

PRACE NAUKOWE  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 293  
RESEARCH PAPERS  
of Wrocław University of Economics No. 293

# **Jakość życia a zrównoważony rozwój**

Redaktorzy naukowi  
**Zofia Rusnak**  
**Beata Zmyślona**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

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 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-306-9**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Łukasz Baka:</b> Pracoholizm i zaangażowanie w pracy jako wyznaczniki dobrostanu psychicznego pracowników .....	9
<b>Agnieszka Borowska:</b> Jakość życia mieszkańców obszarów wiejskich w Polsce w latach 1995-2011 .....	27
<b>Iwona Cieślak:</b> Jakość układu komunikacji pieszej w przestrzeni zurbanizowanej.....	45
<b>Beata Detyna, Jerzy Detyna, Anna Kajewska-Dudek:</b> Wypalenie zawodowe jako następstwo stresu w pracy zawodowej pracowników medycznych .....	57
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Jolanta Grzebieluch:</b> Zjawisko mobbingu jako jedna z przyczyn zaburzenia równowagi pracownika w środowisku pracy .....	74
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Motywy wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego w kontekście budowania potencjału ekoinnowacyjnego .....	85
<b>Tomasz Holecki, Michał Skrzypek, Karolina Wójcik:</b> Sytuacja materialna osób po transplantacji serca .....	98
<b>Alina Jędrzejczak:</b> Nierówności dochodowe i ubóstwo wśród rodzin wielodzietnych w Polsce .....	108
<b>Jan Kazak:</b> Wskaźniki przestrzenne nie zrównoważonej zabudowy podmiejskiej okolic Wrocławia .....	122
<b>Monika Mularska-Kucharek, Justyna Wiktorowicz:</b> Ocena subiektywnej jakości życia osób w wieku 50+ w świetle badań mieszkańców Łodzi .....	135
<b>Agnieszka Siedlecka:</b> Obiektywna jakość życia jako kategoria rozwoju zrównoważonego na przykładzie gmin województwa lubelskiego.....	149
<b>Szymon Szewrański, Jan Kazak, Józef Sasik:</b> Procesy suburbanizacyjne i ich skutki środowiskowe w strefie niekontrolowanego rozprzestrzeniania się dużego miasta.....	170
<b>Ewa Tracz:</b> Motywowanie „slow” w organizacji zorientowanej na zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczną.....	180
<b>Beata Warczewska:</b> Wybrane aspekty jakości życia w opinii mieszkańców Parku Krajobrazowego „Dolina Baryczy”.....	195
<b>Jadwiga Zaród:</b> Badanie zrównoważonego rozwoju gospodarstwa rolnego za pomocą dynamicznego, wielokryterialnego modelu optymalizacyjnego.....	205

## Summaries

<b>Łukasz Baka:</b> Workaholism and work engagement as predictors of job well-being .....	26
<b>Agnieszka Borowska:</b> Standard of living of inhabitants of rural areas in Poland in the period 1995-2011 .....	44
<b>Iwona Cieślak:</b> Development of pedestrian communication in urban space and its quality .....	56
<b>Beata Detyna, Jerzy Detyna, Anna Kajewska-Dudek:</b> Burnout as a consequence of stress at work among medical staff .....	73
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Jolanta Grzebieluch:</b> Mobbing as an unbalancing factor affecting employees in work environment.....	84
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Motives of implementation of Environmental Management System in the context of creating eco-innovative potential .....	97
<b>Tomasz Holecki, Michał Skrzypek, Karolina Wójcik:</b> Financial situation of people after heart transplantation .....	107
<b>Alina Jędrzejczak:</b> Income inequality and poverty in Poland by family type	121
<b>Jan Kazak:</b> Spatial indicators of unsustainable suburban development in Wrocław surrounding.....	134
<b>Monika Mularska-Kucharek, Justyna Wiktorowicz:</b> Subjective assessment of quality of life of people aged 50+ in the light of research among the inhabitants of Łódź .....	148
<b>Agnieszka Siedlecka:</b> Objective quality of life as a sustainable development category of communities of Lublin Voivodeship.....	169
<b>Szymon Szewrański, Jan Kazak, Józef Sasik:</b> Suburbanisation processes and their environmental effects in a zone of uncontrolled spread of a large city .....	179
<b>Ewa Tracz:</b> “Slow” motivation in sustainable development and corporate social responsibility oriented organization .....	194
<b>Beata Warczewska:</b> Selected aspects of life quality according to the inhabitants of the “Barycz Valley” .....	204
<b>Jadwiga Zaród:</b> Research on balanced development of a farm using a dynamic, multicriterial, optimization model.....	216

**Marzena Hajduk-Stelmachowicz**

Politechnika Rzeszowska

---

## MOTYWY WDRAŻANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO W KONTEKŚCIE BUDOWANIA POTENCJAŁU EKOINNOWACYJNEGO

---

**Streszczenie:** Opracowanie stanowi przegląd polskich i zagranicznych wyników badań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych dotyczących przesłanek związanych z implementacją dynamicznego modelu ochrony środowiska w przedsiębiorstwach. Celem pracy była próba odpowiedzi na pytanie: jakie są przesłanki wdrażania ekoinnovazione organizacyjnych (w szczególności tych bazujących na międzynarodowej normie ISO 14001) w przedsiębiorstwach. Starano się ustalić, czy motywy wdrażania i certyfikowania Systemu Zarządzania Środowiskowego są tymi elementami potencjału ekoinnovazione, które mogą pozytywnie wpływać na poprawę pozycji konkurencyjnej badanych podmiotów – zwłaszcza w dobie światowego kryzysu i konieczności dokonywania oszczędności.

**Słowa kluczowe:** System Zarządzania Środowiskowego, ISO 14001, ekoinnovazione.

„Działalność gospodarcza to zainwestowanie (...) zasobów,  
które są pewne jak ziarno siewne,  
w oczekiwane, przyszłe, a niepewne zbiory”

P. Drucker

### 1. Wstęp

W programie ramowym na rzecz konkurencyjności i innowacji (CIP) kładziony jest szczególny nacisk na wspieranie i promowanie działań mających na celu generowanie i wzmacnianie inicjatyw dotyczących ekoinnovazione. W definicjach ekoinnovazione dostępnych w literaturze podkreśla się, że stanowią je wszelkie innowacje zmniejszające negatywny wpływ na środowisko naturalne oraz/lub przyczyniające się do racjonalnego (optymalnego pod względem zarówno ekologicznym, jak i ekonomicznym) wykorzystywania zasobów.

Na wsparcie finansowe projektów promujących innowacje ekologiczne Unia Europejska w latach 2008-2013 przeznaczy blisko 195 mln euro. W ramach konkursów dotyczących Programu CIP EIP przedsiębiorcy mogą ubiegać się o finansowanie m.in. „zielonych” technologii, proekologicznych metod zarządzania, przyja-

znych środowisku produktów i usług. Wspierane są zarówno projekty pilotażowe, jak i projekty powielania rynkowego ekologicznie innowacyjnych technik, produktów, procesów, praktyk, które po sukcesie w fazie demonstracji rokują na sukces po wprowadzeniu na rynek<sup>1</sup>.

Szczególną rolę w gospodarce odgrywają małe i średnie przedsiębiorstwa. Stanowią one 99% wszystkich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej oraz posiadają 1/3 udziału w rynku światowym. Jako główny filar gospodarki europejskiej małe i średnie przedsiębiorstwa generują 60-70% zanieczyszczeń przemysłowych w UE<sup>2</sup>. W tym kontekście ich rola w poszukiwaniu i implementowaniu ekoinnowacyjnych rozwiązań, w różnych obszarach funkcjonowania, jest wyjątkowo istotna.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zintegrowana ochrona środowiska, w szczególności efektywne wykorzystywanie zasobów, to pozytywne czynniki konkurencji<sup>3</sup>, zwłaszcza w okresie upowszechniania się symptomów kryzysu gospodarczego.

M. Burchard-Dziubińska<sup>4</sup> w ramach swojej klasyfikacji określa 7 głównych powodów będących motywami zainteresowania się przedsiębiorstw problematyką zagadnień ekologicznych. Są to: przymus zewnętrzny, przesłanki gospodarcze, walka konkurencyjna, ceny energii, ceny surowców, koszty usuwania lub składowania odpadów, przesłanki strategiczne przedsiębiorstwa, przesłanki moralno-etyczne.

P. Bansal i K. Roth<sup>5</sup> wyróżniają następujące kategorie motywacji środowiskowych: etyczne, konkurencyjne, relacyjne. Motywacje etyczne wynikają z reprezentowanych w firmie wartości – zwłaszcza w zakresie społecznej odpowiedzialności. W tym przypadku adaptacja inicjatyw środowiskowych jest konsekwencją świadomości ekologicznej zarządzających i ich chęci do poprawy rzeczywistych wyników działalności środowiskowej. Jednak motywacje etyczne, które często nie pociągają za sobą zmian operacyjnych, nie prowadzą do poprawy środowiskowych efektów działalności firmy.

Drugą grupę stanowią motywacje konkurencyjne, będące przesłankami strategicznymi. W opinii autorów analizowanej klasyfikacji implementacja środowiskowych praktyk menedżerskich może być wynikiem dążenia do zwiększania dochodów i kształtowania przewagi konkurencyjnej. W tym przypadku przesłanki wdrożenia Systemu Zarządzania Środowiskowego wpływają nie tylko na realizację celów krótkookresowych, ale także na osiągnięcie długookresowego celu działalności, jakim jest rozwój przedsiębiorstwa.

<sup>1</sup> Por. CIP – *Program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji 2007-2013*, <http://www.cip.gov.pl/informacje-ogolne,m,eipp,97,98.html> – dostęp 21.09.2012 r.

<sup>2</sup> K. Walczyk-Matuszyk, *Pieniądze na ekoinnowacje*, „Ecomanager”, nr 7-8/2011, s. 38-39.

<sup>3</sup> Por. M. Jänicke, P. Künig, M. Stitzel, *Learn nad Umweltpolitik Arbeitbuch*, Bonn 1999, s. 153.

<sup>4</sup> M. Burchard-Dziubińska, *Ekologiczne i ekonomiczne aspekty restrukturyzacji przemysłu*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 1998, s. 194.

<sup>5</sup> P. Bansal, K. Roth, *Why companies go green: A model of ecological responsiveness*, „Academy of Management Journal”, vol. 43, no. 4, 2000, p. 717-736.

Do motywacji konkurencyjnych należy zaliczyć: motywacje kosztowe (oparte na produktywności, zwane także motywacjami operacyjnymi) oraz motywacje bazujące na różnicowaniu, tzw. motywacje komercyjne.

Motywacje kosztowe wynikają z chęci osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku, w wyniku zwiększenia produktywności i ograniczenia kosztów. Jak zauważają M.E. Porter i C. van der Linde<sup>6</sup> większa produktywność oznacza efektywne wykorzystanie zasobów wejściowych systemu przez zmiany w obszarze procesów produkcyjnych. Ich rezultatem może być np.: oszczędność surowców, spadek kosztów pakowania, eliminacja odpadów niebezpiecznych czy też zmniejszenie liczby wadliwych produktów. Motywacje operacyjne oparte są na dążeniu przedsiębiorstw do wprowadzania takich zmian, które pozwolą na zwiększenie produktywności całkowitej<sup>7</sup>. Jak zauważa J. Łopatowska<sup>8</sup> podnoszenie produktywności całkowitej może oznaczać zwiększenie wielkości produkcji sprzedanej przy takiej samej wielkości zużytych zasobów lub wykorzystanie mniejszej ilości zasobów do zrealizowania takiej samej wielkości produkcji sprzedanej.

Motywacje komercyjne wynikają z szansy zwiększenia wielkości sprzedaży i poprawy przez firmę pozycji rynkowej na skutek kształtowania pożądanej reputacji<sup>9</sup>. A.J. De Ron<sup>10</sup> uważa, że jest to możliwe dzięki budowaniu lojalności wśród świadomych konsumentów zaangażowanych w ochronę środowiska.

Według przytaczanej powyżej klasyfikacji dokonanej przez P. Bansal i K. Roth kolejną grupę stanowią motywacje relacyjne. Jak sama nazwa wskazuje, bazują one na dążeniu przedsiębiorstwa do ustanawiania jak najlepszych relacji z różnymi grupami interesariuszy.

Także I. Henriques i P. Sadowski<sup>11</sup> sugerują, że przedsiębiorstwa są motywowane do dokonywania transformacji ekologicznych przez presję interesariuszy (nacisk otoczenia). W tym przypadku firma dostosowuje swoje działania nie tylko do obo-

---

<sup>6</sup> M. E. Porter, C. van der Linde, *Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship*, "Journal of Economic Perspective", vol. 9, no. 4, 1995, p. 97-118.

<sup>7</sup> Produktywność całkowita = wielkości produkcji wytworzonej i sprzedanej/ilość wykorzystywanych lub zużytych zasobów. Por. A. Kozieradzka, S. Lis, *Produktywność. Metody analizy oceny i tworzenia programów poprawy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1996, s. 12.

<sup>8</sup> J. Łopatowska, *Metody oceny wyników usprawniania działalności operacyjnej (przykład zastosowań)*, <http://www.zie.pg.gda.pl/koips/6jolantalopatowska.pdf>.

<sup>9</sup> Dla porównania większość polskich przedsiębiorstw wdraża system zarządzania jakością zgodny z ISO 9001, licząc, że uzyskanie certyfikatu: podniesie ich prestiż, umożliwi pozyskanie nowych klientów oraz będzie miało pozytywny wpływ na zyski firmy. Por. B. Skotnicka-Zasadzień, A. Witala, *Certyfikacja systemu zarządzania jakością w małych firmach na przykładzie branży budowlanej*, „Problemy Jakości”, nr 4/2004, s. 42.

<sup>10</sup> A.J. De Ron, *Sustainable production: The ultimate result of continuous improvement*, "International Journal of Production Economics", vol. 56/57, no. 3, 1998, p. 99-110.

<sup>11</sup> I. Henriques, P. Sadowski, *The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance*, "Academy of Management Journal", vol. 42, no. 1, 1999, p. 87-99.

wiązujących, szeroko rozumianych regulacji, ale także do dominujących wartości w swoim otoczeniu społeczno-ekonomicznym.

Dzięki takiemu podejściu, jak zauważają M.V. Russo i P.A. Fouts<sup>12</sup>, firmy najbardziej aktywne w kwestiach środowiskowych mogą – tworząc swoiste lobby – wpływać na politykę, zapewniając sobie tym przewagę konkurencyjną. Motywacje bądź oczekiwania przeważające w organizacji determinują obszary działań środowiskowych, które są traktowane priorytetowo, a zatem kształtują formę transformacji środowiskowej i strategii firmy.

Fakt ten potwierdzają J. González-Benito i Ó. González-Benito<sup>13</sup>. Stwierdzają, że motywacje komercyjne, opierające się na kształtowaniu wyróżniającego wizerunku, prowadzą do nacisku na bardziej powierzchowne i widoczne z zewnątrz zmiany w systemie zarządzania i w systemie handlowym. Według nich na transformację systemu operacyjnego – zwłaszcza w zakresie zmian w projektowaniu procesów – wpływają motywacje operacyjne. Stanowią one źródło przekonania, że System Zarządzania Środowiskowego może doprowadzić do redukcji kosztów i poprawy efektywności. Stąd motywacje operacyjne są bazą do głębszych i początkowo mniej widocznych z zewnątrz zmian w zakresie projektowania i wykonywania wyrobów. Jednak w perspektywie prowadzą one do takich działań menedżerów, które pozwolą na uniknięcie krytyki społecznej w przyszłości, gdyż w dłuższym okresie możliwe będzie demonstrowanie łatwo zauważalnych, korzystnych zmian w systemie zarządzania i handlu.

## 2. Motywy wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego w świetle studiów literaturowych

Polskie badania przeprowadzone w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych przez A. Matuszak-Flejszman<sup>14</sup> wskazywały, że głównym motywem wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego w przedsiębiorstwach była przyjęta strategia rozwoju (na co wskazało 92,3% respondentów). Na drugim miejscu – 70,8% badanych – zadeklarowano troskę o środowisko. W dalszej kolejności motywami implementacji były: założenia ciągłego doskonalenia się (67,7%), zwiększenie świadomości proekologicznej pracowników (53,8%), rozwój systemu opartego na rodzinie norm ISO 9000 (43,1%), zgodność z ustawodawstwem (38,5%), zwiększenie możliwości eksportu (32,3%), zwiększenie udziału w rynku (30,8%), zainteresowane strony (18,5%).

---

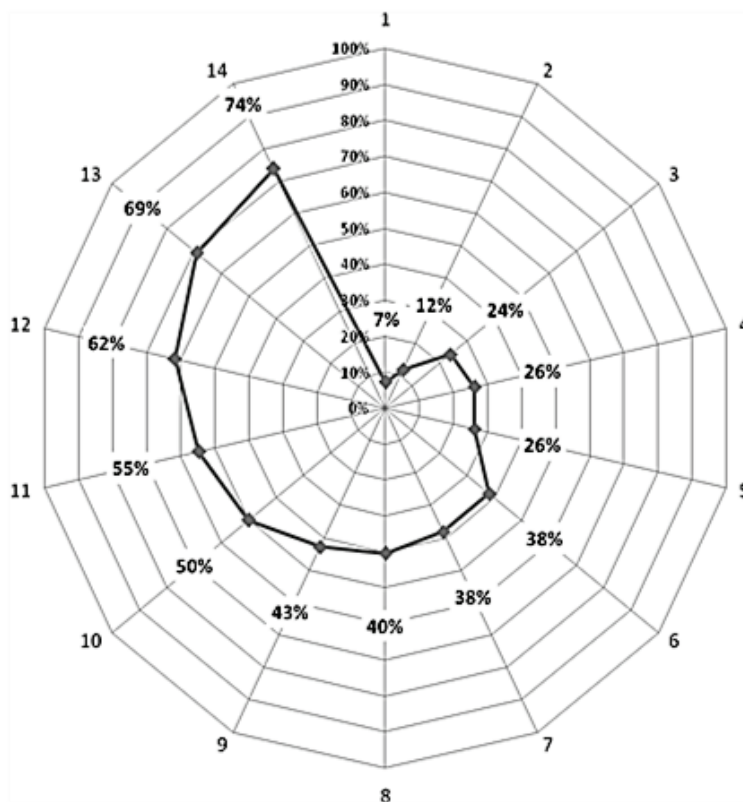
<sup>12</sup> M.V. Russo, P.A. Fouts, *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, "The Academy of Management Journal", vol. 40, no. 3, 1997, p. 540.

<sup>13</sup> J. González-Benito, Ó. González-Benito, *A study of the motivations for the environmental transformation of companies*, "Industrial Marketing Management", vol. 34, no. 7, 2005, p. 462-475.

<sup>14</sup> A. Matuszak-Flejszman, *Jak skutecznie wdrożyć system zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001*, PZiTS, Poznań 2001, s. 206.



Konfrontacja rezultatów przytoczonych badań z wynikami badań własnych autorki wskazuje na pewne rozbieżności (rys. 1)<sup>15</sup>. Wynikają one w pewnym stopniu z faktu, że wcześniejsze badania były jednymi z pierwszych w Polsce i obejmowały kwestie systemów, które dopiero zaczynały istnieć w świadomości przedsiębiorców.



*Legenda:* [1] inne; [2] moda na nowe systemy kierowania i zarządzania; [3] powiększenie udziału w rynku; [4] zwiększenie możliwości eksportu; [5] rozwój systemu ISO 9001; [6] oszczędność surowców i energii; [7] zgodność z ustawodawstwem; [8] zwiększenie przewagi konkurencyjnej; [9] przyjęta strategia rozwoju organizacji; [10] wzrost wiarygodności firmy; [11] założenia ciągłego doskonalenia; [12] zwiększenie świadomości proekologicznej pracowników; [13] troska o środowisko; [14] oczekiwania klientów, kontrahentów itp.

*Uwaga:* Rysunek przedstawia procent firm, które zaznaczyły przedstawione w legendzie motywy. W kwestii tej wypowiedziały się 43 firmy. Pozostałe 14 podmiotów odmówiło odpowiedzi. Respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi.

**Rys. 1.** Motywy wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego (bazującego na normie międzynarodowej ISO 14001) w badanych przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

<sup>15</sup> Badania własne zostały przeprowadzone około 10 lat później niż cytowane badania A. Matuszak-Flejszman.

Na terenie województwa podkarpackiego widoczny jest wzrost liczby wdrożeń Systemu Zarządzania Środowiskowego według normy ISO 14001. Aktualnie liczba ważnych certyfikatów potwierdzających zgodność z wymaganiami normy PN-EN ISO 14001:2005 wydanych przedsiębiorstwom zlokalizowanym na terenie województwa podkarpackiego szacowana jest na 57. Należy pamiętać, że formalnie w Polsce nie ma obowiązkowego rejestru dla organizacji, które wdrażają czy też certyfikują ten typ formalnego Systemu Zarządzania Środowiskowego. Klienci (będący najczęściej kontrahentami w międzynarodowym łańcuchu dostaw) oczekują dowodu implementacji Systemu Zarządzania Środowiskowego w postaci certyfikatu wydanego przez niezależną jednostkę. 74% pełnomocników ds. Systemu Zarządzania Środowiskowego z woj. podkarpackiego uznało ten motyw za najważniejszy w kontekście przyczyn wdrażania i certyfikowania Systemu Zarządzania Środowiskowego według normy ISO 14001. Na drugim miejscu 69% badanych wskazało troskę o środowisko. 62% respondentów za trzeci pod względem istotności motyw uznało zwiększenie świadomości proekologicznej pracowników. Kolejnymi motywami wskazywanymi przez pełnomocników były założenia ciągłego doskonalenia (55%) i przyjęta strategia rozwoju organizacji (43%)<sup>16</sup>. Wyraźna jest rozbieżność w kwestii wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego na skutek przyjętej strategii rozwoju w badaniach własnych oraz w badaniach prowadzonych wcześniej przez A. Matuszak-Flejszman<sup>17</sup>. Może ona wynikać z tego, że w części przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego brak było podejścia procesowego i zrozumienia istoty koncepcji Systemu Zarządzania Środowiskowego opartego na wytycznych normy PN-EN ISO 14001:2005.

Oszczędność surowców i energii, zgodność z ustawodawstwem oraz zwiększenie przewagi konkurencyjnej zostały wskazane jako motyw implementacji Systemu Zarządzania Środowiskowego przez około 40% badanych z województwa podkarpackiego. Prawie co czwarty respondent wskazał na powiększenie udziału w rynku, zwiększenie możliwości eksportowych oraz rozwój systemu ISO 9001. Interesujący jest fakt, że wśród badanych znaleźli się także tacy, którzy wdrożyli system pod wpływem mody na nowe systemy kierowania i zarządzania oraz na skutek „przypadku”. Wyniki te potwierdzają, że w części przedsiębiorstw posiadających certyfikowany System Zarządzania Środowiskowego brak jest kompleksowego podejścia (myślenia) strategicznego, co przekłada się na słabsze niż możliwe do osiągnięcia rezultaty wynikające z funkcjonowania Systemu Zarządzania Środowiskowego<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Szczegółowe rezultaty badań własnych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego wraz z interpretacją zostały zaprezentowane w artykule: M. Hajduk-Stelmachowicz, *Incentives to introduce environmental management system in the context of building an eco-innovative potential – a case of Podkarpackie voivodeship*. Zostanie on zaprezentowany podczas konferencji „ICBITM 2012: International Conference on Business Innovation and Technology Management”, Dubaj 8-9 października 2012 r.

<sup>17</sup> Hierarchizację innych motywów (w obu badaniach) można uznać za zbliżoną.

<sup>18</sup> M. Hajduk-Stelmachowicz, wyd. cyt.

Wyniki badań własnych skonfrontowano z wynikami badań przeprowadzonych w podobnym czasie wśród małopolskich przedsiębiorstw. Mimo iż województwa ze sobą sąsiadują, rezultaty są skrajnie odmienne (tabela 1).

**Tabela 1.** Motywy wdrażania Systemów Zarządzania Środowiskiem w przedsiębiorstwach z województwa małopolskiego

Lp.	Motyw implementacji Systemu Zarządzania Środowiskiem	Procent wskazań
1	oszczędność surowców i energii	84,4
2	chęć podniesienia efektywności działalności przedsiębiorstwa	84,4
3	chęć dostosowania przedsiębiorstwa do wymogów prawnych	81,3
4	chęć dostosowania przedsiębiorstwa do międzynarodowych standardów	78,1
5	chęć zmniejszenia ilości wytwarzanych odpadów	75,0
6	skutek podjętych inwestycji środowiskowych	50,0
7	chęć zwiększenia przewagi konkurencyjnej	50,0
8	różnego rodzaju awarie, skażenia terenu	46,9
9	<b>nacisk dostawców/kontrahentów i klientów</b>	<b>43,8</b>
10	żadne z powyższych	3,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Raportu z badań *Proekologiczne zachowania małopolskich przedsiębiorstw*, Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, Departament Polityki Regionalnej Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2011, s. 49.

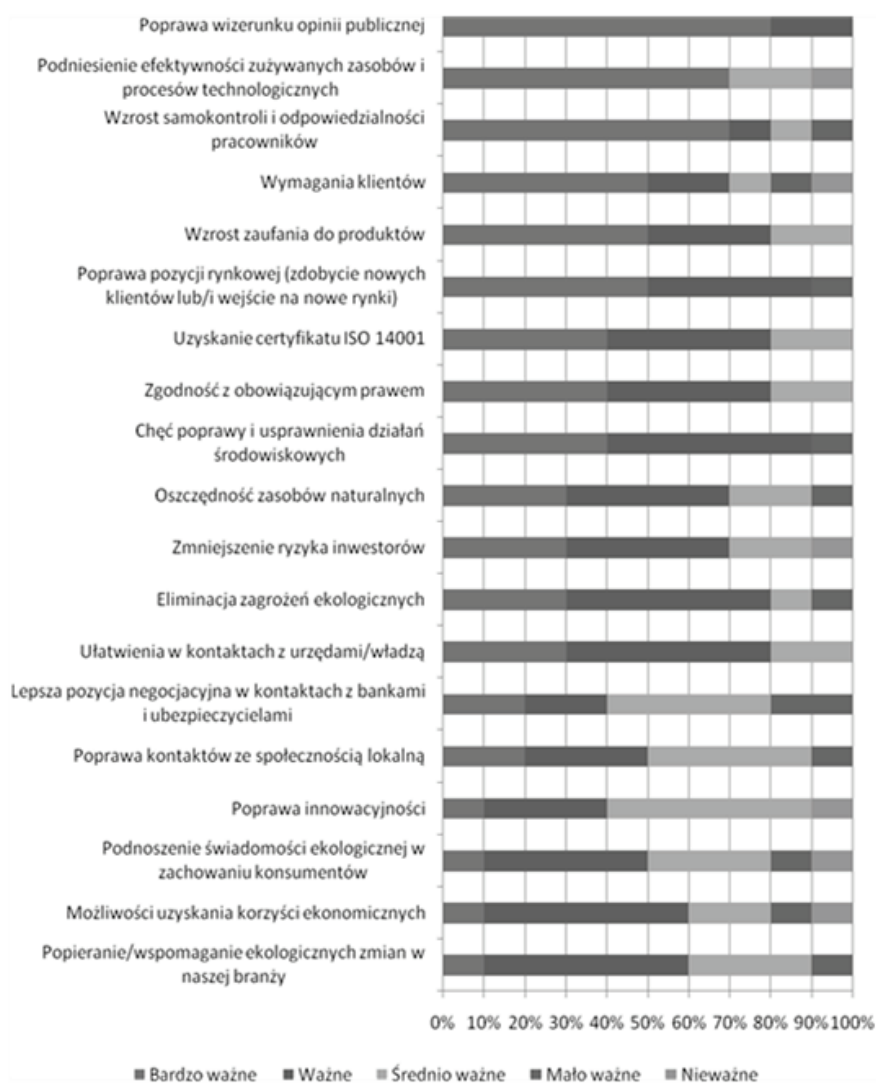
W przypadku przedsiębiorstw z województwa małopolskiego najistotniejszymi przesłankami implementacji Systemu Zarządzania Środowiskiem były – w takim samym stopniu – zamiar oszczędzania na surowcach i energii i podniesienie efektywności działalności przedsiębiorstwa (dla 84,4% badanych). Trzecią z przesłanek (dla 81,3% badanych) stanowiło dostosowanie się do wymogów prawnych. Odwrotnie niż w województwie podkarpackim respondenci z województwa małopolskiego najmniejsze znaczenie przypisali naciskom ze strony kontrahentów i klientów (43,8%). Według autorów przytoczonych badań „Rozkład tych odpowiedzi bardziej świadczy o wewnętrznej świadomości przedsiębiorców w zakresie kosztów prowadzonej działalności oraz oddziaływania na środowisko niż o konieczności podporządkowywania się oczekiwaniom klientów<sup>19</sup>”.

Inne polskie badania, które przeprowadziła E. Mazur-Wierzbicka<sup>20</sup> wyodrębniły 19 przesłanek skłaniających przedsiębiorstwa będące przedstawicielami przemysłu chemicznego do wdrożenia Systemu Zarządzania Środowiskowego (rys. 2).

<sup>19</sup> Raport z badań *Proekologiczne zachowania małopolskich przedsiębiorstw*, Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, Departament Polityki Regionalnej Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2011. s. 49.

<sup>20</sup> Ankiety wysłano do wszystkich przedsiębiorstw przemysłu chemicznego, które otrzymały recertyfikację Systemu Zarządzania Środowiskowego wg normy ISO 14001. Wypełnioną ankietę zwróciło 83% badanych. Por. E. Mazur-Wierzbicka, *Motywy podejmowania działalności proekologicznej przez przedsiębiorstwa*, [za:] <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/139/7.pdf>.

Badania te są interesujące ze względu na fakt, że przedsiębiorstwa określały rangę motywów mających wpływ na podjęcie decyzji o implementacji Systemu Zarządzania Środowiskowego (w skali od 1 do 5, gdzie 1 – nieważne, 2 – mało ważne, 3 – średnio ważne, 4 – ważne, 5 – bardzo ważne). Pozwoliło to na wskazanie kombinacji różnorodnych powodów branych pod uwagę w kontekście decyzji o implementacji Systemu Zarządzania Środowiskowego.



**Rys. 2.** Motywy decydujące o wdrożeniu Systemu Zarządzania Środowiskowego przez polskie przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego

Źródło: E. Mazur-Wierzbička, *Motywy podejmowania działalności proekologicznej przez przedsiębiorstwa*, [za:] <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/39/7/pdf> – dostęp na dzień 11.09.2012 r.

Wyniki przytoczonych badań pokazały, że zdecydowanie najważniejszym motywem wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego była poprawa wizerunku badanych przedsiębiorstw w opinii publicznej. Nie jest to zaskakujące wobec skojarzeń, jakie budzi przemysł chemiczny. Poprawa wizerunku była w tym przypadku skorelowana z innym, ważnym motywem zewnętrznym, jakim jest uzyskanie – w wyniku wdrożenia Systemu Zarządzania Środowiskowego – poprawy pozycji rynkowej (bardzo ważne – 50%, ważne – 40%). Ten motyw był połączony z kolejnymi motywami zewnętrznymi, tj. wzrostem zaufania do produktu (bardzo ważne – 50%, ważne – 30%), ułatwianiem kontaktów z urzędami i władzą (bardzo ważne – 30%, ważne – 50%), eliminacją zagrożeń ekologicznych (bardzo ważne – 30%, ważne – 50%), wspieraniem zmian ekologicznych w sektorze (bardzo ważne – 10%, ważne – 50%).

Znaczącymi motywami zachęcającymi do wdrożenia Systemu Zarządzania Środowiskowego (uwzględniając oceny bardzo ważne i ważne) wśród motywów wewnętrznych były: wzrost samokontroli i odpowiedzialności pracowników (bardzo ważne – 70%, ważne – 10%), podniesienie efektywności zużywanych zasobów i procesów technologicznych oraz chęć poprawy i usprawnienia działań środowiskowych (bardzo ważne – 40%, ważne – 50%). Za ważne (w tym samym stopniu) uznano osiągnięcie zgodności z obowiązującym prawem i uzyskanie certyfikatu (bardzo ważne – 40%, ważne – 40%). Motyw oszczędności zasobów naturalnych dla 30% badanych był bardzo ważny, zaś dla 40% ważny.

W prezentowanym badaniu przedostatnią pozycję wśród motywów wewnętrznych zajmowała możliwość uzyskania korzyści ekonomicznych dzięki funkcjonującemu Systemowi Zarządzania Środowiskowego (bardzo ważne – 10%, ważne – 50%). Za najmniej ważną przesłankę wdrożenia Systemu Zarządzania Środowiskowego badane przedsiębiorstwa uznały możliwość uzyskania poprawy innowacyjności<sup>21</sup>.

Przesłanki uznane w cytowanym badaniu za najmniej istotne są – z perspektywy zarządzania strategicznego – bardzo ważne. W świetle przedstawionej hierarchizacji motywów wątpliwe wydaje się uzyskanie przez badane przedsiębiorstwa długookresowej przewagi konkurencyjnej.

Na temat przesłanek wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego w międzynarodowej literaturze naukowej wypowiadają się między innymi: M.E. Porter, C. van der Linde<sup>22</sup>, T. Tibor, I. Feldman<sup>23</sup>, G. Woodside<sup>24</sup>, H. A. Quazi, Y. Khoo, C. Tan, P. Wong<sup>25</sup>, G.E. Fryxell, A. Szeto<sup>26</sup>, D. Morrow, D. Rondinelli<sup>27</sup>.

<sup>21</sup> E. Mazur-Wierzbicka, wyd. cyt., dostęp na dzień 11.09.2008 r.

<sup>22</sup> M.E. Porter, C. van der Linde, wyd. cyt., p. 97-118.

<sup>23</sup> T. Tibor, I. Feldman, *ISO 14000: A Guide to the New Environmental Management Standards*, Irwin, Chicago 1996, p. 8-13 and p. 193.

<sup>24</sup> G. Woodside, *ISO 14001 Auditing Manual*, McGraw-Hill, New York 2000, p. 143-147.

<sup>25</sup> H.A. Quazi, Y. Khoo, C. Tan, P. Wong, *Motivations for ISO 14000 certification: Development of predictive model*, "Omega" vol. 29, no. 6, 2001, p. 525-542.

<sup>26</sup> G.E. Fryxell, A. Szeto, *The influence of motivations for seeking ISO 14001 certification: an empirical study of ISO 14001 certified facilities in Hong Kong*, "Journal of Environmental Management", vol. 65, no. 3, 2002, p. 223-238.

<sup>27</sup> D. Morrow, D. Rondinelli, *Adopting corporate environmental management systems: motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification*, "European Management Journal", vol. 20, no. 2, 2002, p. 159-171.

R. Begley<sup>28</sup> odwołuje się do badań przeprowadzonych przez A.D. Little w 115 dużych firmach z Ameryki Północnej. Ich rezultaty wskazują, że 61% kadry zarządzającej jest motywowane do wdrożenia Systemu Zarządzania Środowiskowego według normy ISO 14001 przez oczekiwanie uzyskania potencjalnej przewagi konkurencyjnej. Fakt ten potwierdzają M. Jänicke, P. Kunig, M. Stitzel<sup>29</sup>. W ich opinii „zintegrowana ochrona środowiska i efektywne wykorzystanie zasobów są często pozytywnymi czynnikami konkurencji...”.

Badania dotyczące tendencji w zakresie zakupów, które przeprowadzili J.R. Carter i R. Narasimhan<sup>30</sup>, wskazują, że zmieniająca się funkcja zakupu odgrywa istotną rolę w organizacji i rozwoju polityk ekologicznych firm. Nacisk rynku międzynarodowego pobudza eksporterów do certyfikacji Systemu Zarządzania Środowiskowego według normy ISO 14001 i jednocześnie oddziałuje na liczne organizacje tworzące łańcuch podaży<sup>31</sup>. Szybka inicjatywa ekologiczna staje się istotnym czynnikiem wpływającym na sekwencje decyzji o zaopatrzeniu i o procesie wyboru dostawcy. Dostawcy realizujący programy zarządzania środowiskowego uzyskują atut zarówno w walce o klienta, jak i na rynku dostawczym.

Badania z połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku indykują, że głównymi motywami do certyfikacji Systemu Zarządzania Środowiskowego były<sup>32</sup>: oczekiwania konsumentów, krajowe regulacje środowiskowe, demonstrowanie zgodności z przepisami prawa oraz zmniejszanie kosztów wprowadzania w życie obowiązkowych standardów w zakresie ochrony środowiska.

Inne wyniki badań, zaprezentowane przez W.R. Anton, G. Deltas, M. Khanna<sup>33</sup>, pokazują, że znaczącym motywem wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego są zagrożenia związane z ponoszeniem odpowiedzialności za ewentualne szkody środowiskowe i presja ze strony rynku (zwłaszcza klientów, inwestorów, kooperantów).

Rezultaty badań dotyczących koreańskich przedsiębiorstw (z końca lat dziewięćdziesiątych) wskazują<sup>34</sup>, że zasadniczym powodem implementacji Systemu Zarządzania Środowiskowego według normy ISO 14001 była potrzeba dostosowania do zmieniających się wymagań/regulacji międzynarodowych. Na drugim i trzecim

<sup>28</sup> R. Begley, *Is ISO 14001 worth it?*, „Journal of Business Strategy”, vol. 17, no. 5, 1996, p. 50-55.

<sup>29</sup> M. Jänicke, P. Kunig, M. Stitzel, wyd. cyt., s. 153.

<sup>30</sup> J.R. Carter, R. Narasimhan, *A comparison of North American and European future purchasing trends*, „International Journal of Purchasing and Materials Management”, vol. 32, no. 2, 1996, p. 12-22.

<sup>31</sup> S.T. Mohammed, *The impact of ISO 14000 on developing word business*, „Renewable Energy”, vol. 23, no. 3-4, 2001, p. 579-584.

<sup>32</sup> L. Johannson, *Challenge of implementing ISO 14001 for small and medium sized enterprises surviving in the new global jungle*, „Environmental Quality Management”, vol. 7, no. 2, 1997, p. 9-19.

<sup>33</sup> W.R. Anton, G. Deltas, M. Khanna, *Incentives for environmental self-regulation and implications for environmental performance*, „Journal of Environmental Economics and Management”, vol. 48, no. 1, 2004, p. 362-654.

<sup>34</sup> Dong-Myung Kwon, Min-Seok Seo i Yong-Chil Seo, *A study of compliance with environmental regulations of ISO 14001 certified companies in Korea*, „Journal of Environment Management”, vol. 65, no. 4, 2002, p. 349.

miejscu motywami implementacji były oczekiwania związane z uczciwą konkurencją, kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy/produktu. W dalszej kolejności przesłankami do certyfikowania formalnego Systemu Zarządzania Środowiskowego były: doskonalenie systemu zarządzania, wymagania klientów, wymagania naczelnego kierownictwa.

Firmy azjatyckie certyfikują System Zarządzania Środowiskowego głównie ze względu na to, że jest on postrzegany jako „druga licencja dla eksportu”. Większość przedsiębiorstw w Azji zabiega o certyfikaty Systemu Zarządzania Środowiskowego przede wszystkim ze względów ekonomicznych. Wśród ich motywów dominują: zapewnienie dostosowania do obowiązujących regulacji, utrzymanie dobrych relacji z klientami i władzami oraz poprawa wizerunku. W ich przypadku często efekty działalności środowiskowej stanowią drugorzędny rezultat z perspektywy priorytetów firm<sup>35</sup>.

Badania międzynarodowe pokazują, że najsilniejszym bodźcem do wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego jest chęć pokazania, że firma jest liderem ekologicznym i dobrym sąsiadem. Na drugim miejscu motywem są potencjalne korzyści (oszczędności) ekonomiczne. Wskazywane są także korzyści wynikające z „zielonego marketingu”, wymagania partnerów handlowych, zwiększenie eksportu. Badania pokazują, że posiadanie certyfikatu ISO 14001 (w wielu przypadkach) jest czymś więcej niż tzw. zielonym praniem (*greenwashing*)<sup>36</sup>. W literaturze przedmiotu terminem tym określane są działania firm, które pod przykrywką inicjatyw proekologicznych realizują jedynie cele ekonomiczne. To dobrze, bo jak zauważa F. Capra<sup>37</sup>: „Musimy zastosować naszą wiedzę ekologiczną do zasadniczej przebudowy technologii oraz instytucji społecznych tak, aby zasypać przepaść między ludzkim sposobem organizowania się, a występującym w przyrodzie”.

### 3. Podsumowanie

W kontekście budowania i rozwijania pożądanego potencjału ekoinnowacyjnego państw, regionów i samych przedsiębiorstw niezwykle istotne jest poznanie przesłanek wdrażania konkretnych modeli ochrony środowiska w przedsiębiorstwach. Analiza przywołanych studiów literaturowych, w szczególności zaś wyniki badań empirycznych, pokazują, że motywy wdrażania rozwiązań proekologicznych, zwłaszcza Systemów Zarządzania Środowiskowego, są zróżnicowane i zależą od wielu czynników. Ich zrozumienie może pomóc w kreowaniu instrumentów wsparcia dla ekoinnowacyjnych podmiotów, które w swoim modelu biznesowym dostrze-

<sup>35</sup> G.E. Fryxell, A. Szeto, wyd. cyt., p. 224.

<sup>36</sup> S.S. Raines, *Implementing ISO 14001 – an international survey assessing the benefits of certification*, „Corporate Environmental Strategy”, vol. 9, no. 4, 2002, p. 423.

<sup>37</sup> F. Capra, *Patriarchalne korzenie nadmiernej konsumpcji*, [w:] *Uważność na targowisku. Globalny rynek i masowa konsumpcja a świadome życie*, A.H. Badiner (red.), Wydawnictwo Jacek Santorski&Co, Warszawa 2004, s. 25.

gają zysk jako kategorię, z której mają prawo korzystać różne grupy interesariuszy – w tym także przyszłe pokolenia.

Uwarunkowania historyczno-geograficzne, zacofanie technologiczne, ograniczone środki finansowe mogą z jednej strony stanowić barierę dla tworzenia ekoinnowacji, z drugiej zaś mogą być jej źródłem. Podmioty otwarte na zachodzące zmiany, które dysponują ograniczonym wsparciem dla swoich inicjatyw, mogą zacząć od wdrażania ekoinnowacji organizacyjnych, do jakich należą „szyte na miarę” Systemy Zarządzania Środowiskowego bazujące np. na wskazówkach normy międzynarodowej PN-EN ISO 14001:2005. Zmiany systemowe w przedsiębiorstwach polegające na włączaniu kwestii ochrony środowiska w obszar zarządzania strategicznego (a nie tylko operacyjnego) mogą skutkować np. odkryciem niszy rynkowej oraz generalną poprawą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Rezultaty zależą m.in. od świadomości kierownictwa i personelu, zaangażowania w faktyczne eliminowanie znaczących aspektów środowiskowych i otwartości na okazje pojawiające się w otoczeniu. Faktyczne motywy implementacji Systemu Zarządzania Środowiskowego znajdują swoje odzwierciedlenie zarówno w oczekiwanych, jak i osiągniętych korzyściach z funkcjonowania Systemu Zarządzania Środowiskowego.

## Literatura

- Anton W.R., Deltas G., Khanna M., *Incentives for environmental self-regulation and implications for environmental performance*, "Journal of Environmental Economics and Management", vol. 48, no. 1, 2004.
- Bansal P., Roth K., *Why companies go green: A model of ecological responsiveness*, "Academy of Management Journal", vol. 43, no. 4, 2000.
- Begley R., *Is ISO 14001 worth it?*, "Journal of Business Strategy", vol. 17, no. 5, 1996.
- Burchard-Dziubińska M., *Ekologiczne i ekonomiczne aspekty restrukturyzacji przemysłu*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 1998.
- Capra F., *Patriarchalne korzenie nadmiernej konsumpcji*, [w:] *Uważność na targowisku. Globalny rynek i masowa konsumpcja a świadome życie*, A.H. Badiner (red.), Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004.
- Carter J.R., Narasimhan R., *A comparison of North American and European future purchasing trends*, "International Journal of Purchasing and Materials Management", vol. 32, no. 2, 1996.
- De Ron A.J., *Sustainable production: The ultimate result of continuous improvement*, "International Journal of Production Economics", vol. 56/57, no. 3, 1998.
- Fryxell G.E., Szeto A., *The influence of motivations for seeking ISO 14001 certification: an empirical study of ISO 14001 certified facilities in Hong Kong*, "Journal of Environmental Management", vol. 65, no. 3, 2002.
- González-Benito J., González-Benito Ó., *A study of the motivations for the environmental transformation of companies*, "Industrial Marketing Management", vol. 34, no. 7, 2005.
- Hajduk-Stelmachowicz M., *Incentives to introduce environmental management system in the context of building an eco-innovative potential – a case of Podkarpackie voivodeship*, World Academy of Science Engineering and Technology, Issue 70, October 2012, Dubai (dostęp także elektroniczny: <http://www.waset.org/journals/waset/v70/v70-53.pdf>).
- Henriques I., Sadowsky P., *The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance*, "Academy of Management Journal", vol. 42, no. 1, 1999.



- Jänicke M., Kunig P., Stitzel M., *Learn nad Umweltpolitik Arbeitbuch*, Bonn 1999.
- Johansson L., *Challenge of implementing ISO 14001 for small and medium sized enterprises surviving in the new global jungle*, "Environmental Quality Management", vol. 7, no. 2, 1997.
- Kozieradzka A., Lis S., *Produktywność. Metody analizy oceny i tworzenia programów poprawy*, Oficyna Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1996.
- Kwon Dong-Myung, Seo Min-Seok, Seo Yong-Chil, *A study of compliance with environmental regulations of ISO 14001 certified companies in Korea*, "Journal of Environment Management", vol. 65, no. 4, 2002.
- Lopatowska J., *Metody oceny wyników usprawniania działalności operacyjnej (przykład zastosowań)*, <http://www.zie.pg.gda.pl/koipsp/6jolantalopatowska.pdf>.
- Matuszak-Flejszman A., *Jak skutecznie wdrożyć system zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001*, PZiITS, Poznań 2001.
- Morrow D., Rondinelli D., *Adopting corporate environmental management systems: motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification*, "European Management Journal", vol. 20, no. 2, 2002.
- Mazur-Wierzbicka E., *Motywy podejmowania działalności proekologicznej przez przedsiębiorstwa*, [za:] <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/39/7/pdf> – dostęp na dzień 08.008.2012.
- Mohammed S.T., *The impact of ISO 14000 on developing word business*, "Renewable Energy", vol. 23, no. 3-4, 2001.
- Porter M.E., van der Linde C., *Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship*, "Journal of Economic Perspective", vol. 9, no. 4, 1995.
- Quazi H.A., Khoo Y., Tan C., Wong P., *Motivations for ISO 14000 certification: Development of predictive model*, "Omega" vol. 29, no. 6, 2001.
- Raines S.S., *Implementing ISO 14001 – an international survey assessing the benefits of certification*, "Corporate Environmental Strategy", vol. 9, no. 4, 2002.
- Russo M.V., Fouts P.A., *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, "The Academy of Management Journal", vol. 40, no. 3, 1997.
- Skotnicka-Zasadzień B., Witala A., *Certyfikacja systemu zarządzania jakością w małych firmach na przykładzie branży budowlanej*, „Problemy Jakości”, nr 4/2004.
- Tibor T., Feldman I., *ISO 14000: A Guide to the New Environmental Management Standards*, Irwin, Chicago 1996.
- Walczyk-Matuszyk K., *Pieniądze na ekoinnowacje*, "Ecomanager", nr 7-8/2011.
- Woodside G., *ISO 14001 Auditing Manual*, McGraw-Hill, New York 2000.

## MOTIVES OF IMPLEMENTATION OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF CREATING ECO-INNOVATIVE POTENTIAL

**Summary:** The study contains confrontation of Polish and international (both theoretical and empirical) research results related to the implementation of the dynamic model of environmental protection in enterprises. The aim of this study is to answer the question: what are the reasons of implementation of organizational eco-innovations (in particular those based on the international standard ISO 14001) in enterprises. Efforts were made to determine whether the motives of implementation and certification of the environmental management system are those elements of eco-innovative potential that can have a positive impact on improving the competitive position of the entities – especially in the era of savings.

**Keywords:** Environmental Management Systems, ISO 14001, eco-innovations.