest ograniczenie produkcji odpadów. Ważne jest zagospodarowanie odpadów, a także ich składowanie (rys. 10).



**Rys. 10.** Problemy badanych organizacji w zakresie ochrony środowiska (przyjęta skala 1–6)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



**Rys. 11.** Kierunki działania minimalizujące szkodliwe oddziaływanie na środowisko

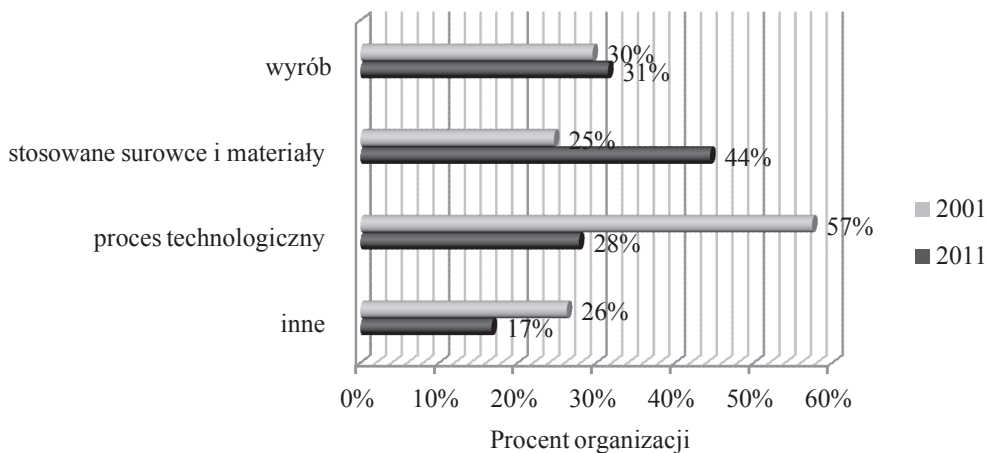
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Zdaniem respondentów ich działania mające na celu minimalizację szkodliwego oddziaływania na środowisko powinny pójść przede wszystkim w kierunku recyklingu i zwiększania świadomości ekologicznej w organizacji (rys. 11). Takiego zdania jest połowa badanych. Do istotnych kierunków respondenci zaliczają również: inwestycje w urządzenia ochrony środowiska, zmiany technologii i stosowanie BAT. Wśród innych rozwiązań ankietowani podają: uświadamianie klientów oraz pozyskanie środków z funduszy unijnych.

#### 4. Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – analiza porównawcza wyników badań z lat 2001 i 2011

Analiza porównawcza badań z roku 2001 oraz 2011 wskazuje na znaczące różnice w wyborze podstawowych źródeł obciążenia środowiska w działalności organizacji. W 2001 roku dominującym źródłem obciążenia środowiska był proces technologiczny. Wyniki badań za 2011 wykazały natomiast, że najistotniejszym źródłem obciążenia środowiska nie są już procesy technologiczne, a stosowane surowce i materiały (44%). Znaczyłyby to, że pętla świadomości proekologicznej powinna objąć w bliskiej przyszłości dostawców. Szczegółowe informacje o źródłach obciążenia środowiskowego przedstawiono na rys. 12.

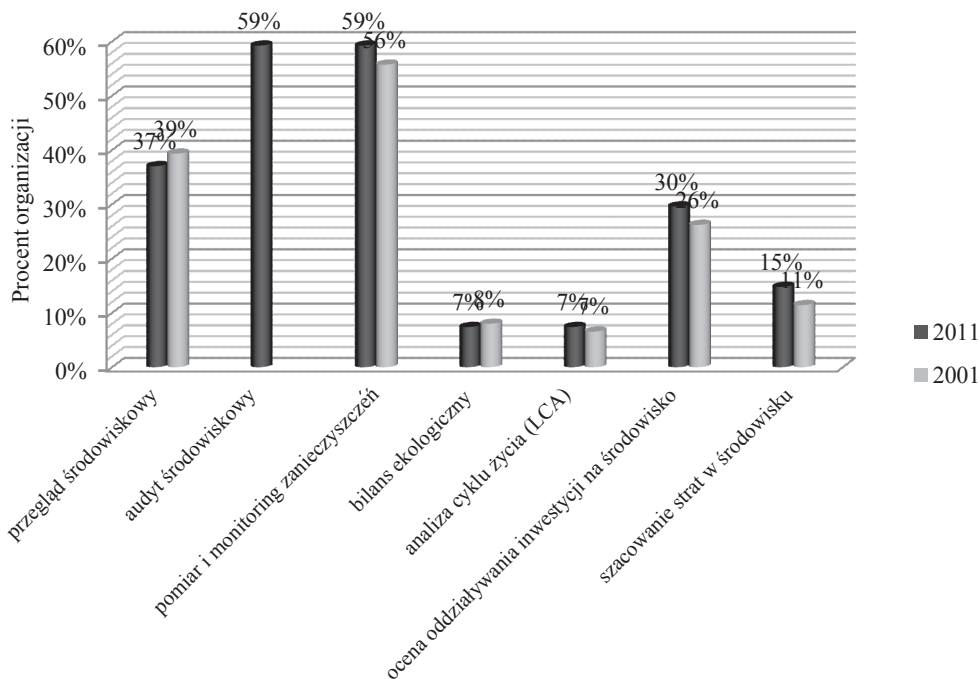


**Rys. 12.** Źródła obciążenia środowiska w działalności organizacji w latach 2001 i 2011

Źródło: opracowanie własne.

Analiza narzędzi stosowanych przez organizacje do określenia wpływu własnej działalności na środowisko wskazuje podobne narzędzia i instrumenty na przestrzeni 10 lat (por. rys. 13). Jednym z kluczowych narzędzi jest audyt środowiskowy (59%), który w 2001 roku nie był uwzględniony w badaniu. Kluczowymi narzędziami za-

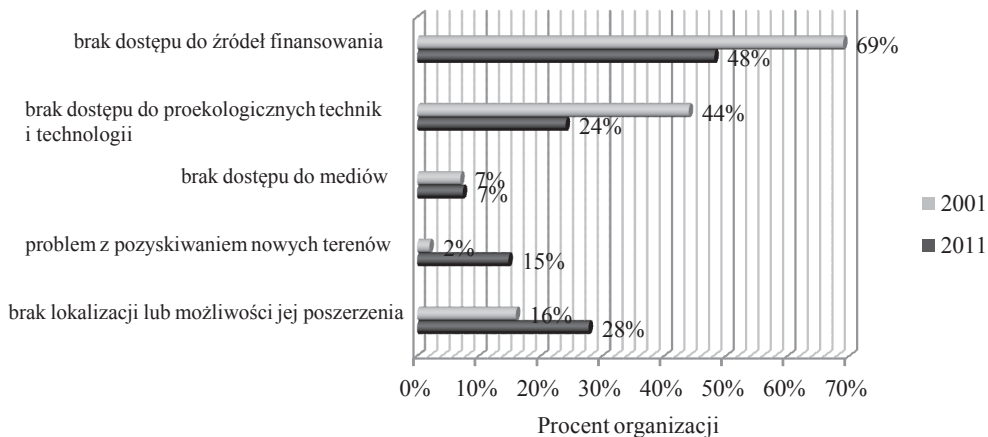
również dziś, jak i 10 lat temu są pomiar i monitoring zanieczyszczeń oraz przegląd środowiskowy. Odnotowano nieznaczny wzrost wykorzystania metod szacowania strat w środowisku i oceny oddziaływania inwestycji na środowisko.



**Rys. 13.** Metody i narzędzia stosowane przez organizacje do określania wpływu własnej działalności na środowisko w latach 2001 i 2011

Źródło: opracowanie własne.

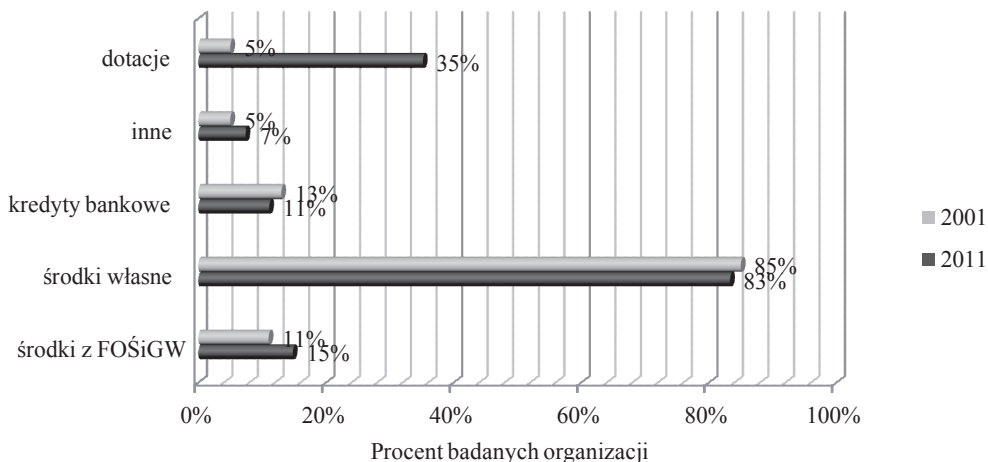
Autorów badania zainteresowały zmiany w barierach proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwami. Wynika z nich, że na przestrzeni 10 lat znacząco zmienił się rodzaj barier w rozwoju organizacji (rys. 14). W 2001 roku prawie 70% badanych organizacji wskazywało, że główną barierą jest brak dostępu do źródeł finansowania; po upływie 10 lat powód taki podało 48% organizacji. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku bariery dostępu do proekologicznych technik i technologii (spadek opinii w tym zakresie o 20%). W 2011 ankietowani wskazali zaś na wzrost znaczenia takich barier, jak: pozyskanie nowych terenów na cele inwestycyjne (wzrost wypowiedzi o 13%), brak lokalizacji lub możliwości jej poszerzenia (wzrost o 12%).



Rys. 14. Bariery ekologiczne w rozwoju organizacji w latach 2001 i 2011

Źródło: opracowanie własne.

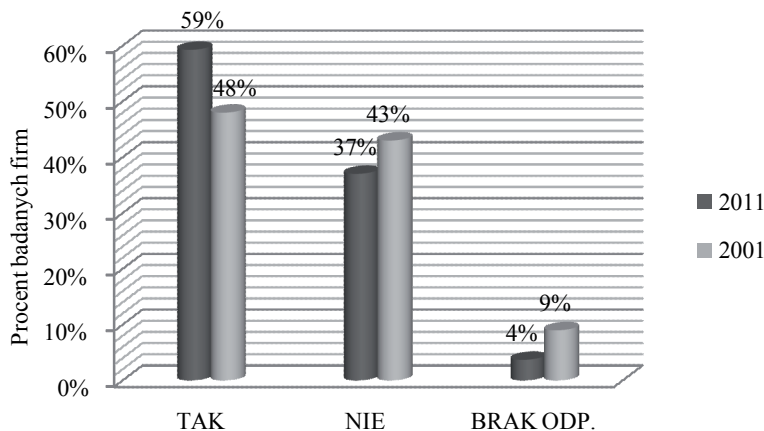
Na zminimalizowanie bariery dostępu do źródeł finansowania w rozwoju organizacji wskazują też odpowiedzi o bezpośrednich źródłach finansowania działań ekologicznych. Odnotowano wzrost znaczenia dotacji, co ma związek z możliwością pozyskania środków z Unii Europejskiej (rys. 15). Według respondentów nadal ważnym źródłem finansowania przedsięwzięć proekologicznych są środki własne.



Rys. 15. Źródła finansowania działań ekologicznych w organizacji w latach 2001 i 2011

Źródło: opracowanie własne.

Przestrzenna analiza porównawcza wykazała ponadto, że środowisko jest komponentem globalnej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem. W 2011 roku o 11% więcej pytanych organizacji w swej misji zawarło akcenty ekologiczne (zob. rys. 16).



**Rys. 16.** Uwzględnienie akcentów ekologicznych w misji organizacji w latach 2001 i 2011

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Wnioski

Badania porównawcze za rok 2001 i 2011 wykazały, że w organizacjach nastąpił wzrost świadomości ekologicznej. Zagadnienia ochrony środowiska uwzględniane są w strategii rozwoju tychże organizacji. Środowisko staje się komponentem globalnej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem, a przedsiębiorstwa traktują relacje ze środowiskiem jako zasób strategiczny, jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. Z badań wynika również, że na przestrzeni 10 lat znacząco zmieniło się znaczenie poszczególnych barier ekologicznych warunkujących dalszy rozwój organizacji. Zdecydowanie rzadziej organizacje jako barierę wskazują brak dostępu do źródeł finansowania przedsięwzięć ochronnych. Niewątpliwie ma na to wpływ wzrost znaczenia dotacji jako źródła finansowania działań ekologicznych. Zmalało też znaczenie bariery dostępu do proekologicznych technik i technologii. W organizacjach wzrasta natomiast znaczenie takich problemów, jak pozyskanie nowych terenów pod inwestycję, ograniczenie produkcji odpadów, a także ich zagospodarowanie i składowanie.

Dalsze działania aktywizujące wymagają przełożenia zasad koncepcji rozwoju proekologicznego na dobre i najlepsze praktyki, konkretyzacji programów tego rozwoju, na mocy ustanowionych prawnych regulacji środowiskowych oraz skutecznych narzędzi ich realizacji, a to wymaga ciągłości dostępu do danych i informacji

dla tworzenia wiedzy. Możliwość, by traktować relacje ze środowiskiem jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa, czyli potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej obiektów, są duże. Ważną rolę w osiąganiu celów proekologicznego rozwoju, w tym stosowania narzędzi do realizacji tej idei, mają władze samorządowe. One powinny włączać społeczność lokalną w proces tworzenia programu rozwoju, implementowania zoperacjonalizowanych programów tego rozwoju i edukować.

## Literatura

- Borys T. (red.), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Warszawa–Białystok 2005.
- Borys T., Rogala P. (red.), *Systemy zarządzania środowiskiem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Burzyńska D., Fila J., *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
- Kobyłko G. (red.), *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- Liddle S., El-Kafafi S., *Drivers of sustainable innovation push, pull or policy*, „World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development” 2010, vol. 6, no. 4.
- Lisiecka K., Kubasik A., *Środowisko w globalnej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.
- Nierzwicki W., *Zarządzanie środowiskowe*, PWE, Warszawa 2006.
- Norma ISO 14001:2004, *Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa, 2004.
- Nowak Z. (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001.
- Piontek B., *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, PWN, Warszawa 2002.
- Poskrobko B. (red.), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007.
- Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Zysk i S-ka, Poznań 2010.
- Tabor A. (red.), *Systemy zarządzania środowiskowego – ISO 14000/EMAS*, Wyd. Politechniki Krakowskiej, Kraków 2009.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2007.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, DzU z 2001 r., nr 62, poz. 627, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o krajowym systemie ekzarządzania i audytu (EMAS), DzU z 2004 r., nr 70, poz. 631.
- Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o krajowym systemie ekzarządzania i audytu (EMAS), DzU nr 178, poz. 1060.

## ENVIRONMENT-FRIENDLY MANAGEMENT – STUDY FINDINGS

**Summary:** The aim of this article is to present the findings of the efficiency study of environment-friendly management. The results from organisations with environment-friendly management were compared at ten-year intervals; 2001 results were compared with 2011. The analysis covered the following components of the strategy: sources of environmental pollution in company activities, the organisation's methods and tools used to measure the impact of their activities on the environment, identification of environmental barriers in company development and recognition of financing sources at the company level. The analysis showed that the environment is becoming a part of the corporate management global strategy, while business entities see their relations with the environment as a strategic resource whereas the environment protection as a potential source of competitive edge.

**Keywords:** environment-friendly management, environmental management.