

PRACE NAUKOWE

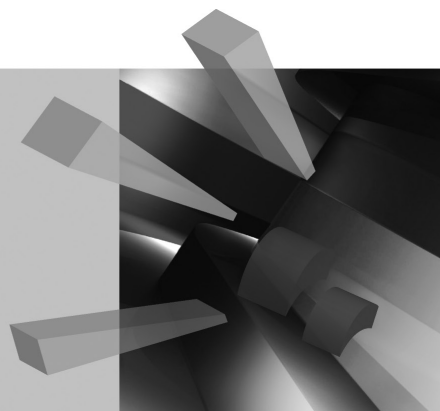
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

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 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrusiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska

Politechnika Częstochowska

ROLA WIEDZY EKOLOGICZNEJ W PROAKTYWNYM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W opracowaniu omówiono globalne proaktywne podejście do problemów ochrony środowiska kadry zarządzającej przedsiębiorstwem. Podjęto zagadnienia wiedzy ekologicznej, która stanowi początek innowacyjności ekologicznej organizacji. Sprecyzowano w tym zakresie proaktywne strategie rozwojowo-środowiskowe, kumulujące wiedzę w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. W pracy dokonano analizy roli wiedzy ekologicznej w rozwoju przedsiębiorstwa na podstawie badań zrealizowanych w latach 2010-2011 w ramach projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt. „Wzorce zrównoważonej produkcji (WZP) w działalności przedsiębiorstw – propozycja rozwiązań systemowych, wspierająca WZP w MŚP”.

Słowa kluczowe: wiedza ekologiczna, proaktywność, rozwój, przedsiębiorstwo, MŚP.

1. Wstęp

Rozwój współczesnego przedsiębiorstwa uzależniony od jego zdolności adaptacyjnych do zmieniającego się burzliwie otoczenia. Działalność przedsiębiorstwa ukierunkowana na realizację celów ekologicznych wiąże się ze spełnieniem szerokiego spektrum wymagań pochodzących nie tylko z otoczenia organizacji, ale przede wszystkim jego wnętrza.

Czynnik ekologiczny jest coraz częściej rozpatrywany z punktu widzenia przejścia od zachowań reaktywnych przedsiębiorstwa, charakteryzujących się działaniami dostosowawczymi wymuszonymi przestrzeganiem prawa, do zachowań proaktywnych, opierających się na dobrowolnych działaniach proekologicznych, wykraczających poza unormowania prawne stwarzające szansę wyróżniania się wśród konkurentów. Zachowanie proaktywne przedsiębiorstw musi opierać się, również na wzrastającej świadomości ekologicznej społeczeństw i wszystkich interesariuszy.

Organizacja ucząca się jest otwarta na zarządzanie wiedzą (ekologiczną), a twórcze jej wykorzystanie świadczy o inteligencji ekologicznej organizacji. Efektywne zarządzanie wiedzą ekologiczną stanowi fundament pozwalający przedsiębiorstwu podjąć decyzję o stopniu zaangażowania w działania na rzecz zapobiegania zmianom środowiska przyrodniczego. Odpowiedzialność ekologiczna, będąca przejawem za-

angażowania całego personelu na rzecz działań proekologicznych, jest zyskującym na znaczeniu czynnikiem proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa.

We współczesnym rozwoju przedsiębiorstwa przyjmuje się za punkt wyjścia teorie zasobowe, zarządzanie wiedzą i uczenie się organizacji, podkreślając znaczenie roli menedżera jako stratega. Działania i decyzje menedżerskie powinny odnosić się do tworzenia wiedzy ekologicznej i jej rozwoju w dynamicznym procesie uczenia się, zarówno indywidualnego, jak i organizacyjnego. Proaktywne podejście do problemów ochrony środowiska kadry zarządzającej ma swoje źródło w świadomości, inicjatywie, dynamice i osobistym zaangażowaniu ekologicznym zarządzających przedsiębiorstwem.

2. Wiedza ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa

Wśród wielu definicji wiedzy jako proste i komunikatywne można przytoczyć dwie z nich. Wiedza, według R. McDermotta, to efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia [McDermott 1999, s. 106]. A. Brooking prezentuje pogląd, że wiedza, to połączenie informacji ze zrozumieniem, w jaki sposób ich użyć [Brooking 1999, s. 5]. Wiedza ekologiczna z kolei obejmuje „wiadomości i umiejętności dotyczące procesów zachodzących w ekosystemach, wiedzę o mechanizmach równowagi ekosystemów, o zależnościach między różnymi formami działalności ludzkiej w środowisku przyrodniczym, a w szczególności wiedzę o zanieczyszczeniach i zagrożeniach środowiska oraz sposobach profilaktyki” [Skowron 2010, s. 264]. Posiadane informacje natomiast stają się wiedzą dopiero wtedy, kiedy zostają włączone w model myślenia.

Wiedza ekologiczna stanowi zapoczątkowanie innowacyjności ekologicznej organizacji, uzewnętrzniającej się m.in. w oferowanych przez nią produktach i usługach [Kubasik 2006, s. 28-31]. Odpowiednie zarządzanie wiedzą odpowiada za wzrost innowacyjności, która reprezentuje najwyższy poziom strategii proaktywnych przedsiębiorstwa. Duża innowacyjność wskazuje na wysoką produktywność wiedzy. Z kolei produktywność taka osiągnięta jest m.in. poprzez zastosowanie najlepszych praktyk. Najlepsze praktyki tworzone są często na bazie doświadczeń, stając się częściami składowymi posiadanej wiedzy. Dla sukcesu firmy na rynku istotne znaczenie może mieć budowa sieci doświadczeń jako przejaw posiadanych kompetencji [Chodyński 2006, s. 44-46].

Wyjątkowa rola przypada wiedzy ekologicznej, będącej składową kompetencji ekologicznych. Wiedza ekologiczna wraz z informacją ekologiczną są podstawowymi elementami wpływającymi na wyznawane wartości ekologiczne, które kształtują świadomość ekologiczną [Seroka-Stolka 2012]. Wiedza ekologiczna wymaga jednak racjonalnego i emocjonalnego jej przyswojenia w procesie kształtowania wartości i świadomości ekologicznej. Świadomość ekologiczna jest konsekwencją uznania problemu ekologicznego za problem społeczny, zarówno w wymiarze funkcjonowania jednostki, jak i organizacji [Dobrzańska, Dobrzański, Kiełczewski 2008,

s. 32]. Definicje świadomości ekologicznej w literaturze przedmiotu są różnorodne. Skłania to autorów do odmiennej jej interpretacji ze względu na psychologiczną, socjologiczną i ekonomiczną naturę tego pojęcia. Różnorodność definicji może wynikać z odmiennego jej traktowania zarówno w ujęciu jednostkowym, jak i zbiorowym (organizacyjnym).

Proaktywne rozwiązania proekologiczne wymagają zmian organizacyjnych, których implementacja zależy od wysokich kompetencji ekologicznych i świadomości ekologicznej personelu, wyrażającej się poszanowaniem i odpowiedzialnością za środowisko przyrodnicze. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fakt, że świadomość ekologiczna jest jednym z ważniejszych czynników natury organizacyjnej mających wpływ na zastosowane proaktywne praktyki [Gadenne, Kennedy, McKeiver 2009, s. 45-63]. Kreowanie wiedzy ekologicznej, opartej na wartościach ekologicznych, świadomości i wrażliwości ekologicznej przyczynia się więc do realizacji strategii proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Proaktywny rozwój przedsiębiorstwa uzależniony jest od możliwości wykorzystania szans tkwiących w otoczeniu. M. Bratnicki podkreśla, że jej dynamikę kształtują interakcje szans rozwojowych, aktorów strategicznych i kompetencji organizacji, które powinny być budowane i rozwijane w procesie uczenia się w działaniu [Bratnicki 2004, s. 5-19]. Organizacyjne uczenie tworzy bowiem wiedzę pozwalającą na zespolenie szans i kompetencji. Od przyjętego stopnia proaktywności organizacji zależy strategia przedsiębiorczości ekologicznej. Skłonność do działań przedsiębiorczych w oparciu o czynnik ekologiczny należy odnieść do uwarunkowań kulturowych. W literaturze podkreśla się wpływ kultury organizacyjnej na zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne, strategie proekologiczne, a także miejsce wartości ekologicznych jako zmiennej zależnej poziomu wiedzy ekologicznej [Chodyński 2007].

Proces internacjonalizacji prowadzi do zjawisk globalizacji przedsiębiorstw, a te w swoich strategiach muszą uwzględniać różny stopień wymagań ochrony środowiska, narzucony przez władze danego kraju. Zdolności organizacyjnego uczenia się wpływają pozytywnie na zastosowane proaktywne strategie rozwojowe, m.in. poprzez kumulowanie wiedzy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw [Aguilera-Caracuel, Hurtado-Torres, Aragon-Correa 2012, s. 847-861].

Wiedza ekologiczna jest również elementem tworzenia odpowiedzialności ekologicznej, wpływającym na świadome wybory, proekologiczne postawy i zachowania ludzi. Szczególna rola w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym przypada świadomemu kierownictwu, którego odpowiedzialne zachowanie prowadzi do dobrowolnych działań. Kwestia ta jest kluczowa dla przedsiębiorców z sektora MŚP, ponieważ od ich wiedzy, wartości i proekologicznych postaw zależy podejście i realizacja dobrowolnych działań proekologicznych [Gadenne, Kennedy, McKeiver 2009, s. 45-63; Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe, Rivera-Torres 2011, s. 1417-1425].

Ważne jest zatem angażowanie ludzi mających pozytywny stosunek do środowiska, gdyż jest to proces mniej kosztowny niż nakłanianie personelu do właściwych postaw. Zaleca się w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa delegowanie odpowiedzialności za sprawy środowiska przyrodniczego na osobę posiadającą kwalifikacje w zakresie ekologii, ekonomii i psychologii. Realizacja proaktywnych strategii środowiskowych poprzedzona musi być więc założeniem komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za zarządzanie środowiskowe, funkcjonowanie zespołu ds. zarządzania środowiskowego, istnienie udokumentowanego planu działań środowiskowych oraz zakomunikowanie tego planu pracownikom i interesariuszom przedsiębiorstwa.

3. Wiedza ekologiczna a działania proekologiczne w przedsiębiorstwach sektora MŚP w świetle badania PARP

Dla scharakteryzowania roli wiedzy ekologicznej w rozwoju przedsiębiorstwa posłużono się wynikami badania zrealizowanego w latach 2010-2011 w ramach projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt. „Wzorce zrównoważonej produkcji (WZP) w działalności przedsiębiorstw – propozycja rozwiązań systemowych wspierające WZP w MŚP” (w dalszej części tekstu na określenie projektu używa się zwrotu „projekt PARP”). Projekt ten był współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II, Działanie 2.1, Poddziałanie 2.1.3. *Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw*. Jednym z kluczowych zadań projektu było badanie ankietowe przeprowadzone w pierwszym kwartale 2011 roku na próbie 1000 małych i średnich przedsiębiorstw. Respondentami ankiety byli menedżerowie i przedstawiciele małych i średnich przedsiębiorstw dobierani na podstawie ich wiedzy w zakresie:

- strategii i planów inwestycyjnych,
- wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne,
- zastosowanych wzorców zrównoważonej produkcji (w przypadkach, kiedy takie wdrożenie miało miejsce).

Tabela 1. Struktura próby w badaniu ankietowym projektu PARP

Rozmiar przedsiębiorstwa	Liczba pracowników	Liczba przedsiębiorstw
Mikro ^a	od 2 do 9	500
Małe	od 10 do 25	350
Średnie	od 25 do 249	150
Łącznie		1000

^a Ze struktury próby wyłączono osoby fizyczne samodzielnie prowadzące działalność gospodarczą, zakładając, że wiele z takich osób świadczy pracę na rzecz innych podmiotów, a nie prowadzi samodzielne przedsiębiorstwo.

Tabela 1 przedstawia strukturę próby badawczej projektu PARP przy uwzględnieniu wielkości przedsiębiorstw respondentów. Wszystkie kategorie przedsiębiorstw uwzględniała podmioty z różnych branż oraz z różnych województw w ilości odpowiadającej obecnej strukturze branżowej, geograficznej i wielkościowej MŚP w Polsce. Badanie przeprowadzono w formie wywiadów twarzą w twarz z respondentami.

W przeprowadzonym badaniu ujęto między innymi problematykę obecności kwestii ekologicznych w strategiach przedsiębiorstw. Rysunek 1 przedstawia strukturę założeń strategii przedsiębiorstw w odniesieniu do środowiska naturalnego. Spośród 1000 przedsiębiorstw poddanych badaniu tylko 262 uwzględniają w strategii oddziaływanie na środowisko i przewidują podejmowanie działań w tym zakresie. Niewielki odsetek przedsiębiorstw (3,8%) ujmuje w swojej strategii plany w zakresie budowania wiedzy ekologicznej poprzez szkolenia pracowników.

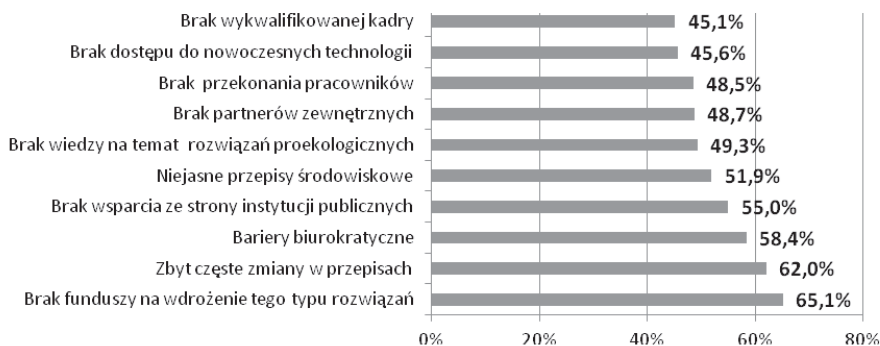


Rys. 1. Główne założenia strategii firmy w odniesieniu do środowiska naturalnego ($n = 262$; firmy uwzględniające w strategii oddziaływanie na środowisko naturalne)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Anuszevska i in. 2011, s. 50].

Nieco inaczej wygląda sytuacja w zakresie rzeczywiście podejmowanych działań proekologicznych oraz planów przedsiębiorstw nieujętych w strategiach rozwoju. Badanie ankietowe projektu PARP uwzględniało również formy podjętych przez przedsiębiorstwa działań proekologicznych w ostatnich 5 latach oraz plany w zakresie ich podjęcia w ciągu kolejnych 2 lat. Wśród wymienionych działań budowanie wiedzy ekologicznej stanowi jeden z istotnych elementów zaangażowania sektora MŚP w działalność proekologiczną. Z całej badanej próby (1000 przedsiębiorstw) 12,8% przedsiębiorstw już przeprowadziło szkolenia w zakresie ochrony środowiska, co stanowi piąte najczęściej podejmowane działanie. 15,8% przedsiębiorstw planuje takie szkolenia przeprowadzić lub wysłać na nie swoich pracowników, co stanowi szóste najbardziej popularne planowane działanie proekologiczne [Anuszevska i in. 2011, s. 58, 83].

Respondenci badania ankietowego w projekcie PARP zostali również poproszeni o ocenę barier ograniczających wprowadzanie rozwiązań proekologicznych w firmach sektora MŚP. Rysunek 2 przedstawia strukturę barier uznanych za duże lub bardzo duże utrudnienie we wprowadzaniu działalności proekologicznej przez ankietowane przedsiębiorstwa. Aż 49,3% respondentów badania wskazało na brak wiedzy na temat rozwiązań proekologicznych, które mogą być wdrożone w badanych przedsiębiorstwach, jako na dużą lub bardzo dużą przeszkodę w podejmowaniu takiej działalności. Oprócz tego za istotną lub bardzo istotną barierę we wdrażaniu działań proekologicznych 45,5% respondentów uznało brak przekonania pracowników o konieczności wdrożenia takich rozwiązań. Co więcej, 45,1% za istotną lub bardzo istotną barierę uznano brak kwalifikacji pracowników do wdrażania rozwiązań proekologicznych, czy podejmowania takich inicjatyw. Wydaje się, że problem braku wiedzy i wynikający z niej niski poziom świadomości ekologicznej przedsiębiorców w sposób dosyć istotny powstrzymuje przedsiębiorstwa przed podejmowaniem działalności proekologicznej. Dodatkowo kreowanie wiedzy ekologicznej w przedsiębiorstwie jest problem o złożonej naturze, zwłaszcza w kwestii wykorzystania jej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa, mogącym być przyczyną istnienia i powstawania innych barier przy podejmowaniu działalności proekologicznej.



Rys. 2. Bariery uznane za duże lub bardzo duże utrudnienie ograniczające wprowadzanie rozwiązań proekologicznych w firmach sektora MŚP ($n = 1000$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Anuszevska i in. 2011, s. 76].

Oprócz badania ilościowego w ramach projektu PARP przeprowadzono, również wywiady delfickie z 10 przedstawicielami instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych, zaangażowanych w upowszechnianie wzorców zrównoważonej produkcji w sektorze MŚP. Przeprowadzone wywiady dotyczyły między innymi czynników wpływających na podejmowanie działalności proekologicznej przez przedsiębiorstwa oraz barier ograniczających ich wdrożenie. Przy ocenie czynników wykorzystano skalę od -1 (znaczenie danego czynnika zmaleje) do 1 (znaczenie

danego czynnika wzrośnie). Eksperti oceniali zmianę czynników i barier w perspektywie roku, trzech i pięciu lat.

Tabela 2 przedstawia ocenę czynników wpływających na wprowadzanie rozwiązań proekologicznych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wśród ocenianych czynników uwzględniono również świadomość ekologiczną kadry zarządzającej i właścicieli przedsiębiorstw. Zaskakująco czynnikiem ten jest jednym z dwóch, obok wsparcia MŚP przez organizacje pozarządowe, co do których eksperci przewidują najwyższy wzrost znaczenia w perspektywie pięciu lat. Również tempo wzrostu znaczenia tego czynnika w perspektywie jednego roku do perspektywy trzyletniej jest wyjątkowo szybkie. Ocena wzrostu tego czynnika w perspektywie roku jest najniższa i wynosi 0,1, podczas gdy w perspektywie trzech lat ocena ta jest już jedną z najwyższych i wynosi 0,8. W świetle tych obserwacji wydaje się, że wzrost świadomości ekologicznej jest bardzo pożądany (zwłaszcza z punktu widzenia proekologicznego sektora NGO), ale obecnie brakuje konkretnych przesłanek, na których można by ten wzrost oprzeć.

Tabela 2. Opinie ekspertów dotyczące zmian znaczenia poszczególnych czynników wpływających na wprowadzenie rozwiązań proekologicznych w sektorze MŚP

Czynnik	Perspektywa czasowa oceny		
	za rok	za 3 lata	za 5 lat
Zmiany w przepisach prawnych nakładające na firmy nowe obowiązki w zakresie ochrony środowiska	0,4	0,5	0,6
Skuteczna egzekucja istniejących przepisów środowiskowych	0,2	0,4	0,9
Możliwość uzyskania wsparcia dla wdrożenia WZP od instytucji publicznych i unijnych	0,3	0,5	0,7
Wzrost świadomości ekologicznej kadry zarządzającej/właścicieli firm	0,1	0,8	1,0
Wzrost oczekiwań klientów indywidualnych dotyczących uwzględnienia przez firmy kwestii ich wpływu na środowisko	0,3	0,3	0,8
Wzrost oczekiwań partnerów biznesowych dotyczących uwzględnienia przez firmy kwestii ich wpływu na środowisko	0,3	0,8	0,8
Wsparcie wdrażania WZP przez organizacje pozarządowe o profilu ekologicznym	0,5	0,9	1,0
Rozwój sektora towarów i usług środowiskowych w Polsce	0,3	0,4	0,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Anuszevska i in. 2011, s. 70].

Przy ocenie barier ograniczających wdrażanie rozwiązań proekologicznych w sektorze MŚP uwzględniono również wiedzę kadry zarządzającej oraz właścicieli przedsiębiorstw w zakresie możliwych wdrożenia rozwiązań proekologicznych oraz możliwych do wykorzystania instrumentów wsparcia. W obu przypadkach oceniano, że znaczenie niedostatecznej wiedzy będzie nieznacznie maleć w perspektywie jednego roku, a w perspektywie trzech i pięciu lat drastycznie się zmniejszy (tabela 3). Podobnie jak w przypadku czynników wpływających na wdrażanie rozwiązań pro-

ekologicznych, również w przypadku barier, wiedza ekologiczna jawi się jako czynnik niedostatecznie rozwinięty, a który będzie się znacząco rozwijał w najbliższej przyszłości.

Tabela 3. Opinie ekspertów dotyczące zmian znaczenia poszczególnych barier ograniczających wprowadzenie rozwiązań proekologicznych w sektorze MŚP

Bariera	Perspektywa czasowa oceny		
	za rok	za 3 lata	za 5 lat
Brak wystarczających środków własnych firm sektora MŚP na wdrożenie rozwiązań proekologicznych	0,0	-0,1	-0,3
Ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji (kredytów, środków unijnych)	-0,2	0,0	-0,3
Zbyt częste zmiany w przepisach środowiskowych	0,1	0,1	0,0
Niedostateczna wiedza kadry zarządzającej/właścicieli firm na temat możliwych do wdrożenia w firmie rozwiązań proekologicznych	-0,2	-0,7	-1,0
Niedostateczna wiedza kadry zarządzającej/właścicieli firm na temat możliwych do wykorzystania instrumentów wsparcia	-0,3	-0,9	-1,0
Brak wystarczających kwalifikacji kadry w przedsiębiorstwach sektora MŚP do samodzielnego wdrożenia rozwiązań proekologicznych	-0,2	-0,5	-0,9
Brak współpracy z instytucjami sektora badawczo-naukowego	-0,2	-0,4	-0,6
Brak przekonania kadry zarządzającej/właścicieli firm sektora MŚP o zasadności wdrażania rozwiązań proekologicznych w firmie	0,0	-0,3	-0,7
Niedostateczne rozpoznanie w przedsiębiorstwach sektora MŚP negatywnego wpływu prowadzonej przez nie działalności na środowisko naturalne	-0,1	-0,1	-0,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Anuszevska i in. 2011, s. 81].

W świetle przedstawionych wyników badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców opinie ekspertów wydają się częściowo uprawnione, ale być może zbyt optymistyczne. Plany strategiczne przedsiębiorstw, a za takie należy uznać strategie rozwoju, tylko w pewnym stopniu uwzględniają rozwój wiedzy ekologicznej. Z pewnością trudno ją uznać za najbardziej dynamicznie rozwijający się czynnik związany z wprowadzaniem rozwiązań proekologicznych w przedsiębiorstwach. Jednak odpowiedzią na optymistyczne oceny ekspertów może być przyjęcie bardziej kompleksowej perspektywy oceny tych czynników, które są związane nie tylko z działalnością przedsiębiorstw i obecnością bodźców rynkowych, ale także z szeroko prowadzoną kampanią społeczną na rzecz wdrażania rozwiązań proekologicznych w przemyśle.

4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa decydujące się na aktywne działania proekologiczne powinny włączyć w strategię firmy rozwiązania nie tylko wyprzedzające konkurentów, ale też wychodzące poza standardowe wymagania przede wszystkim sektora, w którym działają. Podstawą tych rozwiązań jest wiedza ekologiczna, kumulowana w procesie uczenia się organizacji, wpływająca tym samym na zastosowanie strategii proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa z pewnością podejmą się wzmocnienia wiedzy i kompetencji ekologicznych w najbliższym czasie, ale nie można jeszcze ocenić, czy w pełni przełoży się to na wdrożenie zmian w strategiach rozwoju i faktycznej ich działalności.

Literatura

- Aguilera-Caracuel J., Hurtado-Torres N.E., J. Aragon-Correa A., *Does international experience help firms to be green? A knowledge-based view of how international experience and organisational learning influence proactive environmental strategies*, „International Business Review” 2012, no. 21.
- Anuszevska I., Podlejska K., Jackiewicz A., Filipek M., *Raport z badania w ramach projektu „Wzorce zrównoważonej produkcji (WZP) w działalności przedsiębiorstw – propozycja rozwiązań systemowych wspierających wdrażanie WZP w MSP”*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Bratnicki M., *Strategiczne prowadzenie przedsiębiorczości. Treść, proces i kontekst*, „Współczesne Zarządzanie” 2004, nr 2.
- Brooking A., *Corporate memory. Strategies for knowledge memory*, International Thompson Business Press, London 1999.
- Chodyński A., *Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 78.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Dobrzańska B., Dobrzański G., Kielczewski D., *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Gadenne D.L., Kennedy J., McKeiver C., *An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs*, „Journal of Business Ethics” 2009, no. 84.
- Kubasik A., *Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5.
- McDermott R., *Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no. 4.
- Murillo-Luna J.L., Garcés-Ayerbe C., Rivera-Torres P., *Barriers to the adoption of proactive environmental strategies*, „Journal of Cleaner Production” 2011, vol. 19.
- Seroka-Stolka O., *Analiza wybranych czynników determinujących poziom świadomości ekologicznej przyszłych menedżerów*, „Ekonomia i Środowisko” 2012, nr 1 (41).
- Skowron P., *Kreowanie wiedzy ekologicznej w przedsiębiorstwie*, [w:] T. Borys (red.), *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Agencja Wydawniczo-Edytorska EkoPress, Białystok – Wrocław 2010.

ROLE OF ECOLOGICAL KNOWLEDGE IN PROACTIVE BUSINESS DEVELOPMENT

Summary: This paper discusses the global proactive approach of company management to environmental issues. It addresses issues of ecological knowledge, which is the beginning of eco-innovation within an organization. Proactive development and environment related strategies accumulating knowledge in the process of internationalization of enterprises have been specified. The paper presents an analysis of the role of ecological knowledge in the development of companies on the basis of studies carried out in 2010-2011 within the project of the Polish Agency for Enterprise Development called “Patterns of sustainable production in business operations — proposal for system solutions supporting patterns of sustainable production in SMEs”.

Keywords: ecological knowledge, proactivity, development, enterprise, SME.