

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 436

**Rachunkowość na rzecz
zrównoważonego rozwoju.
Gospodarka – etyka – środowisko**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach:
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-591-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Maria Aluchna, Olga Mikołajczyk: Akcjonariusze vs. interesariusze. Przypadek raportowania zintegrowanego / Shareholders vs. stakeholders. The case of integrated reporting	11
Joanna Antczak: Wypadki chemiczne a bezpieczeństwo ekologiczne / Chemical accidents vs. ecological security	21
Anna Balicka: Sprawozdawczość środowiskowa – światowe trendy ujawniania informacji środowiskowych / Environmental reporting – world trends of disclosure of environmental information	30
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska: Rewizja finansowa a wiarygodność sprawozdań finansowych / Financial audit vs. financial statements credibility	39
Aurelia Bielawska: Realizacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu w rzemiośle / The idea of Corporate Social Responsibility (CSR) in craft	48
Ewa Chojnacka, Jolanta Wiśniewska: Raportowanie danych CSR w Polsce / Reporting on CSR data in Poland.....	55
Marlena Ciechan-Kujawa, Katarzyna Goldmann: Analiza komparatywna wykorzystania i oceny przydatności analizy finansowej w praktyce firm audytorskich i jednostek gospodarczych w Polsce / Comparative analysis of the use and evaluation of the usefulness of financial analysis in the practice of auditing companies and business entities in Poland.....	64
Anna Dąbkowska: Wpływ raportu Liikanena na zmiany w regulacjach sektora bankowego w Niemczech / The impact of Liikanen report on changes in regulations of the banking sector in Germany.....	75
Anna Dubel: Analiza porównawcza kosztów adaptacji i zapobiegania zmianom klimatycznym / Comparative analysis of climate mitigation and adaptation costs	84
Justyna Dyduch: Możliwości wykorzystania informacji pochodzących z ewidencji księgowej w środowiskowej analizie finansowej przedsiębiorstwa – wyniki badań ankietowych / Possibility of using information from accounting records in environmental corporate financial analysis – survey research results.....	93
Danuta Dziawgo: Znaczenie raportowania pozafinansowego w opinii indywidualnych inwestorów / Non-financial reporting importance from individual investors' perspective.....	105

Justyna Fijałkowska: Raportowanie informacji niefinansowych zgodnie z nową dyrektywą UE 2014/95/EU jako wyzwanie dla przedsiębiorstw / Non-financial information reporting following UE 2014/95/UE new directive as a challenge for companies	115
Tomasz Gabrusewicz: Wybrane problemy stosowania wyceny w wartości godziwej do wyceny bilansowej / Selected aspects of applying valuation at fair value to balance sheet valuation.....	123
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Pułapki decyzyjne a system zarządzania środowiskowego / Decision-making traps related to the environmental management system.....	133
Dominika Kordela: Crowdfunding w Polsce – koncepcja finansowania społecznościowego / Crowdfunding in Poland – the concept of social financing	143
Angelika Kuligowska, Michał Moszyński, Damian Walczak: Ryzyko oraz jego świadomość w kontekście odpowiedzialności za szkody środowiskowe w Polsce / Risk and its awareness in the context of liability for environmental damages in Poland.....	154
Agnieszka Kurdyś-Kujawska: Ubezpieczenia gospodarcze jako czynnik zapewniający zrównoważony rozwój gospodarstw rolnych / Business insurances as a factor to ensure sustainable economic development of farms ...	163
Małgorzata Kutera: Etyczne aspekty zwalczania nadużyć finansowych / Ethical aspects of combating financial frauds	174
Jan Michalak: Raport strategiczny jako źródło informacji dla inwestorów społecznie odpowiedzialnych w Wielkiej Brytanii. Wyniki badań empirycznych / Strategic report as a source of information for socially responsible investors in UK. Empirical research results.....	186
Joanna Pawłowska-Tyszko: Nowe instrumenty zarządzania ryzykiem w rolnictwie krajów członkowskich UE a rozwój zrównoważony / New instruments of risk management in agriculture of the member states of the EU vs. sustainable development	199
Kamila Prucia: Projekt naukowy jako narzędzie finansowania nauki / A scientific project as a financing tool for science	209
Ksymena Rosiek: Koszty środowiskowe w sektorze wodno-kanalizacyjnym / Environmental costs in water and sewage sector	219
Anna Serwatka: Druk w polskich firmach i na uczelniach oraz jego wpływ na środowisko / Printing in Polish companies and at universities and its impact on the environment	231
Hanna Sikacz: Wpływ CSR na sytuację finansową przedsiębiorstw – przegląd badań / The impact of CSR on the corporate financial performance – a review of research.....	241
Dorota Śładkiewicz, Piotr Wanicki: Istota społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa / The essence of corporate social responsibility in creating company value.....	253

Monika Sobczyk: W poszukiwaniu wpływu dokonań CSR na wyniki finansowe / Searching the impact of corporate social performance on corporate financial performance	261
Anna Spoz: Wpływ finansyzacji na działalność i sprawozdawczość przedsiębiorstw / The impact of financialization on the model business of enterprises and their financial reporting	270
Lidia Włodarska-Zoła: Venture capital jako źródło finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w świetle polityki wspierania innowacyjności / Venture capital as a source of financing innovative undertakings in the light of the policy of supporting innovativeness.....	278
Aleksander Zawadzki, Marlena Rybacka: Falszowanie sprawozdań finansowych w opinii biegłych rewidentów / Financial statements fraud in the opinion of auditors	287
Katarzyna Ziętek-Kwaśniewska: Terminowość płatności w transakcjach między przedsiębiorstwami w Polsce / Punctuality of payments in transactions between businesses in Poland.....	296
Beata Zyznarska-Dworczak: Determinanty rozwoju sprawozdawczości niefinansowej w świetle pozytywnej i normatywnej teorii rachunkowości / Factors development of non-financial reporting in the light of positive and normative accounting theory	307

Wstęp

Idea zrównoważonego rozwoju wzbudza uzasadnioną uwagę zarówno w społeczeństwie, jak i w gospodarce oraz w nauce. Poszukujemy bowiem sposobu na racjonalne funkcjonowanie w złożonej rzeczywistości. Konieczne jest nie tylko naukowe opracowanie zasad zrównoważonego rozwoju, lecz także ich efektywna implementacja w praktyce gospodarczej. Nie bez znaczenia jest przy tym również społeczne poparcie dla idei zrównoważonego rozwoju.

Niewątpliwie problemy w zakresie ochrony środowiska oraz etyki prowadzonego biznesu stanowią ogromne wyzwanie rozwojowe. Nie możemy dopuścić, by stały się one barierą rozwoju naszej cywilizacji. Stąd też obecne koncepcje teoretyczne coraz częściej podkreślają konieczność ograniczania negatywnego wpływu prowadzonej działalności na interesariuszy oraz budowania wartości dodanej – rozumianej dużo szerzej niż dotychczas.

Współczesny świat spogląda na ideę zrównoważonego rozwoju z ogromną nadzieją, ponieważ oznacza ona szansę na zmianę filozofii gospodarowania z poszanowaniem zasad gospodarki rynkowej. Nie możemy tej szansy zmarnować. Ta wspaśniała idea wymaga jednak jeszcze wiele pracy, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym.

Tematów badawczych więc nie brakuje. Środowisko ekonomistów z dyscypliny „finanse”, a w tym „rachunkowość”, od dawna zaangażowane jest naukowo w prace badawcze dotyczące zrównoważonego rozwoju. Jednym z przykładów aktywności i profesjonalizmu naszego środowiska naukowego jest niniejsza publikacja.

W opracowaniu opublikowano wybrane artykuły dotyczące idei zrównoważonego rozwoju w zakresie rachunkowości, których autorami są osoby z uznanych ośrodków naukowych w Polsce. Podkreślam wagę inspirujących treści poszczególnych opracowań. Istotny wkład w naukową jakość publikacji wnieśli także recenzenci. Zgłoszone przez nich uwagi i sugestie podniosły jeszcze wartość naukową opracowania.

Niniejsza publikacja jest naszym wspólnym sukcesem: autorów i recenzentów.

Danuta Dziawgo

Marzena Hajduk-Stelmachowicz

Politechnika Rzeszowska
e-mail: marzenah@prz.edu.pl

PUŁAPKI DECYZYJNE A SYSTEM ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO

DECISION-MAKING TRAPS RELATED TO THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM

DOI: 10.15611/pn.2016.436.14

JEL Classification: D8, Q5, O3, M1

Streszczenie: W pracy przedstawiono przykłady dysfunkcji psychologicznych, proceduralnych oraz organizacyjnych, których konsekwencjami są błędne decyzje. Celem artykułu jest wskazanie elementów, które w procesie decyzyjnym związanym z funkcjonowaniem ekoinnowacji organizacyjnych (takich jak formalne systemy zarządzania środowiskowego) stanowią swoiste pułapki, utrudniające dochodzenie do trafnych wniosków i blokujące generowanie wartościowych rozwiązań. Pułapki decyzyjne związane z wdrożeniem, funkcjonowaniem i certyfikowaniem systemu zarządzania środowiskowego są konsekwencją znacznej swobody w zakresie interpretacji wymogów międzynarodowego standardu ISO 14001. Norma odnosi się jedynie do kwestii zarządczych. Przedsiębiorstwa posiadające certyfikat ISO 14001 nie są zobowiązane do udowadniania swojej efektywności ekologicznej. Część z nich potrafi wprost kamuflować faktycznie znaczące aspekty środowiskowe po to, aby spełnić oczekiwania stawiane w łańcuchu dostaw, a sprowadzające się jedynie do uzyskania zaświadczenia. Brak systemowego podejścia do zarządzania proekologicznego generuje dodatkowe koszty. Informacje z auditów środowiskowych wykorzystywane są do rozgrywek personalnych – nie zaś do doskonalenia systemu, w celu generowania korzyści ekonomicznych, ekologicznych oraz społecznych.

Słowa kluczowe: proces decyzyjny, pułapki decyzyjne, system zarządzania środowiskowego, ISO 14001, ekoinnowacje organizacyjne.

Summary: The paper presents examples of psychological, procedural and organizational dysfunction to show their consequences as sources of erroneous decisions. The aim of the study is to identify the elements (kind of traps) which in the decision making process are related to the functioning of organizational eco-innovation. Decision-making traps (related to the implementation, operation and certification of the environmental management system) are the result of considerable freedom in the interpretation of the international standard requirements. ISO 14001 standard refers only to management issues. Enterprises with ISO 14001 certification are not required to prove their eco-efficiency. Some of them can simply camouflage actually significant environmental aspects in order to meet the expectations from the supply chain partners – which are only to obtain the certificate. No systematic approach to proeco-

logical management generates additional costs. One of the reasons is that information from environmental auditors is used for controlling and punishing employees – not to improve the system in order to generate environmental, economic and social benefits.

Keywords: decision-making process, decision-making traps, ISO 14001, environmental management system, ISO 14001, organizational ecoinnovation.

1. Wstęp

Dnia 15 września 2015 r. weszła w życie nowelizacja normy ISO 14001:2015. Nieśie ona pewne zmiany związane z zapewnieniem poprawy procesów komunikacji oraz zwiększeniem poziomu świadomości. Wiąże się to z koniecznością większego nacisku na przywództwo, lepszego zarządzania zmianą oraz ryzykiem. Niniejsza praca stanowi próbę podsumowania tego, jak dotychczasowa certyfikacja (na zgodność z wymaganiami normy ISO 14001) wpływała na postrzeganie funkcjonowania przedsiębiorstwa wdrażającego proekologiczne strategie. W opracowaniu starano się wskazać na to: jakie mity dotyczące systemu zarządzania środowiskowego są wykorzystywane do manipulacji interesariuszami oraz w jakie pułapki decyzyjne wpadają przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie proekologicznych strategii systemowych.

Celem pracy było wskazanie elementów, które w procesie decyzyjnym związanym z funkcjonowaniem ekoinnowacji organizacyjnych (takich jak formalne systemy zarządzania środowiskowego) stanowią swoiste pułapki, utrudniające dochodzenie do trafnych wniosków i blokujące generowanie wartościowych rozwiązań.

W związku z realizacją tematu pracy wykorzystano metodę, jaką jest analiza wybranej literatury polskiej i zagranicznej.

W opracowaniach naukowych odnoszących się do tematyki zarządzania podkreśla się konieczność zrozumienia skomplikowanych i wielowymiarowych mechanizmów związanych z procesem podejmowania trafnych decyzji. Na proces podejmowania decyzji wpływa duża liczba czynników. Zaliczyć do nich można m.in. możliwości poznawcze, typ osobowości, stan emocjonalny, poglądy, postawy, kontekst (okoliczności), obecność (oddziaływanie innych) ludzi lub ich brak.

Autorzy z różnych obszarów nauki podkreślają, iż współcześnie pożądanym jest racjonalne podejmowanie decyzji. Pojawia się konieczność wyjaśnienia istoty wyżej przytoczonego terminu, gdyż nie jest on w jednoznaczny sposób definiowany. W zależności od źródła i kontekstu przymiotnik „racjonalny” zastępowany jest synonimami, takimi jak: rozumny, logiczny, wykalkulowany, sprawny, przynoszący dobre wyniki, dostosowany do potrzeb i warunków, oparty na naukowych technikach/metodach.

M. Jankowska-Miśkiewicz i P. Walentynowicz zaproponowali interesującą propozycję typologizacji ograniczeń racjonalności podejmowania decyzji menedżer-

skich. Zgrupowali je według kryterium istniejących między nimi podobieństw na [Jankowska-Mihułowicz, Walentynowicz 2009]:

- bariery, których istotą jest zlekceważenie problemu decyzyjnego, m.in.: odprężone unikanie, planistyczne prawo Greshama, pułapka kosztów utopionych, „kumulacja pozytywów”, przywiązanie do *status quo*, zakotwiczenie, syndrom grupowego myślenia;
- bariery, których istotą jest egoizm i egocentryzm menedżera, m.in.: odprężone unikanie, zbytnia pewność siebie, myślenie życzeniowe, ambicje menedżerskie, błędy percepcji, syndrom grupowego myślenia;
- bariery, których istotą jest nieumiejętność radzenia sobie ze stresem przez menedżera: „kumulacja negatywów”, nadmiar logiki, panika.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że trafne decyzje praktycznie zawsze są efektem sprawnego procesu decyzyjnego, błędne decyzje zaś niemal zawsze są konsekwencją jakiejś dysfunkcji psychologicznej (personalnej), proceduralnej bądź organizacyjnej.

M.C. Mankins wraz z partnerami z Bain & Company wyróżnili pięć podstawowych błędów będących przyczynami porażek podjętych decyzji. Stanowiły je [Mankins]:

- Nierealistyczne poszukiwanie rozwiązań w stylu „srebrnej kuli”. Należy mieć świadomość złożoności problemów biznesowych i tego, że nie ma prostych rozwiązań „uzdrawiających organizację”.
- Zaniedbanie kwestii rozwiązań alternatywnych. W praktyce gospodarczej widoczna jest tendencja do tego, że znaczna część organizacji ani nie formułuje, ani nie ocenia w wystarczającym stopniu rozwiązań alternatywnych.
- Brak stosowania wyszczuplonych modeli decyzyjnych, który prowadzi do tego, że w zbyt licznym zespole niewystarczającą ilość czasu poświęca się na omówienie meritum. Ponadto duża heterogeniczność osobowości uczestników procesu decyzyjnego przesłania racjonalność prezentowanych argumentów. W tym kontekście warto pamiętać o „regule siedmiu”. Zgodnie z nią każda kolejna osoba, która dołączy do grupy decyzyjnej liczącej już siedem osób, obniża efektywność zespołu o 10%.
- Zaniedbanie kwestii kosztów kontynuacji.
- Brak zrozumienia wyzwań związanych z dokonaniem zmian i brak właściwego zarządzania tym procesem. Wyniki badań pokazują, że jedynie 12% inicjatyw dużych zmian przebiegło zgodnie z planem. Wynika to z tego, że implementacja zmian jest niełatwa – a im większa zmiana, tym większe ryzyko, że coś pójdzie nie tak. Problemem jest kwestia przewidywania ewentualnych zagrożeń i uwypuklania problemów na tyle wyraźnie, by podejmować względem nich świadome, przemyślane działania mające na celu ich rozwiązanie.

Uniknięcie przedstawionych błędów nie stanowi gwarancji sukcesu w procesie podejmowania decyzji, ale znacznie zwiększa szanse na podjęcie jej pożądanego (pod względem rezultatów) wariantu.

2. Mankamenty decyzyjne związane z systemami zarządzania środowiskowego – przyczyny i konsekwencje

„System zarządzania jest tylko narzędziem i jak każde narzędzie, błędnie używany nie przyniesie pozytywnych skutków” [Lisowska-Mieszkowska 2007].

A. Ghisellini i D.L. Thurston na podstawie swoich badań, przeprowadzonych w firmach posiadających certyfikat ISO 14001 w stanie Illinois, zweryfikowały kilka mitów, które dotyczą systemu zarządzania środowiskowego i są efektem pułapek decyzyjnych, w które popaść mogą nawet mocno zaangażowane ekologicznie firmy [Ghisellini, Thurston 2005]. Owe pułapki są konsekwencją znacznej swobody w zakresie interpretacji wymogów standardu. W opinii wymienionych badaczek nie jest prawdą, że certyfikacja ISO 14001 to dowód wyraźnego zaangażowania firmy w ochronę środowiska. Posiadanie certyfikatu ISO 14001 nie oznacza, że organizacja oddziałuje na środowisko w znikomym stopniu. Nie oznacza także, że jest ona wolna od ryzyka zagrożeń środowiskowych [Clue 2005, s. 5]. Bardzo często wpływ organizacji na środowisko jest duży, a ryzyka nie można wyeliminować do zera. Certyfikat powinien jednak potwierdzać zidentyfikowanie problemów środowiskowych związanych z szeroko rozumianą działalnością organizacji. To powinno w praktyce przełożyć się na opracowanie i ciągle doskonalenie programu działań, w zakresie niwelowania niekorzystnego wpływu na środowisko, w sposób uzasadniony ekonomicznie. Mankamentem jest to, iż za certyfikację się płaci. Konkurujące o klienta jednostki certyfikujące (stanowiące w dużym stopniu komercyjne działalności gospodarcze) nie widzą interesu w tym, aby utrudniać przedsiębiorstwom uzyskanie certyfikacji, nie przedłużać ważności certyfikatu czy też aby im certyfikat odbierać. Klienci, dostawcy w łańcuchu dostaw w większości przypadków i branż nie rozliczają z efektów funkcjonowania systemu.

Raport *Measuring Environmental Performance of Industry* ujawnia, że firmy posiadające certyfikat ISO 14001 nie prezentują znacznie lepszych wyników ekologicznych niż pozostałe przedsiębiorstwa [Berkhout i in. 2001]. Wynikać to może między innymi z tego, że firmy wdrażające system zarządzania środowiskowego nie są motywowane autentyczną chęcią dokonania proekologicznych zmian systemowych, lecz presją ze strony interesariuszy i odniesieniem do wymogów marketingowych [Ilomäki, Melanen 2001, s. 209–217]. Wyniki kompleksowych badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego wyraźnie wskazują, że najważniejszą przyczyną wdrożenia i certyfikacji formalnego systemu zarządzania środowiskowego bazującego na wymaganiach normy ISO 14001:2005 były (w opinii 74% pełnomocników ds. systemu) oczekiwania ze strony klientów i kontrahentów. W zdecydowanej większości przypadków sprowadzały się one do tego, aby przedsiębiorstwo posiadało niezależne zaświadczenie o implementacji systemu. Nie oczekiwano wskazania konkretnych efektów (np. proekologicznych) będących rezultatem poprawy w wyniku wdrożenia tego typu ekoinnowacji organizacyjnej [Hajduk-Stelmachowicz 2013]. Problemem jest to, iż w zdecydowanej

większości branż nie dąży się do tego, aby faktycznie implementować ekoinnowacyjne rozwiązania procesowe, produktowe wewnątrz łańcucha dostaw. Wdraża się zasadniczo te „projakościowe” rozwiązania, które szybko wpływają na obniżenie kosztów produkcji. Implementowanie systemowych organizacyjnych rozwiązań ekoinnowacyjnych wiąże się z koniecznością podjęcia decyzji inwestycyjnych. Są one warunkowane wieloma czynnikami, w różnych obszarach [Jankowska-Mihułowicz i in. 2015]. Wśród sporej części polskich menedżerów nadal powszechne jest przekonanie, że integracja zagadnień z zakresu ochrony środowiska do funkcjonowania ich firm stanowi (w rozumieniu księgowym) jedynie źródło kosztów.

Pułapką decyzyjną jest tutaj „zarządczy”, a nie „wykonawczy” (odnoszący się do wydajności) charakter systemu. Zasada ciągłego doskonalenia ma zastosowanie jedynie w samym systemie zarządzania. W tym ujęciu certyfikat systemu zarządzania środowiskowego bazujący na standardzie ISO 14001 jest jedynie elementem kształtowania krótkookresowej przewagi konkurencyjnej na rynku, gdy firma nie zmienia znacząco swojego oddziaływania na środowisko.

Przedsiębiorstwa posiadające certyfikat ISO 14001 nie są zobowiązane do udowadniania swojej efektywności ekologicznej [Pringle, Leuteritz Johnsen 1998]. Co więcej, mogą one wskazać na sam fakt certyfikacji jako na wystarczający dowód takiej efektywności.

Standard ISO 14001 nie spełnia społecznych oczekiwań związanych ze zrównoważonym rozwojem przemysłu [Krut, Gleckman 1998]. Wyraźny jest tutaj brak podejścia systemowego i myślenia strategicznego zarówno na poziomie mikro-, jak i makroekonomicznym. Skutkować to może między innymi utratą zdolnych, wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy oczekują, że przedsiębiorstwo (będące miejscem ich pracy¹) będzie realizowało koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, koncentrując się nie tylko na celach ekonomicznych, ale także ekologicznych i społecznych. Odwołując się do rezultatów wieloletnich badań Instytutu Saratoga (obecnie wchodzącego w skład PwC), można przyjąć, że odejście dobrego specjalisty i zastąpienie go innym kosztuje pracodawcę tyle, co roczne wynagrodzenie tegoż pracownika. Na koszty związane z rotacją składają się bowiem: koszty ogłoszeń w prasie i portalach internetowych, koszty czasu specjalisty ds. rekrutacji oraz czasu menedżera, który prowadzi rozmowy z aplikantami. Ponadto należy uwzględnić koszty szkoleń dla wybranych kandydatów oraz koszty związane z wdrożeniem do obowiązków służbowych nowych pracowników. W kalkulacjach należy wziąć pod uwagę także koszty utraconych korzyści stanowiące wartość, którą przez cały (określony powyżej) czas poprzedni, doświadczony pracownik generowałby dla naszego przedsiębiorstwa. Ważną kwestią jest to, że odejście kluczowego pracownika często niesie za sobą łańcuch kolejnych rezygnacji, a u tych, którzy pozostają, ruj-

¹ Polacy spędzają w pracy średnio 1929 godzin w roku, przy średniej dla OECD wynoszącej 1765 godzin [Sedlak&Sedlak 2014].

nuje morale, co z kolei przekłada się wprost na obniżenie ich wydajności i wyniki finansowe przedsiębiorstwa [Dziechciarz 2011].

Mitem jest, że wszystkie certyfikowane firmy zarządzają swoim wpływem na środowisko. Jest to raczej przejaw błędu określanego w heurystyce dostępności jako tzw. zależność magiczna. Wyniki badań prowadzonych w przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego wskazują, że w wielu przypadkach polityka środowiskowa była jedynie umiejętnie opisaną, do niczego szczególnego niezobowiązującą deklaracją. Deklaracją, która nie stanowiła strategicznego drogowskazu dla kierunku zmian systemowych, gdyż nie była kompatybilna z innymi politykami oraz strategiami badanych przedsiębiorstw [Hajduk-Stelmachowicz 2012a]. Co więcej, polityka środowiskowa nie znajdowała w wielu przypadkach właściwego odzwierciedlenia w celach, które powinny dotyczyć zarówno kwestii jakościowych, jak i proekologicznych, i które powinny być budowane zgodnie z metodą SMART. Znajdowało to odzwierciedlenie w interesująco dobieranych, znaczących aspektach środowiskowych. Większość firm identyfikuje swoje aspekty środowiskowe w sposób pozostawiający wiele do życzenia, bardzo ogólny. Wykorzystują one zbudowaną przez siebie (czasami zawierającą błędy) metodologię, której stosowanie może wprost kamuflować faktycznie znaczące aspekty środowiskowe [Hajduk-Stelmachowicz 2012b]. Mamy tu do czynienia z barierą racjonalności decyzji, jaką jest wstrzymywanie się od podejmowania konkretnych rozstrzygnięć (jakiegokolwiek innego działania), ponieważ konsekwencje bezczynności nie wydają się być poważne (efekt pominięcia). W tym kontekście, w dłuższej perspektywie czasu pojawia się zagrożenie nie tylko paraliżem decyzyjnym, ale także kryzysem organizacyjnym.

Należy jeszcze raz podkreślić, iż iluzją jest, że firmy posiadające certyfikat ISO 14001 kontrolują efekty swoich działań środowiskowych i stale zmniejszają zanieczyszczenie. Standard nie wymaga informowania o poziomach zanieczyszczeń. Część firm koncentruje swoje działania jedynie na osiągnięciu zgodności z wymogami prawnymi i innymi dotyczącymi ochrony środowiska. Rzekoma koncentracja na kwestiach legislacyjnych może powodować pomijanie w praktyce problemów związanych z zanikaniem zasobów naturalnych czy całościowym ujęciem cyklu życia produktu. Ponadto uwaga części firm jest przesadnie skupiona na osiągnięciu bieżących, krótkookresowych celów, które przy słabej polityce długoterminowej nie są w stanie zapewnić poważnych ulepszeń. Winę w tym zakresie ponoszą szczególnie decydenci, prezentujący wyraźnie osobowościową barierę racjonalności decyzji, którą stanowią zaniechanie oraz zaniedbanie [Stoner, Wankel 1996, s. 137]. Prezentowana przez kierownictwo postawa, będąca przejawem „złudzenia nieomyślności”, bardzo niekorzystnie wpływa zarówno na morale, jak i na pracę zespołu. Wyniki badań dotyczących wykorzystania środowiskowych auditów wewnętrznych jako narzędzi doskonalenia ekoinnowacji organizacyjnych [Hajduk-Stelmachowicz 2015] wyraźnie wskazują, że kierownictwo nie słucha spostrzeżeń swoich podwładnych, mimo że samo wysyła auditorów po takie spostrzeżenia. Zgodnie bowiem z założeniami systemu zarządzania środowiskowego audyty służą do zweryfikowania, na

ile wdrożony i funkcjonujący, formalny system zarządzania środowiskowego jest skuteczny. Okazuje się, że (w opinii badanych anonimowo auditorów wewnętrznych) 90% kierownictwa najwyższego szczebla nie posiada wystarczającego poziomu świadomości na temat istoty auditu. Dotyczy to w szczególności nieumiejętności wskazania prawidłowych odpowiedzi na pytania związane z tym: czym jest audit wewnętrzny, czym się różni od kontroli, jaki jest cel prowadzenia auditów, jakich informacji dostarcza audit, jak we właściwy sposób wykorzystać te informacje w procesie decyzyjnym, aby wygenerować efekt synergii i budować organizację uczącą się, której rozwój bazuje na wiedzy. Część kierownictwa uważa, że szeregowy pracownik „nic nie wie”, „nie jest od myślenia, tylko od roboty”, a najważniejsze jest to, żeby „papiery się zgadzały”. Uwidacznia się w tym przypadku błąd konfirmacji polegający na tym, że kierownictwo preferuje otrzymywanie takich informacji, które potwierdzają jego wcześniejsze oczekiwania i hipotezy – przy równoczesnym ignorowaniu informacji niezgodnych ze swoimi oczekiwaniami. Wśród badanych auditorów wewnętrznych większość podkreślała swoistą dwulicowość (odnoszącą się do 81,4%) kierownictwa. Wprawdzie zauważało ono, że niezgodność stanowi „zamówienie na działania korygujące”, ale zamiast koncentrować się na przyczynie źródłowej problemu i działaniach typu Poke-Yoke, kierownictwo koncentrowało się przede wszystkim na odnalezieniu winnego/winnych zidentyfikowanego problemu (celem ich ukarania). Dzieje się tak między innymi dlatego, że decydenci wpadają w pułapkę efektu pewności wstecznej [Szczypczyk 2012], zakładając, że fakt „przyłapania” pracownika na tym, że jakieś zadanie wykonał nieprawidłowo, upoważnia ich do uznania, że wszystkie inne zadania w przeszłości ten pracownik również wykonywał źle (nawet jak nie mają na to dowodów). Auditorzy pracujący w takich warunkach nie widzą sensu swojej pracy, gdyż czują się manipulowani i wykorzystywani do rozgrywek personalnych w firmie. Podkreślają, że dostają sprzeczne komunikaty na temat tego, do czego informacje zebrane podczas auditu powinny być wykorzystane, a do czego są faktycznie używane. W tym kontekście wyraźnie pokazana jest niska jakość odbytych (w ramach wdrożenia i funkcjonowania ekoinnowacji organizacyjnych) szkoleń. Wyraźny jest brak zrozumienia istoty podejścia systemowego i związków przyczynowo-skutkowych widocznych w procesach.

Na podstawie przytoczonych faktów można wyciągnąć wniosek, że auditowanie formalnego systemu zarządzania środowiskowego w niewielkim stopniu służy do deklarowanego przez kierownictwo ciągłego doskonalenia. Fakt ten potwierdza również postawa prezentowana przez 74,4% bezpośrednich przełożonych auditorów wewnętrznych, którzy manifestowali niezadowolone w związku z koniecznością zwalniania podwładnych, celem oddelegowania ich do audytowania [Hajduk-Stelmachowicz 2015].

Powyższa analiza pozwala na stwierdzenie, że standard (w pewnych przypadkach) nie ułatwia tworzenia skutecznego systemu zarządzania. Chodzi tu o system, który opierałby się na postulowanych w literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej założeniach koncepcji *lean management* i który obejmowałby istotne problemy środowiskowe [Ghisellini, Thurston 2005].

Kolejnym mankamentem jest to, że część przedsiębiorstw nie zauważa korzyści z wdrożenia funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego, gdyż ich decydenci są nadmiernie skupieni na rozwiązaniach „końca rury”. Oznacza to, że nie wprowadzają działań mających na celu dokonanie analizy źródeł i przyczyn powstawania zanieczyszczeń. Podejmują działania mające na celu kontrolowanie zanieczyszczeń już powstałych, co nie jest ani skuteczne, ani wydajne kosztowo. Konsekwencją takiego podejścia jest jedynie przemieszczanie zanieczyszczeń w inny obszar. Widoczne są tu wyraźnie wpływy planistycznego prawa Greshama [Bolesta-Kukułka 2003, s. 171]. Przejawia się ono w koncentracji na sprawach operacyjnych, bieżących, łatwych (stanowiących tzw. wierzchołek góry lodowej) i decyzjach dobrze strukturalizowanych. Wyraźne jest zaniedbywanie decyzji strategicznych. Ma miejsce odkładanie w czasie działań związanych z podejmowaniem decyzji nieprogramowalnych, które może wywołać kryzys. Kierownictwo zamiast rozwiązywać problemy, faktycznie je pogłębia i naraża przedsiębiorstwo nie tylko na nieuzasadnione koszty, ale także na duże straty. W tym przypadku widoczna jest pułapka decyzyjna wynikająca z tego, iż decyzja o utrzymaniu, funkcjonowaniu i certyfikowaniu wdrożonego „fikcyjnego” systemu zarządzania środowiskowego może być decyzją o wysokim ryzyku. Mając świadomość występowania pułapek poznawczych, należy sobie odpowiedzieć (m.in. przy użyciu metod heurystycznych oraz ekonometrycznych) na pytania:

- Czy kontynuacja określonych pozornych działań ma sens?
- Czy decydenci nie wpadli w pułapkę tzw. reguły zaangażowania, obawiając się konsekwencji przyznania do błędu i starając się za wszelką cenę utrzymać wykreowany wizerunek własnego, nieomylnego ego?
- Gdzie można lepiej zaangażować zasoby, które obecnie się marnotrawi, utrzymując chybione przedsięwzięcie?
- Ile będzie kosztowało firmę (w krótkim i długim okresie) ujawnienie tego, że podejmowane działania są pozorne i mają na celu manipulowanie interesariuszami?

Odpowiedzi na te pytania pobudzają do samodyscypliny i głębszej analizy tematu z wykorzystaniem szerszego spektrum dostępnych informacji. Ogranicza się w tym przypadku ryzyko związane z potęgowaniem pułapki kosztów utopionych. Ponadto stwarza się warunki do lepszego zarządzania ryzykiem, a tym samym zwiększa prawdopodobieństwo podjęcia trafnych decyzji – wpływając tym samym na zwiększenie satysfakcji różnych grup reprezentujących zainteresowane strony.

3. Zakończenie

Należy jeszcze raz podkreślić, że skuteczne tworzenie obszarów wpływu oraz uzyskiwanie i utrzymywanie trwałej przewagi nad konkurentami (*hypercompetition*) nie jest wyzwaniem łatwym do realizacji. W dużej mierze jest zdeterminowane tym, na ile menedżerowie potrafią: określać możliwości wzrostu i definiować warunki

zrównoważonego rozwoju. Ważne jest także, w jak dużym stopniu menedżerowie potrafią nabywać nowych kompetencji (w szczególności w obszarze interdyscyplinarnych umiejętności), kontrolować koszty, współpracować w łańcuchu dostaw, zarządzać ryzykiem, określać ścieżki przepływu produktów, projektować sieci oraz rzeczowo przedstawić analityczne informacje menedżerom podejmującym decyzje strategiczne [Deloitte Consulting LLP 2014, s. 1–17].

Konkludując, w przypadku braku zrozumienia istoty wymagań normy ISO 14001 i popadnięcia w pułapki decyzyjne wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego może skutkować generalnym pogorszeniem wyników osiągniętych przez firmę. Prawdziwe (a nie deklarowane marketingowo) przesłanki wdrożenia i certyfikowania wszelkich eko-innowacji organizacyjnych znajdują wyraźne odzwierciedlenie zarówno w oczekiwanych, jak i osiągniętych korzyściach z ich funkcjonowania w organizacji. Działania rzekomo proekologiczne, prowadzone na zasadzie zrywów tuż przed auditami, nieujęte systemowo, wspierane jedynie deklaratywnie przez kierownictwo najwyższego szczebla, rzadko pozwalają na wychwytywanie okazji pojawiających się w otoczeniu i dających szansę na rozwój firmy w obszarze ekonomicznym, ekologicznym oraz społecznym.

Literatura

- Berkhout F., Azzone G., Carlens J., Hertin J., Jasch C., Noci G., Olsthoorn X., Tyteca D., Woerd F. van der, Drunen M. van, Wagner M., Wehrmeyer W., Wolf O., 2001, *MEPI – Measuring the Environmental Performance of Industry*, Final Report, EC Environment and Climate Research Programme: Research Theme 4 – Human Dimensions of Environmental Change – Contract No: ENV4-CT97-0655, February 2001, <http://www.environmental-performance.orgza>; <http://www/environmental-performance.org> (1.02.2016).
- Bolesta-Kukułka K., 2003, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa.
- Clue S. le, 2005, *ISO 14001:2004 What do Investors Need to Know?*, Association for Sustainable and Responsible Investment in Asia (ASrIA) Brief 003, May.
- Deloitte Consulting LLP, 2014, *Deloitte. Supply chain leadership. Distinctive approaches to innovation, collaboration, and talent alignment 2014*, Deloitte Development LLC, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-supply-chain-leadership-report-040914.pdf>.
- Dziechciarz P., 2011, *Trend: Prawdziwe przyczyny odchodzenia z pracy*, Harvard Business Review, nr 97, marzec, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=497> (12.02.2016).
- Ghisellini A., Thurston D.L., 2005, *Decision traps in ISO 14001 implementation process: case study results from Illinois certified companies*, Journal of Cleaner Production, vol. 13, no. 8, s. 763–777.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2012a, *Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania eko-innowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 260, *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kalenta, K. Moszkowicz, UE, Wrocław, s. 106–115.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2012b, *Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających eko-innowacje*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 264, *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki*, red. T. Borys, P. Rogala, UE Wrocław, s. 118–129.

- Hajduk-Stelmachowicz M., 2013, *Motywy wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego w kontekście budowania potencjału ekoinnowacyjnego*, [w:] Rusnak Z., Zmyślona B. (red.), *Jakość życia a zrównoważony rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 89.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2015, *Środowiskowy audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia ekoinnowacji organizacyjnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialność środowiskowa*, red. T. Borys, B. Bartniczak, M. Ptak, UE, Wrocław, s. 24–37.
- Iloäiki M., Melanen M., 2001, *Waste minimization in small and medium sized enterprises – do environmental management systems help?*, Journal of Cleaner Production, vol. 9, no. 3.
- Jankowska-Miñulowicz M., Gębarowski M., Ziółkowski B., Chudy-Laskowska K., 2015, *Determinants of investment decision-making in the RFID area in Poland*, Proceedings of 7th International Conference Economic Challenges in Enlarged Europe', ed. A. Hazak, ISSN 2382-6797, Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia, June, s. 1–18.
- Jankowska-Miñulowicz M., Walentynowicz P., 2009, *Personalne bariery racjonalności podejmowania decyzji menedżerskich*, [w:] Kłosiński K.A., Biela A. (red.), *Człowiek i jego decyzje*, tom 1, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 165–177.
- Krut R., Gleckman H., 1998, *ISO 14001 A Missed Opportunity for Sustainable Global Industrial Development*, Earthscan Publications, London.
- Lisowska-Mieszowska E., 2007, *Systemy zarządzania środowiskowego – rozwój i funkcjonowanie w Polsce*, Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych, nr 30, s. 23.
- Mankins M.C., *5 pułapek w podejmowaniu decyzji*, Harvard Business Review Polska, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=1143&t=5-pulapek-w-podejmowaniu-decyzji> (4.01.2016).
- PN-EN ISO 14001:2015-09 – wersja angielska, *Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania*, ISO TC 207/SC1, 30.09.2015, <https://committee.iso.org/sites/tc207sc1/home/projects/published/iso-14001---environmental-manage.html> (15.02.2016).
- Pringle J., Leuteritz Johnsen K., 1998, *ISO 14001: a discussion of implications for pollution prevention*, National Pollution Prevention Roundtable, ISO 14000 Workgroup (White Paper), <http://www.p2.org/iso.html> (1.02.2016).
- Sedlak&Sedlak, *Przepracowany jak Polak. Ile godzin spędzamy w pracy?*, 26 września 2014, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/przepracowany-jak-polak-ile-godzin-spedzamy-w-pracy,21824.html> (12.02.2016).
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1996, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szczypczyk K., *Heurystyki – czyli o tym, dlaczego tak łatwo wpadamy w pułapki?*, 23.12.2012, <http://konradszczypczyk.pl/heurystyki-czyli-o-tym-dlaczego-tak-latwo-wpadamy-w-pulapki/> (13.02.2016).