

Edyta Bombiak



BUDOWANIE ZIELONEGO KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W ORGANIZACJACH



♦ Autorka monografii:

dr Edyta BOMBIAK

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

ORCID: 0000-0002-0273-6228

♦ Recenzja:

dr hab. Aneta Wysokińska-Senkus, prof. uczelni – Akademia Sztuki Wojennej

♦ Komitet Wydawniczy:

Katarzyna Antosik, Andrzej Barczak, Jolanta Brodowska-Szewczuk, Janina Florczykiewicz (przewodnicząca), Arkadiusz Indraszczyk, Beata Jakubik, Stanisław Jarmoszko, Bartosz Michalczuk, Katarzyna Mroczyńska, Agnieszka Prusińska, Sławomir Sobieraj, Jacek Sosnowski, Maria Starnawska, Ewa Wójcik

© Copyright by Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2022

Żaden fragment tej publikacji nie może być reprodukowany, umieszczany w systemach przechowywania informacji lub przekazywany w jakiegokolwiek formie – elektronicznej, mechanicznej, fotokopii czy innych reprodukcji – bez zgody posiadacza praw autorskich.

ISBN 978-83-67162-20-3



Wydawnictwo
Naukowe UPH

Wydawnictwo Naukowe

Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach

www.wydawnictwo-naukowe.uph.edu.pl

08-110 Siedlce, ul. Żytnia 17/19, tel. 25 643 15 20

Ark. wyd. 8,5. Ark. druk. 10.5.

Projekt okładki, druk i oprawa: Volumina.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
-------------	---

Rozdział 1. KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO ZASÓB STRATEGICZNY

1.1. Rola aktywów niematerialnych we współczesnych organizacjach	11
1.2. Kapitał intelektualny w strukturze zasobów przedsiębiorstwa	16
1.3. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym	24
1.4. Raportowanie na temat stanu kapitału intelektualnego	37
1.5. Zielony kapitał intelektualny jako podstawa budowania zrównoważonych organizacji	45
1.6. Podsumowanie	53

Rozdział 2. ZIELONY KAPITAŁ LUDZKI

2.1. Kapitał ludzki w koncepcjach kapitału intelektualnego	54
2.2. Specyfika zielonego kapitału ludzkiego	61
2.3. Istota i obszary zielonego zarządzania zasobami ludzkimi	63
2.4. Zakres wdrożenia koncepcji zielonego zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce	73
2.5. Korzyści z implementacji zielonych praktyk personalnych	83
2.6. Bariery w akumulacji zielonego kapitału ludzkiego	87
2.7. Podsumowanie	93

Rozdział 3. ZIELONY KAPITAŁ ORGANIZACYJNY

3.1. Kapitał organizacyjny – jego komponenty i rola w organizacji	94
3.2. Specyfika zielonego kapitału organizacyjnego	101
3.3. Budowanie zielonego kapitału organizacyjnego w praktyce	104

3.4. Wpływ zielonego kapitału organizacyjnego na konkurencyjność przedsiębiorstw	110
3.5. Bariery w akumulacji zielonego kapitału organizacyjnego.....	115
3.6. Podsumowanie	121

Rozdział 4. ZIELONY KAPITAŁ RELACYJNY

4.1. Kapitał relacyjny w wybranych koncepcjach kapitału intelektualnego	122
4.2. Specyfika i komponenty zielonego kapitału relacyjnego	129
4.3. Zrównoważony marketing jako narzędzie budowania zielonego kapitału relacyjnego	132
4.4. Akumulacja zielonego kapitału relacyjnego w praktyce	137
4.5. Wpływ zielonego kapitału relacyjnego na konkurencyjność przedsiębiorstw	139
4.6. Podsumowanie	142

Zakończenie.....	144
------------------	-----

Bibliografia.....	147
-------------------	-----

Summary.....	168
--------------	-----

WSTĘP

Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest pojęciem nierozzerwalnie związanym ze współczesnym nurtem nauk o zarządzaniu, a także z rozwojem i funkcjonowaniem firm konkurujących na coraz bardziej wymagających, globalnych rynkach. Pozycja rynkowa współczesnych organizacji jest bowiem w dużym stopniu zdeterminowana posiadanymi aktywami niematerialnymi oraz umiejętnością ich efektywnego wykorzystania. Przewaga tych aktywów nad tradycyjnymi czynnikami konkurencyjności wynika z ich elastyczności, dzięki czemu można je dowolnie wiązać i integrować, uzyskując nowe warianty efektu synergicznego¹. Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym staje się kompetencją kluczową, decydującą o realnej wartości przedsiębiorstwa, jego zdolności do generowania zysków oraz perspektywach rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy. Kategoria kapitału intelektualnego nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rosnącego znaczenia problematyki zrównoważonego rozwoju organizacji.

Zrównoważony rozwój jako jeden z wiodących megatrendów we współczesnym świecie w znaczący sposób determinuje rynkową aktywność przedsiębiorstw. Wzrastająca troska o stan środowiska naturalnego i zmiany klimatu sprawiają, że przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniem związanym z włączeniem problematyki środowiskowej do swoich działań biznesowych. W dzisiejszym otoczeniu gospodarczym sukcesy odnoszą firmy zrównoważone, które są w stanie rozwinąć kompetencje umożliwiające radzenie sobie z wyzwaniami wynikającymi z ograniczeń środowiskowych. W konsekwencji oznacza to konieczność równoważenia

¹ A. Stosik, M. Morawski, *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, AWF, Wrocław 2009, s. 56.

przez organizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych i stanowi nową strategię budowania przewagi konkurencyjnej. Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa polega na szeroko rozumianej ekologizacji procesów operacyjnych, przy jednoczesnym dążeniu do spełniania oczekiwań wszystkich interesariuszy, tj. zarówno potrzeb bezpieczeństwa i stabilizacji ze strony pracowników, finansowych oczekiwań właścicieli i akcjonariuszy, jak też potrzeb innych grup pozostających w relacji z przedsiębiorstwem². Motywem ekologizacji działalności gospodarczej jest zarówno wzrost świadomości i odpowiedzialności za stan środowiska naturalnego, jak też zaostrzenie przepisów w zakresie ochrony środowiska oraz rosnący popyt na produkty ekologiczne³. Badania dowodzą, że ekologiczne praktyki poprawiają wyniki przedsiębiorstw oraz zapewniają im przewagę konkurencyjną⁴. Stąd też coraz więcej firm wykazuje zainteresowanie kwestiami ekologicznymi, dostrzegając, że ochrona środowiska leży w ich interesie. Bycie „zielonym” staje się obecnie normą.

W poszukiwaniu sposobów poprawy efektywności środowiskowej organizacji w ostatnich latach zaczęto zwracać uwagę na potencjał kapitału intelektualnego⁵. Zauważono, że zasoby niematerialne powszechnie uznawane za kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej, mogą stanowić także istotne wsparcie celów organizacji w zakresie zrównoważonego

² W. Grudzewski i in., *Sustainability w biznesie*, Poltex, Warszawa 2010.

³ W. Yadiati i in., *The role of green intellectual capital and organizational reputation in influencing environmental performance*, „International Journal of Energy Economics and Policy” 2019, Vol. 9, No. 3, s. 261-268.

⁴ S. Li i in., *Corporate social responsibility in emerging markets: the importance of the governance environment*, „Management International Review” 2010, No. 50, s. 635-654, DOI: 10.1007/s11575-010-0049-9.

⁵ G. Tonial i in., *Intellectual capital management and sustainability activities in Brazilian organizations: A case study*, [in:] *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability*, F. Matos i in. (eds.), Springer International Publishing, Cham 2019, s. 119-138; M.D. Guerrero-Baena, J.A. Gómez-Limón, J.V. Fruct, *A multicriteria method for environmental management system selection: An intellectual capital approach*, „Journal of Cleaner Production” 2015, Vol. 105, No. 15, s. 428-437.

rozwoju⁶. Coraz więcej przedsiębiorców jest przekonanych, że na globalnym rynku łączenie zarządzania wartościami niematerialnymi i podejścia proekologicznego może generować więcej możliwości biznesowych⁷. Jednak, mimo licznych publikacji poświęconych problematyce kapitału intelektualnego, jak dotąd nadal niewielu menedżerów posiada wiedzę na temat zielonego kapitału intelektualnego oraz ma świadomość jego roli w realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Świadczy o tym stosunkowo niewielka liczba opracowań podejmujących problematykę akumulacji tego specyficznego rodzaju kapitału.

Celem niniejszego opracowania jest przynajmniej częściowe uzupełnienie luki w tym obszarze poprzez systematyzację wiedzy na temat zielonego kapitału intelektualnego oraz jego komponentów. Niniejsze opracowanie odnosi się do istoty zielonego kapitału intelektualnego oraz roli, jaką odgrywa on zarówno w budowaniu zrównoważonych organizacji, jak też wzmacnianiu przewagi konkurencyjnej na rynku. Z praktycznego punktu widzenia służy ono podtrzymaniu debaty na temat potrzeby efektywnego zarządzania zielonym kapitałem intelektualnym poprzez jego identyfikację, kategoryzację, rozwój, pomiar oraz ochronę.

Monografia składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym wyjaśniono fenomen zasobów niematerialnych wynikający z posiadania przez nie określonych cech, które leżą u podstaw wzrostu wartości dodanej przedsiębiorstwa. Następnie omówiono koncepcję kapitału intelektualnego będącego konglomeratem różnorodnych aktywów niematerialnych, zwracając uwagę na wieloaspektowość i interdyscyplinarność tej kategorii. Oprócz przeglądu licznych definicji i klasyfikacji obecnych w literaturze zaprezentowano model procesu zarządzania tym szczególnym rodzajem kapitału. Scharakteryzowano także główne nurty w procesie jego pomiaru z uwzględnieniem wad i zalet podejścia ilościowego i jakościowego. Szczególna uwaga poświęcona została problemom niedostatków

⁶ Y.S. Chen, *The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 77, No. 3, s. 271-286.

⁷ J.Y. Yong i in., *Nexus between green intellectual capital and green human resource management*, „Journal of Cleaner Production” 2019, No. 215, s. 364-374.

raportowania na temat stanu kapitału intelektualnego. Wnikliwa analiza dorobku literatury umożliwiła przedstawienie propozycji konstrukcji bilansu poszerzonego o ukryte zasoby przedsiębiorstwa. Na zakończenie rozdziału omówiono istotę zielonego kapitału intelektualnego, jako specyficznego zasobu wspierającego realizację celów zrównoważonego rozwoju, oraz główne jego komponenty.

Rozdział drugi koncentruje się na omówieniu istoty zielonego kapitału ludzkiego. Dokonano tu charakterystyki pojęcia kapitał ludzki oraz omówiono elementy go tworzące. Przedstawiono specyfikę zielonego kapitału ludzkiego oraz istotę koncepcji wspierającej paradygmat *sustainability*, określanej mianem zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi; zwrócono uwagę na główne obszary jej implementacji. W toku podjętych analiz dokonano oceny zakresu wdrożenia tej koncepcji w warunkach polskich oraz podjęto próbę identyfikacji najpopularniejszych ekologicznych praktyk personalnych wspierających zrównoważony rozwój organizacji.

W rozdziale trzecim skoncentrowano się na drugim komponentcie zielonego kapitału intelektualnego, tj. zielonym kapitale organizacyjnym. Kapitał ten stanowi źródło budowy potencjału ekoinnovazione i tym samym istotnie przyczynia się do przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W rozdziale omówiono specyfikę kapitału organizacyjnego i jego umiejscowienie w strukturze kapitału intelektualnego. Wyjaśniono istotę zielonego kapitału organizacyjnego ze zwróceniem uwagi na kluczowe aktywa go tworzące. W dalszej części na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych autorki zilustrowano skalę wdrożenia praktyk ukierunkowanych na budowanie zielonego kapitału organizacyjnego w polskich przedsiębiorstwach. Omówiono także główne bariery w procesie akumulacji tego kapitału oraz sposoby ich przezwyciężania.

Rozdział czwarty, ostatni, poświęcono charakterystyce zielonego kapitału relacyjnego. Kapitał ten wzmacnia współpracę z partnerami w zakresie zarządzania środowiskiem i zielonymi innowacjami, stąd jest niezwykle ważny z uwagi na tworzenie zielonego kapitału ludzkiego i organizacyjnego. W rozdziale tym dokonano prezentacji składników

niematerialnych identyfikowanych z kapitałem relacyjnym. W toku rozważań teoretycznych zdefiniowano pojęcie zielonego kapitału relacyjnego oraz scharakteryzowano główne jego komponenty. Szczególną uwagę zwrócono na rolę zrównoważonego marketingu jako narzędzia budowania tego kapitału. W części empirycznej przeanalizowano inicjatywy przedsiębiorstw prowadzące do akumulacji zielonego kapitału intelektualnego. Przedstawiono także wyniki badań własnych autorki dotyczące zakresu implementacji praktyk ukierunkowanych na akumulację tego kapitału oraz jego wpływ na konkurencyjność organizacji.

Niniejsze opracowanie jest efektem badań prowadzonych przez autorkę w ramach zadania badawczego nr 88/20/B pt. *Innowacyjne koncepcje i metody zarządzania zasobami w organizacjach inteligentnych*, realizowanego na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Publikacja jest adresowana do osób zainteresowanych problematyką zrównoważonego zarządzania organizacjami. Stanowi ona lekturę, która może być pomocna zarówno dla wykładowców, studentów, jak też słuchaczy studiów podyplomowych. W szczególności jest jednak kierowana do menedżerów różnych szczebli zainteresowanych nowoczesnymi rozwiązaniami wspierających zrównoważony rozwój organizacji. Autorka wyraża nadzieję, że przedstawiona problematyka będzie stanowić inspirację do implementacji praktyk wspierających stymulowanie ekorozwoju oraz do dalszych przemyśleń na temat roli zasobów niematerialnych w procesie zrównoważonego rozwoju współczesnych organizacji. Celem opracowania jest wywołanie szerokiej dyskusji nad pożądanymi kierunkami ewolucji procesu zarządzania kapitałem intelektualnym w celu wykorzystania jego potencjału do ekologizacji działalności przedsiębiorstw.

– Rozdział 1 –

KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO ZASÓB STRATEGICZNY

1.1. Rola aktywów niematerialnych we współczesnych organizacjach

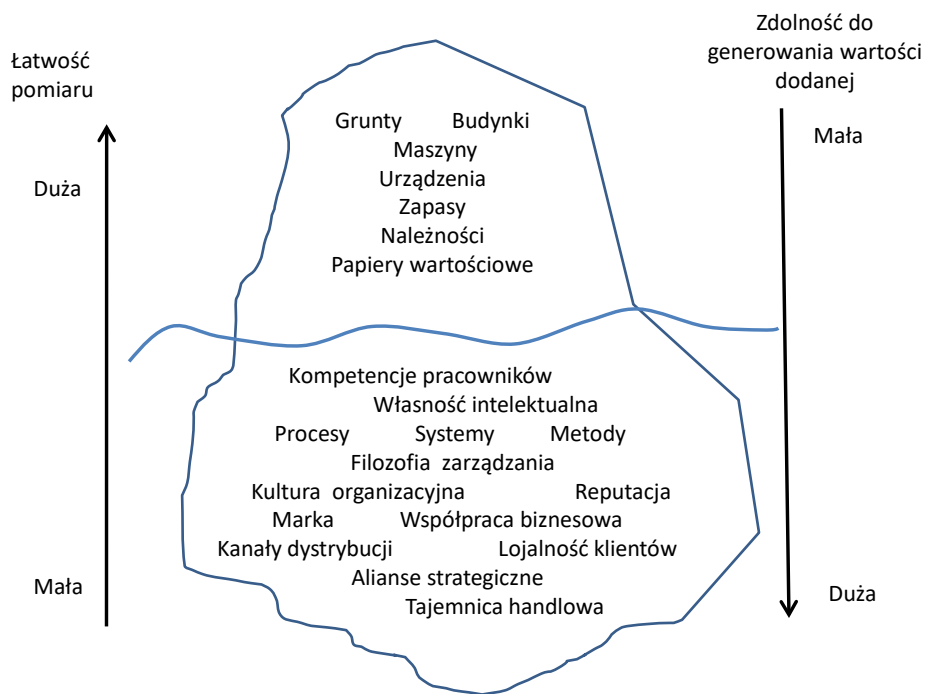
Podstawowym kryterium wyodrębniania zasobów w gospodarce opartej na wiedzy jest podział na aktywa materialne i niematerialne. Zasoby materialne to aktywa widoczne, skwantyfikowane i ujęte w sprawozdawczości finansowej. Natomiast aktywa niematerialne oznaczają niemające fizycznej postaci, oparte na wiedzy czynniki, które stanowią źródło przyszłych korzyści dla organizacji. W literaturze występują różne terminy określające zasoby niematerialne w zależności od dziedziny nauki, która je stosuje. Określenia *wartości niematerialne* i *aktywa niematerialne* są powszechnie wykorzystywane przez rachunkowość, *własność intelektualna* ma zastosowanie w prawie, *kapitał intelektualny* jest domeną zarządzania, natomiast do *aktywów intelektualnych* najczęściej odwołuje się ekonomia⁸.

Ideę podziału na aktywa materialne i niematerialne dobrze oddaje model góry lodowej. Na rys. 1 aktywa materialne obrazuje wierzchołek góry. Natomiast elementy znajdujące się pod powierzchnią wody w przedstawionym modelu to aktywa niematerialne. Współcześnie to właśnie one uznawane są za te, które w największym stopniu przyczyniają się do budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Era wiedzy zmieniła bowiem istotę rozumienia terminu *bogactwo organizacji* i sposobu jego tworzenia⁹. Zasoby materialne nadal są niezbędne dla bieżącej działalności,

⁸ M. Bąk, *Wartości niematerialne a strategia przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 7, s. 397-407.

⁹ G. Michalczyk, *Aktywa niematerialne jako generatory wartości w spółkach notowanych na GPW*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4, s. 50.

jednak ich przydatność w procesie tworzenia unikatowej i trwałej przewagi konkurencyjnej jest ograniczona. Koncentracja uwagi na niematerialnych generatorach wartości wynika z faktu, że to wiedza określa współcześnie charakter oraz tempo rozwoju ekonomicznego.



Rys. 1. Model góry lodowej zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Dobiegała-Korona, A. Herman, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 195.

W erze informacyjnej wiedza i tworzone na jej podstawie aktywa niematerialne są w stanie wytworzyć większą wartość dodaną niż tradycyjne aktywa rzeczowe i finansowe. Dlatego też na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci obserwowany jest systematyczny wzrost znaczenia czynników niematerialnych, co znajduje odzwierciedlenie w znacznym wzroście rozbieżności między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstw. Wartość rynkowa niejednokrotnie kilka razy przekracza wartość majątku wielu spółek notowanych na giełdzie. Różnicę tę przypisuje się

występowaniu aktywów niematerialnych, określanych jako kapitał intelektualny organizacji¹⁰. Aktywa niematerialne często nazywane są aktywami wiedzy, ponieważ ich potencjał tworzenia wartości wynika z zaangażowania intelektu pracowników¹¹.

Aktywa niematerialne różnią się w zasadniczy sposób od aktywów tradycyjnych (tab. 1). Specyficzne cechy zasobów niematerialnych sprawiają, że w trakcie ich użytkowania zachowują się one zupełnie inaczej niż zasoby materialne, stąd posiadają znaczny potencjał w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji. Wyróżnia je przede wszystkim to, że nie mają postaci fizycznej¹², co skutkuje trudnościami w ich kwantyfikacji. Mimo to są intuicyjnie wyceniane przez inwestorów zewnętrznych, co znajduje odzwierciedlenie we wzroście rynkowej wartości przedsiębiorstw. Inwestorzy coraz częściej zdają sobie sprawę, że o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje nie tylko majątek finansowy i rzeczowy. Dlatego dla znalezienia determinantów wartości współczesnych przedsiębiorstw nie wystarczy analiza danych finansowych¹³. Trzeba przyjrzeć się pracownikom zatrudnionym w organizacji, wytworom ich zdolności i kreatywności, zdobytym przez nich klientom i nawiązanym relacjom.

Większość z tych aktywów posiada złożoną strukturę wewnętrzną, np. kompetencje pracowników obejmują: wiedzę, umiejętności, doświadczenia, postawy, predyspozycje, cechy osobowości, motywację i wiele innych komponentów. Aktywa te, wbrew logice, zyskują na wartości podczas użytkowania, np. w procesie dzielenia się wiedzą osoba przekazująca nie traci tego aktywa, a u innych uczestników wymiany jej zasób

¹⁰ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 11.

¹¹ G. Urbanek, *Zasady wyceny aktywów niematerialnych*, www.ip-hub.org (dostęp: 30.10.2020).

¹² Zasoby te materialnie nie istnieją, co wyklucza możliwość zbadania ich za pomocą zmysłów wzroku, słuchu, dotyku czy powonienia. Nie daje się ich zatem wprost zauważyć. Można jedynie dostrzec ich pewne materialne przejawy (M. Murawska, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 72).

¹³ E. Bombiak, *Kapitał intelektualny jako generator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie organizacjami a ryzyko*, J. Toruński, H. Wyrębek (red.), Studio Emka, Warszawa 2011, s. 317-335.

przyrasta¹⁴. Ważną cechą aktywów niematerialnych jest też możliwość ich jednoczesnego wykorzystania w różnych miejscach i celach, np. dobra reputacja przedsiębiorstwa może być jednocześnie wykorzystana w procesie rekrutacji do przyciągania wartościowych specjalistów oraz podczas negocjowania korzystnych kontraktów z partnerami biznesowymi.

Tab. 1. Porównanie aktywów materialnych i niematerialnych

Kryterium	Aktywa materialne	Aktywa niematerialne
1. Miejsce w systemie rachunkowości	Widoczne jako składniki bilansu, skwantyfikowane	Niewidoczne, trudno wymierne
	Wykorzystywanie ich przez jedną grupę uniemożliwia jednoczesne korzystanie z nich przez innych	Wykorzystywanie ich przez jedną grupę nie uniemożliwia innym korzystania z nich
2. Dostępność i mobilność	Niemobilne (ziemia) lub o ograniczonej mobilności (wysokie koszty transportu)	Rzadkie i trudne do kopiowania
	Powszechnie dostępne i łatwe w zbyciu	Nie są w całości własnością przedsiębiorstwa
3. Stopień deprecjacji	Amortyzują się z czasem	Zyskują na wartości, jeśli są właściwie wykorzystywane
4. Zużywalność	Ich wartość maleje w miarę użytkowania (amortyzacja)	Ich wartość rośnie w miarę użytkowania (np. wiedza) – zanika, jeśli się jej nie używa
5. Ochrona	Pełna ochrona poprzez prawa własności	Ograniczone uregulowania prawne, trudności w egzekwowaniu praw własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.B. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 22; B. Mikuła i in., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 38; G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 23.

¹⁴ G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 23, 43-44; B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 38.

Aktywa niematerialne mają też zdolność do powiększania swojej wartości poprzez interakcje zachodzące między różnymi ich rodzajami, co stwarza szanse na uzyskanie efektu synergicznego. Różni się też sposób kreowania przez nie wartości. Rzadko wywierają one bezpośredni wpływ na finansowe efekty działalności, zwykle uwidacznia się on w ciągu zależności przyczynowo-skutkowych. Inwestycje w te aktywa nie gwarantują wzrostu wartości, a ewentualne korzyści ujawniają się w dłuższym horyzoncie, co podwyższa ryzyko inwestycyjne. Brak efektywnego zarządzania tymi aktywami może spowodować ich dezaktualizację, natomiast właściwie wykorzystywane – generują wartość, jednak w powiązaniu z innymi aktywami materialnymi lub niematerialnymi. Głównym determinantem korzyści wynikających z aktywów niematerialnych są takie ich cechy, jak podzielność, wzrost wartości wraz z użytkowaniem oraz efekt sieci. Ich stosowanie wiąże się jednak z ryzykiem wynikającym z ograniczonych praw własności dla przedsiębiorstwa¹⁵. Przedsiębiorstwo posiada na własność aktywa rzeczowe, lecz nie jest właścicielem kapitału ludzkiego – najważniejszego aktywa decydującego o sukcesie lub porażce firmy.

Z niewyczerpywalnością i nieliniowością aktywów niematerialnych wiąże się inna istotna ich cecha, jaką jest dominacja. Wynika ona z tego, że efektywne wykorzystanie aktywów niematerialnych, które przyjmują nadrzędną rolę do pozostałych aktywów w kreowaniu wartości, determinuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Również unikalny charakter aktywów niematerialnych będący efektem ich rzadkości umożliwia wyróżnianie przedsiębiorstwa na tle innych. Te wyróżniające aktywa niematerialne cechy przyczyniają się do uzyskania dodatkowych, ponadprzeciętnych korzyści ekonomicznych prowadzących do wzrostu wartości przedsiębiorstwa¹⁶. Na podstawie powyższego stwierdzić można, że aktywa niematerialne posiadają cechy charakterystyczne dla zasobów

¹⁵ G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych...*, dz. cyt., s. 22.

¹⁶ G. Michalczuk, *Aktywa niematerialne jako...*, dz. cyt., s. 49-63.

noszących miano strategicznych. Za strategiczne uznaje się bowiem zasoby, które są¹⁷:

- 1) ważne, wartościowe dla przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu szans i unikaniu zagrożeń;
- 2) rzadkie, w sensie występowania u aktualnych i potencjalnych konkurentów;
- 3) trudne do skopiowania przez konkurentów (a tym samym zapewniające trwałość przewagi konkurencyjnej);
- 4) nie do zastąpienia (tzn. brak jest ich ekwiwalentnych substytutów).

Z drugiej strony specyfika zasobów niematerialnych powoduje, że zarządzanie nimi stanowi jeden z najbardziej problematycznych obszarów ze względu na trudność w ich identyfikacji, pomiarze czy też wizualizacji w sprawozdawczości.

1.2. Kapitał intelektualny w strukturze zasobów przedsiębiorstwa

Ogół aktywów związanych z niematerialnymi składnikami majątku przedsiębiorstwa określany jest mianem kapitału intelektualnego¹⁸. Zdaniem E. Głuszek aktywa te stanowią tworzywo tego kapitału¹⁹. Do tej pory nie udało się jednak opracować jednolitej definicji tej kategorii, stąd w badaniach nad jego naturą dostrzec można niejednorodność terminologiczną (tab. 2). Często jest on określany jako aktywa ukryte, niewidzialne, niewymierne, niefinansowe, zasoby intelektualne, kapitał wiedzy czy też materia intelektualna. Zauważyć można, że zależnie od celu badawczego i przyjętej perspektywy autorzy skupiają się w swoich definicjach na cechach, elementach składowych lub ekonomicznych korzyściach z wykorzystania kapitału intelektualnego.

¹⁷ R. Krupski, *Cechy zasobów strategicznych. Teoria i badania empiryczne*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 29 (4), s. 5-12.

¹⁸ J. Frazłagiewicz, *Kapitał intelektualny i aktywa niematerialne w globalnej gospodarce*, <http://www.vistula.edu.pl/pol/page/kapital-intelektualny-i-aktywa-niematerialne-w-globalnej-gospodarce> (dostęp: 12.02.2019).

¹⁹ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 65.

Tab. 2. Wybrane definicje kapitału intelektualnego

Autor	Definicja
L. Edvinsson, M.S. Malone	Kapitał intelektualny to ukryte aktywa, odzwierciedlające lukę pomiędzy wartością rynkową a księgową firmy.
M. Bratnicki	Kapitał intelektualny to suma wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktyczne przekształcenie tej wiedzy w składniki wartości firmy.
D. Dobija	Kapitał intelektualny to źródło finansowania niematerialnych zasobów firmy przyczyniających się do generowania przyszłych korzyści, a więc w istotny sposób wpływających na proces kreowania wartości firmy.
G. Urbanek	Kapitał intelektualny stanowi niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy widzialne efekty. To zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji na aktywa niematerialne.
G. Roos, J. Roos	Kapitał intelektualny to suma ukrytych aktywów nieuwzględnionych w sprawozdaniach finansowych, obejmująca zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co zostaje w firmie po ich wyjściu do domu.
L. Prusak	Kapitał intelektualny to materia intelektualna, która została zmaterializowana, uchwycona i wykorzystana do stworzenia wysoko wartościowych aktywów.
T. Steward	Kapitał intelektualny to materiał intelektualny, który został sformalizowany, ujęty i zmuszony do działania w celu stworzenia majątku o wyższej wartości.
J. Fitz-Enz	Kapitał intelektualny to własność intelektualna firmy oraz skomplikowany spłot procesów i kultury połączony z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim.
E. Skrzypek	Kapitał intelektualny to aktywa intelektualne będące sumą wiedzy poszczególnych pracowników oraz zespołów pracowników. Zasoby te podlegają ciągłym zmianom, które są efektem procesu uczenia się organizacji.
M. Mro-ziewski	Kapitał intelektualny to koncepcja zdolności przedsiębiorstwa i osób w nim zatrudnionych do osiągania dochodów i budowania potencjału konkurencyjności w przyszłości, w szczególności w oparciu o aktywa intelektualne i relacje społeczne, ukierunkowane na poszukiwanie wiedzy, jej przetwarzanie, wzbogacanie i przekazywanie interesariuszom w postaci artefaktów rodzących różnorodne korzyści i postęp społeczno-gospodarczy.

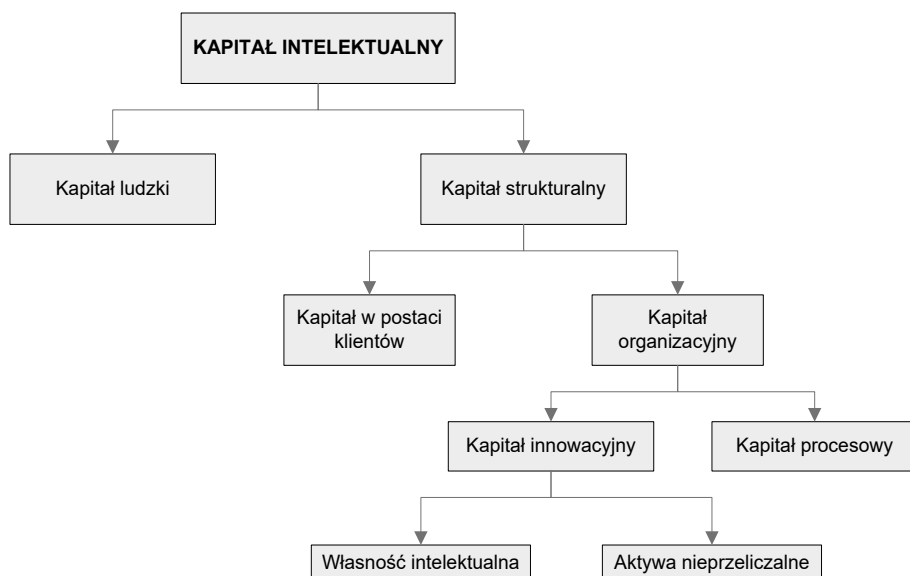
Źródło: opracowano na podstawie M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk, Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001, s. 111; L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 39; A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo ODiDK, Gdańsk 2002, s. 58-59; M. Kwiecień, B. Iwasieczko, *Kapitał intelektualny a ład korporacyjny a rachunkowość*, [w:] *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 121-125; T. Steward, *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey, London 1997; J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 23-24; M. Mro-ziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008, s. 48; E. Skrzypek, *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, E. Skrzypek, A. Sokół (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 145.

W literaturze spotkać można także wiele prób klasyfikacji kapitału intelektualnego, mających na celu wyodrębnienie jego elementów składowych. Do najbardziej znanych należy model opracowany w szwedzkiej firmie ubezpieczeniowej Skandia. Opracowana w Skandii koncepcja L. Edvinssona wskazuje na dwa zasadnicze elementy składowe kapitału intelektualnego, tj. kapitał ludzki i kapitał strukturalny (rys. 2). Kapitał ludzki obejmuje wiedzę, umiejętności, doświadczenia pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa, które – wspomagane kreatywnością – stanowią mechanizm napędzający procesy rozwojowe w organizacji. To także cechy wnoszone przez pracownika (inteligencja, kreatywność), jego zdolność do uczenia się oraz motywacja do działania i dzielenia się wiedzą²⁰.

Kapitał strukturalny to zdolność organizacyjna do wspierania produktywności pracowników. Obejmuje on kapitał organizacyjny oraz kapitał klienta. Kapitał organizacyjny to systemy i narzędzia usprawniające przepływ wiedzy w organizacji, kapitał klienta zaś to relacje z klientami. Dalszy podział dotyczy kapitału organizacyjnego, w którym wyróżnia się kapitał innowacyjny oraz kapitał procesów. Kapitał innowacyjny obejmuje umiejętności odnowy organizacji w postaci praw własności intelektualnej oraz innych aktywów niematerialnych wykorzystywanych do tworzenia i wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów i usług. Kapitał procesów zaś to procesy, procedury, techniki i programy pracownicze wzmacniające efektywność wytwarzania²¹. W podejściu tym podkreśla się znaczenie kapitału ludzkiego, zwracając uwagę na fakt, iż stanowi on własność pracowników, a przez organizację jest jedynie dzierżawiony.

²⁰ J. Patalas-Maliszewska, *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, „E-mentor” 2010, nr 4 (36), <https://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/36/id/769> (dostęp: 30.10.2021).

²¹ L. Edvinsson, M.S. Malone, dz. cyt., s. 59.



Rys. 2. Model kapitału intelektualnego Skandii

Źródło: L. Edvinsson, *Developing Intellectual Capital at Skandia*, „Long Range Planning” 1997, No. 3.

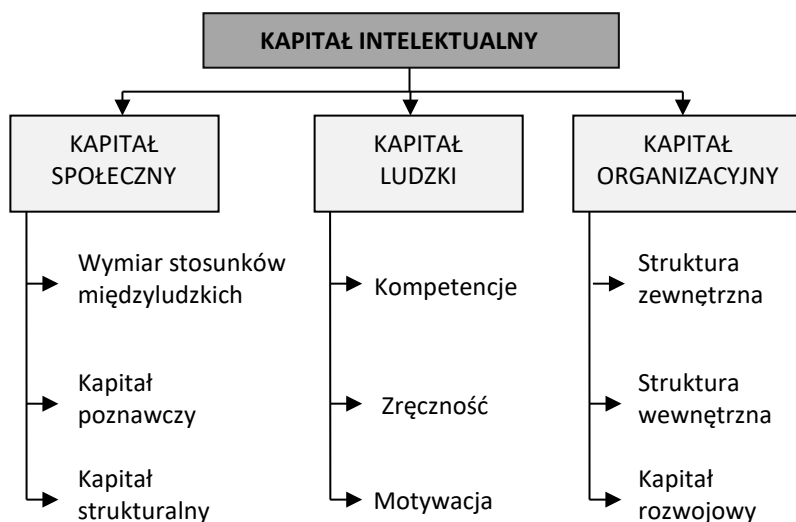
Niektórzy autorzy wymieniają inny podział elementów tworzących kapitał intelektualny organizacji. Według K.E. Sveiby’ego tworzą go²²:

- 1) struktura wewnętrzna – koncepcje, modele i systemy tworzone przez pracowników oraz struktura i kultura organizacyjna;
- 2) struktura zewnętrzna – relacje z dostawcami, odbiorcami, marka, reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa;
- 3) indywidualne kompetencje – potencjał tkwiący w zatrudnionych: wiedza, umiejętności, doświadczenie i zdolności pracowników.

Innowacyjny i nowatorski model kapitału intelektualnego opracowali polscy badacze M. Bratnicki i J. Strużyna. Autorzy podzielili kapitał intelektualny na kapitał społeczny, ludzki i organizacyjny (rys. 3), jednak mimo zbieżności nazw z innymi modelami pojęcia te nie są tożsame. Kapitał ludzi w modelu tym jest rozumiany szeroko i obejmuje kompetencje,

²² K.E. Sveiby, *Measuring Intangibles and Intellectual Capital*, [w:] *Knowledge Management. Classic and Contemporary Works*, D. Morey, M. Maybury, B. Thuraishingham (eds.), The MIT Press, Cambridge [USA, Massachusetts]–London 2000, s. 337-353.

zręczność intelektualną i motywację. Natomiast kapitał organizacyjny to zarówno struktura wewnętrzna, jak i powiązania z interesariuszami zewnętrznymi oraz procesy uczenia się i innowacyjność organizacji. Nową kategorią jest kapitał społeczny, obejmujący kapitał strukturalny (powiązania w sieci i jej konfiguracje oraz odpowiedniość organizacji), kapitał poznawczy (język, słowniki i opowieści) oraz stosunki międzyludzkie (zaufanie, normy i identyfikacja).



Rys. 3. Struktura kapitału intelektualnego według M. Bratnickiego i J. Strużyny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001, s. 70.

Z kolei Warschat, Wagner i Hauss wskazują na następujące równorzędne elementy kapitału intelektualnego²³:

- 1) kapitał ludzki (wykształcenie, kompetencje, struktury nieformalne i relacje międzyludzkie, przywództwo i motywacja, realizacja potrzeb według Masłowa);

²³ A. Adamska, *Kapitał rynkowy organizacji jako istotny czynnik przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Budowanie przewag konkurencyjnych w wymiarze społecznym, ekonomicznym i terytorialnym*, K. Malik (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2011, s. 12.

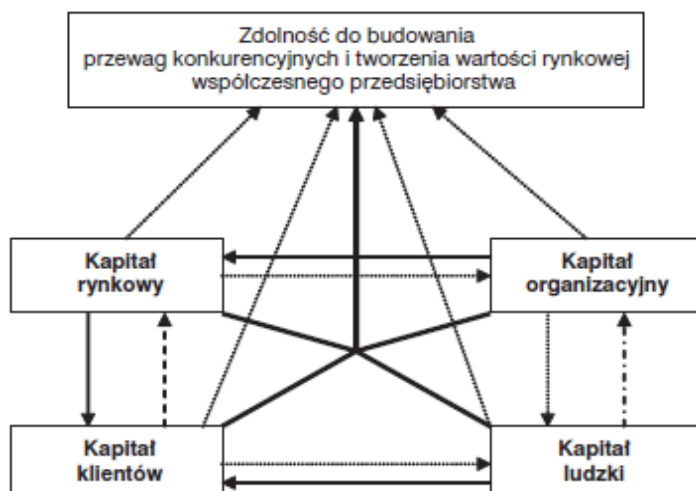
- 2) kapitał organizacyjny (procesy, technologie, posiadana infrastruktura, kultura organizacyjna, style zarządzania);
- 3) kapitał rynkowy (relacje z klientami, dostawcami, kompetencje rynkowe, inne relacje rynkowe, działalność marketingowa i public relations);
- 4) kapitał innowacyjny (ciągły rozwój i procesy doskonalenia, przedsiębiorczość, kreatywność, kultura proinnowacyjna, nowoczesne technologie).

Natomiast A. Wildowicz-Giegiel przedstawiła holistyczno-dynamiczny model kapitału intelektualnego, w którym wyodrębnia 4 jego komponenty²⁴:

- 1) kapitał organizacyjny obejmujący:
 - kapitał procesów (infrastruktura, procedury, systemy produkcji i zarządzania);
 - kultura organizacyjna (wartości i normy);
 - kapitał innowacyjny (usprawnienia produktowe i procesowe, nowe produkty i usługi);
- 2) kapitał ludzki obejmujący:
 - wiedzę, umiejętności i kwalifikacje;
 - wartości i postawy;
 - sprawność intelektualną (przedsiębiorczość, innowacyjność);
- 3) kapitał intraspółeczny obejmujący relacje i więzi z pracownikami, ukształtowany przez kulturę organizacyjną, zarządzanie zasobami ludzkimi (wynagradzanie, motywowanie, ocenianie) oraz działania z zakresu CSR;
- 4) kapitał interspółeczny obejmujący relacje z otoczeniem rozwijane dzięki różnym formom współpracy z innymi podmiotami oraz wybrane działania z zakresu CSR, w skład których wchodzi:
 - relacje rynkowe z klientami, dostawcami, kooperantami;
 - relacje ze środowiskiem naturalnym;
 - relacje ze społeczeństwem.

²⁴ A. Wildowicz-Giegiel, *Akumulacja kapitału intelektualnego a kreacja wartości w przedsiębiorstwie nowej gospodarki*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2017, s. 104.

Tak duża różnorodność koncepcji i znaczne uszczegółowienie składowych kapitału intelektualnego wynika z faktu, że jak dotąd nie opracowano uniwersalnej i powszechnie uznanej miary jego wartości. Nie wnikając w szczegóły różnych definicji i klasyfikacji, stwierdzić można, że z punktu widzenia generowania wartości przedsiębiorstwa ważne jest rozpoznanie determinantów odpowiedzialnych za tworzenie poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego. Dla każdego podmiotu odmienne czynniki wpływają na rozwijanie wyodrębnionych elementów składowych, co jest zależne od profilu działalności, posiadanych zasobów, potencjału technologicznego oraz oczekiwań klientów²⁵. Ponadto samo posiadanie różnych aktywów niematerialnych nie gwarantuje sukcesu – ważne jest ich współdziałanie, które umożliwia uzyskanie efektu synergicznego (rys. 4). Według H. Saint Onge’a – odseparowanie jednego z elementów uniemożliwia wytworzenie kapitału finansowego i uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku²⁶.



Rys. 4. Efekt synergiczny oddziaływania komponentów kapitału intelektualnego

Źródło: W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 2 (34), <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/727> (dostęp: 24.10.2019).

²⁵ W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 2 (34), <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/34/id/727> (dostęp: 24.10.2019).

²⁶ L. Edvinsson, M.S. Malone, dz. cyt., s. 106.

Kapitał intelektualny jest potencjałem tworzenia wartości przedsiębiorstwa, aby jednak mógł on zaistnieć należy podjąć odpowiednie działania, celem przekształcenia aktywów niematerialnych w wartość. Kapitał ten powstaje bowiem jako skutek powiązań między poszczególnymi elementami go tworzącymi. Stąd też można stwierdzić, że wartość przedsiębiorstwa tworzona na bazie kapitału intelektualnego jest rezultatem interakcji zachodzących między jego elementami składowymi. Większość autorów jest jednak zgodna co do tego, że najważniejszy jest kapitał ludzki – ludzie pozyskują wiedzę, przekazują ją i wykorzystują do kreowania innowacji. Warto dodać, że kapitał intelektualny nie przynosi zysków natychmiastowych, jak również tych zysków nie gwarantuje, a jedynie uosabia możliwości wzrostu wartości przedsiębiorstwa w przyszłości²⁷.

Biorąc pod uwagę powyższe, można stwierdzić, że kapitał intelektualny stanowi konglomerat wielu składników opartych na wiedzy, które kształtują wartość rynkową współczesnych przedsiębiorstw. Większość autorów komponenty go tworzące dzieli na trzy główne kategorie:

- 1) kapitał ludzki, obejmujący intelektualny potencjał tkwiący w pracownikach (tj. ich wiedzę, umiejętności, zdolności, doświadczenie, predyspozycje, cechy osobowości itp.) oraz możliwości jego wykorzystania zdeterminowane posiadaną motywacją;
- 2) kapitał organizacyjny (zwany też strukturalnym), na który składają się m.in.: kultura organizacyjna, systemy, bazy danych, metody i procesy, wartości niematerialne i prawne oraz infrastruktura organizacyjno-informacyjna ułatwiająca przepływ wiedzy w organizacji oraz wykorzystanie potencjału ludzkiego;
- 3) kapitał relacyjny (architektura sieci) dotyczący całokształtu powiązań z interesariuszami zewnętrznymi, jak również reputacji będącej wynikiem tych relacji.

Kapitał intelektualny jest niewątpliwie kategorią złożoną, wykształconą na bazie najcenniejszego zasobu współczesnych organizacji, jakim

²⁷ E. Bombiak, *Kapitał intelektualny jako...*, dz. cyt., s. 324.

jest wiedza (zarówno ta ukryta, zgromadzona w umysłach pracowników, jak też skodyfikowana i utrwalona w dokumentach przedsiębiorstwa), która to stanowi budulec dla tworzenia różnych aktywów niematerialnych. Wiedza ta jest zatem nie tylko składnikiem, ale też podstawą tworzenia tego kapitału. Równie złożony jest proces jego generowania, realizowany w drodze skomplikowanych interakcji zachodzących z udziałem nie tylko różnych aktywów, ale też różnych grup interesariuszy przedsiębiorstwa. Trudność w opracowaniu jednolitego podejścia i spójnej definicji kapitału intelektualnego wynika zatem przede wszystkim z faktu, iż mamy do czynienia z zasobem skomplikowanym i unikatowym. W każdym przedsiębiorstwie tworzy go specyficzna konfiguracja aktywów niematerialnych powiązanych ze sobą i wzajemnie się uzupełniających.

1.3. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym

Kapitał intelektualny, podobnie jak każdy kapitał tworzący wartość organizacji, wymaga odpowiedniego zarządzania. Zainteresowanie zarządzających tym rodzajem kapitału i efektywnym nim zarządzaniem uwarunkowane jest przyczynami o charakterze zewnętrznym oraz wewnętrznym. Przyczyna zewnętrzna związana jest głównie z potrzebą dostarczenia pełnej i wiarygodnej informacji akcjonariuszom przedsiębiorstwa oraz potencjalnym inwestorom – interesariuszom zewnętrznym, do których należą także wierzyciele, klienci i dostawcy, społeczeństwo, organy rządowe i samorządowe itp. Wewnętrzną przyczyną jest konieczność integracji strategii w zakresie kapitału intelektualnego z ogólną strategią rozwoju przedsiębiorstwa w celu jak najlepszego wykorzystania aktywów niematerialnych.

Współcześni menedżerowie powinni uwzględniać trzy poziomy zarządzania kapitałem intelektualnym w organizacji. Pierwszy poziom dotyczy zarządzania kapitałem intelektualnym jednostki, drugi zarządzania kapitałem intelektualnym zespołu pracowników, trzeci poziom to

zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji. Według W.J. Hudsona kapitał intelektualny jednostki to kombinacja następujących czynników²⁸:

- 1) genetycznego dziedzictwa i edukacji,
- 2) doświadczenia,
- 3) postaw wobec życia i przedsiębiorczości.

Kapitał intelektualny człowieka jest niepowtarzalny, stanowi w pewnym sensie jego kod genetyczny. Można go jednak w pewnym stopniu kształtować, zwłaszcza poprzez oddziaływanie na postawy wobec życia i przedsiębiorczości. Zwiększenie omawianego potencjału odbywa się również poprzez zmienne organizacji, takie jak system czy kultura organizacyjna. Zarządzanie kapitałem intelektualnym zespołu łączy się z zarządzaniem kapitałem ludzkim, gdyż to zespoły pracownicze firmy tworzą jej kapitał ludzki, a także stanowią podstawową komórkę funkcjonowania współczesnej organizacji. Celem zarządzania kapitałem intelektualnym jest wykorzystanie efektu synergii w procesie organizacyjnego uczenia się²⁹.

W ujęciu ogólnym zarządzanie kapitałem intelektualnym sprowadza się do identyfikacji, pomiaru i pełnego wykorzystania oraz rozwoju ukrytego potencjału przedsiębiorstwa³⁰. System zarządzania kapitałem intelektualnym można opierać się na dwóch strategiach: ofensywnej lub defensywnej. Podejście ofensywne polega na generowaniu przychodów z kapitału intelektualnego ucieleśnionego w nowych produktach i usługach, otwartości na nowe technologie, zdobywaniu nowych rynków itp. Strategia defensywna koncentruje się natomiast na ochronie posiadanego kapitału intelektualnego i uniemożliwieniu innym korzystania z technologii stosowanej przez dane przedsiębiorstwo, np. poprzez licencjonowanie patentów

²⁸ W.J. Hudson, *Intellectual Capital. How to build it, enhance it, use it*, John Wiley & Sons Publishing, Toronto 1993, s. 16-17.

²⁹ A. Stosik, M. Kowalewski, *Wykorzystanie kapitału intelektualnego w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, „Prace UE we Wrocławiu” 2011, nr 218, s. 249-257.

³⁰ K.E. Sveiby, dz. cyt., s. 337-353.

w zamian za opłaty³¹. Wydaje się jednak, że najlepsze efekty można osiągnąć dzięki łączeniu obydwu podejść.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest często utożsamiane z zarządzaniem wiedzą, jednak nie należy tych procesów traktować jako tożsame, mimo że posiadają one wiele cech wspólnych. Wynika to z faktu, że wiedza stanowi podstawowy budulec i składnik kapitału intelektualnego. Dlatego obydwa te obszary zarządzania współistnieją ze sobą. Zasadnicze różnice między nimi dotyczą ich charakteru. Zarządzanie kapitałem intelektualnym ma charakter strategiczny i koncentruje się wokół budowania oraz zarządzania aktywami niematerialnymi (intelektualnymi), w tym również wiedzą, natomiast zarządzanie wiedzą ma charakter taktyczny i operacyjny i dotyczy szczegółowych aspektów tworzenia, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy, wspierając jednocześnie wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego³².

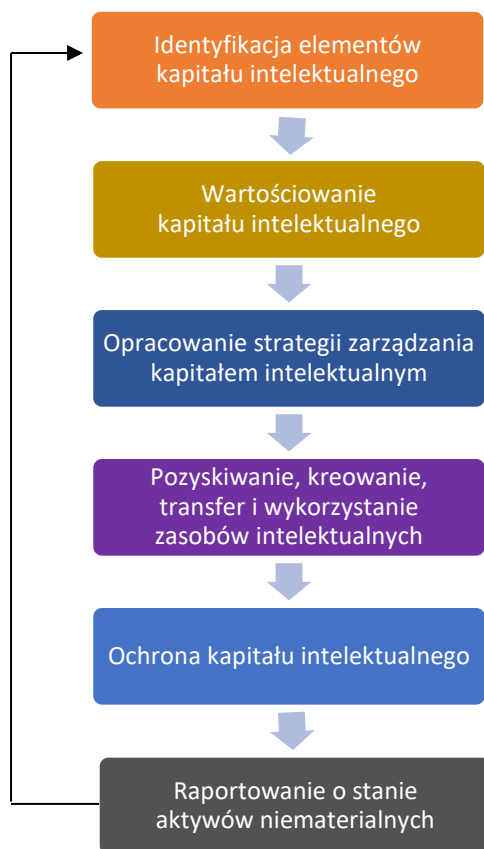
Zarządzanie kapitałem intelektualnym traktowane jest dziś jako podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością, jednak wymaga reorientacji w sposobie działania współczesnych organizacji³³. Jego celem jest bieżące dostosowywanie potencjału intelektualnego do realizacji strategicznych zamierzeń organizacji ukierunkowanych na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa oraz zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym powinien uwzględniać etapy przedstawione na rys. 5. W ujęciu ogólnym chodzi w nim o rozpoznanie poszczególnych elementów aktywów niematerialnych, ich pomiar oraz efektywne wykorzystywanie i rozwijanie, a także ochronę przez nieuprawnionym wykorzystywaniem. Jednak każde przedsiębiorstwo może, a nawet powinno, opracować własny, dostosowany do jego uwarunkowań

³¹ R. Zaborowska, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Ars boni et aequi, Poznań 2009, s. 84.

³² A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 154-155.

³³ E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny*, [w:] *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, E. Skrzypek (red.), t. 1, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2005, s. 59.

i specyfiki model zarządzania kapitałem intelektualnym. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym jest bowiem zróżnicowany ze względu na takie uwarunkowania jak: profil prowadzonej działalności, posiadane zasoby materialne i niematerialne, potencjał technologiczny, przedsiębiorczość i innowacyjność, obszar prowadzonych działań, asortyment oferowanych produktów i usług czy docelową grupę klientów³⁴.



Rys. 5. Etapy procesu zarządzania kapitałem intelektualnym

Źródło: E. Bombiak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa – kluczowy majątek współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 23 (96), s. 71-86.

³⁴ W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i...*, dz. cyt.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym to działania obejmujące podstawowe funkcje zarządzania zorientowane na koordynowanie wszystkich elementów kapitału intelektualnego dla sprawnego i skutecznego osiągnięcia wytyczonych celów³⁵. Głównym celem tego procesu jest realizowanie podstawowych funkcji zarządzania w taki sposób, by tworzyć warunki do efektywnego i pełnego wykorzystania zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Wybrane działania ukierunkowane na pozyskiwanie, rozwój i wykorzystywanie kapitału intelektualnego organizacji przedstawiono w tab. 3.

Tab. 3. Wybrane aspekty pozyskiwania, rozwoju i wykorzystywania kapitału intelektualnego organizacji

Komponenty kapitału intelektualnego	Rodzaje działań
Kapitał ludzki	– inwestowanie w rozwój pracowników – doskonalenie kluczowych kompetencji – skuteczne motywowanie pracowników – stymulowanie kreatywności indywidualnej i zespołowej – przedsiębiorczy styl zarządzania
Kapitał organizacyjny	– inwestowanie w działalność B+R – kształtowanie kultury organizacyjnej stymulującej dzielenie się wiedzą – ochrona własności intelektualnej – zarządzanie wiedzą
Kapitał relacyjny	– tworzenie aliansów – zarządzanie relacjami z klientem – kształtowanie pozytywnych relacji ze społecznością lokalną

Źródło: E. Bombiak, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa – teoria i praktyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 23 (96), s. 57-70.

Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga zdefiniowania na wstępie sposobu rozumienia pojęcia kapitał intelektualny i konsekwentnego stosowania tych definicji w postępowaniu badawczym,

³⁵ Z. Maksymowicz, *Uwagi o zarządzaniu kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, J. Duraj (red.), Wydawnictwo UŁ, Łódź 2002, s. 59.

jak również doboru odpowiednich metod pomiaru. Diagnoza pozwala zidentyfikować te elementy aktywów niematerialnych, które w firmie są najlepiej rozwinięte oraz te, które choć występują, to nie mają istotnej wartości. Dzięki temu kadra zarządzająca ma pełny obraz aktywów opartych na wiedzy, co pozwala budować odpowiednie strategie ich dalszego rozwijania albo tworzenia i pozyskiwania lub sprzedaży i udostępniania³⁶. Jak dotąd nie wypracowano jednak uniwersalnego podejścia i systemu pomiaru, stąd w praktyce przedsiębiorstwa mogą wybierać spośród kilkunastu modeli ilościowych i jakościowych. Ogólna ich klasyfikacja została przedstawiona w tab. 4.

Tab. 4. Klasyfikacja metod pomiaru kapitału intelektualnego

Grupa metod	Przykłady metody
Metody oparte na kapitalizacji rynkowej	– wskaźnik Q-Tobina – market-to-book value (MV/BV)
Metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego	– kosztowe – rynkowe – dochodowe – oparte na opcjach realnych
Metody oparte na zwrocie z aktywów (ROA)	– <i>Economic Value Added</i> (EVA) – <i>Knowledge Capital Earnings</i> (KCE) – <i>Value Added Intellectual Coefficient</i> (VAIC) – <i>Calculated Intangible Value</i> (CIV)
Metody kart punktowych	– Nawigator Skandii – IC Rating – Zrównoważona Karta Wyników – Monitor Aktywów Niematerialnych

Źródło: opracowano na podstawie K.E. Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, [za:] A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 56.

Poszczególne metody pozwalają wyrazić wartość kapitału intelektualnego w jednostkach pieniężnych bądź wykorzystują system miar niefinansowych. Z tego punktu widzenia można je podzielić na metody

³⁶ S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 99.

finansowe oraz jakościowe. Istotą metod finansowych jest wyrażenie wartości kapitału intelektualnego w jednostkach pieniężnych, natomiast metody jakościowe dostarczają charakterystyki jakościowej elementów składowych tegoż kapitału, co pozwala zidentyfikować te aktywa niematerialne, które odgrywają kluczową rolę w generowaniu wartości dodanej. Niewątpliwą zaletą pomiaru, mimo niedoskonałości stosowanych metod, jest ograniczenie ryzyka inwestycyjnego. Pomiar jest też niezbędnym elementem oceny efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym.

Zarówno metody finansowe, jak i jakościowe mają swoje zalety i ograniczenia. Zasadniczą zaletą metod jakościowych jest prezentacja szerokiego spojrzenia na aktywa przedsiębiorstwa. Spojrzenie to nie ogranicza się wyłącznie do składników rzeczowych i finansowych, ale uświadamia istnienie i znaczenie aktywów intelektualnych, tj. kompetencji, motywacji, kreatywności pracowników, kultury organizacyjnej, relacji z klientami czy potencjału technologicznego, oraz pomaga w ich monitorowaniu za pomocą szeregu wskaźników. Główną wadą modeli jakościowych jest subiektywny dobór wskaźników, co można też postrzegać jako zaletę, gdyż każda organizacja może dokonywać wyboru liczby i rodzaju mierników w zależności od specyfiki oraz własnych potrzeb. Niewątpliwie jednak utrudnia to porównywanie wyników między firmami.

Na szczególną uwagę zasługuje grupa metod finansowych, które pozwalają zmierzyć efektywność zarządzania kapitałem intelektualnym w jednostkach pieniężnych. Pozwalają one na szacowanie wartości posiadanego kapitału oraz przyszłych korzyści będących wynikiem wykorzystywania aktywów niematerialnych i chociaż pieniądź nie jest może najlepszym sposobem wyrażenia wartości aktywów, które są trudno mierzalne, to warto podejmować takie próby, gdyż w innym wypadku może skutkować do niefortunnych decyzji i niewłaściwą alokacją kapitału. Zakres uzyskanych informacji będzie zróżnicowany w zależności od zastosowanej grupy metod³⁷.

³⁷ E. Bombiak, *Wycena kapitału intelektualnego na przykładzie Wawel S.A. – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2012, nr 22 (95), s. 229-244.

Metody oparte na kapitalizacji rynkowej umożliwiają stwierdzenie, czy przedsiębiorstwo w ogóle posiada kapitał intelektualny. Nie pozwalają one wprowadzić precyzyjnie oszacować wartości tego kapitału, ale identyfikują zdolność firmy do uzyskiwania ponadprzeciętnych wyników związanych z efektywnym wykorzystaniem aktywów niematerialnych. Zasadniczą ich wadą jest podatność na fluktuacje występujące na rynku kapitałowym – skutkiem czego wartość rynkowa może być niedoszacowana lub przeszacowana³⁸.

Metody rynkowe szacują wartość aktywa niematerialnego na podstawie porównywalnych transakcji dotyczących podobnych aktywów niematerialnych. Nie zawsze jednak takie transakcje mają miejsce, a każde aktywo niematerialne jest unikatowe, dlatego często trudno znaleźć punkt odniesienia. W metodach dochodowych wartość aktywa niematerialnego ustala się na podstawie spodziewanych korzyści z jego posiadania z uwzględnieniem okresu jego użytkowania³⁹. Z kolei metody kosztowe opierają się na szacowaniu wydatków, jakie należy ponieść, by poprzez zakup lub wytworzenie we własnym zakresie uzyskać aktywa o tej samej użyteczności. Są one stosunkowo proste w zastosowaniu, ale nie uwzględniają zmian wartości pieniądza w czasie, co powoduje, że wartość kapitału intelektualnego oszacowana na ich podstawie odbiega od stanu faktycznego. Najdokładniej wartość aktywów opartych na wiedzy odzwierciedlają modele oparte na opcjach realnych, które uwzględniają różne możliwości ich zastosowania⁴⁰. Dlatego też wartość aktywów wyceniona metodami opartymi na opcjach jest zwykle wyższa niż wartość oszacowana przy zastosowaniu metod tradycyjnych.

Wartościowych informacji dostarczają też metody oparte o zwrot na aktywach. Umożliwiają one określenie przyszłych korzyści będących wynikiem posiadania i użytkowania aktywów niematerialnych oraz efektywności inwestycji w te aktywa. Pozwalają też na identyfikację nieefektywnych

³⁸ Tamże.

³⁹ M. Panfil, A. Szablewski, *Metody wyceny spółki – perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2009, s. 189.

⁴⁰ J. Mun, *Real Options Analysis*, John Wiley&Sons, New Jersey 2002, s. 60-76.

obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwiając porównanie tej efektywności z konkurentami. Są one użyteczne nie tylko dla samego przedsiębiorstwa, ale też obecnych i przyszłych inwestorów, gdyż pozwalają ograniczyć ryzyko transakcyjne i inwestycyjne.

Stosowanie metod finansowych nie wymaga wielu wskaźników, co stanowi ich istotną zaletę, zaś dane do obliczeń są czerpane ze sprawozdań finansowych. Ten drugi aspekt stanowi jednocześnie pewne ograniczenie, jeśli uwzględnimy, że są to dane historyczne, a więc dotyczące przeszłości. Metody finansowe nie dostarczają też informacji na temat wartości poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego, co wymaga ich uzupełnienia o wycenę pojedynczych aktywów niematerialnych. Nie wszystkie aktywa niematerialne podlegają jednak kwantyfikacji (np. kultura organizacyjna), co stanowi istotne ograniczenie ich zastosowania.

Szacując wartość aktywów niematerialnych, należy mieć świadomość, że ma ona charakter relatywny. Wiele z nich, np. kompetencje czy kultura organizacyjna, jest na tyle specyficznych, że ich wartość poza organizacją może być znikoma, zaś w organizacji mogą stanowić generator zysków. W związku z tym analiza zasobów niematerialnych a następnie pomiar kapitału intelektualnego zawsze bywają nacechowane subiektywizmem. Przyjmując szerokie ujęcie kapitału intelektualnego, można przypuszczać, że całkowity pomiar tego kapitału jest wręcz niemożliwy, ze względu na silne powiązania między poszczególnymi aktywami go tworzącymi oraz trudności w ich rozgraniczeniu, ale także z uwagi na zacierające się granice współczesnych organizacji, które coraz częściej przyjmują formę sieciową. Skutkuje to ograniczeniem możliwości rozgraniczenia kapitału intelektualnego poszczególnych przedsiębiorstw⁴¹.

Ważnym etapem zarządzania kapitałem intelektualnym jest jego ochrona. Formy ochrony kapitału intelektualnego obejmują instrumenty prawne i pozaprawne. Formy pozaprawne sprowadzają się do systemów

⁴¹ E. Bombiak, *Wycena kapitału intelektualnego...*, dz. cyt., s. 229-244.

i procedur zabezpieczeń, obejmujących wewnętrzne zasady udzielania i ograniczania dostępu do informacji dla osób spoza przedsiębiorstwa, procedury aktualizacji dokumentów i wiele innych. Ochrona prawna własności intelektualnej obejmuje zabezpieczenia wewnętrzne (odpowiednie zapisy umów z pracownikami) oraz formy powszechne, w skład których wchodzi system prawa autorskiego, zasady ochrony własności przemysłowej oraz przepisy regulujące zasady konkurencji. Prawo autorskie chroni także twórczość naukową i techniczną, w tym bazy danych, programy komputerowe, projekty architektoniczne i urbanistyczne, a także wzornictwo przemysłowe⁴².

Należy tu podkreślić fakt, że kapitał intelektualny jest wysoce mobilny i nie stanowi w całości własności przedsiębiorstwa. W tym kontekście szczególne wyzwanie dla kadry zarządczej stanowi ochrona kapitału ludzkiego, który jest własnością pracowników. Istotnym problemem jest zapewnienie ochrony poczynionych inwestycji w kapitał ludzki przed migracją do konkurencji. Niezbędne staje się zapewnienie atrakcyjnych warunków pracy, które zainteresują najlepiej wykwalifikowanych specjalistów i zachęcą do długofalowej współpracy z organizacją. Kolejnym trudnym zadaniem kadry zarządczej jest motywowanie pracowników do przekształcania wiedzy ukrytej w jawną, skodyfikowaną i udokumentowaną, a także inwestowanie w badania i rozwój. Każda firma, która inwestuje w pracownika, może się też zabezpieczyć przed jego odejściem z pracy poprzez odpowiednie umowy. Dzięki nim może zażądać od pracownika np. zwrotu kosztów szkolenia. Innym sposobem na zatrzymanie wykwalifikowanych kadr jest klauzula o zakazie konkurencji. Pracownik taki jest zobowiązany do powstrzymania się od prowadzenia działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy na własny rachunek lub też świadczenia pracy na rzecz konkurencyjnych firm. W przypadku naruszenia tej klauzuli pracownik odpowiada przed sądem na podstawie przepisów

⁴² A. Grzegorzcyk, *Struktura kapitału intelektualnego*, [w:] *Budowanie kapitału relacyjnego organizacji*, A. Wiśniewska (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015, s. 8.

Kodeksu cywilnego⁴³. Można również zawrzeć umowę z partnerami dotyczącą zakazu nawiązywania współpracy z pracownikami danej firmy. Jednak najlepszym sposobem na zatrzymanie pracownika w firmie jest zapewnienie mu w pracy odpowiednich warunków, twórczej atmosfery oraz odpowiedniego wynagrodzenia⁴⁴.

Przedsiębiorstwo chroni również inne elementy kapitału intelektualnego. Do kapitału strukturalnego zaliczyć można np. bazy danych, które są chronione przez ograniczenie dostępu hasłami. Wszystkich pracowników korzystających z baz danych i kartotek klientów obowiązuje tajemnica służbowa, której naruszenie przynosi poważne konsekwencje. Częstym problemem jest też ochrona własności intelektualnej. Można rozróżnić dwa aspekty oddziaływania praw własności indywidualnej: prawa autorskie i prawa własności przemysłowej. Obie sfery dotyczą ochrony kapitału intelektualnego. Składnikami praw przemysłowych są: patenty, znaki przemysłowe i znaki handlowe⁴⁵.

Wnioskiem z powyższych rozważań jest stwierdzenie, że zarządzanie kapitałem intelektualnym jest procesem złożonym, trudnym i obciążonym znacznym ryzykiem niepowodzenia, ponieważ jest on związany bezpośrednio z ludźmi i nie można dokładnie oszacować przyszłych jego efektów szczególnie w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga rozpoznania determinantów odpowiedzialnych za tworzenie poszczególnych komponentów tego kapitału oraz diagnozowania zachodzących między nimi relacji. Takie podejście wynika z faktu, że dla każdego przedsiębiorstwa występują odmienne czynniki, które wpływają na rozwijanie składowych kapitału

⁴³ Cieszyńska M., *Jak zatrzymać w firmie przeszkolonego pracownika?*, http://www.eporady24.pl/jak_zatrzymac_w_firmie_przeszkolonego_pracownika,pytania,2,10,500.html (dostęp: 11.05.2020).

⁴⁴ E. Bombiak, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym...*, dz. cyt., s. 61-62.

⁴⁵ E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła, *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 189.

intelektualnego. Korzyści jakie może przynieść sprawne zarządzanie kapitałem intelektualnym są jednak nie do przecenienia i obejmują⁴⁶:

- 1) zwiększenie wartości kapitału intelektualnego;
- 2) wzrost stopy zwrotu z kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwie;
- 3) wzrost wartości dla akcjonariuszy;
- 4) podejmowanie świadomych i przemyślanych decyzji związanych z nabywaniem i rozwojem kapitału intelektualnego;
- 5) kreacja nowych, zróżnicowanych źródeł przychodów z kapitału intelektualnego;
- 6) identyfikacja najcenniejszych elementów kapitału intelektualnego i zapewnienie im najlepszej ochrony;
- 7) minimalizacja kosztów nabycia, rozwoju, ochrony i użytkowania kapitału intelektualnego;
- 8) wzrost świadomości znaczenia kapitału intelektualnego dla osiągnięcia sukcesu;
- 9) lepsze wykorzystanie wiedzy indywidualnej i organizacyjnej;
- 10) zapewnienie rozwoju, utrzymania i zabezpieczenia zasobów intelektualnych w organizacji;
- 11) promowanie tworzenia wiedzy oraz wprowadzanie innowacji przez każdego pracownika;
- 12) udostępnianie wiedzy, jej gromadzenie i dystrybucja w organizacji;
- 13) modyfikowanie działalności i restrukturyzacja organizacji w taki sposób, by stosowała i rozwijała wiedzę bardziej efektywnie oraz minimalizowała jej braki.

Kluczową trudność we wdrażaniu koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym stanowią w wielu firmach bariery mentalne. O sile oddziaływania tych barier dowiadujemy się za każdym razem, gdy na gruncie zarządzania pojawia się nowa idea, która burzy tradycyjne sposoby

⁴⁶ E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny oraz...*, dz. cyt., s. 58; A. Pobrotyn, *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne” 2012, nr 1, s. 121-135.

myślenia, podważając sens dotychczasowego działania. Nie można też pominąć barier ekonomicznych znajdujących swoje podłoże w ogólnoswiatowym kryzysie gospodarczym. Te i inne bariery zidentyfikowane w tab. 5 generują dodatkowe koszty i ograniczają perspektywy rozwoju kapitału intelektualnego, a w konsekwencji również rozwoju organizacji.

Tab. 5. Bariery w zarządzaniu kapitałem intelektualnym

Rodzaj bariery	Charakterystyka
Bariera mentalna	– przywiązanie kadry zarządzającej do tradycyjnych rozwiązań – brak przekonania o potrzebie i/lub możliwość efektywnego wdrożenia systemu zarządzania kapitałem intelektualnym – niechęć do zmian postrzeganych niejednokrotnie jako zaburzenie dotychczasowego porządku organizacyjnego
Bariera kulturowa	– brak kultury dzielenia się wiedzą – obawa przed utratą dotychczasowej pozycji – negowanie konieczności wdrażania innowacyjnych rozwiązań i zwiększenia elastyczności działania – niedocenianie znaczenia budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi przedsiębiorstwa
Bariera kompetencyjna	– luka wiedzy wśród menedżerów w zakresie znajomości nowoczesnych koncepcji zarządzania – brak umiejętności stosowania nowoczesnych narzędzi pomiaru efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym – różnorodność koncepcji kategoryzacji kapitału intelektualnego utrudniająca popularyzację idei – brak wystandaryzowanych narzędzi zarządzania kapitałem intelektualnym
Bariera organizacyjna	– brak rozwiniętych systemów informacyjnych niezbędnych do sprawnego przepływu wiedzy w organizacji – utrata cennej wiedzy związanej z dużą fluktuacją pracowników
Bariera finansowa	– dążenie do maksymalizacji zysku kosztem ograniczenia nakładów inwestycyjnych na aktywa niewidzialne – wysokie koszty wdrożenia systemu zarządzania kapitałem intelektualnym

Źródło: E. Bombiak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa...*, dz. cyt., s. 81.

Podsumowując, stwierdzić można, że zarządzanie kapitałem intelektualnym to umiejętność niezwykle dziś cenna, decydująca o bieżącej i przyszłej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Jest to niewątpliwie warunek konieczny wzrostu wartości przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. Mimo trudności warto podejmować wysiłek związany z efektywnym zarządzaniem aktywami niematerialnymi, gdyż w innym wypadku aktywa te będą stanowić jedynie źródło kosztów. Istotną kwestią w procesie skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym jest raportowanie na temat jego stanu oraz zmian zachodzących w aktywach niematerialnych przedsiębiorstwa.

1.4. Raportowanie na temat stanu kapitału intelektualnego

Raport to narzędzie komunikacji między przedsiębiorstwem a różnymi grupami interesariuszy, które pozwala ocenić działalność firmy, jej atrakcyjność inwestycyjną oraz perspektywy rozwoju. Sprawozdania finansowe są ważnym źródłem informacji będących podstawą decyzji zarówno zarządczych, jak też inwestycyjnych. Wzrost znaczenia kapitału intelektualnego powoduje potrzebę rozbudowy systemu sprawozdawczości o informacje na temat aktywów niematerialnych. Tradycyjne sprawozdania mają bowiem ograniczoną użyteczność⁴⁷. Zadaniem bilansu jest możliwie pełne i rzetelne ilustrowanie zasobów przedsiębiorstwa. Tradycyjny bilans nie spełnia dziś jednak tej funkcji. Jego ograniczona użyteczność wynika z koncentracji na aktywach tradycyjnych: rzeczowych i finansowych⁴⁸. Tymczasem w gospodarce opartej na wiedzy znaczącą część majątku przedsiębiorstwa stanowią aktywa niematerialne, niewykazywane w tradycyjnej sprawozdawczości. Wzrost znaczenia tych aktywów powoduje potrzebę modyfikacji systemu sprawozdawczości. Pełna ewidencja zasobów gospodarczych przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach

⁴⁷ A. Szablewski, R. Tuzimek, *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004, s. 459-462.

⁴⁸ Tamże, s. 460.

nowej ekonomii powinna zatem zawierać zarówno ewidencję zasobów materialnych, jak i niematerialnych. Pogląd, że sprawozdania finansowe stały się mniej użyteczne, jest wyrażany przez wielu teoretyków i praktyków, stąd potrzeba rozważenia zmiany istniejącego modelu raportowania. W odpowiedzi na kumulujące się zarzuty wobec tradycyjnych raportów, dostosowanych do wymogów ery postindustrialnej, pojawiły się propozycje poszerzenia bilansu o ukryte zasoby przedsiębiorstwa. Istotna przesłanka raportowania o kapitale intelektualnym wiąże się też z faktem, że raporty takie⁴⁹:

- 1) wzmacniają reputację przedsiębiorstwa i poprawiają relacje z interesariuszami;
- 2) obniżają ryzyko inwestycyjne;
- 3) ułatwiają pozyskiwanie kapitału w sektorach kapitałooszczędnych;
- 4) wyjaśniają różnicę między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa w transakcjach handlowych.

Znaczna część autorów uznaje kapitał intelektualny za specyficzne aktywo, które:

- 1) ma charakter niepowtarzalny,
- 2) jest oparte na wiedzy,
- 3) obejmuje składniki charakteryzujące się dużym zróżnicowaniem.

Są też tacy autorzy, którzy utożsamiają kapitał intelektualny ze źródłem finansowania niematerialnych zasobów firmy, podkreślając tym samym jego podobieństwo do innych rodzajów kapitału. T. Janusz i D. Stos uważają, iż nie można jednoznacznie stwierdzić, że kapitał intelektualny ma wyłącznie charakter zobowiązania czy aktywa. Zdaniem tych autorów aktywa intelektualne (traktowane jako zasoby gospodarcze przedsiębiorstwa) nie mają swojego źródła w pasywach tradycyjnego bilansu, a kapitał intelektualny (traktowany jako źródło finansowania zasobów intelektualnych) nie ma z kolei pokrycia w aktywach tradycyjnych (aktywach

⁴⁹ E. Bombiak, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa – teoria i praktyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 23 (96), s. 57-70.

księgowych). Autorzy zaznaczają jednocześnie, że część aktywów intelektualnych jest odzwierciedlona w aktywach tradycyjnego bilansu – jako wartości niematerialne i prawne – część zaś „wypiera” aktywa tradycyjne, gdyż wiedza, innowacje czy organizacja zmniejszają zapotrzebowanie na tradycyjne aktywa. Jednocześnie należy mieć na uwadze, iż tkwiący w tradycyjnych aktywach czynnik intelektualny pokrywa kapitał intelektualny – zatem kapitał intelektualny w pewnej części stanowi element pasywów własnych. Zdaniem przywołanych autorów mamy więc do czynienia z trzema typami aktywów intelektualnych tworzącymi kapitał intelektualny:

- 1) „zachodzące” na aktywa księgowe (wartości niematerialne i prawne),
- 2) „wypierające” aktywa księgowe (substytuty aktywów księgowych),
- 3) kreujące aktywa przedsiębiorstwa (komplementarne z aktywami księgowymi)⁵⁰.

Standardy rachunkowości określają rygorystyczne wymagania dla zasobów majątkowych, które mogą zostać uznane za składnik aktywów i ujęte w bilansie. Zasoby takie muszą⁵¹:

- 1) powstać w wyniku zdarzeń w przeszłości,
- 2) pozostawać pod kontrolą organizacji,
- 3) stanowić źródło przyszłości korzyści ekonomicznych z tytułu ich posiadania,
- 4) być możliwe do wiarygodnego oszacowania (za wiarygodne uznaje się ceny zapłacone za nabycie składnika aktywów lub notowania na rynku).

Kapitał intelektualny, ze względu na specyficzne cechy, jakie posiada, nie do końca spełnia powyższe warunki. Niewątpliwie kapitał ten jest nośnikiem wartości dodanej dla organizacji. Zasoby go tworzące są

⁵⁰ T. Janusz, D. Stos, *Wybrane aspekty wyceny aktywów innowacyjnych jako przedmiotu raportu*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, M. Czerwińska (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 127, [za:] A. Stos-Roman, *Miejsce kapitału intelektualnego w bilansie przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Folia Economica” 2011, nr 261, s. 475-476.

⁵¹ B. Dobiegała-Korona, A. Herman, dz. cyt., s. 193.

trudne w imitacji i substytuowaniu i mogą dawać efekt synergiczny⁵². Jednak organizacja ma ograniczone możliwości sprawowania kontroli nad wieloma z nich. Kluczowy komponent tego kapitału nie stanowi własności organizacji, lecz należy do pracowników. Podobne trudności w zakresie kontroli dotyczą kapitału relacyjnego, który jest kształtowany przez interesariuszy zewnętrznych. Jednak największą barierą, powodującą, że jak dotychczas kapitał intelektualny nie stanowi obligatoryjnego elementu sprawozdań finansowych, jest trudność w jego pomiarze. Jak dotąd nie opracowano uniwersalnej metody wyceny tego kapitału. W literaturze pojawiło się wiele modeli diagnostycznych, jednak żaden z nich nie może pretendować do uznania go za zadowalający z punktu widzenia wymagań rachunkowości finansowej, ze względu na ich wady i ograniczenia stosowania⁵³.

Mimo przedstawionych trudności pojawia się coraz więcej głosów argumentujących za koniecznością ujęcia kapitału intelektualnego w bilansie przedsiębiorstwa. Znajduje to odzwierciedlenie w rodzącej się nowej subdyscyplinie rachunkowości określanej mianem rachunkowości wiedzy. Przedmiotem rachunkowości wiedzy jest ujmowanie, grupowanie, prezentowanie i interpretowanie wyrażonych w pieniądzu i bilansujących się danych liczbowych o zasobach wiedzy, ich tworzeniu i gospodarczym wykorzystaniu. Kapitał intelektualny jest w niej postrzegany jako źródło finansowania aktywów niematerialnych⁵⁴. Jej obiektem jest w szczególności:

- 1) identyfikowanie i wycena aktywów kompetencyjnych,
- 2) rejestrowanie aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego, rachunek użytkowania aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego oraz ich wpływ na wynik finansowy,

⁵² J.B. Barney, *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, No. 1, s. 4-57.

⁵³ Szerzej na ten temat autorka pisze w artykułach: E. Bombiak, *Wycena kapitału intelektualnego...*, dz. cyt., s. 229-244; E. Bombiak, *Analiza użyteczności jakościowych metod ewaluacji kapitału intelektualnego*, „Zeszyty Naukowe UPH. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 98 (25), s. 145-162.

⁵⁴ L. Niemczyk, *Rachunkowość zasobów wiedzy przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 5-6, s. 109-110.

- 3) rozrachunek z tytułu aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego,
- 4) sprawozdawczość rachunkowości wiedzy,
- 5) projektowanie nowych urządzeń ewidencyjnych⁵⁵.

Jako pierwszy koncepcję „niewidzialnego” bilansu przedsiębiorstwa przedstawił K. Sveiby. Bilans taki powinien, zdaniem przywołanego autora, obejmować⁵⁶:

- 1) część „materialną” dotyczącą aktywów trwałych i obrotowych oraz źródeł ich finansowania w postaci kapitałów własnych i obcych,
- 2) część „niematerialną” ilustrującą stan aktywów niematerialny oraz źródła ich finansowania, czyli tzw. „niewidzialny kapitał intelektualny”.

Koncepcja powyższa została rozwinięta przez L. Niemczyka, który przedstawił propozycję bilansu opartego na wiedzy. Bilans ten stanowi logiczne rozwinięcie tradycyjnego bilansu, poprzez jego uzupełnienie o aktywa kompetencyjne i marketingowe po stronie aktywów oraz kapitał intelektualny i kapitał relacji oraz po stronie pasywów (tab. 6). Zdaniem autora, ze względu na brak precyzyjnych regulacji prawnych w obszarze sprawozdawczości kapitału intelektualnego istnieje możliwość dualnego podejścia do prezentacji aktywów kompetencyjnych w bilansie⁵⁷:

- 1) ujęcie według grup rodzajowych, tj. wiedza, umiejętności, doświadczenie, projekty badawcze;
- 2) ujęcie zgodnie z funkcjonalną specjalizacją grup pracowników, tj. kompetencje administracyjne, finansowe, technologiczne, handlowe, zarządcze, strategiczne, konsultingowe, szkoleniowe itp.

⁵⁵ Tamże, s. 111.

⁵⁶ K. Sveiby, *The Invisible Balance Sheet 1997-2001*, www.sveiby.com/articles, [za:] G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych...*, dz. cyt., s. 87-88.

⁵⁷ L. Niemczyk, *Kapitał intelektualny w księgach rachunkowych oraz sprawozdawczości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015, s. 79. Por. L. Niemczyk, *Rachunkowość finansowa aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego. Nowy dział rachunkowości*, Pacioli Institute, Rzeszów 2013, s. 102.

Po stronie pasywów odpowiada im kapitał intelektualny przyjęty i wytworzony. Bilans oparty na wiedzy zawiera dodatkowo aktywa marketingowe oraz odpowiadający im kapitał relacji z otoczeniem.

Tab. 6. Układ bilansu opartego na wiedzy

Aktywa	Pasywa
Aktywa kompetencyjne – wiedza – umiejętności – doświadczenie – projekty badawcze Aktywa marketingowe – premie i rabaty – reklama i sponsoring – przekazane prezenty małej wartości – działalność prospołeczna	Kapitał intelektualny – kapitał intelektualny przyjęty – kapitał intelektualny wytworzony Kapitał relacji z otoczeniem – kapitał relacji z klientami – kapitał relacji pozostałych – kapitał relacji przyjęty w drodze wykupu
Aktywa trwałe – wartości niematerialne i prawne – rzeczowe aktywa trwałe – należności długoterminowe – inwestycje długoterminowe – długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	Kapitał własny – kapitał podstawowy – kapitał zapasowy – zysk (strata netto)
Aktywa obrotowe – zapasy – należności krótkoterminowe – inwestycje krótkoterminowe – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	Rezerwy i zobowiązania – rezerwy na zobowiązania – zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania długoterminowe – rozliczenia międzyokresowe

Źródło: opracowano na podstawie L. Niemczyk, *Rachunkowość wiedzy*, Pacioli Institute, Rzeszów 2011, s. 78.

Analizując konstrukcję przedstawionego bilansu, zauważyć można, że autor wąsko rozumie pojęcie kapitału intelektualnego, utożsamiając go wyłącznie z kapitałem ludzkim, którego nośnikami są pracownicy o cennych dla organizacji kompetencjach. Na kapitał ten składają się zarówno elementy przejęte (w drodze rekrutacji), jak i wytworzone w organizacji (poprzez zarządzanie rozwojem pracowników). W prezentowanej koncepcji

kapitał relacyjny stanowi komponent niezależnych, nie zaś składnik kapitału intelektualnego. Zauważyć można także brak informacji na temat istotnego komponentu kapitału intelektualnego, jakim jest kapitał strukturalny, i odpowiadających mu aktywów organizacyjnych (tj. bazy danych, systemy, kultura organizacyjna itp.). Niewątpliwie jednak przedstawiona koncepcja jest interesująca i stanowi istotny krok naprzód w rozwoju rachunkowości i sprawozdawczości przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. Proponowany model bilansu może być szczególnie użyteczny dla firm opartych na wiedzy, np. działających w branży usługowej (doradztwo, informatyka), w których dominującym zasobem są aktywa intelektualne. Zasadniczy problem przy wdrożeniu owego bilansu do praktyki gospodarczej wynikać będzie jednak z trudności z dokładnym oszacowaniem lub pozyskaniem informacji o wartości niektórych aktywów niematerialnych.

Szanse stwarzane przez sprawozdawczość poszerzoną powodują, że firmy próbują uzupełniać tradycyjne sprawozdania o dobrowolne raporty dotyczące niematerialnych generatorów wartości. W praktyce wciąż niewiele jest jednak takich firm. Częściowo wynika to z faktu, że jak dotychczas nie wypracowano jeszcze uniwersalnego modelu raportowania. Ponadto brak jest regulacji prawnych w tym aspekcie. Jednak perspektywa obowiązkowego raportowania wydaje się nieunikniona w przyszłości. Pomocne przy opracowywaniu tego typu raportów mogą być wskazówki sformułowane przez duńskie ministerstwa przemysłu i handlu, zalecające skupianie się na następujących kryteriach raportowania⁵⁸:

- 1) relewantność – zachowanie logicznej relacji między wartościami wskazanymi w raporcie a jego częścią narracyjną;
- 2) klarowność – czytelność opracowania;
- 3) istotność – objęcie raportowaniem ważnych elementów kapitału intelektualnego;
- 4) kompletność - dostarczanie możliwie pełnego obrazu sytuacji firmy;

⁵⁸ *A Guide For Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management*, Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry, Copenhagen 2000.

- 5) „pomiar brutto” – wszystkie mierniki powinny być prezentowane oddzielnie, nie należy ich agregować w celu ukrycia ryzyka związanego z niekorzystnymi trendami;
- 6) solidność – obiektywny sposób prezentacji danych, niezależnie od tego, jakie światło rzucają na postrzeganie firmy jako całości;
- 7) porównywalność – wszystkie dane i mierniki powinny być przedstawiane w taki sposób, by możliwe było porównywanie ich w latach i analizowanie trendów w ich kształtowaniu.

Trudność w opracowaniu jednolitych standardów wynika też z faktu, że odmienne są potrzeby informacyjne różnych interesariuszy przedsiębiorstwa. Odbiorcami informacji są zarówno członkowie organizacji (kadra zarządcza, pracownicy), jak też interesariusze zewnętrzni (dostawcy, inwestorzy, analitycy, klienci, społeczność lokalna itp.). Charakter informacji wymaganej dla zaspokojenia potrzeb tych grup jest różny. Dla potrzeb zewnętrznego raportowania istotny jest wysoki stopień kapitalizacji aktywów i ich ewolucja, co znajduje odzwierciedlenie w cenie akcji. Dla potrzeb wewnętrznych większe znaczenie ma analiza komponentów posiadanego kapitału intelektualnego, perspektyw rozwoju, stopy zwrotu oraz znaczenia dla przyszłości przedsiębiorstwa⁵⁹.

Trudność w opracowaniu jednolitego schematu raportowania wynika też z faktu ograniczonego dostępu do informacji o poszczególnych elementach kapitału intelektualnego. Stan większości z nich trudno wyrazić za pomocą wskaźników ilościowych, a takie są zwykle najbardziej pożądane przez interesariuszy. Co więcej unikatowość kapitału intelektualnego różnych podmiotów może stanowić kontrargument do wtłoczenia raportów w jednolity schemat sprawozdawczy. W tym kontekście pojawia się wątpliwość czy jeden model raportowania jest w stanie:

- 1) odpowiedzieć na oczekiwania zróżnicowanych grup interesariuszy,
- 2) zilustrować unikatowość kapitału intelektualnego różnych instytucji.

⁵⁹ R. Zaborowska, dz. cyt., s. 80-81. Por. B. Mierzejewska, *Kapitał intelektualny – jak o nim mówić interesariuszom?*, „E-mentor” 2009, nr 2 (29), <https://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/29/id/638> (dostęp: 13.11.2020).

Omawiając trudności z wdrożeniem systemu poszerzonej sprawozdawczości, warto wskazać na potencjalne zagrożenia, jakie ona stwarza. Do najistotniejszych należą⁶⁰:

- 1) ograniczona wiarygodność informacji opartych na szacunkach i prognozach,
- 2) ryzyko utraty przewagi konkurencyjnej związane z ujawnieniem poufnych informacji strategicznych,
- 3) koszt pozyskania, przygotowania, uwiarygodnienia i publikacji informacji o generatorach wartości w sytuacji, gdy system informacyjny większości firm jest dostosowany do wymagań tradycyjnej rachunkowości.

Należy jednak pokreślić, że nawet jeśli wartość informacyjna raportów o kapitale intelektualnym jest ograniczona, to niewątpliwie jest ona większa niż wartość tradycyjnych sprawozdań finansowych. Niejednokrotnie sam fakt opublikowania takiego raportu sprzyja budowaniu zaufania interesariuszy i może stanowić generator wartości dodanej.

1.5. Zielony kapitał intelektualny jako podstawa budowania zrównoważonych organizacji

Rozwój gospodarczy oraz procesy industrializacji i globalizacji w znacznym stopniu przyczyniły się do degradacji środowiska naturalnego. Zmiany klimatyczne w dłuższej perspektywie czasu wywierają negatywny wpływ na funkcjonowanie społeczeństwa i rozwój krajów. Odpowiedzią na taki stan rzeczy jest implementacja założeń oraz celów koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie mikro- i makroekonomicznym⁶¹. Zrównoważony rozwój (*sustainable development*) jest definiowany jako rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie zagrażając

⁶⁰ Por. M. Panfil, A. Szablewski, dz. cyt., s. 641.

⁶¹ A. Misztal, *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a stopień rozwoju społeczno-gospodarczego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2019, nr 174, s. 33-45.

możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń⁶². Od lat 60. XX wieku koncepcja ta rozwija się jako próba odpowiedzi na teorie ekonomiczne dotyczące możliwych granic wzrostu gospodarczego, pytań o zagrożenia związane z wyczerpywaniem się zasobów przyrody, wzrostem globalnej produkcji i konsumpcji, zmianą klimatu, zanieczyszczeniem naturalnego środowiska, przyrostem demograficznym, pogłębiającą się rozbieżnością między dobrobytem krajów wysoko rozwiniętych a ubóstwem reszty populacji, degradacją środowiska i całych ekosystemów⁶³. Wskazuje się na trzy podstawowe wymiary równoważonego rozwoju⁶⁴:

- 1) ekologiczny (zachowanie środowiska i jego naturalnych zasobów),
- 2) ekonomiczny (rozwój gospodarczy, który nie będzie hamowany, ale stymulowany przez postęp technologiczny i wzrost efektywności wykorzystania surowców, materiałów i pracy ludzkiej),
- 3) społeczny (poprawa warunków życia i bezpieczeństwa wszystkich ludzi).

Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju zrodziła potrzebę redefiniowania strategii działania współczesnych przedsiębiorstw w kierunku budowania zrównoważonych organizacji. Zrównoważone przedsiębiorstwo to takie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, oferując jednocześnie korzyści ekonomiczne, społeczne i środowiskowe⁶⁵. Oznacza to wdrażanie rozwiązań gospodarczych, które są społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe jednocześnie⁶⁶. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa można też rozumieć jako „zaspokajanie potrzeb bezpośrednich i pośrednich interesariuszy

⁶² Brundtland Report: *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development (WCED), 1987.

⁶³ B. Matusiak, M. Matejun, I. Różańska-Bińczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako środowisko implementacji praktyk green HR we współczesnych przedsiębiorstwach*, s. 110-124, http://slz.sgh.waw.pl/wp-content/uploads/2020/11/011_II_02.pdf (dostęp: 16.02.2022).

⁶⁴ T. Grapp, *Nachhaltigkeit und Kooperation*, Verlag Peter Lang, Frankfurt/M.–Berlin–Bern–Bruxelles–New York–Oxford–Wien 2001.

⁶⁵ S. Hart, M.B. Milstein, *Creating sustainable value*, „Academy of Management Perspectives” 2003, No. 2, s. 56-67.

⁶⁶ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2004.

firmy (...) bez ograniczania jego zdolności do zaspokajania potrzeb przyszłych interesariuszy”⁶⁷ lub jako „osiąganie sukcesu dziś bez uszczerbku dla potrzeb przyszłości”⁶⁸. Oznacza on podejmowanie działań ukierunkowanych na realizację zasadniczego celu ekonomicznego oraz uzupełnienie go o kwestie związane z dbaniem o społeczne i środowiskowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa (zgodnie z przyjętymi normami ekologicznymi). Realizacja celów finansowych przedsiębiorstwa musi uwzględniać aspekty społeczne i ekologiczne jako główne obszary zrównoważonego rozwoju⁶⁹.

Tworzenie zrównoważonych przedsiębiorstw to jedno z wyzwań dla współczesnych menedżerów. Jego podjęcie staje się koniecznością, która wynika z pogarszającego się stanu naszej planety, będącego następstwem nasilających się zagrożeń ekologiczno-społecznych. Według A. Pabiana w pełni zrównoważone przedsiębiorstwo prowadzi zrównoważoną działalność na bazie zrównoważonych zasobów⁷⁰. Jednym z takich zasobów jest niewątpliwie zielony kapitał intelektualny.

Zielony kapitał intelektualny jest definiowany jako suma wiedzy na temat wykorzystania procesu zarządzania środowiskowego w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej⁷¹. Wiedza ta występuje w różnych formach. Kapitał ten tworzy bowiem zarówno wiedza zgromadzona w głowach pracowników, w bazach danych, jak też w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych, w procesach i systemach. Na rys. 6 przedstawiono model zielonego kapitału intelektualnego, którego struktura wykazuje analogię

⁶⁷ T. Dyllick, K. Hockerts, *Beyond the Case for Corporate Sustainability*, "Business Strategy and the Environment" 2002, No. 11, s. 131.

⁶⁸ J. Boudreau, P. Ramstad, *Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition*, „Human Resource Management” 2005, No. 44 (2), s. 129-130.

⁶⁹ T. Trojanowski, *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 77, s. 240.

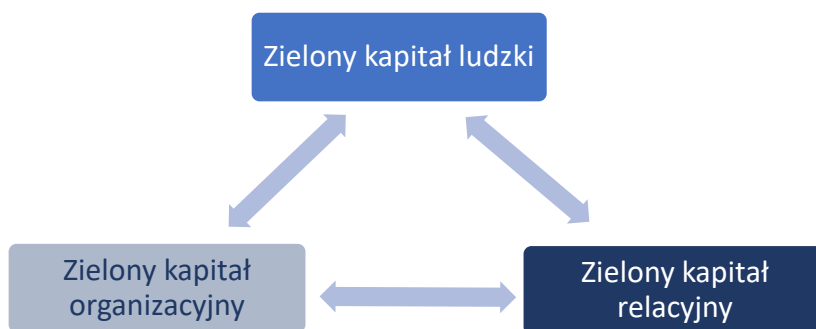
⁷⁰ A. Pabian, *Zrównoważone przedsiębiorstwo jako rezultat zmian organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 8 (931), s. 11-16.

⁷¹ M.D. López-Gamero i in., *Sustainable development and intangibles: Building sustainable intellectual capital*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20, Iss. 1, s. 18-37.

do tradycyjnego kapitału intelektualnego i uwzględnia trzy komponenty⁷²:

- 1) zielony kapitał ludzki,
- 2) zielony kapitał organizacyjny,
- 3) zielony kapitał relacyjny.

Wszystkie elementy zielonego kapitału intelektualnego są ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują.



Rys. 6. Model zielonego kapitału intelektualnego

Źródło: opracowanie własne.

Tworzony na bazie aktywów niematerialnych zielony kapitał intelektualny jest ważnym nośnikiem wartości dodanej w zakresie rezultatów środowiskowych i realizacji zasady zrównoważonego rozwoju. W tab. 7 przedstawiono charakterystykę komponentów zielonego kapitału intelektualnego. Zasoby go tworzące są trudne w imitacji i substytuowaniu, mają naturę niejawną, a ich wykorzystanie przynosi efekt synergiczny.

Kluczowym komponentem tego kapitału jest zielony kapitał ludzki. Tworzą go pracownicy posiadający wiedzę z zakresu ochrony środowiska

⁷² Y.S. Chen, *The positive effect...*, dz. cyt., s. 271-286; S.M. Allameh, *Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation*, „Journal of Intellectual Capital” 2018, Vol. 19, No. 5, s. 858-874, DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2017-0068>; S.Y. Malik i in., *Pathways towards Sustainability in Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management Practices and Green Intellectual Capital*, „Sustainability” 2020, Vol. 12, No. 8, 3228, DOI: <https://doi.org/10.3390/su12083228>.

oraz praktykujący proekologiczne zachowania w swoim miejscu pracy i poza nim. Kapitał ten nie stanowi własności organizacji, lecz należy do pracowników. Dlatego też nie jest w pełni kontrolowany przez organizację. W efekcie to pracownicy decydują o tym, w jakim zakresie zaangażują swój kapitał dla realizacji ekologicznych celów organizacji. Podobne trudności w zakresie kontroli dotyczą zielonego kapitału relacyjnego, który jest częściowo kształtowany przez interesariuszy zewnętrznych. Jednak największą barierą, powodującą, że jak dotychczas zielony kapitał intelektualny nie stanowi popularnego modelu wsparcia strategii ekologicznej organizacji i obligatoryjnego elementu sprawozdań finansowych, są trudność w jego pomiarze. Jak dotąd nie opracowano bowiem uniwersalnej metody wyceny tego kapitału⁷³.

Tab. 7. Komponenty zielonego kapitału intelektualnego

Komponenty zielonego kapitału intelektualnego	Charakterystyka
Zielony kapitał ludzki	Ogół wiedzy, umiejętności, możliwości, doświadczenia, postaw, mądrości i kreatywności pracowników w zakresie ochrony środowiska.
Zielony kapitał organizacyjny	Ogół rozwiązań organizacyjnych, systemów zarządzania wiedzą, systemów wynagradzania, systemów informatycznych, baz danych, mechanizmów zarządzania, procesów operacyjnych, filozofii zarządzania, kultury organizacyjnej, patentów, praw autorskich i znaków towarowych dotyczących ochrony środowiska i zielonych innowacji w firmie.
Zielony kapitał relacyjny	Ogół interaktywnych relacji firmy z klientami, dostawcami, członkami sieci i partnerami na temat korporacyjnego zarządzania środowiskiem i zielonych innowacji, które pozwalają uzyskiwać przewagę konkurencyjną.

Źródło: opracowano na podstawie: Y.S. Chen, *The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 77, No. 3, s. 271-286; Yong J.Y. i in., *Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management*, „Business Strategy and the Environment” 2019, Vol. 29, No. 1, s. 212-228; M.Y. Yusliza i in., *A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance*, „Journal of Cleaner Production” 2020, Vol. 249, 119334, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119334>.

⁷³ E. Bombiak, *Assessment of the Level of Green Intellectual Capital Development – Polish Enterprises Case Study*, „European Research Studies Journal” 2021, Vol. 24, Iss. 1, s. 1139-1156.

Koncepcja budowania zielonego kapitału intelektualnego jest szczególnie istotna w kontekście Agendy 2030 – rezolucji, która w 2015 roku została przyjęta przez wszystkie państwa członkowskie Organizacji Narodów Zjednoczonych. To inicjatywa, która ma na celu określenie dróg rozwoju świata poprzez zdefiniowanie 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju. Zawarte w Agendzie cele dotyczą 5 obszarów (tzw. 5 × P), tj. ludzi (ang. *people*), planety (ang. *planet*), dobrobytu (ang. *prosperity*), pokoju (ang. *peace*) oraz partnerstwa (ang. *partnership*). W strategii tej wskazano, iż niezwykle ważną rolę w budowie zrównoważonego świata odgrywa koncentracja nie tylko na celach ekonomicznych, lecz także realizacja celów społecznych i środowiskowych. Polska obecnie zajmuje 15. miejsce na świecie pod względem realizacji tych celów na 195 krajów ONZ⁷⁴.

Określone w agendzie działania, które służą zrównoważonemu rozwojowi, muszą być podejmowane nie tylko na poziomie globalnym czy krajowym, ale też na poziomie mikroekonomicznym. Realizacja Agendy 2030 wytycza bowiem nowe kierunki działań rozwojowych, tak by służyły one zarówno obecnym, jak i przyszłym pokoleniom. Stawia to nowe wyzwania nie tylko przed krajami, ale też przedsiębiorstwami. Jednym z nich jest uwzględnienie celów zrównoważonego rozwoju w strategiach biznesowych i podejmowanie efektywnych działań przyczyniających się do ich realizacji. Aby ułatwić polskim przedsiębiorstwom włączenie się w tę globalną inicjatywę opracowany został Barometr Wpływu. To narzędzie, za pomocą którego w oparciu o 30 wskaźników firmy mogą zmierzyć swój udział w realizacji celów zrównoważonego rozwoju, porównać efekty ze średnią rynkową i przedstawić wyniki w raporcie pozafinansowym. Wynik zbiorczy dla polskiego biznesu pozwoli monitorować realizację Agendy 2030 w Polsce oraz na bieżąco wskazywać kluczowe obszary działania dla osiągnięcia jej celów⁷⁵. Znaczna część wskaźników monitorujących obejmuje elementy zielonego kapitału intelektualnego, co potwierdza

⁷⁴ Agenda 2030, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/agenda-2030> (dostęp: 22.03.2022).

⁷⁵ Agenda 2030, <https://kampania17celow.pl/agenda-2030/> (dostęp: 22.03.2022).

istotną rolę zarządzania tym kapitałem oraz wkład jego komponentów w realizację celów zrównoważonego rozwoju zdefiniowanych w Agendzie 2030.

Zielony kapitał intelektualny odgrywa bowiem ważną, jeżeli nie kluczową rolę w procesie zrównoważonego rozwoju organizacji. Potwierdziły to badania prowadzone przez wielu autorów na całym świecie. Badania prowadzone przez Yadiati i współautorów wykazały, że zielony kapitał intelektualny ma pozytywny i znaczący wpływ na wyniki środowiskowe firm. Ustalono, że wzrost jednostkowy zielonego kapitału intelektualnego powoduje wzrost efektywności środowiskowej międzynarodowych firm w Indonezji o 0,494⁷⁶.

Również badania przeprowadzone przez Yusliza i współautorów w grupie 112 firm produkcyjnych w Malezji wykazały, że rola zielonego kapitału intelektualnego jest znacząca w osiąganiu zrównoważonych wyników⁷⁷. Ustalono, że zielony kapitał intelektualny pozytywnie wpływa zarówno na wyniki gospodarcze, jak też środowiskowe i społeczne. Wyniki ekonomiczne dotyczą obniżenia kosztów zakupionych materiałów, zużycia energii, przetwarzania odpadów oraz redukcji kar za zanieczyszczenie środowiska⁷⁸. Wyniki społeczne obejmują poprawę dobrostanu interesariuszy, zdrowia i bezpieczeństwa społeczności, zdrowia i bezpieczeństwa pracowników oraz zmniejszenia ryzyka dla ogółu społeczeństwa⁷⁹. Wyniki środowiskowe wiążą się z ograniczeniem emisji

⁷⁶ W. Yadiati i in., dz. cyt., s. 261-268.

⁷⁷ M.Y. Yusliza i in., *A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance*, „Journal of Cleaner Production” 2020, Vol. 249, 119334, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119334>.

⁷⁸ Q. Zhu, J. Sarkis, K.H. Lai, *Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices*, „Journal of Purchasing Supply Management” 2013, Vol. 19, No. 2, s. 106-117.

⁷⁹ A. Paulraj, *Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability*, „Journal of Supply Chain Management” 2011, Vol. 47, No. 1, s. 19-37.

zanieczyszczeń powietrza, zużycia energii czy stosowania materiałów niebezpiecznych⁸⁰.

Na znaczącą rolę zielonego kapitału intelektualnego w budowaniu zrównoważonych organizacji wskazały też badania prowadzone przez Malika i współautorów. Objęto nimi 510 małych i średnich firm w Pakistanie. Badania te udowodniły, że wszystkie komponenty zielonego kapitału intelektualnego mają pozytywne i znaczące oddziaływanie na zrównoważone wyniki firm w Pakistanie. Wykazały one, że wśród zielonych praktyk największą rolę w budowaniu zrównoważonych organizacji odgrywają zielona rekrutacja i selekcja oraz nagradzanie pracowników za aktywność ekologiczną⁸¹. Również badania prowadzone przez Gross-Gołacką i współautorów w grupie 1041 małych i średnich podmiotów gospodarczych w Polsce potwierdziły, że kapitał ludzki w największym stopniu wpływa na zrównoważenie biznesu⁸². Z kolei Dangelico w swoich badaniach wykazał istotną rolę zielonych zespołów kierowniczych w poprawie reputacji firmy i jej efektywności środowiskowej⁸³. Szczególna rola zielonego kapitału ludzkiego w budowaniu zrównoważonych organizacji wynika z tego, że ekologiczna wiedza i umiejętności stanowią podstawę wdrażania czystszych strategii produkcyjnych⁸⁴. Organizacje czerpią korzyści z wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie pobudzania rozwoju opartego na zmniejszeniu zużycia energii, ograniczaniu odpadów produkcyjnych i marnotrawstwa surowców.

⁸⁰ T. Laosirihongthong, D. Adebajo, K.C. Tan, *Green supply chain management practices and performance*, „Industrial Management & Data Systems” 2013, Vol. 113, No. 8, s. 1088-1109.

⁸¹ S.Y. Malik i in., dz. cyt.

⁸² E. Gross-Gołacka, M. Kusterka-Jefmańska, B. Jefmański, *Can Elements of Intellectual Capital Improve Business Sustainability? – The Perspective of Managers of SMEs in Poland*, „Sustainability” 2020, Vol. 12, No. 4, 1545.

⁸³ R.M. Dangelico, *Improving firm environmental performance and reputation: The role of employee green teams*, „Business Strategy and the Environment” 2015, Vol. 24, No. 8, s. 735-749.

⁸⁴ M.A. Youndt, S.A. Snell, *Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance*, „Journal of Managerial Issues” 2004, Vol. 16, No. 3, s. 337-360.

1.6. Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy liczą się przede wszystkim aktywa niematerialne nieuwjęte w tradycyjnej sprawozdawczości. Bez ich identyfikacji, pomiaru i rozwoju żadna organizacja nie jest w stanie sprostać nowym wyzwaniom ery informacyjnej. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest wielkim wyzwaniem, przed którym stoją społeczeństwa i instytucje. Jego celem jest kreowanie niepowtarzalności organizacji. Rośnie grupa menedżerów, którzy dostrzegają potrzebę zarządzania tym kapitałem. Szczególna uwaga w ostatnich czasach jest kierowana ku koncepcji budowania zielonego kapitału intelektualnego. Dotychczasowe badania potwierdzają bowiem, że zielony kapitał intelektualny może stanowić podstawę budowania zrównoważonych organizacji. Konieczne jest jednak efektywne zarządzanie i inwestowanie w rozwój jego komponentów, tj. zielony kapitał ludzki, zielony kapitał organizacyjny oraz zielony kapitał relacyjny.

– Rozdział 2 –

ZIELONY KAPITAŁ LUDZKI

2.1. Kapitał ludzki w koncepcjach kapitału intelektualnego

Kapitał ludzki to pojęcie powstałe w wyniku ewolucji podejścia do pracowników na przestrzeni lat. W literaturze przedmiotu wskazać można wiele różnych sposobów jego definiowania. W szerokim ujęciu kapitał ten jest rozumiany jako zdolność do wytwarzania nowych wartości ekonomicznych, zdeterminowana wieloma czynnikami, wśród których znajdują się: wiedza, umiejętności, zdrowie i energia witalna, a także uznawane wartości, kultura, tradycja⁸⁵. W wąskim ujęciu to zasoby wiedzy i umiejętności, zdrowia i energii witalnej, ucieleśnione w człowieku, określające jego zdolności do pracy, adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań⁸⁶. Z. Dach wskazuje, że kapitał ludzki obejmuje wszystkie nakłady (pieniężne, rzeczowe i czas), jakie ponosi każdy człowiek w związku ze zdobywaniem wykształcenia, nabywaniem kwalifikacji i umiejętności zawodowych oraz możliwości produkcyjnych, jak również nakłady na własne zdrowie i wypoczynek⁸⁷.

D. Begg definiuje kapitał ludzki jako ucieleśnioną w ludziach wiedzę i umiejętności⁸⁸. Tworzą go zespoły ludzkie trwale związane z firmą i z jej misją, umiające współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach.

⁸⁵ *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, S. Marciniak (red.), Politechnika Warszawska, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji, Warszawa 2002, s. 12-13.

⁸⁶ *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, M. Juchnowicz (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 13-14.

⁸⁷ Z. Dach, *Mikroekonomia dla studiów licencjackich*, Wydawnictwo Naukowe SYNABA, Kraków 2007, s. 39.

⁸⁸ D. Begg, *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1992, s. 334.

Stanowią one motor i serce organizacji, bez których nie może dokonywać się jej rozwój⁸⁹. Według P. Wachowiaka kapitał ludzki rozumiany jest jako kompetencje pracowników, na które składają się ich kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie oraz postawy. Obejmuje on trzy obszary⁹⁰:

- 1) obszar kompetencji zawodowych, społecznych i handlowych;
- 2) obszar relacji, decydujących o możliwości przekształcenia się wiedzy w czyny;
- 3) obszar wartości, będących filtrem dla postrzegania danych działań jako właściwych lub nie.

Z kolei według T. Davenporta kapitał ludzki to agregat trzech składowych: zdolności i zachowania, wysiłku oraz czasu. Autor proponuje następującą formułę na jego określenie⁹¹:

$$\text{kapitał ludzki} = (\text{zdolności} + \text{zachowanie}) \times \text{wysiłek} \times \text{czas}$$

Zdolności w powyższej formule oznaczają biegłość w działaniu i są zderminowane wiedzą, zręcznością i talentem. Zachowanie to aktywność przyczyniająca się do realizacji wyznaczonego zadania. Wysiłek to świadome wykorzystanie przez pracownika swoich zasobów fizycznych i intelektualnych. Czas to zasób kontrolowany przez jednostkę niezbędny do wykonania określonej pracy.

H. Król kapitał ludzki definiuje jako „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach”⁹². T. Schultz za kapitał ludzki uznaje wrodzone i nabyte zdolności ludzkie, które mają określoną wartość i mogą być pomnażane

⁸⁹ M. Żemigala, *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2008, s. 155.

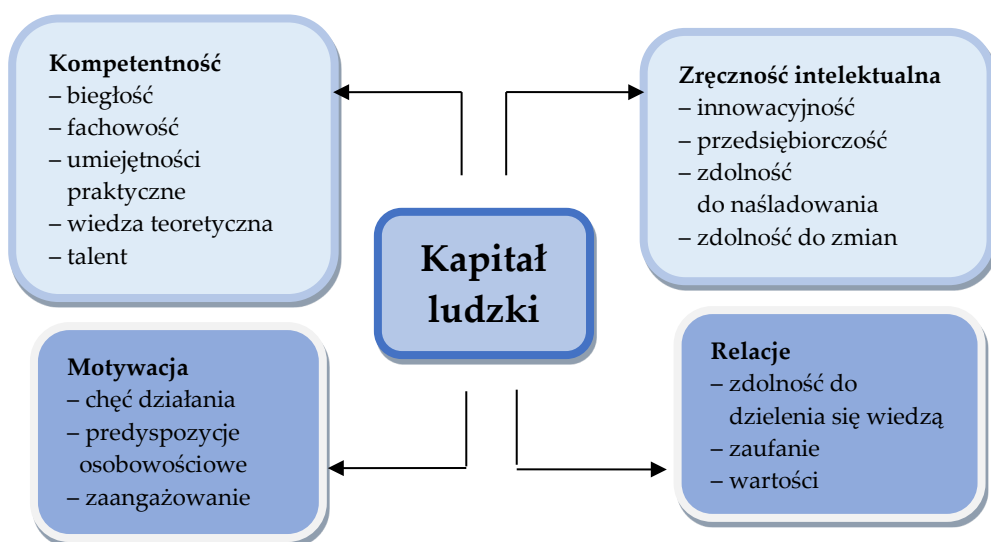
⁹⁰ *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 47-48.

⁹¹ G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 19-20.

⁹² *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiński (red.), PWN, Warszawa 2006, s. 96-98.

poprzez inwestowanie⁹³. Inna definicja mówi, że kapitał ludzki to całość kształt umiejętności fizycznych oraz zdolności psychicznych i intelektualnych człowieka, które mogą być przez niego wykorzystywane w procesie pracy⁹⁴. E. Skrzypek uważa, że ludzie stanowią istotny zasób strategiczny każdego przedsiębiorstwa. Zasób ten jest źródłem kreowania wartości oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej⁹⁵.

Wśród wielu komponentów kapitału ludzkiego na szczególną uwagę zasługują kompetencje i motywacja (rys. 7).



Rys. 7. Komponenty kapitału ludzkiego

Źródło: opracowane na podstawie: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, dz. cyt., s. 35.

Według G. Filipowicza kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie⁹⁶. Są to cechy związane ze sposobem myślenia,

⁹³ *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), PWN, Warszawa 2005, s. 135.

⁹⁴ S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, s. 35.

⁹⁵ E. Skrzypek, *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 208-209.

⁹⁶ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 15.

tworzenia relacji oraz działaniem, które wpływają na funkcjonowanie człowieka w jego życiu zawodowym⁹⁷. Kompetencje bywają też rozumiane jako zakres uprawnień i odpowiedzialności rozszerzany wraz z zajęciem określonego stanowiska lub pełnieniem określonej funkcji.

Elementem kapitału ludzkiego warunkującym efektywne wykorzystanie kompetencji jest motywacja. W teorii kierowania zespołami ludzkimi formułuje się bowiem tezę, że przydatność zawodowa pracownika zależy zarówno od kwalifikacji, jak i motywacji. Motywacja jest związana z aktywnością człowieka i dotyczy psychicznych przeżyć jednostki wpływających na intensywność i trwałość podejmowanego wysiłku⁹⁸. W literaturze utożsamia się ją z jednej strony z procesem uruchamiającym działanie⁹⁹, z drugiej zaś z ogółem motywów wpływających na zachowanie człowieka, decydujących o jego podjęciu i podtrzymaniu¹⁰⁰. Kształtowanie motywacji wymaga posiadania wiedzy na temat oczekiwań pracowników, dysponowania określonymi narzędziami oraz umiejętnym ich zastosowaniem. Jest też uwarunkowane umiejętnością indywidualnego podejścia do poszczególnych zatrudnionych będących nośnikami kapitału ludzkiego¹⁰¹.

Kapitał ludzki to najważniejszy składnik kapitału intelektualnego, uwzględniany w każdej koncepcji, choć terminologia dotycząca tego komponentu bywa zróżnicowana, co uwidoczniono w tab. 8. W znanym modelu, opracowanym przez szwedzką firmę ubezpieczeniową Skandia, kapitał ludzki obejmuje wiedzę, umiejętności, doświadczenia pracowników oraz menedżerów przedsiębiorstwa, które wspomagane kreatywnością stanowią mechanizm napędzający procesy rozwojowe w organizacji.

⁹⁷ S. Stodolak, *Kompetencje a umiejętności*, <http://www.psychologia.biz.pl/kompetencje-a-umiejtnosci/> (dostęp: 21.02.2022).

⁹⁸ L. Kozioł, *Motywacja do pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 26.

⁹⁹ Ch.N. Cofer, M.N. Appley, *Motywacja. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1972, s. 15.

¹⁰⁰ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985, s. 9.

¹⁰¹ E. Bombiak, *Rola motywowania pracowników w procesie kształtowania sprawności organizacji*, [w:] *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, J.S. Kardas, E. Bombiak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2014, s. 15-27.

To także cechy wnoszone przez pracownika (inteligencja, kreatywność), jego zdolność do uczenia się oraz motywacja do działania i dzielenia się wiedzą¹⁰².

Tab. 8. Kapitał ludzki w wybranych koncepcjach kapitału intelektualnego

Koncepcja	Komponenty kapitału intelektualnego
Koncepcja L. Edvinssona	– kapitał ludzki – kapitał strukturalny (kapitał klienta, kapitał organizacyjny)
Model platformy wartości H. Saint-Onge’a	– kapitał ludzki – kapitał klientów – kapitał organizacyjny
Koncepcja K.E. Sveiby’ego	– kompetencje pracowników – struktura wewnętrzna – struktura zewnętrzna
Koncepcja A. Brooking	– aktywa odnoszące się do ludzi – aktywa rynkowe – aktywa majątku intelektualnego – aktywa infrastruktury
Koncepcja A. Pietruszki-Ortyl	– kapitał społeczny – kapitał organizacyjny (kapitał relacyjny, kapitał innowacyjny, kultura organizacyjna, infrastruktura)
Koncepcja M. Bratnickiego i J. Strużyny	– kapitał ludzki – kapitał społeczny – kapitał organizacyjny (struktura wewnętrzna, struktura zewnętrzna, kapitał rozwojowy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20-25; A. Jarugowa, J. Fijałkowska, dz. cyt., s. 84.

K.E. Sveiby w swojej kategoryzacji stosuje termin kompetencje pracowników, który obejmuje zdolności, umiejętności, wiedzę i doświadczenie pracowników. A. Brooking używa pojęcia aktywa odnoszące się do ludzi. Tworzą je według autorki takie elementy, jak doświadczenie, zdolności, kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów, odporność na stres i przedsiębiorczość¹⁰³. Z kolei A. Pietruszka-Ortyl rozumie kapitał

¹⁰² J. Patalas-Maliszewska, dz. cyt.

¹⁰³ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20-25.

ludzki jako wiedzę, doświadczenie, umiejętności, sprawność intelektualną i talenty pracowników organizacji. Stanowi on jedną ze składowych (obok stosunków międzyludzkich) kapitału społecznego, który obejmuje wszelkie zdolności indywidualnych pracowników organizacji do wykorzystywania szans rozwoju¹⁰⁴. Natomiast H. Saint-Onge definiuje kapitał ludzki jako wiedzę, którą każda jednostka posiada i tworzy w organizacji. Składowymi tej wiedzy są: *know-how*, poziom wykształcenia, kwalifikacje zawodowe, wiedza i umiejętności związane z wykonywaną pracą, predyspozycje zawodowe, predyspozycje psychometryczne oraz przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność i zdolności¹⁰⁵. Zdaniem M. Bratnickiego kapitał ludzki tworzony jest przez kompetencje, wynikające z wiedzy teoretycznej, doświadczenia oraz talentów; motywację, uzależnioną od predyspozycji osobowościowych, władzy, zaangażowania, chęci działania, skłonności do zachowań etycznych; oraz tzw. zręczność intelektualną, czyli innowacyjność ludzi, ich zdolność do naśladownictwa, przedsiębiorczość i gotowości do zmian¹⁰⁶.

Kapitał ludzki odznacza się specyficznymi cechami. Wyróżniają go od innych rodzajów kapitału¹⁰⁷:

- 1) unikatowość,
- 2) trudność w kopiowaniu,
- 3) wrodzona zdolność do generowania wartości,
- 4) rozwój w długim okresie czasu,
- 5) wrażliwość na nieodpowiednie traktowanie,
- 6) deprecjacja moralna i biologiczna.

Przede wszystkim jest niezbywalny i stanowi wyłączną własność poszczególnych jednostek. Specyfika kapitału ludzkiego polega na tym,

¹⁰⁴ A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, M. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 80-83.

¹⁰⁵ R. Dzinkowski, *The Measurement and Management of Intellectual Capital*, http://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/IntellCapital_IFAC.pdf (dostęp: 7.02.2022).

¹⁰⁶ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach 2001, s. 70.

¹⁰⁷ *Elastyczne zarządzanie kapitałem...*, dz. cyt., s. 16.

że jako jedyny rodzaj aktywa może on sam z siebie pomnażać swoją wartość, np. poprzez uczenie się, podczas gdy przyrost wartości innych aktywów wymaga zaangażowania człowieka. Wiąże się z tym opracowana przez R. Floridę koncepcja kapitału kreatywnego. Kapitał kreatywny tworzą pracownicy posiadający duże zasoby wiedzy, inteligentni, wykazujący się pomysłowością oraz umiejętnością znajdowania lepszych sposobów robienia różnych rzeczy¹⁰⁸. To właśnie potencjał kreatywności tkwiący w każdym zatrudnionym stanowi źródło innowacji i sukcesu współczesnych organizacji.

Kapitał ludzki jest też zasobem, który może ulec deprecjacji w procesie gospodarowania nim. Zużycie moralne wiąże się z szybkim postępem technologicznym skutkującym dezaktualizacją posiadanej wiedzy oraz wzrostem zapotrzebowania na nowe kompetencje. Deprecjacja biologiczna jest następstwem naturalnego procesu starzenia się lub skutkiem zdarzeń losowych, np. wypadków¹⁰⁹. W obu przypadkach konieczne staje się wyrównywanie ubytków tego kapitału poprzez inwestowanie w jego rozwój lub pozyskiwanie go ze źródeł zewnętrznych. Cechą charakterystyczną kapitału ludzkiego jest również to, że stanowi integralną część człowieka, a – nie dając się od niego oddzielić – nie może też zmieniać właściciela. Dlatego właścicielami tego kapitału są pracownicy, a nie organizacja, która jedynie dysponuje kapitałem ludzkim na określonych warunkach.

Należy zauważyć, że kapitał ludzki jako składowa kapitału intelektualnego wymaga współdziałania z pozostałymi jego komponentami. Odseparowanie kapitału ludzkiego, organizacyjnego czy rynkowego uniemożliwia bowiem tworzenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa¹¹⁰. Natomiast połączone pozwalają osiągnąć efekt synergii. Szczególnym rodzajem kapitału ludzkiego jest zielony kapitał ludzki.

¹⁰⁸ R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 50.

¹⁰⁹ S.R. Domański, dz. cyt., s. 23.

¹¹⁰ J. Dziwulski, S. Skowron, *Kapitał ludzki w perspektywie strategicznej i operacyjnej – aspekty metodologii badań*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2019, nr 175, s. 39.

2.2. Specyfika zielonego kapitału ludzkiego

Termin „zielony” w zarządzaniu odnosi się do działań ekologicznych¹¹¹. Zielony kapitał ludzki tworzą pracownicy posiadający wiedzę, kwalifikacje i doświadczenia w zakresie ochrony środowiska oraz wykazujący postawy proekologiczne¹¹². To zielona siła robocza, która rozumie, docenia i podejmuje ekologiczne inicjatywy. Pracownicy tacy dążą do kształtowania proekologicznego środowiska pracy i kierują się wartościami ekologicznymi nie tylko w pracy, ale też w sferze prywatnej¹¹³. Wykazują oni wysoki poziom zaangażowania i poczucia dumy z uczestnictwa w zielonych inicjatywach.

Specyficzną grupę stanowią tzw. „zielone kołnierzyki”, czyli pracownicy zatrudnieni na stanowiskach powołanych do ograniczania negatywnego wpływu organizacji na środowisko naturalne¹¹⁴. Mogą to być stanowiska zarówno niższego, średniego, jak i wyższego szczebla, o charakterze fizycznym, ale także umysłowym. Należą do nich np.: audytor ekologiczny, specjalista ds. marketingowych kampanii ekologicznych czy doradca ds. efektywności zużycia energii¹¹⁵.

Zielony kapitał ludzki to pracownicy, którzy¹¹⁶:

- 1) odczuwają odpowiedzialność za utrzymanie zasobów naturalnych w ich pierwotnej formie,
- 2) rozważnie korzystają z zasobów naturalnych,
- 3) minimalizują zanieczyszczenia środowiska w swoich działaniach,

¹¹¹ M. Farid, H. El-Sawalhy, *Green human resource management in hotels: Awareness and implementation*, „Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality” 2016, No. 13 (2), s. 125-134, DOI: 10.21608/jaauth.2016.49747.

¹¹² Y.S. Chen, *The Positive Effect...*, dz. cyt., s. 271-286.

¹¹³ S. Ahmad, *Green Human Resource Management: Policies and Practices*, „Cogent Business & Management” 2015, No. 2.

¹¹⁴ B. Kryk, *Time for green collars*, „Economy and Environment” 2014, No. 3, s. 10-20.

¹¹⁵ E. Bombiak, A. Marciniuk-Kluska, *Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience*, „Sustainability” 2018, Vol. 10, No. 6, 1739, DOI: <https://doi.org/10.3390/su10061739>.

¹¹⁶ M.A. Huselid, B.E. Becker, *Comment on «Measurement Error» in Research on Human Resource and Firm Performance: How Much Error is There and How Does it Influence Effect Size Estimates?*, „Personnel Psychology” 2000, Vol. 53, s. 835-854.

- 4) angażują się w inicjatywy pozytywnie oddziałujące na środowisko,
- 5) dbają o zielone warunki pracy poprzez ograniczanie zużycia papieru w biurze, stosowanie energooszczędnych urządzeń, korzystanie z odnawialnych źródeł energii czy udział w programach recyklingu.

Pracownicy tacy znacząco przyczyniają się do poprawy efektywności środowiskowej organizacji i jej zrównoważonego rozwoju¹¹⁷. To oni inicjują ekoinnowacje, które nie tylko prowadzą do rozwoju ekologicznych produktów, technologii i procesów, ale też poprawiają efektywność wykorzystania zasobów naturalnych w gospodarce oraz zmniejszają negatywny wpływ działalności człowieka na środowisko. W efekcie prowadzi to do ograniczenia materiałochłonności i energochłonności procesów wytwórczych, zmniejszenia zanieczyszczenia gleby, wody, powietrza, obniżenia poziomu hałasu, użycia w procesach produkcyjnych materiałów mniej zanieczyszczających lub mniej niebezpiecznych dla środowiska, a także powtórnego wykorzystania odpadów, wody lub materiałów¹¹⁸. Badania wykazały bezpośredni związek między zrównoważonym rozwojem a zielonym kapitałem ludzkim¹¹⁹. Zdaniem A. Pabiana wysoko wykwalifikowani pracownicy, rozumiejący i stosujący zasady równoważnego rozwoju w pracy, odgrywają najważniejszą rolę w procesie przekształcania przedsiębiorstw w zrównoważone organizacje¹²⁰. To właśnie czynnik ludzki jest stymulatorem praktyk ukierunkowanych na poprawę środowiskowej efektywności organizacji. Ekologicznie zorientowane zarządzanie jest realizowane przez ludzi posiadających pozytywny stosunek do środowiska, wiedzę ekologiczną oraz poczucie odpowiedzialności

¹¹⁷ J. Rayner, D. Morgan, *An empirical study of «green» workplace behaviours: ability, motivation and opportunity*, „Asia Pacific Journal of Human Resources” 2018, No. 56, s. 56-78, DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12151>.

¹¹⁸ P.D. Jones, T.J. Osborn, K.R. Briffa, *The Evolution of Climate Over the Last Millennium*, „Science” 2001, No. 292 (5517), s. 662-667.

¹¹⁹ Y.S. Chen, C.H. Chang, *Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114, No. 3, s. 489-500.

¹²⁰ A. Pabian, *Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9-18.

za środowiskowe skutki podejmowanych działań. Głównym czynnikiem sukcesu w zakresie równoważonego rozwoju jest bowiem zrozumienie istoty zielonej ekonomii i jej celów. W procesie kształtowania zielonego kapitału ludzkiego istotną rolę odgrywa koncepcja zielonego zarządzania zasobami ludzkimi.

2.3. Istota i obszary zielonego zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest definiowane jako ciąg logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji¹²¹. Rdzeń koncepcji oparty jest na podmiotowym podejściu do człowieka w organizacji, traktowaniu zasobów ludzkich jako składnika aktywów i źródła jego konkurencyjności.

Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi nowe podejście do realizacji tego procesu w organizacji, w którym to kontekst ekologiczny jest podstawą wszystkich podejmowanych inicjatyw. Renwick i współautorzy zdefiniowali zielone ZZL jako integrację zarządzania środowiskowego z zarządzaniem zasobami ludzkimi¹²². Według Jabboura odzwierciedla ono poziom ekologizacji praktyk personalnych¹²³. Obejmuje zasady oraz praktyki kadrowe dostosowane do trzech filarów zrównoważonego rozwoju, tj. równowagi ekologicznej, społecznej i ekonomicznej¹²⁴, które

¹²¹ A. Pochtowski, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 20.

¹²² D.W. Renwick, T. Redman, S. Maguire, *Green human resource management: a review and research agenda*, "International Journal of Management Reviews" 2013, No. 15, s. 1-14, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-23702011.00328.x>.

¹²³ C.J.C. Jabbour, F.C.A. Santos, *The central role of human resource management in the search for sustainable organizations*, „The International Journal of Human Resource Management” 2008, No. 19, s. 2133-2154, DOI: 10.1080/09585190802479389.

¹²⁴ Y.M. Yusoff, T. Ramayah, N.Z. Othman, *Why Examining Adoption Factors, HR Role and Attitude towards Using E-HRM is the Start-Off in Determining the Successfulness of Green HRM?*, „Journal of Advanced Management Science” 2015, Vol. 3, No. 4, s. 337-343.

przyczyniają się do zmniejszenia negatywnego lub zwiększenia pozytywnego wpływu organizacji na środowisko¹²⁵. Koncepcja ma na celu zwiększenie świadomości ekologicznej zatrudnionych i zwiększenie ich zaangażowania w kwestie środowiskowe¹²⁶. W efekcie sprzyja to osiągnięciu celów ekologicznych organizacji i jej zrównoważonemu rozwojowi¹²⁷.

Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi to podejście uwzględniające kontekst ekologiczny w procesie podejmowania decyzji personalnych¹²⁸. Mampra definiuje je jako wykorzystanie polityki personalnej w celu promowania ekologii i zrównoważonego użytkowania zasobów w przedsiębiorstwach¹²⁹. Istotą zielonego ZZL jest włączenie celów ekologicznych do wszystkich podobszarów ZZL – od planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji, poprzez rozwój i motywowanie pracowników, aż po ich ocenę i kształtowanie warunków pracy. Oznacza ono formułowanie celów funkcji personalnej nie tylko w kategoriach interesu ekonomicznego, ale włączanie do nich aspektów ekologicznych w celu tworzenia wartości dla interesariuszy¹³⁰. Podejście to różni się zatem istotnie od dotychczasowych praktyk personalnych, polegających w większości przypadków na okazjonalnym podejmowaniu przez podmioty gospodarcze działań z zakresu zrównoważonego rozwoju, uzasadnianych głównie chęcią poprawy wizerunku czy wpisania się w modne trendy¹³¹.

¹²⁵ J.Y. Yong i in., *Nexus between green...*, dz. cyt., s. 364-374.

¹²⁶ A. Sheopuri, A. Sheopuri, *Green HR practices in the changing workplace*, „Business Dimensions” 2015, No. 2 (1), s. 13-26.

¹²⁷ M. Mampra, *Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study*, Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management 2013, January 6-9, s. 1273-1281; D.W.S. Renwick, T. Redman, S. Maguire, *Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda*, „University of Sheffield Working Paper” 2008, No. 1, s. 1-46: https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf (dostęp: 22.02.2022).

¹²⁸ A. Pabian, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, nr 17, s. 7-16.

¹²⁹ M. Mampra, dz. cyt., s. 1273-1281.

¹³⁰ S. Taylor, J. Osland, C.P. Egri, *Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices*, „Human Resource Management” 2012, No. 51, s. 789-798, DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21509>.

¹³¹ A. Pabian, *Zrównoważone zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 7-16.

Wdrożenie zielonego ZZL wymaga modyfikacji i adaptacji poszczególnych etapów zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby stały się zielone, tj. przyjazne dla środowiska¹³². Działania podejmowane w ramach tej koncepcji koncentrują się głównie na kształtowaniu proekologicznego środowiska pracy i ekologicznie odpowiedzialnych postaw pracowników, które następnie są przenoszone, jako model funkcjonowania, do sfery prywatnej¹³³. Należy podkreślić, że zielone ZZL stanowi integralny komponent zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, które zakłada tworzenie wartości dla interesariuszy poprzez jednoczesne uwzględnianie aspektów efektywnościowych, społecznych i ekologicznych w procesach kadrowych¹³⁴. Ten wymiar zrównoważonego ZZL zajmuje się bowiem przekształcaniem zwykłych pracowników w „zielonych”, tj. ukierunkowanych na osiągnięcie celów środowiskowych organizacji¹³⁵. Głównym celem praktyk personalnych w ramach tej koncepcji jest bowiem kształtowanie wrażliwości ekologicznej zatrudnionych oraz uświadamianie, w jaki sposób poprzez swoje zachowania mogą oni pomagać środowisku. Chodzi o wzbudzenie motywacji i poczucia dumy z uczestnictwa w zielonych inicjatywach. W ten sposób zielone ZZL wspiera tworzenie „zielonej” siły roboczej, która rozumie, docenia i praktykuje ekologiczną inicjatywę¹³⁶. Zielone ZZL rozszerza zatem granice konwencjonalnych praktyk

¹³² A.A. Arulrajah, H.H.D.N.P. Opatha, N.N.J. Nawaratne, *Green Human Resource Management Practices: A Review*, „Sri Lankan Journal of Human Resource Management” 2015, No. 5, s. 1-16, DOI: <http://doi.org/10.4038/slghrm.v5i1.5624>; H.H.D.N.P. Opatha, *Green Human Resource Management: A Simplified Introduction*, Proceedings of the HR Dialogue, Department of HRM, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura, 30th November 2013, s. 11-21.

¹³³ V. Muster, U. Schrader, *Green work-life balance: A new perspective for Green HRM*, „Zeitschrift Fur Personalforschung” 2011, No. 25, s. 140-156; L. Whitmarsh, S. O'Neill, *Green identity, green living? The role of pro-environmental selfidentity in determining consistency across diverse pro-environmental behaviours*, „Journal of Environmental Psychology” 2010, No. 30, s. 305-314.

¹³⁴ E. Bombiak, *Advances In The Implementation Of The Model Of Sustainable Human Resource Managment: Polish Companies Experiences*, „Entrepreneurship and Sustainability Issues” 2020, Vol. 7, No. 3, s. 1667-1687.

¹³⁵ H.H.D.N.P. Opatha, A. Arulrajah, *Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections*, „International Business Research” 2014, No. 7 (8), s. 101-112.

¹³⁶ Tamże; S. Ahmad, dz. cyt., s. 1-13.

zarządzania zasobami ludzkimi na bardziej zrównoważone i ekologiczne. Zielone praktyki motywują pracowników, aby stali się bardziej wrażliwi na środowisko, oraz pomagają organizacji w obniżaniu kosztów poprzez oszczędzanie energii, ograniczanie odpadów czy recykling¹³⁷. W tab. 9 przedstawiono główne obszary zielonego ZZL.

Tab. 9. Obszary zielonego zarządzania zasobami ludzkimi

Obszary funkcji personalnej	Przykład zielonych praktyk
Projektowanie pracy	– uwzględnianie zadań związanych z ochroną środowiska w opisach stanowisk pracy – uwzględnianie zielonych kompetencji jako składnika profilu kompetencyjnego na każdym stanowisku pracy – tworzenie stanowisk odpowiedzialnych za aspekty zarządzania środowiskowego organizacji
Dobór pracowników (rekrutacja, selekcja, adaptacja)	– uwzględnienie kryteriów środowiskowych w komunikatach o rekrutacji – informowanie kandydatów o trosce pracodawcy o ekologię – eksponowanie wartości ekologicznych w ogłoszeniach o pracę – zadawanie pytań związanych z ekologią podczas selekcji kandydatów – preferowanie kandydatów posiadających kompetencje i doświadczenie w zakresie realizacji projektów ekologicznych – zapoznanie nowych pracowników z ekologicznymi standardami organizacji
Kształtowanie dyscypliny pracy	– ustanowienie jasnego zbioru zasad i przepisów regulujących zasady ekologicznego postępowania – opracowanie systemu dyscyplinarnego w celu karania pracowników naruszających zasady ekologicznego postępowania – podejmowanie działań dyscyplinujących w stosunku do osób naruszających te zasady (ostrzeżenie, zawieszenie itp.)
Rozwój zawodowy	– analizowanie i identyfikowanie potrzeb pracowników w zakresie szkoleń środowiskowych – oferowanie szkoleń środowiskowych w celu rozwijania zielonych kompetencji – zachęcanie do rozwoju zielonych kompetencji

¹³⁷ J. Patil, A.P. Sarode, *Green Human Resource Management: Role of HR Managers To Achieve Sustainability*, „International Journal of Creative Research Thoughts” 2018, Vol. 6, Iss. 1, s. 527-531.

Ocena wyników pracy	– przeprowadzenia audytów środowiskowych – włączanie kryteriów ekologicznych do oceny wyników pracy pracowników – ustalanie celów i odpowiedzialności w zakresie wdrażania inicjatyw ekologicznych – zapewnienie regularnych informacji zwrotnych pracownikom na temat postępów w osiągnięciu celów środowiskowych
Kształtowanie relacji	– zapewnienie pracownikowi możliwości zaangażowania się w zielone projekty – zachęcanie pracowników do zgłaszania inicjatyw ekologicznych – zapewnienie pracownikom swobody w zakresie formułowania i eksperymentowania z ekologicznymi projektami – zapewnienie doradztwa w zakresie realizacji zielonych projektów – wspólne konsultacje w zakresie rozwiązywania problemów środowiskowych organizacji – dzielenie się wiedzą w odniesieniu do inicjatyw lub programów środowiskowych
Kształtowanie warunków pracy	– ograniczanie zużycia papieru w biurze – energooszczędne żarówki – wyłączenie komputerów, telewizorów i świateł po wyjściu z biura – preferowanie korzystania z odnawialnych źródeł energii (np. panele słoneczne) – programy recyklingu – tworzenie inicjatyw kierunkowanych na zmniejszenia stresu pracowniczego i chorób zawodowych

Źródło: E. Bombiak, *Green human resource management – the latest trend or strategic necessity?*, „Entrepreneurship and Sustainability Issues” 2019, Vol. 6, No. 4, s. 1647-1662.

W ramach zielonego zarządzania zasobami ludzkimi mieszczą się różnorodne inicjatywy, które upowszechniają wśród pracowników myślenie w kategoriach środowiskowych¹³⁸ i zachęcają do proekologicznych zachowań. Wdrażanie koncepcji rozpoczyna się już na etapie analizy i projektowania stanowisk pracy. Ważne jest, aby były one projektowane zgodnie z zasadami przyjaznych dla środowiska miejsc pracy, a na każdym stanowisku uwzględnione zostały zadania związane z ochroną środowiska¹³⁹.

¹³⁸ R.K. Mishra, S. Sarkar, J. Kiranmai, *Green HRM: Innovative approach in Indian public enterprises*, „World Review of Science, Technology and Sustainable Development” 2014, No. 11 (1), s. 26-42.

¹³⁹ H.H.D.N.P. Opatha, *Green Human Resource...*, dz. cyt., s. 11-21.

W wielu organizacjach powoływane jest stanowisko odpowiedzialne za koordynację różnych aspektów zarządzania środowiskowego¹⁴⁰.

Na etapie rekrutacji kandydaci powinni być informowani, że w organizacji, do której aplikują, postawa proekologiczna jest standardem, a ochrona środowiska najważniejszą wartością. Firmy posiadające reputację zielonego pracodawcy są w stanie w bardziej skuteczny sposób przyciągnąć utalentowanych specjalistów¹⁴¹. Badania wykazują, że również absolwenci wkraczający dopiero na rynek pracy chętniej wybierają pracodawców posiadających dobrą reputację w obszarze ekologicznej odpowiedzialności biznesu¹⁴². Zielona rekrutacja to jednak nie tylko eksponowanie wartości ekologicznych w celu przyciągania kandydatów posiadających wiedzę ekologiczną, ale też ekologiczne podejście do samego procesu rekrutacji, np. poprzez ograniczanie zużycia papieru w trakcie jej przeprowadzania. W organizacji zorientowanej proekologicznie powinien bowiem istnieć przejrzysty zestaw zasad i przepisów, które regulują zachowania każdego z pracowników i ukierunkowują je na przestrzeganie wymogów ochrony środowiska.

W efektywnym wdrażaniu koncepcji zielonego ZZL ważną rolę odgrywa motywowanie pracowników do działań proekologicznych¹⁴³. Badania potwierdzają, że nagradzanie aktywności ekologicznej pracowników stanowi istotne narzędzie wspierające zarządzanie środowiskiem, które może pomóc w osiągnięciu celów środowiskowych¹⁴⁴. Motywacja

¹⁴⁰ A.A. Arulrajah, H.H.D.N.P. Opatha, N.N.J. Nawaratne, dz. cyt., s. 1-16.

¹⁴¹ S.E. Jackson, J. Seo, *The greening of strategic HRM scholarship*, „Organization Management Journal” 2010, No. 7, s. 278-290; D.W. Renwick, T. Redman, S. Maguire, *Green human resource...*, dz. cyt., s. 1-14.

¹⁴² G. Mandip, dz. cyt. s. 244-252.

¹⁴³ H.H.D.N.P. Opatha, dz. cyt., s. 11-21; D.W. Renwick, T. Redman, S. Maguire, *Green human resource...*, dz. cyt., s. 1-14.

¹⁴⁴ R. Florida, D. Davison, *Gaining from Green Management: Environmental management systems inside and outside the factory*, „California Management Review” 2001, No. 43, s. 64-84; J. Milliman, J. Clair, *Best environmental HRM practices in the U.S.*, [in:] *Greening People: Human Resources and Environmental Management*, W. Wehrmeyer (ed.), Greenleaf Publishing, Sheffield 1996, s. 49-73; C. Ramus, U. Steger, *The roles of supervisory support behaviors and*

pracowników może być wzmacniana na wiele sposobów. Kierownicy dysponują bogatym instrumentarium oddziaływania na pracowników w trzech głównych obszarach:

- 1) relacje pracownik–przedsiębiorstwo, np. przyznawanie premii i nagród za oszczędne zużycie materiałów i eksploatację maszyn, nagradzanie zgłoszonych i wdrożonych innowacji z zakresu zrównoważonego rozwoju;
- 2) relacje pracownik–bezpośredni zwierzchnik, np. udzielanie poparcia proekologicznym i prospołecznym inicjatywom, wyrażanie uznania za osiągnięcia w tej sferze;
- 3) relacje pracownik–stanowisko pracy i jego bezpośrednie otoczenie, np. wyposażanie stanowisk pracy w bezpieczne, oszczędne i trwałe produkty, dostosowanie zadań z obszaru *sustainability* do kompetencji i możliwości pracownika¹⁴⁵.

Nagrody i rekompensaty za wspieranie działań środowiskowych w organizacjach są niewątpliwie skutecznym motywatorem. Poprzez włączanie elementów zielonego zarządzania w program wynagrodzeń, menedżerowie mogą promować zielone zachowania wśród pracowników. Do podejmowania przyjaznych dla środowiska inicjatyw można też zachęcić poprzez bodźce pozafinansowe, np. pochwały, dyplomy uznania dla najbardziej aktywnych czy przydzielanie grantów na projekty proekologiczne¹⁴⁶. Wielu badaczy sugeruje, że ulgi podatkowe oraz udział w podziale zysków mogą skłaniać pracowników do zaangażowania w praktyki prośrodowiskowe¹⁴⁷. Istotną rolę ogrywa też stworzenie partycypacyjnego środowiska pracy, w którym pracownicy mogą swobodnie przedstawiać swoje ekologiczne pomysły, co przyczynia się do bardziej efektywnego wykorzystania ich potencjału. Partycypacja pracowników

environmental policy in employee «ecoinitiatives» at leading-edge European companies, „Academic Management Journal” 2000, No. 43, s. 605-626.

¹⁴⁵ A. Pabian, *Zrównoważone zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 7-16.

¹⁴⁶ L. Phillips, *Go green to gain the edge over rivals*, „People Management” 2007, No. 13, s. 9.

¹⁴⁷ L.D. Zibarras, P. Coan, *HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey*, „The International Journal of Human Resource Management” 2015, No. 26, s. 2121-2142.

skutkuje poprawą efektywności systemów zarządzania środowiskiem w miejscu pracy, poprzez bardziej wydajne wykorzystanie zasobów¹⁴⁸, ograniczenie marnotrawstwa¹⁴⁹ i zanieczyszczeń¹⁵⁰.

Istotną rolę w budowaniu zielonej motywacji odgrywa też egzekwowanie i przestrzeganie zasad ochrony środowiska. Ramus i Steger udowodnili, że przepisy organizacyjne zwiększają gotowość pracowników do podejmowania inicjatyw proekologicznych¹⁵¹. Również Williamson wykazał, że uchwalenie i egzekwowanie zasad nałożonych w organizacjach stymuluje ekologiczne zachowania i ogranicza te szkodliwe dla środowiska¹⁵². Regulacje w tym zakresie wpływają na wzorce motywacyjne pracowników, a w konsekwencji ułatwiają proekologiczne zachowania w organizacji. Ważna w stymulowaniu postaw ekologicznych jest polityka rządowa i regulacje prawne wymuszające praktyki ekologiczne w organizacjach.

Zdaniem Chana na proaktywne działania środowiskowe organizacji wpływa też jej etyka środowiskowa. Realizacja tych działań opiera się głównie na jasnej wizji i misji oraz planach i strategiach ochrony środowiska. Co więcej, wraz z uświadomieniem sobie znaczenia proekologicznych działań, plan i strategie firmy muszą być zdefiniowane i jasno zakomunikowane wszystkim działom organizacji w celu wdrażania zielonych praktyk¹⁵³.

Na rozwój kultury promującej wartości środowiskowe i zachowania proekologiczne duży wpływ ma też kierownictwo organizacji¹⁵⁴.

¹⁴⁸ R. Florida, D. Davison, *Gaining from Green...*, dz. cyt., s. 64-84.

¹⁴⁹ D.R. May, B.L. Flannery, *Cutting waste with employee involvement teams*, „Business Horizons” 1995, No. 38, s. 28-38.

¹⁵⁰ S. Kitazawa, J. Sarkis, *The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs*, „International Journal of Operations and Production Management” 2000, No. 20, s. 225-248.

¹⁵¹ C. Ramus, U. Steger, *The roles of...*, dz. cyt., s. 605-626.

¹⁵² O. Williamson, *Comparative economic organisations: The analysis of discrete structural alternative*, „Administrative Science Quarterly” 1991, No. 36, s. 269-296.

¹⁵³ C. Chang, *The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation*, „Journal of Business Ethics” 2011, No. 104, s. 361-370.

¹⁵⁴ D.S. Ones, S. Dilchert, *Environmental sustainability at work: A call to action*, „Industrial and Organizational Psychology” 2012, No. 5, s. 503-511; E.H. Schein, *The role of the founder in creating organizational culture*, „Family Business Review” 1995, No. 8, s. 221-238.

Robertson i Barling udowodnili, że proekologiczne zachowania lidera mają istotny wpływ na pracowników. Zdaniem badaczy taki lider musi posiadać cechy przywódcy transformacyjnego, aby przenieść swoje proekologiczne zachowanie na podwładnych i pomóc im zrozumieć kwestie środowiskowe¹⁵⁵. Z kolei Ho i współautorzy wykazali, że pracownicy organizacji zarządzanych w sposób innowacyjny i kreatywny są bardziej skłonni do przyjmowania zielonych postaw¹⁵⁶. Troska kierownictwa o środowisko ułatwia budowanie zielonej kultury, a tym samym jest skutecznym podejściem do poprawy wyników firm i zapewnienia przewagi konkurencyjnej¹⁵⁷. Inne badania wykazały, że na zachowania środowiskowe pracowników duży wpływ ma zielona wiedza i codzienne zielone praktyki behawioralne w organizacji¹⁵⁸.

Istotnym elementem zielonego ZZL jest także zwiększanie uprawnień pracowników w zakresie wdrażania zielonych inicjatyw, określane jako *empowerment*¹⁵⁹. Oznacza ono angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji ekologicznych i umożliwienie im brania odpowiedzialności za swoje działania, co przekłada się na świadomość kosztów, poczucie przynależności, wzrost wydajności oraz poprawę relacji w zespole dzięki przekonaniu, że pracownicy posiadają realną władzę decyzyjną. Empowerment prowadzi więc do wzrostu zaangażowania pracowników w inicjatywy ekologiczne oraz ich satysfakcji z realizacji celów ekologicznych¹⁶⁰.

¹⁵⁵ J.L. Robertson, J. Barling, *Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors*, "Journal of Organizational Behavior" 2013, No. 34, s. 176-194.

¹⁵⁶ C.Y. Lin, Y.H. Ho, S.H. Chiang, *Organizational determinants of green innovation implementation in the logistics industry*, "International Journal of Organizational" 2009, No. 2, s. 3-12.

¹⁵⁷ C. Dibrell, P.S. Davis, J. Craig, *Fueling innovation through information technology in SMEs*, "Journal of Small Business Management" 2008, No. 46, s. 203-218.

¹⁵⁸ B.L. Flannery, D.R. May, *An Empirical Study of the Effect of Moral Intensity on Environmental Ethical Decision-Making*, "Academy of Management Journal" 2000, No. 43, s. 642-662; P. Lal, H. Lim-Applegate, M. Scoccimarro, *The adaptive decision-making process as a tool for integrated natural resource management: Focus, attitudes, and approach*, "Global Ecology and Conservation" 2002, No. 5, s. 11-26.

¹⁵⁹ S. Tariq, F.A. Jan, M.S. Ahmad, *Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management*, „Quality & Quantity” 2016, No. 50, s. 237-269.

¹⁶⁰ B.F. Daily, J. Bishop, R. Steiner, *The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance*, „Journal of Applied Business Research”

W ramach zielonego ZZL mieszczą się także działania dyscyplinujące, tj. ostrzeżenia, kary czy zawieszenia w pracy, podejmowane w stosunku do osób, które nie przestrzegają ekologicznych zasad obowiązujących w organizacji. Bywa to konieczne, jeżeli organizacja chce osiągnąć cele środowiskowe¹⁶¹. W dużych organizacjach ważne jest uzyskanie poparcia związków zawodowych dla wdrożenia zasad zielonego ZZL.

Nieodłącznym elementem koncepcji jest też ocena ekologicznej wydajności pracowników. Włączenie celów zarządzania środowiskowego do systemu oceny okresowej pracownika jest niezbędne, gdyż zapewnia regularne informacje zwrotne na temat postępów pracowników w ich osiąganiu¹⁶². Bez tej praktyki żadna organizacja nie może zapewnić realnej efektywności środowiskowej.

Nieodłącznym elementem implementacji zielonego ZZL są szkolenia z zakresu ochrony środowiska, energetyki odnawialnej, redukcji odpadów czy oszczędności energii¹⁶³. Umożliwiają one pozyskanie przez pracowników wiedzy ekologicznej oraz budowanie ich świadomości w tym zakresie. Z badań wynika, że stanowią one najważniejszy element procesu zarządzania zasobami ludzkimi, który ułatwia osiągnięcie celów

2007, No. 23, s. 95-109; I.L. Davies, A. Crane, *Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies*, „Business Ethics: A European Review” 2010, No. 19; N. Govindarajulu, B.F. Daily, *Motivating employees for environmental improvement*, „Industrial Management & Data Systems” 2004, No. 104, s. 364-372; T. Gutowski i in., *Environmentally benign manufacturing: observations from Japan, Europe and the United States*, „Journal of Clean Production” 2005, No. 13, s. 1-17; R.A. Matthews, W.M. Diaz, S.G. Cole, *The organizational empowerment scale*, „Personnel Review” 2003, No. 32, s. 297-318; V. Ramachandran, *Strategic corporate social responsibility: a «Dynamic Capabilities» perspective*, „Corporate Social Responsibility Environmental Management” 2011, No. 18, s. 285-293; C. Ramus, U. Steger, *The roles of...*, dz. cyt., s. 605-626; A. Rego i in., *How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment*, „Journal Business Ethics” 2010, No. 94, s. 107-127.

¹⁶¹ H.H.D.N.P. Opatha, *Green Human Resource...*, dz. cyt., s. 11-21.

¹⁶² A.A. Arulrajah, H.H.D.N.P. Opatha, N.N.J. Nawaratne, dz. cyt., s. 1-16; D.W. Renwick, T. Redman, S. Maguire, *Green human resource...*, dz. cyt., s. 1-14; D.W.S. Renwick, T. Redman, S. Maguire, *Green HRM...*, dz. cyt., s. 1-46.

¹⁶³ D. Zoogah, *The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach*, „Zeitschrift fur Personalforschung” 2011, No. 25, s. 117-139.

środowiskowych¹⁶⁴. Znaczenie zdobywania kwalifikacji ekologicznych jest podkreślane także w strategicznych dokumentach unijnych, m.in. *Strategii edukacji dla zrównoważonego rozwoju*¹⁶⁵. W raporcie *Skills for Green Jobs European Synthesis Report* przyjęto, że każda praca może stać się potencjalnie bardziej ekologiczna i przedstawiono główne potrzeby w zakresie rozwoju zielonych umiejętności¹⁶⁶.

Podsumowując, należy podkreślić, że proekologiczne praktyki podejmowane w obszarze zielonego ZZL prowadzą do kształtowania „zielonych” zasobów ludzkich, tj. wysoko wykwalifikowanych pracowników rozumiejących i stosujących zasady ekorozwoju w swojej pracy. Biorąc pod uwagę fakt, że zielony kapitał ludzki jest komponentem kluczowym w strukturze zielonego kapitału intelektualnego, istotnym jest pytanie, w jakim zakresie przedsiębiorstwa wdrażają koncepcję zielonego ZZL.

2.4. Zakres wdrożenia koncepcji zielonego zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce

Badania, których celem była ocena zakresu wdrożenia praktyk zielonego zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach, zrealizowano w 2018 roku. Przeprowadzono je na losowo wybranej reprezentatywnej próbie 300 przedsiębiorstw posiadających siedzibę na terenie Polski, z wykorzystaniem techniki CATI. Dobór próby badawczej miał charakter warstwowy. Wylosowano po 50 podmiotów z każdego z sześciu regionów Polski, tj. regionu centralnego, południowego, wschodniego, północno-zachodniego, południowo-zachodniego i północnego. Badaniami objęto 28 praktyk proekologicznych zidentyfikowanych na podstawie przeglądu literatury przedmiotu. Ankieta została skierowana do osób odpowie-

¹⁶⁴ C.A. Ramus, *Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do*, „Journal of World Business” 2002, No. 37, s. 151-164; B.F. Daily, J. Bishop, R. Steiner, dz. cyt., s. 95-109.

¹⁶⁵ *Strategia edukacji dla zrównoważonego rozwoju*, Europejska Komisja Gospodarcza ONZ, Warszawa 2008.

¹⁶⁶ *Skills for Green Jobs European Synthesis Report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2010.

działnych za kształtowanie polityki personalnej w badanych przedsiębiorstwach¹⁶⁷. Charakterystykę badanej populacji przedstawiono w tab. 10.

Tab. 10. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Kryterium	Liczba przedsiębiorstw	%
Wielkość zatrudnienia:		
50-249 osób	125	41,7
250-499 osób	94	31,3
500-749 osób	33	11,0
powyżej 500 osób	48	16,0
Okres funkcjonowania na rynku:		
do 1 roku	14	4,7
1-3 lat	136	45,3
3-5 lat	14	4,7
5-7 lat	8	2,7
7-9 lat	2	0,6
powyżej 9 lat	126	42,0
Forma własności:		
spółka z o.o.	179	59,7
spółka akcyjna	52	17,3
przedsiębiorstwo państwowe	69	23,0
Zasięg działalności:		
międzynarodowy	130	43,3
krajowy	82	27,3
regionalny	38	12,7
lokalny	50	16,7
Dominujący rodzaj działalności:		
usługi	162	54,0
produkcja	119	39,7
handel	19	6,3
Stanowisko zajmowane przez respondenta:		
dyrektor generalny	15	5,0
dyrektor personalny	32	10,7
kierownik działu kadr	243	81,0
inne	10	3,3

Źródło: opracowanie własne.

¹⁶⁷ Wybrane wyniki opublikowano [w:] E. Bombiak, *Green human resource...*, dz. cyt., s. 1647-1662; E. Bombiak, *Nowe trendy w obszarze funkcji personalnej*, Wydawnictwo Naukowe UPH w Siedlcach, Siedlce 2020, s. 50-58.

W strukturze badanej populacji dominowały przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 249 pracowników (41,7%), których okres funkcjonowania na rynku wynosił od roku do 3 lat (45,3%). Najczęściej występującą formą własności była spółka z o.o. (59,7%). Zasięg działalności przedsiębiorstw był zróżnicowany, przy czym najliczniej reprezentowane były firmy działające w skali międzynarodowej (43,3%). Dominującym rodzajem działalności badanych podmiotów była działalność usługowa (54%). Osobami wypełniającymi ankietę byli najczęściej kierownicy działu kadr (81%).

Oceny zakresu implementacji koncepcji zielonego ZZL dokonano w następujących obszarach funkcji personalnej:

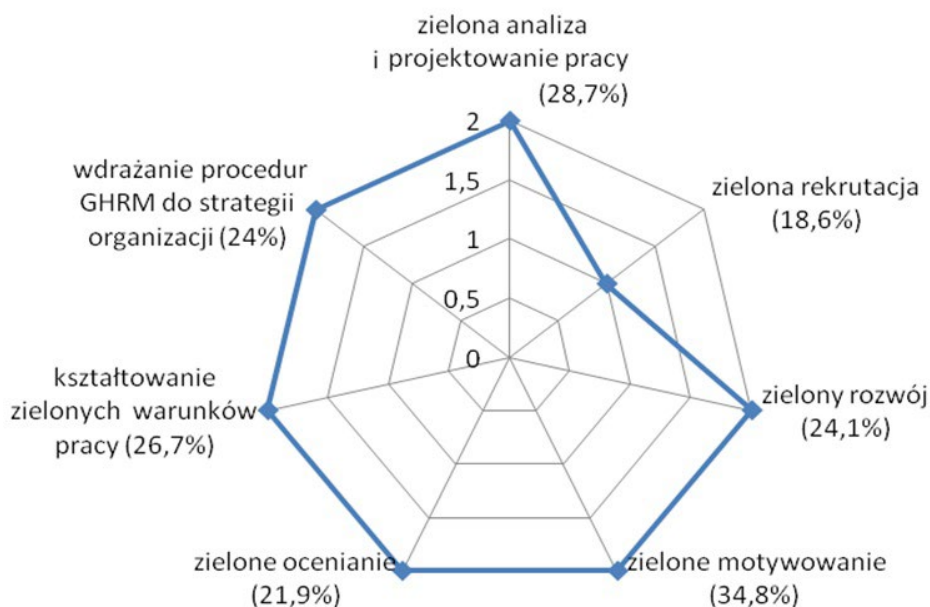
- 1) zielona analiza i projektowanie pracy,
- 2) zielona rekrutacja,
- 3) zielony rozwój pracowników,
- 4) zielone motywowanie pracowników,
- 5) zielone ocenianie pracowników,
- 6) kształtowanie zielonych warunków pracy,
- 7) wdrażanie procedur zielonego ZZL do strategii organizacji.

W procesie oceny wykorzystano 5-stopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało bardzo niski poziom wdrożenia, zaś 5 – poziom bardzo wysoki. Przyjęto następującą metodykę oceny poziomu wdrożenia zielonego ZZL:

- Poziom 1. Praktyki realizowane w 0-20% badanych podmiotów.
- Poziom 2. Praktyki realizowane w 21-40% badanych podmiotów.
- Poziom 3. Praktyki realizowane w 41-60% badanych podmiotów.
- Poziom 4. Praktyki realizowane w 61-80% badanych podmiotów.
- Poziom 5. Praktyki realizowane w 81-100% badanych podmiotów.

Uzyskane wyniki zilustrowano na rys. 8. Analiza danych pozwala stwierdzić, że poziom wdrożenia zielonych praktyk HR w badanych podmiotach w poszczególnych obszarach funkcji personalnej był niski. Większość praktyk była realizowana w mniej niż 30% przedsiębiorstw, co przy przyjętej metodyce oznacza poziom 2. wdrożenia w skali 5-stopniowej.

Relatywnie najczęściej praktykowano zielone motywowanie. Funkcja ta była realizowana w 34,8% badanych podmiotów. Najniższy poziom wdrożenia odnotowano w obszarze zielonej rekrutacji. Funkcja ta była zrealizowana zaledwie w 18,6% badanych podmiotów, co wskazuje na poziom 1. wdrożenia zgodnie z przyjętą metodyką. Oznacza to, że w polskich organizacjach niewielką wagę przywiązuje się do zatrudniania pracowników posiadających wysoki poziom kompetencji ekologicznych.



Rys. 8. Poziom wdrożenia koncepcji zielonego ZZL w wybranych obszarach funkcji personalnej w polskich przedsiębiorstwach (ocena w skali 1-5)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Rzadką praktyką były też ogłoszenia rekrutacyjne definiujące w stosunku do kandydatów wymagania w zakresie zielonej wiedzy lub doświadczenia we wdrażaniu projektów ekologicznych. Wyjątek stanowi rekrutacja na stanowisko specjalisty ds. systemu zarządzania środowiskowego. Zakres wdrażania poszczególnych praktyk proekologicznych zilustrowano w tab. 11.

Tab. 11. Zielone praktyki personalne stosowane w polskich przedsiębiorstwach

Rodzaj działania	Odsetek przedsiębiorstw realizujących działanie (%)	Miejsce w rankingu pod względem popularności stosowania
1. Uwzględnianie zadań związanych z ochroną środowiska w opisach stanowisk pracy	45,3	2
2. Uwzględnianie zielonych kompetencji (np. wiedzy ekologicznej) jako składnika wymagań kompetencyjnych na każdym stanowisku pracy	27,7	10
3. Tworzenie stanowisk odpowiedzialnych za aspekty zarządzania środowiskowego organizacji	39,0	3
4. Przekazywanie informacji o trosce pracodawcy o ekologię w komunikatach w trakcie rekrutacji	20,7	17/18
5. Eksponowanie wartości ekologicznych w ogłoszeniach o pracę	11,7	28
6. Weryfikacja wiedzy i umiejętności ekologicznych kandydatów podczas procesu selekcji	14,0	25
7. Preferowanie kandydatów posiadających kompetencje i oświadczenie w zakresie realizacji projektów ekologicznych	13,3	27
8. Zapoznanie nowych pracowników z ekologicznymi standardami organizacji na etapie adaptacji	33,3	6
9. Ustanowienie jasnego zbioru zasad i przepisów regulujących postępowanie pracowników w zakresie ochrony środowiska	38,0	4
10. Opracowanie systemu dyscyplinarnego w celu karania pracowników naruszających zasady ekologicznego postępowania	19,7	20/21
11. Podejmowanie działań dyscyplinarnych (np. ostrzeżenie, kara, zawieszenie, zwolnienie) wobec pracowników, którzy naruszają zasady i przepisy dotyczące ochrony środowiska	22,3	14
12. Analizowanie i identyfikowanie potrzeb pracowników w zakresie szkoleń dotyczących problematyki ekologicznej	26,3	12
13. Zapewnienie szkoleń ekologicznych dla pracowników i menedżerów w celu rozwijania umiejętności i wiedzy ekologicznej	27,0	11

14. Zachęcanie pracowników do rozwoju „zielonych” kompetencji	19,0	23
15. Włączanie kryteriów ekologicznych do oceny wyników pracy pracowników	13,7	26
16. Ustalanie celów i odpowiedzialności w zakresie wdrażania inicjatyw ekologicznych	21,0	15/16
17. Przeprowadzanie audytów środowiskowych	31,7	7
18. Zapewnienie regularnych informacji zwrotnych pracownikom na temat postępów w osiąganiu celów ekologicznych lub poprawy ich efektywności środowiskowej	21,0	15/16
19. Zachęcanie pracowników do zgłaszania inicjatyw ekologicznych (np. organizacja konkursów na projekty ekologiczne)	28,0	9
20. Zapewnienie doradztwa oraz pomocy w zakresie rozwiązywania problemów ekologicznych	20,7	17/18
21. Dzielenie się wiedzą w odniesieniu do inicjatyw lub programów środowiskowych	28,7	8
22. Opracowanie systemu nagradzania za realizację projektów ekologicznych (nagrody, dodatki do pensji)	17,7	24
23. Zachęcanie do ekologicznego postępowania podczas wykonywania zadań zawodowych (np. ograniczanie zużycia papieru w biurze, segregacja odpadów)	78,7	1
24. Uwzględnianie celów ekologicznych ZZL w strategii firmy	36,0	5
25. Pomiar efektywności działań proekologicznych w ZZL	19,7	20/21
26. Uwzględnianie w budżecie wydatków związanych z realizacją działań proekologicznych w obszarze ZZL	25,0	13
27. Monitorowanie postępów w realizacji działań proekologicznych w ZZL	20,0	19
28. Przygotowywanie raportów na temat działań proekologicznych w ZZL	19,3	22

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza wyników ujawniła, iż średnio praktyki proekologiczne były realizowane w zaledwie 26,4% przedsiębiorstw. Najpopularniejszym działaniem było zachęcanie do ekologicznego zachowania w pracy (np. ograniczanie zużycia papieru w biurze, segregacja odpadów). Ta praktyka realizowana była stosunkowo często, bo aż w 78,7% badanych podmiotów. Blisko połowa badanych przedsiębiorstw (45,3%) deklarowała uwzględnianie zadań związanych z ochroną środowiska w opisach stanowisk pracy. Natomiast tylko w co trzecim przedsiębiorstwie:

- 1) ustalano jasny zbiór zasad i przepisów regulujących postępowanie pracowników w zakresie ochrony środowiska (38%),
- 2) tworzone stanowisko odpowiedzialne za aspekty zarządzania środowiskowego,
- 3) uwzględniano cele ekologiczne ZZL w strategii firmy,
- 4) zapoznawano nowych pracowników z ekologicznymi standardami organizacji na etapie adaptacji.

Do praktyk najrzadziej realizowanych należały natomiast:

- 1) eksponowanie wartości ekologicznych w ogłoszeniach o pracę, które było wdrażane w 11,7% badanych podmiotów,
- 2) preferowanie kandydatów posiadających kompetencje i doświadczenie w zakresie realizacji projektów ekologicznych, które realizowano zaledwie w 13,3% badanych przedsiębiorstw,
- 3) włączanie kryteriów ekologicznych do oceny wyników pracy pracowników, wdrażane tylko w 13,7% badanych przedsiębiorstw.

Badania, których celem była ocena zakresu wykorzystania praktyk zielonego HR w polskich przedsiębiorstwach, przeprowadzili też I. Różańska-Bińczyk, M. Matejun oraz B. Matusiak. Zrealizowano je w okresie listopad–grudzień 2019 roku na próbie 120 respondentów, (menedżerów i pracowników) reprezentujących przedsiębiorstwa działające na terenie województwa łódzkiego. Respondenci oceniali wdrożenie poszczególnych praktyk w oparciu o 5-stopniową skalę Likerta, gdzie kolejne stopnie oznaczały:

- 1 – brak stosowania i planowania wdrożenia danej praktyki w firmie,
- 2 – planowanie wdrożenia praktyki w najbliższym roku,
- 3 – praktyka wdrożona w ostatnim roku,

4 – praktyka wdrożona 2 lata temu,

5 – praktyka stosowana od co najmniej 3 lat.

Uzyskane wyniki przedstawiono w tab. 12.

Tab. 12. Zakres stosowania praktyk green HR w analizowanych przedsiębiorstwach

Praktyki green HR w obszarze:	Niestosowane (w %)	Planowane wdrożenie (w %)	Wdrożone (w %)	Przeciętny okres stosowania (w latach)
Planowania zasobów ludzkich, w tym:	31	20	49	0,96
aspekty ekologiczne w strategii ZZL	34	19	47	0,98
aspekty ekologiczne w procedurach/instrukcjach z obszaru ZZL	25	20	55	1,02
wpływ wymagań i norm środowiskowych na poziom zatrudnienia w firmie	34	24	42	0,79
kodeks postępowania etycznego uwzględniający postawy i zachowania proekologiczne	30	17	53	1,08
Pozyskiwania kadry, w tym:	48	19	33	0,65
zadania związane z ochroną środowiska w opisach stanowisk pracy	47	21	32	0,65
preferowanie kandydatów wrażliwych na problemy ekologiczne i działania proekologiczne	56	19	25	0,49
podkreślanie ekologicznego wizerunku firmy na rynku pracy	40	18	42	0,80
Rozwoju pracowników, w tym:	44	18	38	0,69
szkolenia zwiększające świadomość ekologiczną pracowników	48	18	34	0,61
działania uświadamiające i rozwijające motywację pracowników na rzecz działań proekologicznych	38	21	41	0,75
wsparcie kierownictwa zwiększające aktywność pracowników na rzecz działań proekologicznych	45	15	40	0,73

Motywowania kadry, w tym:	67	12	21	0,39
podwyżki wynagrodzenia uzależnione od osiągniętych celów proekologicznych	77	11	12	0,23
nagrody/premie finansowe za osiągnięcia proekologiczne	73	12	15	0,29
dofinansowanie konferencji/szkoleń wspierających działania proekologiczne	66	14	20	0,32
świadczenia dodatkowe wspierające ochronę środowiska	62	12	26	0,51
publiczne pochwały/wyróżnienia/certyfikaty za działalność proekologiczną	60	17	23	0,43
elastyczny czas pracy w celu podejmowania działalności proekologicznych	68	12	20	0,36
narzędzia dyscyplinarne (np. nagany) za przewinienia w zakresie ochrony środowiska	63	8	29	0,53
przewinienia w zakresie ochrony środowiska mogą stanowić podstawę do zwolnienia z pracy	68	9	23	0,46
Zarządzania wydajnością pracowników, w tym:	61	17	22	0,42
włączanie kryteriów ekologicznych do oceny okresowej pracowników	71	12	17	0,32
informowanie kadry o wkładzie w osiągnięcia firmy w obszarze efektywności ekologicznej	63	18	19	0,36
zachęcanie pracowników do zgłaszania inicjatyw na rzecz ochrony środowiska	48	23	29	0,59

Źródło: I. Różańska-Bińczyk, M. Matejun, B.E. Matusiak, *Praktyki green HR we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 85-86.

Badania wykazały, że w 77% badanych podmiotów wdrożono przynajmniej jedną z analizowanych praktyki zielonego ZZL, przy czym okres wdrożenia nie przekraczał jednego roku. W największym zakresie

wdrażano praktyki w obszarze planowania ZZL i obejmowały one włączanie aspektów ekologicznych w procedury, instrukcje oraz strategię ZZL organizacji, a także tworzenie kodeksów etycznych. W obszarze pozyskiwania i rozwoju kadry praktyki zielonego HR koncentrowały się głównie na budowaniu ekologicznego wizerunku firmy na rynku pracy oraz na działaniach uwrażliwiających pracowników na kwestie proekologiczne. W najmniejszym zakresie wdrażano praktyki w obszarze motywowania i zarządzania wydajnością kadry. Badania wykazały ponadto, że praktyki zielonego HR w większym zakresie stosowane były w firmach, które wdrożyły lub planują wdrożyć normę zarządzania środowiskowego zgodną ze standardem ISO 14001, a także w firmach z udziałem kapitału zagranicznego¹⁶⁸.

Kwestię powiązań między własnością firmy a realizacją proekologicznych praktyk środowiskowych w obszarze ZZL podjęły także K. Piwowar-Sulej oraz I. Kołodziej. Badania zrealizowano w 2020 roku w grupie 199 respondentów będących pracownikami firm, reprezentujących różne branże i działających na terenie Polski. Wyniki pokazały, że – choć w zagranicznych firmach kwestie środowiskowe są coraz częściej postrzegane jako ważne lub bardzo ważne – wiele praktyk, które traktuje się jako kluczowe dla rozwijania proekologicznych zachowań pracowników, jest rzadko stosowanych zarówno w krajowych, jak i zagranicznych firmach, tj. przez mniej niż 30% organizacji¹⁶⁹.

Przytoczone wyniki badań wydają się potwierdzać tezę, że koncepcja zielonego ZZL znajduje się w polskich przedsiębiorstwach na wczesnym etapie rozwoju. Optymistycznym jest fakt planowania wdrożenia wielu praktyk w przedziale czasowym od roku do 3 lat. Polscy menedżerowie

¹⁶⁸ I. Różańska-Bińczyk, M. Matejun, B.E. Matusiak, *Praktyki green HR we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 77-91, http://slz.sgh.waw.pl/wp-content/uploads/2020/11/012_I_05.pdf (dostęp: 16.02.2022).

¹⁶⁹ K. Piwowar-Sulej, I. Kołodziej, *Organizational practices promoting employees' pro-environmental behaviors in a Visegrad Group country: How much does company ownership matter?* „PLoS ONE” 2022, 17(2), e0261547, DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261547>.

wydają się jednak pozostawać daleko w tyle w zakresie wdrożenia koncepcji zielonego zarządzania zasobami ludzkimi w porównaniu z firmami amerykańskimi, w których już od kilkunastu lat powszechne są premie dla kadry kierowniczej, uzależnione od osiągania celów środowiskowych¹⁷⁰. Badania prowadzone w warunkach polskich wykazały, że praktyki ekologiczne, jeżeli są wdrażane, to głównie z powodu chęci poprawy wizerunku przedsiębiorstwa oraz dla korzyści finansowych¹⁷¹. Natomiast kształtowanie proekologicznych postaw zatrudnionych jest postrzegane jako korzyść drugorzędna. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest fakt, że ekologiczna społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, której elementem jest zielone zarządzanie zasobami ludzkimi, stanowi w Polsce inicjatywę wciąż stosunkowo mało znaną. Nie jest ona jeszcze głęboko zakorzeniona w świadomości polskich przedsiębiorców. Podstawowym problemem jest brak postrzegania kwestii ekologicznych jako elementu zarządzania strategicznego. Wielu przedsiębiorców oczekuje, iż kwestiami tymi będą zajmować się politycy i przedstawiciele administracji państwowej. Przy takim podejściu głównym mechanizmem wdrażania praktyk ekologicznych staje się legislacja mająca charakter nakazowy¹⁷². Tymczasem wdrażanie zielonego ZZL jest o tyle istotne, że proekologiczne postawy ukształtowane w firmie mają szansę być przeniesione do życia prywatnego¹⁷³.

2.5. Korzyści z implementacji zielonych praktyk personalnych

Wdrażanie zielonego ZZL, promującego zieloną kulturę organizacyjną i stymulującego proekologiczne zachowania pracowników, jest

¹⁷⁰ W. Wehrmeyer, *Going Green Is Good for Business ... and for HR Staff*, „Management Development Review” 1997, No. 10 (1), s. 30-31.

¹⁷¹ E. Beck-Krala, K. Klimkiewicz, *Reward Programs Supporting Environmental Organizational Policy*, „Human Resource Management” 2017, No. 6 (119), s. 41-56.

¹⁷² S. Słupik, *Ekologiczna społeczna odpowiedzialność biznesu w strategiach rozwoju firm*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii” 2014, nr 3 (36), s. 77-89.

¹⁷³ B. Urbaniak, *Colorfull Human Resource Management: What Are We Talking About?*, „Human Resource Management” 2017, No. 6 (119), s. 9-19; V. Muster, U. Schrader, dz. cyt., s. 140-156.

korzystne dla organizacji z wielu powodów¹⁷⁴. Zasadniczą korzyścią jest niewątpliwie fakt, że koncepcja zielonego ZZL przyczynia się do zwiększenia roli funkcji personalnej w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju¹⁷⁵. Uświadamia, że dział HR odgrywa istotną rolę w tworzeniu zrównoważonej kultury w firmie¹⁷⁶. W tym kontekście stanowi ważny instrument umożliwiający zrównoważony rozwój organizacji¹⁷⁷.

Kolejnym efektem są korzyści wizerunkowe¹⁷⁸. Sukces rynkowy współczesnych przedsiębiorstw coraz częściej zależy od ich wizerunku. W tym kontekście podejmowanie dobrowolnych inicjatyw środowiskowych, a nie tylko ograniczanie się do przestrzegania obowiązujących przepisów prawnych z zakresu ochrony środowiska, staje się narzędziem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej¹⁷⁹. Dużą rolę odgrywa tu wzrost świadomości ekologicznej i oddziaływanie różnego rodzaju grup interesariuszy¹⁸⁰. Konsumenci poszukują ekologicznych produktów, a kontrahenci przywiązują wagę do ekologicznych atestów. Przedsiębiorstwa, chcąc utrzymać swoją pozycję na rynku, muszą przyjąć orientację

¹⁷⁴ I. Ehnert i in., *Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies*, „International Journal of Human Resource Management” 2016, No. 27, s. 88-108; S.E. Jackson, D.S. Ones, S. Dilchert, *Managing human resources for environmental sustainability*, Jossey Boss, San Francisco, 2012.; J. Rayner, D. Morgan, dz. cyt., s. 56-78.

¹⁷⁵ R. Kramar, *Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?*, „International Journal of Human Resource Management” 2014, No. 25, s. 1069-1089.

¹⁷⁶ J. Harmon, K.D. Fairfield, J. Wirtenberg, *Missing an opportunity: HR leadership and sustainability*, „People & Strategy” 2010, No. 33, s. 16-21.

¹⁷⁷ B. Urbaniak, dz. cyt., s. 9-20; S. Dutta, *Greening people: A strategic dimension*, „International Journal of Business Economics & Management Research” 2012, No. 2, s. 143-148.

¹⁷⁸ J. Shen, J. Dumont, X. Deng, *Employees' perceptions of Green HRM and non-Green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives*, „Group & Organization Management” 2016, nr 43 (4), s. 549-622.

¹⁷⁹ A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *ECSR – koncepcja strategiczna oparta o ekologiczną i społeczną odpowiedzialność biznesu*, [w:] *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 63-71; M. Ziółko, J. Mróz, *Wpływ ekoinnowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2015, No. 42, s. 73-84.

¹⁸⁰ E. Mazur-Wierzbicka, *Uwarunkowania proekologicznych działań przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce” 2014, nr 13, s. 83-93.

prośrodowiskową. Wskutek tego podejścia w przedsiębiorstwach kształtuje się powoli nowa filozofia zarządzania, w której wydatki na ochronę środowiska przestają być postrzegane wyłącznie jako koszt, a coraz częściej są traktowane jako inwestycja w rozwój.

Autorzy podejmujący problematykę zielonego ZZL podkreślają, że zasoby ludzkie mogą wnieść istotny wkład w budowanie proekologicznej organizacji¹⁸¹. Argumentują oni, że proekologiczna polityka w zakresie rekrutacji, zarządzania wydajnością, szkoleń i rozwoju oraz wynagradzania to potężne narzędzia włączania pracowników w realizację strategii ochrony środowiska¹⁸². Narzędzia, procesy i praktyki zielonego ZZL mogą przyczynić się do zwiększenia uczestnictwa pracowników w procesie innowacji ekologicznych, ograniczenia odpadów środowiskowych, ulepszenia produktów, zwiększenia wydajności procesów, obniżania kosztów¹⁸³.

Wdrożenie tej koncepcji to szanse na poprawę wyników finansowych dzięki lepszej efektywności. Ambec i Lanoie argumentują, że efektywność środowiskowa może przyczynić się zarówno do wzrostu przychodów, jak też redukcji kosztów. Zwiększenie przychodów wynika z dostępu do nowych, przyjaznych dla środowiska rynków czy wprowadzania ekologicznych produktów¹⁸⁴. Redukcję kosztów można uzyskać dzięki mniejszym kosztom produkcji, dystrybucji i logistyki ze względu na redukcję opakowań oraz dzięki uniknięciu strat finansowych

¹⁸¹ C.P. Egri, R.C. Hortal, *Strategic environmental human resource management and perceived organizational performance: An exploratory study of the Canadian manufacturing sector*, [in:] *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment*, S. Sharma, M. Starik (eds.), Edward Elgar Publishing, Northampton 2002, s. 205-236; S. Cheema, F. Javed, *The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment*, „Cogent Business & Management” 2017, 4, 1, 310012; T.A. Norton i in., *Bridging the gap between green behavioural intentions and employee green behaviour: The role of green psychological climate*, „Journal of Organizational Behavior” 2017, No. 3, s. 996-1015.

¹⁸² D.W.S. Renwick, T. Redman, S. Maguire, *Green HRM...*, dz. cyt., s. 1-46.

¹⁸³ N. Saifulina, A. Carballo-Penela, *Promoting sustainable development at an organizational level: An analysis of the drivers of workplace environmentally friendly behaviour of employees*, „Sustainable Development” 2017, No. 25, s. 299-310.

¹⁸⁴ S. Ambec, P. Lanoie, *Does It Pay to be Green? A Systematic Overview*, „Academy of Management Perspectives” 2008, No. 22 (4), s. 45-62.

spowodowanych procesami sądowymi lub karami, gdy standardy środowiskowe nie są spełnione¹⁸⁵.

Buller i Mcevoy wykazali w swoich badaniach, że praktyki zielonego ZZL, tj. rekrutacja, selekcja, szkolenia, rozwój, ocena wydajności i wynagradzanie, są kluczowe dla generowania, wzmacniania i utrzymywania zdolności i wydajności firmy w zakresie realizacji celów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Ustalili oni, że wydajność organizacji w zakresie realizacji długoterminowych celów zrównoważonego rozwoju wzrasta, gdy praktyki ZZL są wewnętrznie spójne i ukierunkowane na wzmacnianie działań ekologicznych na wszystkich poziomach zarządzania¹⁸⁶. Również Savitz i Weber wśród praktyk zielonego ZZL, które mogą potencjalnie przyczynić się do poprawy wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju, wymienili rekrutację, selekcję, rozwój, ocenę wydajności i wynagradzanie¹⁸⁷. Także Renwick i współautorzy zidentyfikowali konkretne praktyki ZZL potencjalnie korzystne dla strategii zrównoważonego rozwoju. Autorzy ci twierdzą, że przyciągając pracowników o „zielonych” umiejętnościach oraz inwestując w rozwój zielonych kompetencji, firma zwiększa szanse na powodzenie w realizacji strategii środowiskowej¹⁸⁸.

Wdrożenie koncepcji zielonego ZZL wiąże się niewątpliwie z ponoszeniem kosztów¹⁸⁹, tj. wydatków na organizację szkoleń ekologicznych czy dodatkowe gratyfikacje za udział w zielonych inicjatywach. Wydatki te należy jednak traktować jako inwestycje, które przyniosą zwrot w przyszłości. Wdrożenie koncepcji ZZL może być korzystne nie tylko dla

¹⁸⁵ B.W. Jacobs, V.R. Singhal, R. Subramanian, *An empirical investigation of environmental performance and the market value of the firm*, „Journal of Operations Management” 2010, No. 28 (5), s. 430-441, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.01.001>.

¹⁸⁶ P.F. Buller, G.M. Mcevoy, *A Model for Implementing a Sustainability Strategy through HRM Practices*, „Business and Society Review” 2016, No. 121, s. 465-495, DOI: <https://doi.org/10.1111/basr.12099>.

¹⁸⁷ A.W. Savitz, K. Weber, *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: How Companies Can Leverage Human Resources to Achieve Sustainable Growth*, John Wiley & Sons, San Francisco 2013.

¹⁸⁸ D.W. Renwick, T. Redman, S. Maguire, *Green human resource...*, dz. cyt., s. 1-14.

¹⁸⁹ M. Firdaus, Z.M. Udin, *Green Human Resource Management (GHRM) towards SME'S: A conceptual view*, [in:] 4th International Conference on Technology and Operations Management (ICTOM04), 18-19 August 2014, Kuala Lumpur, Malaysia.

organizacji, ale też dla pracowników. Wybrane korzyści, jakie pracownik i organizacja może osiągnąć, wskazano w tab. 13.

Tab. 13. Wybrane korzyści z wdrożenia zielonego ZZL

Korzyści	Charakterystyka
Zatrzymanie i przyciąganie utalentowanych pracowników	Organizacje, które nie są świadome ekologicznych koncepcji, praktyk i polityk, mogą stracić swoich utalentowanych pracowników na rzecz firm, które wdrożyły zielone praktyki lub budują swój wizerunek jako firma przyjazna dla środowiska i oferują społecznie odpowiedzialne zachęty.
Poprawa wizerunku publicznego	Wielu interesariuszy organizacji (klientów, dostawców partów biznesowych) jest świadoma znaczenia praktyk proekologicznych i preferuje współpracę z firmami realizującymi zielone zarządzanie.
Poprawa produktywności	Praktyki zielonego ZZL sprzyjają zrównoważonemu wykorzystaniu zasobów, co skutkuje większą wydajnością, mniejszym marnotrawstwem, niższymi kosztami, lepszą wydajnością pracowników, poprawia ich satysfakcję i zaangażowanie.
Poprawa zrównoważonego wykorzystania zasobów	Koncepcja zielonego ZZL zwiększa świadomość osób pracujących w organizacji na temat wykorzystania zasobów naturalnych w celu ich zachowania dla przyszłego pokolenia.
Ograniczanie praktyk powodujących degradację środowiska	Implementacja zielonego ZZL poprzez kształtowanie świadomości ekologicznej sprzyja ograniczaniu praktyk szkodliwych dla środowiska zarówno w pracy, jak i życiu codziennym.
Oszczędzanie zasobów środowiska	Recykling i używanie trwałych/zielonych produktów zmniejsza ilość energii potrzebnej do wytworzenia produktów zastępczych.

Źródło: opracowano na podstawie: D. Bangwal, P. Tiwari, *Green HRM – A way to greening the environment*, „IOSR Journal of Business and Management” 2015, Vol. 17, Iss. 12, s. 45-53.

Lepsza reputacja wśród pracowników i klientów, bardziej wydajne procesy biznesowe, poprawa jakości produktów, wzrost innowacyjności, zwiększenie konkurencyjności, poprawa lojalności i zaangażowania pracowników to tylko niektóre efekty implementacji zielonego ZZL.

2.6. Bariery w akumulacji zielonego kapitału ludzkiego

Akumulacja zielonego kapitału ludzkiego w organizacjach wymaga stawienia czoła wielu wyzwaniom i problemom, które mogą mieć

charakter zarówno strategiczny, jak i taktyczny. W autorskich badaniach podjęto próbę identyfikacji krytycznych barier utrudniających kreowanie tego kapitału. Wyniki badań, którymi objęto 300 losowo wybranych polskich przedsiębiorstw¹⁹⁰, zilustrowano na rys. 9. Ujawniły one, że tylko w co dziesiątym badanym przedsiębiorstwie nie odnotowano żadnych barier w procesie akumulacji zielonego kapitału ludzkiego.

Kluczową barierą, którą wystąpiła w ponad 66% badanych podmiotów, okazały się ograniczone zasoby finansowe. Jest to problem nie tylko w polskich organizacjach. Podobne wyniki uzyskał Jafri, prowadząc badania w indyjskim przemyśle motoryzacyjnym¹⁹¹. Ujawniły one, że główną barierę stanowią koszty wdrożenia koncepcji. Również badania przeprowadzone w Ghanie wykazały, że brak zasobów finansowych jest najbardziej krytyczną barierą akumulacji zielonego kapitału ludzkiego, wskazywaną przez kadrę menedżerską tamtejszych organizacji. Na kolejnych miejscach znalazły się bariera polityczno-regulacyjna oraz kulturowo-edukacyjna¹⁹².

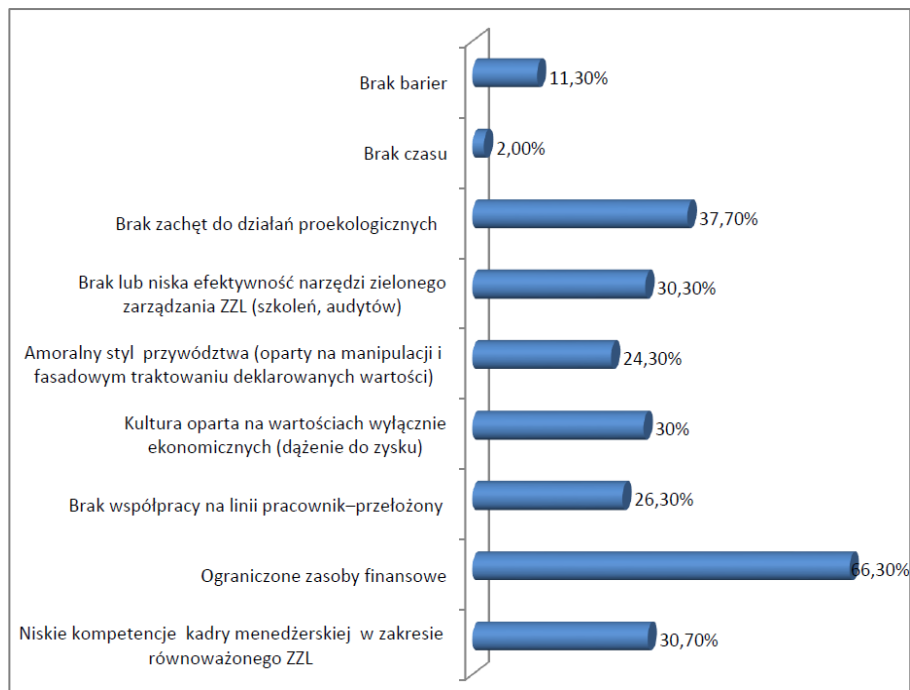
Kolejną z istotnych barier sygnalizowanych przez polskich menedżerów był brak zachęt do wdrażania działań proekologicznych. Została ona zdiagnozowana w 37,7% badanych podmiotów. Jest to niewątpliwie konsekwencja występowania kluczowej ze wspomnianych barier, tj. ograniczonych zasobów finansowych. Niewystarczająca ilość środków finansowych ogranicza możliwość zastosowania zachęt materialnych, stanowiących podstawowy instrument aktywizacji pracowników. Tymczasem, jak wykazały badania prowadzone przez Junshenga i współautorów, zielona motywacja pracowników znacząco przyczynia się do stymulowania ekologicznych zachowań firmy. Pełni ona ważną rolę pośredniczącą

¹⁹⁰ Wybrane wyniki opublikowano [w:] E. Bombiak, *Barriers to Implementing the Concept of Green Human Resource Management: The Case of Poland*, „European Research Studies Journal” 2020, Vol. 23, Iss. 4, s. 66-84.

¹⁹¹ S. Jafri, *Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India*, „Human Resource Management” 2012, No. 42, s. 6193-6198.

¹⁹² L. Kodua i in., *Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana*, „Journal of Cleaner Production” 2022, Vol. 340, s. 130671.

w budowaniu relacji środowiskowych, wzmacnianiu zielonej etyki oraz wsparciu kadry menedżerskiej w proekologicznym zachowaniu¹⁹³.



Rys. 9. Bariery akumulacji zielonego kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach (N=300)

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań własnych.

Istotnym problemem w warunkach polskich jest też niski poziom kompetencji menedżerów we wdrażaniu koncepcji zielonego ZZL. Problem ten zdiagnozowano w 30% badanych podmiotów. Znajomość koncepcji potwierdził zaledwie co czwarty menedżer (26% respondentów) spośród 300 biorących udział w badaniu. W tym kontekście kluczową rolę odgrywa popularyzacja narzędzi zielonego ZZL poprzez dalsze badania w tym obszarze, publikacje poświęcone tej problematyce oraz szkolenia dla kadry menedżerskiej.

¹⁹³ H. Junsheng i in., *The Mediating Role of Employees' Green Motivation between Exploratory Factors and Green Behaviour in the Malaysian Food Industry*, „Sustainability” 2020, No. 12 (2), 509, DOI: <https://doi.org/10.3390/su12020509>.

Niepokojący jest też fakt, iż co trzeci badany menedżer (30% respondentów) wskazywał na dominację kultury opartej na wartościach ekonomicznych jako istotną barierę utrudniającą proces akumulacji zielonego kapitału ludzkiego. Oznacza to brak zielonej kultury organizacyjnej w wielu polskich organizacjach. Tymczasem zielona kultura jest uważana za zasób niematerialny, który odgrywa kluczową rolę we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju¹⁹⁴. Jej podstawą są bowiem normy i wartości kształtujące oczekiwane standardy zachowań proekologicznych pracowników¹⁹⁵. Kultura taka zachęca pracowników do zielonych praktyk oraz ma wpływ na zielone innowacje¹⁹⁶. W rezultacie wykształcenie zielonej kultury jest postrzegane jako podstawowy wymóg ciągłego wzrostu efektywności środowiskowej organizacji¹⁹⁷. Przełamanie tego typu bariery jest trudne i wymaga dużo czasu.

Badania przeprowadzone przez K. Piwowar-Sulej wśród 199 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Polski wykazały, że istotną zmienną determinującą wdrażanie zielonych praktyk personalnych jest wielkość firmy i pochodzenie kapitału. Im większa firma, tym częściej stosowane były badane praktyki. Proekologiczne zachowania pracowników częściej uwzględniane były m.in. w decyzjach o awansie pracowników w dużych i bardzo dużych firmach. Podobny wynik uzyskano w kontekście pochodzenia kapitału firmy. Firmy z kapitałem zagra-

¹⁹⁴ Z. Yang i in., *Green, Green, and It's Green: A Triad Model of Technology, Culture, and Innovation for Corporate Sustainability*, „Sustainability” 2017, Vol. 9, No. 8, 1369, DOI: <https://doi.org/10.3390/su9081369>.

¹⁹⁵ C.H. Chang, *Proactive and reactive corporate social responsibility: Antecedent and consequence*, „Management Decision” 2015, Vol. 53, No. 2, s. 451-468.

¹⁹⁶ J.J. García-Machado, M. Martínez-Ávila, *Environmental Performance and Green Culture: The Mediating Effect of Green Innovation. An Application to the Automotive Industry*, „Sustainability” 2019, No. 11 (18), 4874, DOI: <https://doi.org/10.3390/su11184874>.

¹⁹⁷ E. Fernández, B. Junquera, M. Ordiz, *Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature*, „International Journal of Human Resource Management” 2003, Vol. 14, No. 4, s. 634-656; G. Azzone, G. Noci, *Identifying effective PMSs for the deployment of «green» manufacturing strategies*, „International Journal of Operations & Production Management” 1998, Vol. 18, No. 4, s. 308-335.

nicznym częściej stosują praktyki zielonego ZZL niż firmy z kapitałem polskim¹⁹⁸.

Trudności w akumulacji zielonego kapitału ludzkiego występują nie tylko w polskich przedsiębiorstwach. Sygnalizowane są także w badaniach prowadzonych na całym świecie. W badaniach przeprowadzonych wśród 31 menedżerów i ekspertów irańskiego przemysłu naftowego analizie podano czynniki kulturowe, zarządcze, technologiczne oraz personalne¹⁹⁹. Analiza wyników z tab. 14. pozwala na stwierdzenie, że kluczowymi barierami w procesie akumulacji zielonego kapitału ludzkiego były: brak kompleksowego planu wdrożenia zielonego ZZL oraz niejednoznaczność zielonej wartości. Najmniej istotnym czynnikiem był opór personelu. W grupie czynników technologicznych ważnym czynnikiem okazał się brak infrastruktury zielonego ZZL, natomiast w grupie czynników personalnych dużą rolę odgrywał brak zrozumienia zielonych polityk i brak wiedzy.

Z kolei w badaniach przeprowadzonych przez Vahdati analizie poddano dwie grupy czynników: czynniki wewnętrzne (osobowość i wychowanie, wiedza indywidualna i kultura organizacyjna) oraz zewnętrzne (przepaść cyfrowa, edukacja i szkolenia). Wyniki badań pokazały, że spośród wszystkich analizowanych czynników osobowość i wychowanie miały największy wpływ na implementację zielonego HR. Edukacja ekologiczna znalazła się na drugim miejscu. Natomiast najmniejszy wpływ na implementację praktyk proekologicznych miała przepaść cyfrowa²⁰⁰.

¹⁹⁸ K. Piwowar-Sulej, *The Practice of Green HRM in Poland – with the Focus on Elements of the HR Function*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia” 2021, Vol. 55, No. 2, s. 75-84.

¹⁹⁹ M. Fayyazi i in., *Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry*, „Management Science Letters” 2015, No. 5 (1), s. 101-108, DOI: 10.5267/j.msl.2014.12.002.

²⁰⁰ S. Vahdati, S. Vahdati, *Identifying the obstacles to green human resource management practices in Iran*, „International Journal of Human Capital in Urban Management” 2018, No. 3 (1), s. 9-18, DOI: 10.22034/ijhcum. 2018.03.01.002.

Tab. 14. Bariery w akumulacji zielonego kapitału ludzkiego w irańskim przemyśle naftowym

Grupa czynników	Czynniki	Średnia ocena
Czynniki zarządcze	– brak kompleksowego planu wdrożenia zielonego zarządzania zasobami ludzkimi	9,26
	– brak wsparcia przywództwa organizacyjnego	7,55
	– opór menedżerów	4,66
Czynniki technologiczne	– brak infrastruktury wspierającej zielone ZZL	8,31
	– brak wsparcia technicznego	7,08
	– złożoność i trudność przejścia zielonej technologii	4,27
Czynniki kulturowe	– niejednoznaczność zielonych wartości	8,63
	– brak zielonej kultury	7,35
Czynniki ludzkie	– brak zrozumienia zielonych polityk	7,98
	– brak wiedzy	7,65
	– opór personelu	3,58
Inne	– niedostępność struktury systemu HR	7,63
	– koszt wdrożenia	7,13

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Fayyazi i in., *Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry*, „Management Science Letters” 2015, No. 5 (1), s. 101-108, DOI: 10.5267/j.msl.2014.12.002.

Również Rompa do barier utrudniających implementację zielonego ZZL zaliczył zarówno brak wiedzy, jak też brak wsparcia technologicznego oraz brak wsparcia ze strony interesariuszy²⁰¹. Z kolei Paille i współautorzy zwrócili uwagę na brak wsparcia ze strony menedżerów jako główną barierę dla zielonego ZZL²⁰². Jackson i Seo wskazali na takie czynniki jak: brak zainteresowania koncepcją zielonego ZZL, jej złożoność, brak wiedzy oraz opór wobec zmian. Podkreślają oni, że skuteczne wdrożenie zielonych praktyk personalnych wymaga zrozumienia konsekwencji z tym związanych w stosunku do działalności organizacji, m.in. cyklu

²⁰¹ I. Rompa, *Explorative research on Sustainable Human Resource Management*, master's thesis, University of Amsterdam, Work and Organizational Psychology Amsterdam 2011, https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/sustainable_hrm.pdf (dostęp: 22.02.2022).

²⁰² P. Paille i in., *The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study*, „Journal of Business Ethics” 2013, No. 10, s. 1-16.

życia produktów, łańcucha dostaw, procesów dystrybucji, zachowań klientów²⁰³. Natomiast Viswanathan zwraca uwagę, że trudności w akumulacji zielonego kapitału ludzkiego mogą wynikać nie tylko z uwarunkowań wewnętrznych, tj. braku odpowiednich zasobów organizacyjnych, ale też z czynników zewnętrznych, wśród których wymienia przepisy i regulacje rządowe²⁰⁴.

2.7. Podsumowanie

Zielone zarządzanie kapitałem ludzkim to nowy model realizacji funkcji personalnej, ukierunkowany na budowanie świadomych ekologicznie pracowników oraz stymulowanie ich zaangażowania w realizację projektów korzystnych dla środowiska. Model ten sprzyja uruchomieniu mechanizmów i procesów prowadzących do wykorzystania zasobów ludzkich dla budowania zielonego kapitału intelektualnego. Badania pokazują, że coraz więcej przedsiębiorców wydaje się dostrzegać potrzebę i zasadność wdrożenia tego modelu. Nadal wiele jeszcze pozostaje do zrobienia, aby móc mówić o pełnej implementacji tej koncepcji w praktyce. Wachlarz zielonych praktyk personalnych wciąż wydaje się mało rozbudowany. Oznacza to, że akumulacja zielonego kapitału ludzkiego w Polsce znajduje się we wczesnym stadium dojrzałości. Przyczyn należy niewątpliwie upatrywać w deficycie wiedzy na temat koncepcji zielonego ZZL. Nie bez znaczenia dla implementacji modelu jest też deficyt środków finansowych, który niejednokrotnie powstrzymuje menedżerów przed tworzeniem planów strategicznych, uwzględniających nie tylko wymiar ekonomiczny, ale również środowiskowy.

²⁰³ E.S. Jackson, J. Seo, *The greening of...*, dz. cyt., s. 278-290.

²⁰⁴ V. Viswanathan, *Sustainable Green HRM – Importance and Factors affecting successful implementation in Organisations*, „International Journal of Innovative Knowledge Concepts” 2014, Vol. 2, No. 8.

– Rozdział 3 –

ZIELONY KAPITAŁ ORGANIZACYJNY

3.1. Kapitał organizacyjny – jego komponenty i rola w organizacji

Kapitał organizacyjny określany też mianem kapitału strukturalnego stanowi infrastrukturalne wsparcie kapitału ludzkiego. Obejmuje wszystko to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy pracownicy idą do domów²⁰⁵. To struktura wewnętrzna tworzona przez pracowników. W szczególności należą do niego technologie, metody i procesy, które umożliwiają przedsiębiorstwu funkcjonowanie. Kapitał relacyjny obejmuje też kulturę organizacyjną, bazy danych zawierające informacje o rynku i klientach, systemy komunikacyjne, systemy komputerowe, patenty, koncepcje, modele, metody zarządzania, tajemnice handlowe, prawa autorskie, prawa projektowe, znaki handlowe i usługowe, innowacyjność przedsiębiorstwa, zdolność do organizacyjnego uczenia się, procesy tworzenia strategii itp.²⁰⁶

Według A. Pobrotyn składa się on z trzech rodzajów kapitału: organizacyjnego, innowacyjnego i procesów. Kapitał organizacyjny to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy zarządzania oraz filozofia, która przyspiesza przepływ wiedzy zarówno w organizacji, jak i na zewnątrz – do dostawców i kanałów dystrybucji. Kapitał innowacyjny odnosi się do umiejętności odnowy i skutków innowacji w formie chronionych praw handlowych, własności intelektualnej i innych aktywów niematerialnych oraz talentów używanych, by wprowadzić na rynek nowe produkty

²⁰⁵ J. Roos, L. Edvinsson, N.C. Dragonetti, *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*, Palgrave Macmillan UK, London 1997, s. 42.

²⁰⁶ A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005, s. 18.

i usługi. Kapitał procesów to procesy pracy, techniki i programy pracownicze, które zwiększają efektywność wytwarzania lub dostawy²⁰⁷.

Z kolei Evenson i Westphal definiują kapitał organizacyjny jako wiedzę wykorzystywaną do łączenia ludzkich umiejętności i kapitału fizycznego w systemie produkcji i dystrybucji produktów. Zdaniem tych autorów najczęściej kapitał ten obejmuje²⁰⁸:

- 1) zdolności operacyjne, tj. systemy wzornictwa produktów, zarządzanie produkcją i engineering, outsourcing, technologie marketingowe;
- 2) zdolności inwestycyjne, tj. mechanizmy pomocne przy dokonywaniu wyborów inwestycyjnych, np. opcje realne lub engineering finansowy;
- 3) zdolności innowacyjne w zakresie działalności B+R, w ramach której kluczowe są: umiejętność uczenia się, dzielenia wiedzą, procedury zarządcze dotyczące własności intelektualnych, mechanizmy transferu technologii i metody rozłożenia ryzyka (alianse w zakresie B+R).

L. Edvinssona rozumie kapitał organizacyjny nieco więcej. Uważa go za element kapitału strukturalnego, obok kapitału procesów oraz kapitału innowacyjnego, i utożsamia z filozofią organizacyjną oraz całokształtem działań i umiejętności na rzecz wzrostu wartości firmy. Dla odróżnienia kapitał innowacyjny według Edvinssona obejmuje własność intelektualną, tajemnice handlowe, oprogramowanie oraz inne aktywa niepoliczalne, tj. całokształt teorii i talentów wykorzystywanych w procesie zarządzania. Natomiast w skład kapitału procesowego wchodzi procesy pracy, techniki i programy pracownicze²⁰⁹.

Rolą kapitału organizacyjnego jest przyspieszanie przepływu wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Wszystkie składniki tego kapitału mają istotny wpływ na efektywność przedsiębiorstwa, która zależy od umiejętności ich wykorzystania. Kapitał organizacyjny odgrywa

²⁰⁷ A. Pobrotyn, dz. cyt., s. 121-135.

²⁰⁸ B. Lev, S. Radhakrishnan, *The measurement of firm-specific organization capital*, „NBER Working Paper Series” 2003, No. 9581, s. 4-5.

²⁰⁹ L. Edvinsson, M.S. Malone, dz. cyt., s. 34-35.

szczególną rolę w procesie przekształcania wiedzy zgromadzonej w głowach pracowników dla realizacji celów organizacji²¹⁰. Nie wszystkie jego elementy są jednak własnością przedsiębiorstwa. Nie wszystkie też da się wyraźnie wyodrębnić i uczynić przedmiotem transakcji rynkowych, niektóre bowiem, np. kulturę organizacyjną, trudno jest w ogóle wyodrębnić jako samodzielne aktywo²¹¹.

W gospodarce opartej na wiedzy warto zwrócić uwagę na system zarządzania wiedzą jako ważny element kapitału organizacyjnego. K. Perrechuda definiuje zarządzanie wiedzą jako proces realizacji funkcji zarządzania skoncentrowany na zasobach wiedzopochodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących i nieistniejących, znanych i ukrytych) oraz zadaniach i instrumentach organizowania i komunikowania²¹². K.M. Wiig precyzuje zarządzanie wiedzą jako „systematyczne, jasno sprecyzowane i przemyślane tworzenie, odnawianie i zastosowanie wiedzy do maksymalizacji efektywności przedsiębiorstwa i osiągnięcia zwrotu z posiadanych zasobów wiedzy”²¹³. D.J. Skyrme’a podkreśla, że jest to proces kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowania i eksploatacji zasobów wiedzy realizowany w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji²¹⁴. I. Nonaka i H. Takeuchi wyróżniają cztery sposoby tworzenia i konwersji wiedzy w procesie zarządzania nią²¹⁵:

- 1) socjalizacja – proces pozyskiwania nowej wiedzy bezpośrednio od innych poprzez doświadczenie;

²¹⁰ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 174-175.

²¹¹ A. Wildowicz-Giegiel, dz. cyt., s. 142.

²¹² *Zarządzanie wiedzą w...*, dz. cyt., s. 219.

²¹³ K.M. Wiig, *Knowledge management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*, TH: Schema Press, Arlington 1993.

²¹⁴ D.J. Skyrme, *Knowledge Networking: Creating The Collaborative Enterprise: Creating The Collaborative Company*, A Butterworth-Heinemann Title, Oxford 1999, s. 59.

²¹⁵ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 85-95.

- 2) eksternalizacja – proces artykulacji wiedzy niejawnej do formy wiedzy dostępnej poprzez wykorzystanie wiedzy ukrytej w praktycznym działaniu (np. dyskusja, techniki twórczego myślenia);
- 3) kombinacja – proces łączenia nowych i już istniejących składników wiedzy skodyfikowanej (np. w formę baz danych, dokumentacji itp.);
- 4) internalizacja – proces introspekcji wiedzy jawnej w wiedzę ukrytą, np. poprzez przyswajanie wiedzy formalnej przez pracowników, która staje się w konsekwencji ich indywidualną wiedzą ukrytą.

Zarządzanie wiedzą, w tym szczególnie dzielenie się nią, przynosi organizacji szereg korzyści, tj. poprawę współpracy między działami, wzajemne uczenie się, rozwój istniejących zasobów wiedzy oraz stymulowanie powstawania nowych pomysłów²¹⁶. Systemy zarządzania wiedzą mają za zadanie²¹⁷:

- 1) selekcję informacji napływających do przedsiębiorstwa – polega to głównie na gromadzeniu zasobów informacji w celu późniejszego odnalezienia właściwych danych za pomocą odpowiednich narzędzi (np. oprogramowania);
- 2) zapobieganie utracie wiedzy w przypadku odejścia kluczowych pracowników z przedsiębiorstwa poprzez jej kodyfikację w bazach danych, dzięki czemu taka wiedza może być wykorzystana przez pozostałych współpracowników;
- 3) pomoc w ciągłym doskonaleniu kluczowych umiejętności – poprzez stałe zdobywanie wiedzy – co zapobiega powtarzaniu popełnionych w przeszłości błędów;
- 4) podwyższenie efektywności zarządzania procesem nabywania nowej wiedzy przez pracowników oraz dążenie do jej prawidłowego wykorzystania podczas pracy;
- 5) ułatwienia w dzieleniu się wiedzą przez pracowników;

²¹⁶ Z. Zhou, C.B. Li, *How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing*, „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33, s. 1071.

²¹⁷ S. Łobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 45.

- 6) udoskonalenie procesów wprowadzania nowych produktów na rynek i kreowania nowych rynków;
- 7) przyspieszanie cyklu rozwoju nowego produktu – od pomysłu do jego realizacji;
- 8) wzrost poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa.

Ważnym komponentem kapitału organizacyjnego, który zasługuje na szczególną uwagę, jest niewątpliwie kultura organizacyjna. Jest ona aktywnym wyjątkowym, mającym wpływ na kształt podstawnych elementów zarówno materialnych, jak i niematerialnych organizacji²¹⁸. To wyjątkowo trudno uchwytny składnik kapitału intelektualnego, który w zasadniczym stopniu rzutuje na zachowania członków danej organizacji i jej możliwości rozwojowe. Analiza literatury przedmiotu wskazuje na bogactwo definicji i modeli oraz wielokryterialność typologii kultur organizacyjnych. Jedna z definicji głosi, że jest ona zespołem wartości, tradycji, dążeń, przekonań i postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się myśli w organizacji²¹⁹. Według G. Hofstede kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od drugiej. To osobowość, dusza przedsiębiorstwa tworząca tożsamość korporacyjną i pozwalająca odróżnić daną organizację od innych²²⁰.

E. Schein wyróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej ze względu na ich trwałość i widoczność²²¹:

- 1) niewidoczne i trudne do zmiany podstawowe założenia, stanowiące fundamenty kultury, dotyczące problemów istoty egzystencji, natury ludzkiej, rzeczywistości i postrzegania prawdy;
- 2) częściowo uświadomione normy, stanowiące zbiór zasad codziennego działania członków organizacji, kształtowane pod wpływem dominujących wartości;

²¹⁸ A. Wildowicz-Giegiel, dz. cyt., s. 145.

²¹⁹ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s. 280-281.

²²⁰ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 17.

²²¹ E. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco-London 2004, s. 70-85.

3) w pełni widoczne artefakty, czyli zewnętrzne przejawy kultury obejmujące:

- artefakty językowe (żargon organizacji, anegdoty, historie, mity założycielskie),
- artefakty behawioralne (wzorce komunikacji, tradycji, obyczajów, rytuałów),
- artefakty fizyczne (wygląd członków organizacji, sposób zorganizowania przestrzeni siedziby organizacji, logo organizacji).

Kultura organizacyjna jest kontekstem, w którym realizowane są konkretne działania. Według Ch. Handego to swego rodzaju klej prowadzący do synergii i współdziałania wszystkich składników organizacji²²². Na znaczenie kultury organizacyjnej wskazuje szereg funkcji, jakie pełni ona w organizacji, tj.²²³:

- 1) umożliwia szybką, sprawną i jednoznaczną komunikację między uczestnikami organizacji;
- 2) standaryzuje zachowania ludzkie, zwiększając ich przewidywalność i zastępując doraźną kontrolę;
- 3) zmniejsza niepewność oraz umożliwia stabilizowanie rzeczywistości przez wykorzystanie gotowych schematów reagowania;
- 4) nadaje tożsamość organizacji poprzez tworzenie wspólnego, spójnego wizerunku i poczucia wspólnoty jej uczestników;
- 5) umożliwia postrzeganie środowiska i rozumienie sensu rzeczywistości, w której organizacja działa;
- 6) umożliwia integrację uczestników;
- 7) sprzyja zaspokajaniu w organizacji potrzeb bezpieczeństwa oraz afiliacji.

²²² Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 116.

²²³ J. Dziwulski, *Wpływ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2014, 34, s. 283-293; J. Skalik, *Organizacja i zarządzanie*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 124.

Kultura organizacyjna wiąże się silnie z kapitałem ludzkim, gdyż oddziałuje na podsystem społeczny organizacji. To oddziaływanie jest widoczne w etosie pracy, moralności załogi, zaangażowaniu we wspólne sprawy zawodowe, gotowości do zmian, chęci do pracy i współpracy oraz klimacie społecznym panującym w przedsiębiorstwie²²⁴. Kultura przejawia się także w metodach postępowania stosowanych przez członków danej organizacji. Kształtuje atmosferę, relacje między pracownikami i kierownictwem, a także powiązania z klientami zewnętrznymi²²⁵. Tworzą one swoistą konfigurację, która wyróżnia organizację i nadaje jej tożsamość. Wzory kulturowe i wartości wiążą się z dystrybucją władzy, preferowanymi stylami kierowania oraz tworzeniem struktury. Pozostają w silnej współzależności z celami i strategią organizacji²²⁶. Odgrywają ważną rolę w kształtowaniu wyników przedsiębiorstwa. T.J. Peters i R.H. Waterman wskazali na kulturę organizacji jako czynnik wpływający na sposoby pracy i podejmowania decyzji²²⁷. Liczne badania pokazały, że kultura może być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej²²⁸. Wywiera wpływ na jednostki – morale pracowników, zaangażowanie, produktywność, zdrowie czy dobrostan emocjonalny – co również przekłada się na efektywność firmy²²⁹.

Podsumowując, kapitał organizacyjny to kategoria złożona. Jego akumulacja to proces długotrwały, a jego efektem jest unikatowa kombi-

²²⁴ A. Chuda, M.K. Wyrwicka, *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 59, s. 5-17.

²²⁵ *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 131.

²²⁶ F. Trompenaars, Ch. Hamoden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19.

²²⁷ T.J. Peters, R.H. Jr. Waterman, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004, s. 48, [za:] K. Kowalczyk, M. Szukała, *Teorie kultury organizacji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, K. Klincewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 434.

²²⁸ W. Zheng, B. Yang, G.N. McLean, *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*, „Journal of Business Research” 2010, No. 63 (7), s. 763-771.

²²⁹ K. Kowalczyk, M. Szukała, dz. cyt., s. 430-438.

nacja różnorodnych i unikatowych aktywów niematerialnych, które determinują zdolności organizacji do efektywnego funkcjonowania i dostosowywania się do wymagań rynku.

3.2. Specyfika zielonego kapitału organizacyjnego

Zielony kapitał organizacyjny to ogół rozwiązań organizacyjnych, systemów, mechanizmów zarządzania i procesów operacyjnych dotyczących ochrony środowiska. Obejmuje on wartości niematerialne i prawne, bazy danych oraz takie aktywa niewidoczne, jak zielona kultura organizacyjna, filozofia, systemy zarządzania wiedzą ekologiczną oraz wszelkie procesy, metody i struktury, które dotyczą ochrony środowiska i wspierają realizację zielonych innowacji²³⁰. Stanowi on niezbędne wsparcie zielonego kapitału ludzkiego w realizacji celów ekologicznych organizacji²³¹. W przeciwieństwie do kapitału ludzkiego kapitał organizacyjny jest własnością firmy i może być przedmiotem obrotu, reprodukcji i udostępniania przez firmę²³².

Ważnym komponentem zielonego kapitału organizacyjnego jest zielona kultura organizacyjna. Jest ona definiowana jako zbiór wspólnie podzielanych przekonań, wartości, norm, a nawet praktyk, którymi kierują się członkowie organizacji, aby postępować właściwie wobec otoczenia zewnętrznego podczas procesów gospodarczych²³³. Jej podstawą są bowiem normy i wartości kształtujące oczekiwane standardy proekologicznych zachowań pracowników²³⁴. Kultura taka zachęca pracowników do

²³⁰ Y.S. Chen, *The Positive Effect...*, dz. cyt., s. 271-286; J.Y. Yong i in., *Nexus between green...*, s. 364-374; M.Y. Yusliza i in., dz. cyt.

²³¹ C.H. Chang, Y.S. Chen, *The determinants of green intellectual capital*, „Management Decision” 2012, No. 50 (1), s. 74-94, DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741211194886>.

²³² A. Mention, N. Bontis, *Intellectual Capital and Performance within the Banking Sector of Luxembourg and Belgium*, „Journal of Intellectual Capital” 2013, No. 14, s. 286-309, DOI: <https://doi.org/10.1108/14691931311323896>.

²³³ X. Liu, K.L. Lin, *Green Organizational Culture, Corporate Social Responsibility Implementation, and Food Safety*, „Frontiers in Psychology” 2020, No. 11, 585435, DOI: 10.3389/fpsyg.2020.585435.

²³⁴ C.H. Chang, *Proactive and reactive...*, dz. cyt., s. 451-468.

zielonych praktyk, dlatego odgrywa dużą rolę w budowaniu zrównoważonych przedsiębiorstw²³⁵. Wykształcenie zielonej kultury jest postrzegane jako podstawowy wymóg ciągłego wzrostu efektywności środowiskowej organizacji²³⁶.

Kolejnym istotnym elementem zielonego kapitału organizacyjnego jest strategia zarządzania środowiskiem, ukierunkowana na ekologizację produktów i wdrażanie proekologicznych procesów wytwarzania. Jest ona kształtowana przez zarząd firmy i powinna uwzględniać takie kwestie jak²³⁷:

- 1) priorytety i cele ochrony środowiska,
- 2) sposób zapewnienia wymagań prawnych,
- 3) stosunek przedsiębiorstwa do wymagań ekologicznych stawianych przez odbiorców towarów i usług,
- 4) kierunek kształtowania wymagań ekologicznych wobec dostawców surowców i materiałów,
- 5) zasady ograniczenia ekologicznej uciążliwości przedsiębiorstwa i produkowanych wyrobów,
- 6) sposób koordynacji polityki ekologicznej z polityką innych działań przedsiębiorstwa.

Realizacja strategii zarządzania środowiskiem wiąże się z koniecznością przeprowadzenia przeglądu ekologicznego, opracowania programów działania, zaplanowania realizacji przyjętych zadań i zapewnienia odpowiedniej obsady personalnej. Opracowując strategię ochrony środowiska, przedsiębiorstwa mogą wybrać jeden z czterech jej typów²³⁸:

²³⁵ Z. Yang i in., dz. cyt.; J.J. García-Machado, M. Martínez-Ávila, dz. cyt.

²³⁶ E. Fernández, B. Junquera, M. Ordiz, dz. cyt., s. 634-656; G. Azzone, G. Noci, dz. cyt., s. 308-335.

²³⁷ A. Wiśniewska, *Pro-ecological strategies in enterprise management*, [w:] *Ecological and landscape studies in programming sustainable development. Review of Polish experiences on the threshold of integration with the European Union*, M. Kistowski (ed.), University of Gdańsk, Gdańsk 2004, s. 91-98.

²³⁸ B. Kaczmarek, *Formułowanie polityki i strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa – zarys problematyki*, „Budownictwo i Inżynieria Środowiska” 2011, nr 2, s. 507-510.

- 1) Strategię ofensywną, polegającą na dążeniu do poprawy procesów produkcyjnych pod kątem ochrony środowiska, doskonaleniu struktur organizacyjnych w taki sposób, aby łączyły one ochronę środowiska ze wszystkimi zadaniami przedsiębiorstwa, a także na tworzeniu kultury ekologicznej, utrwalającej przeświadczenie, że odpowiedzialność za środowisko spoczywa na każdym pracowniku, stosownie do jego możliwości i kompetencji.
- 2) Strategię innowacyjną, która polega na stymulowaniu innowacji technologicznych, ułatwiających przechodzenie od „brudnych” do „czystych” lub niskoemisyjnych produkcji, wytwarzanie produktów bardziej przyjaznych środowisku (surowcowo oszczędnych i nadających się do recyklingu), a także stymulowanie struktury popytu na rzecz produktów w mniejszym stopniu obciążających środowisko.
- 3) Strategię defensywną, polegającą na wycofaniu z rynku wyrobów i rezygnacji z technologii niespełniających kryteriów ekologicznych.
- 4) Strategię pasywną, która polega na przestrzeganiu koniecznych przepisów o ochronie środowiska, aby nie narazić przedsiębiorstwa na opłaty karne (np. za szkodliwe emisje) i straty związane z utratą dobrego wizerunku.

Budowanie zielonego kapitału organizacyjnego polega na realizacji strategii ofensywnej i innowacyjnej, gdyż tylko aktywne zapobieganie zagrożeniom środowiska oraz włączenie jego ochrony do wszystkich funkcji przedsiębiorstwa może zapewnić zrównoważony rozwój. Właściwie sformułowana i prowadzona polityka ekologiczna firmy powinna wyzwalać procesy innowacyjne sprzyjające środowisku i tworzyć warunki dla opłacalności działań chroniących jego zasoby i podnoszących jego jakość, a także kształtować świadomość ekologiczną i poczucie odpowiedzialności konsumentów²³⁹.

²³⁹ Tamże, s. 508.

Najwyższym poziomem realizacji strategii proaktywnych jest innowacyjność ekologiczna²⁴⁰. Innowacje ekologiczne określane też mianem eko innowacji to innowacje obejmujące nowe procesy, techniki, systemy i produkty, które pozwalają uniknąć lub zredukować uciążliwość dla środowiska, m.in. poprzez poprawę efektywności wykorzystania zasobów naturalnych w gospodarce, zmniejszanie negatywnego wpływu działalności na środowisko lub wzmacnianie odporności na presję środowiskową²⁴¹. Jest to więc swoiste połączenie innowacyjności (nowatorstwa, kreatywności, zmiany) z wrażliwością środowiskową i świadomością ekologiczną organizacji²⁴². Budowanie zielonego kapitału organizacyjnego to proces tworzenia uwarunkowań o charakterze wewnętrznym dla działalności eko innowacyjnej obejmujący:

- 1) strategię wdrażania eko innowacji oraz tworzenie kultury innowacyjnej w organizacji,
- 2) systemy informacyjne i bazy danych wspomagające eko innowacje,
- 3) zaplecze organizacji w sferze B+R, np. laboratoria i ich wyposażenie,
- 4) elastyczną strukturę organizacyjną, która umożliwia szybki przeływ wiedzy ekologicznej w organizacji.

3.3. Budowanie zielonego kapitału organizacyjnego w praktyce

W 2020 roku przeprowadzono badania sondażowe, których celem była ocena zakresu implementacji praktyk tworzących zielony kapitał organizacyjny w polskich przedsiębiorstwach²⁴³. Badaniami objęto losową próbę 150 przedsiębiorstw. Respondentami byli menedżerowie zatrudnieni w badanych organizacjach. Dobór próby badawczej miał charakter

²⁴⁰ A. Chodyński, *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2, s. 34-37.

²⁴¹ L. Woźniak, B. Ziółkowski, *Paradygmat ekonomii ekologicznej, jako stymulator eko innowacyjności*, [w:] *Innowacje ekologiczne w rozwoju społeczno-gospodarczym*, L. Woźniak, J. Krupa, J. Grzesik (red.), Wydawnictwo WSiLiZ, Rzeszów 2006, s. 21-37.

²⁴² O. Serolka-Stolka, *Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o jego eko innowacyjność*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, nr 2, s. 189-198.

²⁴³ Wybrane wyniki opublikowano [w:] E. Bombiak, *Assessment of the...*, dz. cyt., s. 1139-1156.

warstwowy. W celu zapewnienia jej reprezentatywności wylosowano po 25 podmiotów z każdego z sześciu regionów Polski, tj. regionu centralnego, południowego, wschodniego, północno-zachodniego, południowo-zachodniego i północnego. Charakterystykę badanych podmiotów zawiera tab. 15. Wszystkie badane podmioty działały w sektorze produkcji. Największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa średniej wielkości zatrudniające do 249 pracowników (73,3%), których okres funkcjonowania na rynku wynosił powyżej 9 lat (96,1%). Dominującą formą własności badanych podmiotów była spółka z o.o. (69,3%). Najliczniej reprezentowane były firmy działające w skali międzynarodowej (57,3%) oraz europejskiej (21,3%). W strukturze kapitału dominował kapitał polski (74%).

Tab. 15. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Kryterium	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
Wielkość zatrudnienia:		
– 50-249 osób	110	73,3
– 250-499 osób	33	22,0
– 500 osób i więcej	7	4,7
Okres funkcjonowania na rynku:		
– do 9 lat	6	3,9
– powyżej 9 lat	144	96,1
Forma własności:		
– spółka z o.o.	104	69,3
– spółka akcyjna	30	20,0
– spółka jawna	10	6,7
– spółka komandytowa	3	2,0
– własność prywatna	2	1,3
– spółdzielnia	1	0,7
Zasięg działalności:		
– międzynarodowy	86	57,3
– europejski	32	21,3
– krajowy	26	17,3
– regionalny	1	0,7
– lokalny	5	3,4
Struktura kapitału:		
– polski	111	74,0
– zagraniczny	23	15,3
– mieszany	16	60,7

Źródło: opracowanie własne.

Badania wykazały, że zakres wdrożenia poszczególnych praktyk, prowadzących do tworzenia zielonego kapitału organizacyjnego w polskich przedsiębiorstwach, był zróżnicowany i wahał się w przedziale od 39,3% do 67% w zależności od praktyki. Szczegóły zaprezentowano w tab. 16. Średni poziom wdrożenia analizowanych działań wyniósł 54,5%, co oznacza, że zalewie połowa badanych podmiotów inwestowała w zielony kapitał organizacyjny.

Tab. 16. Zakres wdrożenia działań prowadzących do akumulacji zielonego kapitału organizacyjnego w polskich przedsiębiorstwach (N = 150)

Rodzaj działania	Liczba przedsiębiorstw realizujących działanie	Odsetek przedsiębiorstw realizujących działanie (%)
Realizacja celów ekologicznych jest ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa.	101	67,3
W organizacji funkcjonuje system zarządzania środowiskowego.	101	67,3
W organizacji powołano stanowisko ds. zarządzania środowiskowego.	70	46,7
W organizacji istnieje jasny zbiór zasad i przepisów regulujących postępowanie pracowników w zakresie ochrony środowiska.	100	66,7
W organizacji prowadzone są audyty środowiskowe.	92	61,3
W organizacji istnieje system motywowania do realizacji celów ekologicznych.	52	34,7
W organizacji wdrażane są innowacyjne projekty (w tym rozwiązania technologiczne) przyjazne dla środowiska.	59	39,3
W organizacji budowana jest „zielona” kultura organizacyjna.	75	50,0
Firma przeprowadza ekologiczną analizę cyklu życia produktów.	67	44,7
W firmie funkcjonuje system dzielenia się wiedzą z zakresu ekologii.	101	67,3

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Ustalono, iż badane podmioty najczęściej wdrażały system zarządzania środowiskowego oraz uwzględniały cele ekologiczne w strategii przedsiębiorstwa. Takie praktyki potwierdzono w 66,7% badanych podmiotów. Taki sam odsetek badanych menedżerów (tj. 66,7%) stwierdził, że w ich przedsiębiorstwach opracowano zbiór zasad i przepisów regulujących postępowanie pracowników w zakresie ochrony środowiska oraz wdrożono system dzielenia się wiedzą z obszaru ekologii. Stosunkowo rzadko natomiast wdrażano system motywowania do realizacji celów ekologicznych (34,7%). Niewiele większy odsetek menedżerów, bo tylko 39,3%, stwierdził, że w ich organizacjach realizowane są innowacyjne projekty (w tym rozwiązania technologiczne) przyjazne dla środowiska. Mniej niż połowa badanych firm produkcyjnych w swej strukturze posiadała stanowisko ds. zarządzania środowiskowego, a zaledwie 44,7% przeprowadzało ekologiczną analizę cyklu życia produktów, obejmującą ocenę ekologiczności produktu na podstawie charakterystyki zużycia energii, surowców i materiałów oraz emisji zanieczyszczeń do środowiska we wszystkich fazach jego życia. Ponadto tylko w połowie badanych przedsiębiorstw podejmowane były działania ukierunkowane na budowanie „zielonej” kultury organizacyjnej.

Brak takiej kultury potwierdziły także badania przeprowadzone przez M.A. Leśniewskiego. Wykazały one, że wielu menedżerów nie dostrzega zależności między kulturą organizacyjną a zachowaniami proekologicznymi organizacji, co skutkuje brakiem ekorozwojowej kultury organizacyjnej²⁴⁴. Biorąc po uwagę wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie organizacji, przypuszczać można, że zmiana kultury organizacyjnej może wspomóc dostosowanie polskich firm do rosnących wymagań środowiskowych. Zielona kultura organizacyjna stanowi bowiem element krytyczny w procesie wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju ze względu na jej wpływ na kapitał ludzki i relacyjny organizacji. Pozwala ona na uzyskanie wyższego stopnia zgodności pomiędzy strategią, strukturą

²⁴⁴ M.A. Leśniewski, *Ekorozwojowa kultura organizacyjna przedsiębiorstw – wyniki badań*, „Quarterly Journal” 2018, No. 4 (27), s. 75-96.

organizacyjną i dążeniami samych członków organizacji²⁴⁵. W polskich organizacjach konieczna jest zatem budowa kultury opartej na wartościach ekologicznych.

Zdaniem M. Czerskiej proces zmiany kulturowej może być kształtowany w sposób świadomy, celowy i planowy, aczkolwiek uzależnione jest to od horyzontu czasowego²⁴⁶. W krótkim horyzoncie czasu kulturę należy traktować jako zmienną niezależną, co wyklucza możliwość skutecznego, ukierunkowanego jej kształtowania. W długim horyzoncie czasu możliwe jest jej celowe kształtowanie w procesie zarządzania wewnętrznymi czynnikami kulturotwórczymi i tym samym – dokonanie tzw. korekty kursu²⁴⁷.

Zmiana tego wewnętrznego ducha organizacji jest procesem długotrwałym i złożonym. Związana jest z potrzebą wypracowania nowych wzorców zachowań pracowniczych poprzez odwołanie się do wartości i norm ekologicznych. Aby zmienić i wdrożyć nową proekologiczną kulturę, należy dokonać transformacji organizacji. Zarządzający organizacjami powinni koncentrować się na rozwoju takiego typu kultury, która wspomaga wewnętrzną proekologiczną przedsiębiorczość, odpowiedzialność i zaangażowanie. Proces takiej zmiany kulturowej może zakończyć się pomyślnie tylko wtedy, gdy kieruje nim kompetentny przywódca transformacyjny. W procesie budowania proekologicznej kultury organizacyjnej konieczne jest²⁴⁸:

- 1) uświadamianie, w jaki sposób realizacja wartości i norm ekologicznych wiąże się z celami przedsiębiorstwa;
- 2) wprowadzanie odpowiednich zachęt do rozwoju kompetencji ekologicznych;

²⁴⁵ M. Machaczka, *Etapy kierowania procesem zmian kultury w organizacjach opartych na wiedzy*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 68, s. 519-526.

²⁴⁶ M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 35-37.

²⁴⁷ D. Teneta-Skwiercz, *Zmiana kultury organizacyjnej – możliwości i ograniczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 463, s. 344-355.

²⁴⁸ Por. A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 256-257.

- 3) umożliwianie rozwijania kontaktów służących przekazywaniu wiedzy z zakresu ekologii;
- 4) wyznaczanie na liderów projektów pracowników, którzy potrafią zarazić innych ideą ekorozwoju, udzielać im wsparcia i zmotywować do wdrażania ekologicznych inicjatyw.

W procesie budowania zielonej kultury organizacyjnej oraz zarządzania wiedzą ekologiczną warto wykorzystać metody i narzędzia, które wspomagają dystrybucję informacji i wiedzy w organizacji, tj.²⁴⁹:

- 1) biuletyny i newslettery – to narzędzia, które wysyłają powiadomienia do użytkowników o pojawieniu się określonej wiedzy w systemie;
- 2) fora, grupy dyskusyjne i chaty – stanowią one rodzaj publicznej dyskusji, użytkownicy mogą wysyłać swoje komentarze i opinie dotyczące określonego tematu, dzieląc się w ten sposób posiadaną wiedzą;
- 3) telekonferencje i wideokonferencje – wykorzystują technologie przesyłania dźwięku lub obrazu w czasie rzeczywistym;
- 4) pocztę elektroniczną – na bieżąco pozwala przysyłać wiadomości z możliwością załączania plików i jest stosunkowo niedrogim narzędziem zarządzania wiedzą;
- 5) przepływy dokumentów i pracy (*workflow*) – to osobna klasa systemów informatycznych, powiązana z zarządzaniem wiedzą na płaszczyźnie wymiany zasobów informacyjnych między członkami organizacji;
- 6) pracownicze sieci wiedzy – ich celem jest zapewnienie płaszczyzny komunikacji między pracownikami w kontekście zadawanych pytań i udzielanych odpowiedzi; efektem takiej wymiany wiedzy jest budowanie bazy wiedzy ekologicznej;
- 7) bazy przypadków (*case base*) – narzędzie stosowane przez organizacje, w których centralnym punktem jest realizowany projekt (np. firmy konsultingowe, komórki badawczo-rozwojowe, firmy technologiczne itp.);

²⁴⁹ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej, Kielce 2010, s. 155-156.

- 8) raporty, statystyki, zestawienia, alerty, ankiety (formularze wysyłane do użytkowników pozwalające na analizowanie ich zachowań) – narzędzia, które pozwalają monitorować i raportować dynamikę wiedzy ekologicznej w organizacji;
- 9) systemy eksperckie SE (*Expert Systems*), zwane również systemami doradczymi – wiedza wcześniej wyekstrahowana przez pracownika lub algorytm eksplorujący dane jest poddawana procesowi wnioskowania, w efekcie użytkownik otrzymuje wnioski wygenerowane przez SE;
- 10) personalizowane roboty wyszukiwawcze w Intranecie i Internecie – ich zadaniem jest wspomaganie indeksowania i wyszukiwania informacji w Internecie lub dużych sieciach korporacyjnych (Intranet, Extranet);
- 11) programy wspomagające twórcze myślenie – np. szkicowniki tekstowe i wizualne odzwierciedlające, tzw. mapy myślowe, programy posługujące się pytaniami, programy do przetwarzania pomysłów, programy komunikacyjne.

Narzędzia powyższe mogą usprawnić przepływ wiedzy z obszaru ekologii w organizacji, dzielenie się nią, wspólną pracę nad projektami ekologicznymi oraz inne formy aktywności prośrodowiskowej.

3.4. Wpływ zielonego kapitału organizacyjnego na konkurencyjność przedsiębiorstw

Konkurencyjność przedsiębiorstw nie jest pojęciem jednoznacznie zdefiniowanym w literaturze przedmiotu. M. Gorynia uważa, że pojęcie to oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu²⁵⁰. W ujęciu ogólnym konkurencyjność odzwierciedla potencjał firmy, tj. zasoby, umiejętności i jej zdolności, które zapewniają przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym

²⁵⁰ M. Gorynia, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*, [w:] *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, M. Gorynia, E. Łażniewska (red.), PWN, Warszawa 2009, s. 50.

samym sektorze rynkowym²⁵¹. Zdaniem J. Stankiewicza jest to złożony system, na który składają się²⁵²:

- 1) potencjał konkurencyjności, tj. ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności, które umożliwiają zdobycie trwałej i trudnej do wyeliminowania przewagi nad konkurentami;
- 2) przewaga konkurencyjna, tj. efekt różnorodnych składników potencjału konkurencyjności, które pozwalają przedsiębiorstwu generować atrakcyjną ofertę rynkową;
- 3) instrumenty konkurowania, tj. narzędzia i metody kreowania wartości firmy, tj. jakość i cena produktu, elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb klientów, asortyment, reklama, promocja, wizerunek firmy, warunki płatności itp.;
- 4) pozycja konkurencyjna, tj. wynik konkurowania, rezultat wykorzystanej strategii konkurencyjnej w stosunku do określonego potencjału konkurencyjnego.

Przewaga konkurencyjna jest zdefiniowana jako zbiór atutów dostrzegalnych i cenionych przez klientów i rynek, które w sposób oczywisty odróżniają przedsiębiorstwo od jego konkurentów i przynoszą korzyści w postaci lepszych wyników finansowych²⁵³. Budowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest uzależnione zarówno od czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Jednym z takich czynników o charakterze niematerialnym może być zielony kapitał organizacyjny.

Ocena siły wpływu działań prowadzących do akumulacji zielonego kapitału organizacyjnego na konkurencyjność organizacji była kolejnym obszarem badań przeprowadzonych przez autorkę w 2020 roku w grupie

²⁵¹ W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5 (37), <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784> (dostęp: 31.08.2020).

²⁵² M.J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8, s. 79.

²⁵³ M. Kraszewska, K. Pujer, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante, Wrocław 2017, s. 11.

150 polskich przedsiębiorstw. Opinie na ten temat wyrażali menedżerowie zatrudnieni w badanych podmiotach przy wykorzystaniu 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało bardzo mały wpływ danej praktyki, zaś 5 – wpływ bardzo duży. Uzyskane wyniki przedstawiono w tab. 17.

Tab. 17. Ocena wpływu działań tworzących zielony kapitał organizacyjny na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw (N = 150)

Rodzaj działania	Średnia siła wpływu działania (pkt.)
Realizacja celów ekologicznych jest ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa	2,61
W organizacji funkcjonuje system zarządzania środowiskowego	2,65
W organizacji powołano stanowisko ds. zarządzania środowiskowego	2,23
W organizacji istnieje jasny zbiór zasad i przepisów regulujących postępowanie pracowników w zakresie ochrony środowiska	2,36
W organizacji prowadzone są audyty środowiskowe	2,41
W organizacji istnieje system motywowania do realizacji celów ekologicznych	1,89
W organizacji wdrażane są innowacyjne projekty (w tym rozwiązania technologiczne) przyjazne dla środowiska	2,73
W organizacji budowana jest „zielona” kultura organizacyjna	2,05
Firma przeprowadza ekologiczną analizę cyklu życia produktów	2,94
W firmie funkcjonuje system dzielenia się wiedzą z zakresu ekologii	2,0

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Analiza danych pozwala na stwierdzenie, iż działania prowadzące do akumulacji zielonego kapitału organizacyjnego wywierają – w ocenie badanych menedżerów – umiarkowany wpływ na konkurencyjność organizacji. Oceny wpływu poszczególnych działań wahały się bowiem w przedziale od 1,89 do 2,94. Największy wpływ stwierdzono w stosunku do przeprowadzania ekologicznej analizy cyklu życia produktów. Oceniono go na 2,94 w przyjętej 5-stopniowej skali ocen, przy czym

jednocześnie praktyka ta była jedną z najrzadziej realizowanych w badanych podmiotach.

Relatywnie wysoko menedżerowie ocenili też:

- 1) wdrażanie w organizacji innowacyjnych, proekologicznych projektów i rozwiązań technologicznych (2,73);
- 2) wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego (2,65);
- 3) włączanie celów ekologicznych do strategii przedsiębiorstwa (2,61);
- 4) audyty środowiskowe (2,41).

Z kolei najmniejszy wpływ na konkurencyjność organizacji zdaniem respondentów miały: system motywowania do realizacji celów ekologicznych (1,89), dzielenie się wiedzą z zakresu ekologii (2,0) oraz budowanie „zielonej” kultury organizacyjnej (2,05). Średnia ocena wpływu działań ukierunkowanych na budowanie zielonego kapitału organizacyjnego na konkurencyjność organizacji wyniosła 2,4 przy przyjętej 5-stopniowej skali ocen. Można zatem stwierdzić, że menedżerowie w polskich przedsiębiorstwach stosunków nisko oceniają znaczenie zielonego kapitału organizacyjnego w budowaniu konkurencyjności organizacji. Tymczasem badania prowadzone przez autorów z różnych krajów dowodzą dużego znaczenia aktywów niematerialnych tworzących zielony kapitał organizacyjny w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Potwierdzają to m.in. badania prowadzone przez Zhanga i współautorów na chińskim rynku deweloperskim, które wykazały, że strategia ekologiczna może pomóc w budowaniu przewag konkurencyjnych deweloperów, gdyż przyczynia się do poprawy reputacji, obniżenia kosztów, uzyskania korzystnych cen gruntów i większej liczby kanałów finansowania²⁵⁴.

Ekorozwój można implementować do organizacji w dwojaki sposób, tj. poprzez twarde zarządzanie oparte na różnego rodzaju aktach prawnych, rozporządzeniach, dyrektywach, normach jakościowych i systemie zarządzania środowiskowego oraz w sposób miękki, bazujący na

²⁵⁴ X. Zhang, L. Shen, *Green strategy for gaining competitive advantage in housing development: a China study*, „Journal of Cleaner Production” 2011, Vol. 19, Iss. 2-3, s. 157-167.

ekorozwojowej kulturze organizacyjnej²⁵⁵. Skuteczna i trwała implantacja zasady zrównoważonego rozwoju w organizacji wymaga połączenia tych dwóch podejść. W tym kontekście niepokojący jest fakt niedoceniań przez polskich menedżerów znaczenia zielonej kultury organizacyjnej. Badania dowodzą bowiem, że kultura taka zapewnia, że wszystkie praktyki biznesowe, w tym także praktyki HR, są zgodne z zielonym ruchem na rzecz utrzymania środowiska²⁵⁶. Organizacje, które praktykują zieloną kulturę, skuteczniej przyciągają zarówno partnerów biznesowych, jak też utalentowanych pracowników²⁵⁷. Wiele organizacji restrukturyzuje swoje kultury, aby uwzględnić nowe czynniki dotyczące kwestii środowiskowych oraz wzmacniać proekologiczne zachowanie i nastawienie w organizacji²⁵⁸.

Według M.E. Portera przewagi konkurencyjnej należy upatrywać przede wszystkim w zdolności do bycia innowacyjnym, do ciągłego podnoszenia jej poziomu i uzyskiwania dzięki temu odpowiedniej efektywności²⁵⁹, dlatego ekoinnowacje nie tylko prowadzą do zwiększenia efektywności środowiskowej organizacji, ale też wzmacniają potencjał zielonego kapitału organizacyjnego w zakresie budowania trwałej i unikatowej przewagi konkurencyjnej. Tymczasem ranking krajów UE ze względu na poziom ekoinnowacyjności pokazuje, że Polska zajmuje w nim ostatnie miejsce. Niski poziom ekoinnowacyjności polskich przedsiębiorstw wynika z niewystarczających nakładów publicznych i prywatnych na zielone B+R. Polskie przedsiębiorstwa wprowadzają mało ekoinnowacji, ale też mało innowacji w ogóle²⁶⁰.

²⁵⁵ M.A. Leśniewski, dz. cyt., s. 75-96.

²⁵⁶ J.J. Cordeiro, M. Tewari, *Firm characteristics, industry context, and investor reactions to environmental CSR: a stakeholder theory approach*, "Journal of Business Ethics" 2015, No. 130, s. 833-849, DOI: 10.1007/s10551-014-2115-x.

²⁵⁷ J. Clark, P. Crandall, J. Reynolds, *Exploring the influence of food safety climate indicators on handwashing practices of restaurant food handlers*, "International Journal of Hospitality Management" 2019, No. 77, s. 187-194, DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.06.029.

²⁵⁸ N.M. Firoz, M. Abinakad, *Food Safety and ethics in foreign markets*, „Conflict Resolution & Negotiation Journal” 2016, No. 4, s. 63-76.

²⁵⁹ M.E. Porter, *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa 2001, s. 192.

²⁶⁰ O. Serolka-Stolka, dz. cyt., s. 189-198.

3.5. Bariery w akumulacji zielonego kapitału organizacyjnego

Główną barierą w procesie akumulacji zielonego kapitału organizacyjnego jest niewątpliwie bariera finansowa. Akumulacja kapitału organizacyjnego wymaga bowiem przede wszystkim znacznych nakładów na działalność innowacyjną. Obejmują one wydatki na badania naukowe, zakup maszyn, technologii, infrastruktury telekomunikacyjnej, patentów, licencji, baz danych itp. Niezbędnym warunkiem akumulacji kapitału organizacyjnego są bez wątpienia wydatki na B+R. Konsekwencją niedoinwestowania w tym obszarze są bowiem słabe wyniki w obszarze tworzenia własności intelektualnej, tj. patentów, wzorów przemysłowych czy znaków użytkowych. Ważne są też inwestycje podejmowane w obszarze technologii informacyjnych. W związku z powyższym dla wielu przedsiębiorstw najbardziej istotna będzie właśnie bariera ekonomiczna związana z brakiem środków na innowacje²⁶¹.

Poważnym ograniczeniem rozwoju potencjału ekoinnowacyjnego jest też niewielka wiedza ekologiczna polskich przedsiębiorców i kadry zarządzającej. Pomimo systematycznego wzrostu poziomu świadomości ekologicznej przedsiębiorcy wciąż mają problem z identyfikacją możliwości i korzyści z wdrożenia ekoinnowacji²⁶². Kolejnym ograniczeniem jest niska świadomość prawna wynikająca z niedoinformowania i zbyt słabej kontroli, niedoszacowanie wpływu przedsiębiorstwa na środowisko oraz niechęć do korzystania z usług doradczych w tym obszarze²⁶³.

Z kolei W. Grudzewski i I. Hejduk zwracają uwagę na barierę, jaką stanowi kwestia ochrony przez przedsiębiorstwo własnych innowacji z obawy przed ich nieuprawnionym upowszechnieniem²⁶⁴. Ochrona własności intelektualnej w przedsiębiorstwie ma bowiem charakter

²⁶¹ A. Wildowicz-Giegiel, dz. cyt., s. 175-181.

²⁶² O. Serolka-Stolka, dz. cyt., s. 189-198.

²⁶³ A. Szpor, A. Śniegocki, *Ekoinnowacje w Polsce. Stan obecny, bariery rozwoju, możliwości wsparcia*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012, s. 3.

²⁶⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 127.

strategiczny²⁶⁵. W praktyce nie jest ona łatwa. Niejednokrotnie nawet opatentowanie wynalazku nie stanowi wystarczającego zabezpieczenia, gdyż nagminnie łamane są prawa patentowe, a na rynku stale pojawiają się imitacje produktów oryginalnych. Główny problem z ochroną poszczególnych aktywów niewidocznych wynika z braku odpowiednich regulacji prawnych, stąd przedsiębiorstwo nieustannie musi monitorować, czy jego prawa własności nie są naruszane.

Biorąc pod uwagę fakt, że zielony kapitał organizacyjny to przede wszystkim różne formy wiedzy zgromadzonej w systemach, metodach i teoriach zarządzania, bariery jego akumulacji ściśle powiązane są z barierami towarzyszącymi procesowi zarządzania wiedzą ekologiczną w organizacjach. Bariery te mogą wystąpić w szczególności po stronie czynnika ludzkiego, jego zaangażowania, kreatywności i kompetencji. W literaturze są one określane mianem społecznych²⁶⁶. Wśród nich wymienia się²⁶⁷:

- 1) brak motywacji do dzielenia się wiedzą – pracownicy nie widzą korzyści z dzielenia się nią;
- 2) ochrona własnych interesów – pracownik nie chce dzielić się wiedzą, gdyż jej posiadanie daje mu poczucie bezpieczeństwa na zajmowanym stanowisku i przydatności dla przedsiębiorstwa;
- 3) brak kompetencji i zaangażowania kierownictwa – uczestnictwo przełożonych jest jedynie powierzchowne, namawiają oni do dzielenia się wiedzą ekologiczną, sami nie będąc w rzeczywistości zaangażowani;
- 4) ciągła rotacja personelu – pracownicy nie mają możliwości dzielenia się wiedzą ekologiczną ze względu na częstą zmianę zajmowanego stanowiska;

²⁶⁵ G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, WSPiZ, Warszawa 2000, s. 75.

²⁶⁶ B. Ziębicki, *Motywowanie do dzielenia się wiedzą w organizacji*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, B. Godziszewski, M. Hoffer, M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 297-298.

²⁶⁷ Por. M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), PWN, Warszawa 2005, s. 63-65.

- 5) brak adaptacji pracowników – nowi pracownicy potrzebują wsparcia i czasu na zapoznanie się zasadami i wartościami ekologicznymi;
- 6) dyskryminowanie pracowników niższego szczebla poprzez ignorowanie ich pomysłów w zakresie proekologicznych projektów;
- 7) brak zaufania do współpracowników i przełożonych – obawa przed niewłaściwym wykorzystaniem udostępnianej wiedzy.

Istotną barierą w akumulacji zielonego kapitału organizacyjnego jest niewątpliwie także niemały koszt wdrożenia i użytkowania systemu zarządzania wiedzą ekologiczną. R. Maier dzieli najważniejsze składniki kosztów tego systemu na następujące²⁶⁸:

- 1) sprzęt (hardware) – nośniki pamięci, komputery połączone w sieć, serwery sieciowe przechowujące bazy danych, szerokopasmowy Internet, laptopy, palmtopy, telefony komórkowe, łącza bezprzewodowe (bluetooth);
- 2) oprogramowanie (software) – tworzone od podstaw lub gotowe rozwiązania z szerokimi możliwościami dostosowania do konkretnych warunków technicznych i wymagań użytkowników;
- 3) szkolenia i edukacja – systematyczne szkolenia wszystkich pracowników oraz ustawiczna edukacja personelu obsługującego system zarządzania wiedzą;
- 4) podręczniki, konferencje, doradztwo i czynny udział na rzecz działań związanych z zarządzaniem wiedzą;
- 5) współpraca z ośrodkami uniwersyteckimi, konsultantami i specjalistami od zarządzania wiedzą;
- 6) tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi już istniejących narzędzi zarządzania wiedzą oraz powstawaniu nowych pomysłów i idei;
- 7) ogólne koszty zarządu – środki finansowe ponoszone na organizowanie, kierowanie, zarządzanie i koordynowanie przedsięwzięć w dziedzinie zarządzania wiedzą;

²⁶⁸ R. Maier, *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag, Berlin 2001.

- 8) wydatki związane z zabezpieczeniem systemu zarządzania wiedzą przed atakami z zewnątrz (np. przed hakerami);
- 9) koszty personelu obsługującego system zarządzania wiedzą – wynagrodzenia i inne wydatki wchodzące w skład uposażenia.

Budowanie zielonego kapitału organizacyjnego może też ograniczać szereg przeszkód w procesie dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Dzielenie się wiedzą jest zjawiskiem zachodzącym przez interakcje między ludźmi z wykorzystaniem różnych kanałów komunikacyjnych. Przejawia się zmianą w poziomie wiedzy i zachowaniu zarówno w odniesieniu do podmiotów dzielących się wiedzą, jak i podmiotów z niej korzystających, tj. odbiorców²⁶⁹. Wybrane bariery dzielenia się wiedzą z zakresu ekologii wraz metodami przeciwdziałania im przedstawiono w tab. 18.

M. Skiba zwraca uwagę także na bariery organizacyjne, do których zalicza zatrzymywanie tzw. dobrych praktyk w działach, presję czasu, ubogą strukturę IT oraz nieprawidłowy system motywowania. Również sama struktura organizacyjna, w szczególności zbyt rozbudowana, może być barierą dla procesu przekazywania wiedzy ekologicznej. Im bardziej rozrośnięta struktura organizacji, tym większe prawdopodobieństwo występowania problemów związanych z komunikacją²⁷⁰. Bariery mogą dotyczyć także kwestii polityczno-kulturowych. Wśród nich wymienia się: brak kultury warunkującej otwartość oraz wzajemne zaufanie, silną rywalizację, ubogą komunikację, brak nagradzania pozytywnych działań i zachowań pracowników, a także kultywowanie kultury kar²⁷¹. Trudności w przekazywaniu wiedzy mogą dotyczyć zarówno poziomu samej organizacji (struktura, ludzie, metody zarządzania), jak i poziomu między organizacjami²⁷².

²⁶⁹ G. von Krogh, *Knowledge Sharing and the Communal Resource*, [w:] *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, M. Easterby-Smith, M.A. Lyles (red.), Blackwell Publishing, Oxford 2005, s. 374.

²⁷⁰ M. Skiba, *Bariery przekazywania wiedzy w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 24, t. 2, s. 61-68.

²⁷¹ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.

²⁷² Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 55-57.

Tab. 18. Bariery w dzieleniu się wiedzą ekologiczną w przedsiębiorstwie

Bariery	Formy przeciwdziałania
Brak wzajemnego zaufania	Tworzenie relacji opartych na zaufaniu i poczuciu wspólnoty poprzez utrzymanie kontaktów bezpośrednich i pośrednich (na odległość). Stosowanie i propagowanie form komunikacji, które sprzyjają przekazywaniu wiedzy ekologicznej. Integracja poprzez pracę zespołową oraz inne formy współdziałania.
Brak motywacji do dzielenia się wiedzą ekologiczną	Nagrody dla tych, którzy wiedzę przekazują oraz potrafią spożytkować wiedzę innych.
Ograniczona percepcja przyswajania wiedzy ekologicznej i brak czasu	Ukazywanie pracownikom zalet posiadania wiedzy ekologicznej. Rezerwowanie czasu na przyswajanie, przekazywanie i spożytkowanie wiedzy.
Przeświadczenie, że wiedza ekologiczna jest przypisana do określonych grup lub stanowisk	Budowanie atmosfery, w której liczy się wartość pomysłów, a nie ich pochodzenie.
Karanie za błędy i brak wsparcia	Okazywanie pomocy i tolerowanie błędów popełnianych w ramach twórczej pracy oraz pomoc pracownikom przy wyciąganiu wniosków z tych błędów.

Źródło: opracowano na podstawie T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Warto zwrócić także uwagę na barierę zewnętrzną, jaką jest niski poziom świadomości ekologicznej polskiego społeczeństwa, spowodowany ograniczoną edukacją w tym względzie. Media, które w edukacji ekologicznej społeczeństwa mogłyby odegrać bardzo dużą rolę, traktują problemy ochrony środowiska incydentalnie. W pewnym stopniu jest to odzwierciedleniem małej siły oddziaływania organizacji ekologicznych, które nie są w stanie stworzyć silnego „zielonego lobby”, które mogłoby składać się ze świadomych ekologicznie polityków, przedstawicieli administracji ochrony środowiska i administracji samorządowej oraz

ludzi biznesu²⁷³. A. Wildowicz-Giegiel wskazuje też na ogromną rolę barier instytucjonalnych i polityczno-prawnych, tj. prawo podatkowe, dostęp do kredytowania czy ochronę prawną własności intelektualnej²⁷⁴.

W celu przełamywania barier w procesie dzielenia się wiedzą ekologiczną warto zastosować następujące rozwiązania motywacyjne²⁷⁵:

- 1) publiczne chwalenie pracowników chętnie dzielących się wiedzą ekologiczną z innymi;
- 2) rozpowszechnianie rankingów i statystyk rejestrujących wkład poszczególnych pracowników w tworzenie zasobów wiedzy ekologicznej;
- 3) wdrażanie systemu ocen okresowych uwzględniającego aktywne postawy pracownicze związane zarówno z pozyskiwaniem wiedzy ekologicznej, tworzeniem jej, jak i dzieleniem się nią;
- 4) organizowanie szkoleń wspierających rozwój struktur opartych na pracy zespołowej oraz rozwijających umiejętności przekazywania wiedzy ekologicznej innym i jej rozpowszechniania;
- 5) powierzanie pracownikom osiągającym najlepsze efekty w zakresie dzielenia się wiedzą ekologiczną funkcji coacha;
- 6) tworzenie miejsc i warunków do nieformalnych spotkań służących wymianie poglądów, spostrzeżeń, sugestii, usprawnień czy też omówieniu sposobów rozwiązywania problemów napotkanych w pracy, np. podczas posiłków lub przy kawie;
- 7) wdrażanie formalnych rozwiązań organizacyjnej, tj. narady robocze, seminaria w miejscu pracy, zebrania członków kół jakości, grup innowacyjnych, warsztaty, grupy autonomiczne.

²⁷³ K. Brendzel-Skowera, *Barьеры в реализации концепции сбалансированного развития в Polsce*, „Nie-równości Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2009, nr 14, s. 102-109.

²⁷⁴ A. Wildowicz-Giegiel, dz. cyt., s. 175-181.

²⁷⁵ Por. A. Pietruszka-Ortyl, *Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów determinantą wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46, s. 167-168.

3.6. Podsumowanie

Podsumowując, zielony kapitał organizacyjny to zagregowany zbiór różnorodnych składników niematerialnych, które wspierają produktywność zielonego kapitału ludzkiego. Mają one charakter unikatowy, trudny do kwantyfikacji oraz kopiowania przez konkurencję, stąd mogą stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji ze względu na znaczny potencjał innowacyjności. Kapitał ten to przede wszystkim źródło ekoinnowacji prowadzących do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju przez ograniczenie negatywnego oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko. Jego akumulacja sprzyja rozwojowi nowych procesów, technologii i usług, dzięki którym przedsiębiorstwa stają się bardziej przyjazne środowisku. Otwiera on nowe możliwości rozwoju oraz pozytywnie wpływa na wizerunek firmy. Akumulacja tego kapitału wymaga jednak znacznych nakładów finansowych oraz długiego horyzontu czasu. Należy podkreślić, że ze względu na unikatowość zielonego kapitału organizacyjnego nie istnieją proste i sprawdzone metody eliminacji trudności w jego akumulacji. Każde przedsiębiorstwo musi wypracować własne rozwiązania w tym obszarze. Punktem wyjścia jest niewątpliwie identyfikacja negatywnych determinant jego rozwoju.

– Rozdział 4 –

ZIELONY KAPITAŁ RELACYJNY

4.1. Kapitał relacyjny w wybranych koncepcjach kapitału intelektualnego

Kategoria kapitału relacyjnego opiera się na postrzeganiu organizacji jako systemu, którego funkcjonowanie w dużym stopniu uzależnione jest od relacji z jego środowiskiem²⁷⁶. Tworzenie kapitału relacyjnego jest zatem cechą immanentną każdej organizacji²⁷⁷, która jest systemem otwartym, dokonującym permanentnej wymiany zasobów materialnych oraz niematerialnych z otoczeniem²⁷⁸. Jednym z wyznaczników tworzenia relacji jest stwierdzenie, że współczesna gospodarka wymaga nastawienia kooperacyjnego, które należy rozumieć jako wspólne, zespołowe działanie, dające możliwość obniżenia kosztów i zwiększenia efektywności²⁷⁹.

Istnieje wiele definicji kapitału relacyjnego. W. Danielak określa go jako niematerialny zasób organizacji obejmujący całokształt kontaktów firmy z otoczeniem gospodarczym oraz reputację, lojalność klientów, markę i kanały dystrybucji²⁸⁰. Według A. Ujwary-Gil kapitał relacyjny to

²⁷⁶ P. Martinez Garcia de Leaniz, I. Rodriguez del Bosque, *Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation*, „Intangible Capital” 2013, 9, s. 3.

²⁷⁷ I. Mendyk, *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, A. Sitko-Lutek (red.), PWN, Warszawa 2007, s. 119.

²⁷⁸ K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 14, s. 293-307.

²⁷⁹ D. Nowak, *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 5.

²⁸⁰ W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 16-17.

wiedza występująca w relacjach międzyorganizacyjnych, budowana poprzez wykorzystanie zewnętrznych połączeń organizacyjnych oraz relacji z klientami, dostawcami, a także związkami rynkowymi między ośrodkami władzy i przemysłu czy sieciami badawczo-rozwojowymi²⁸¹. Relacje te wynikają z silnego poczucia przynależności i wysoko rozwiniętej zdolności współpracy między osobami i instytucjami²⁸². Jest on też definiowany w kategorii umiejętności tworzenia oraz podtrzymywania bliskich i trwałych związków opartych na zaufaniu i współpracy, stanowiących kluczową determinantę sukcesu na rynku²⁸³. W efekcie kapitał ten obejmuje ogół relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, szczególnie z klientami, konkurencją, dostawcami i sojusznikami strategicznymi, instytucjami finansowymi, samorządem lokalnym, instytucjami rynku pracy i innymi interesariuszami²⁸⁴.

Aspekt związany z kapitałem relacyjnym pojawia się w różnych koncepcjach kapitału intelektualnego jako kapitał klienta, struktura zewnętrzna bądź aktywa rynkowe (tab. 19). L. Edvinsson w swojej koncepcji kapitału intelektualnego podkreśla znaczenie stosunków z klientami zawartych w kategorii kapitału klienta będącego ważnym komponentem kapitału organizacyjnego. Również według koncepcji A. Pietruszki-Ortyl kapitał relacyjny jest elementem kapitału organizacyjnego i obejmuje²⁸⁵:

- 1) potencjał klientów, tj. bazy danych o klientach, siłę i wartość relacji z klientami, kanały dystrybucji, zaufanie klientów;
- 2) interakcje z interesariuszami, tj. relacje z dostawcami, kontrahentami, konkurentami, społecznością lokalną, rządem, reputację firmy oraz powiązania z partnerami strategicznymi.

²⁸¹ A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 181.

²⁸² T.M. Wellbourne, M. Pardo-del-Val, *Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration*, „Group Decision and Negotiation” 2009, No. 18, s. 486.

²⁸³ K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, dz. cyt., s. 293-307.

²⁸⁴ A. Walecka, A. Zelek, *Kapitał relacyjny firm w prewencji i interwencji antykrzysowej*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2 (176), s. 167-183.

²⁸⁵ A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny organizacji...*, dz. cyt., s. 79-81.

Tab. 19. Kapitał relacyjny w wybranych koncepcjach kapitału intelektualnego

Koncepcja	Komponenty kapitału intelektualnego
Koncepcja L. Edvinssona	– kapitał ludzki – kapitał strukturalny (kapitał klienta, kapitał organizacyjny)
Model platformy wartości H. Saint-Onge’a	– kapitał ludzki – kapitał klientów – kapitał organizacyjny
Koncepcja K.E. Sveiby’ego	– kompetencje pracowników – struktura wewnętrzna – struktura zewnętrzna
Koncepcja A. Brooking	– aktywa odnoszące się do ludzi – aktywa rynkowe – aktywa majątku intelektualnego – aktywa infrastruktury
Koncepcja A. Pietruszki-Ortyl	– kapitał społeczny – kapitał organizacyjny (kapitał relacyjny, kapitał innowacyjny, kultura organizacyjna, infrastruktura)
Koncepcja M. Bratnickiego i J. Strużyny	– kapitał ludzki – kapitał społeczny – kapitał organizacyjny (struktura wewnętrzna, struktura zewnętrzna, kapitał rozwojowy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, dz. cyt., s. 20-25; A. Jarugowa, J. Fijałkowska, dz. cyt., s. 84.

Z kolei A. Brooking identyfikuje cztery rodzaje aktywów tworzących kapitał intelektualny, a wśród nich aktywa rynkowe będące odpowiednikiem kapitału relacyjnego. Obejmują one markę, klientów i ich lojalność, kanały dystrybucyjne, kontakty z otoczeniem, kontrakty i umowy, licencje i koncesje²⁸⁶. W koncepcji K.E. Sveiby’ego odpowiednikiem kapitału relacyjnego jest struktura zewnętrzna, która obejmuje relacje z dostawcami, odbiorcami, markę, reputację i wizerunek przedsiębiorstw²⁸⁷. Natomiast w koncepcji platformy wartości H. Saint-Onge’a kapitał

²⁸⁶ A. Brooking, *Intellectual Capital. Core Assets for the Third Millenium Enterprise*, Business Press, London 1996.

²⁸⁷ K.E. Sveiby, *Intellectual Capital and...*, dz. cyt.

relacyjny obejmuje głównie relacje z klientami. W skład tej kategorii wchodzi: znak firmowy, klienci i ich lojalność, marka i kanały dystrybucji, współpraca z firmami, umowy i kontrakty²⁸⁸. Z kolei E. Głuszek określa kapitał relacyjny mianem architektury relacji obejmującej sieć kontaktów wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa, w której można wyróżnić²⁸⁹:

- 1) architekturę wewnętrzną opartą na relacjach z pracownikami,
- 2) architekturę zewnętrzną dotyczącą relacji z dostawcami i odbiorcami,
- 3) architekturę sieci obejmującą kontakty z partnerami biznesowymi prowadzącymi pokrewną działalność.

W przedstawionych koncepcjach dostrzec można zatem zarówno wąskie, jak i szerokie podejście do rozumienia kategorii kapitału relacyjnego. W ujęciu wąskim stanowią go relacje z klientami, natomiast w szerszym rozumieniu obejmuje on powiązania zarówno z podmiotami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi. W przedstawionych podejściach ujawnia się zatem dychotomiczny charakter kapitału relacyjnego wynikający z jego wymiaru wewnętrznego i zewnętrznego²⁹⁰. Kapitał relacyjny wewnętrzny to zasoby relacyjne tworzone przez interesariuszy substanowiących organizację, kreujących atmosferę oraz zaufanie wewnątrz organizacji²⁹¹. Kapitał relacyjny zewnętrzny jest postrzegany natomiast jako struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmujące m.in. system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę i reputację firmy, partnerstwo strategiczne²⁹². Najczęściej oznacza zbiór relacji z interesariuszami otoczenia – zarówno kontraktowymi, jak i instytucjonalnymi. W takim ujęciu kapitał relacyjny styka się z pojęciem *networkingu*, które jest traktowane jako proces wymiany informacji, zasobów, wzajemnego poparcia i możliwości

²⁸⁸ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, dz. cyt., s. 86-87.

²⁸⁹ E. Głuszek, dz. cyt., s. 117.

²⁹⁰ A. Walecka, A. Zelek, *Zewnętrzny kapitał relacyjny jako zasób strategiczny*, „Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu. Firma i Rynek” 2017, nr 2 (52), s. 5-14.

²⁹¹ K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, dz. cyt., s. 305-319.

²⁹² J. Wilk, *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej” 2004, nr 75.

tworzonych dzięki korzystnej sieci wzajemnych kontaktów²⁹³. Budowanie relacji międzyorganizacyjnych oraz dbałość o stałą sieć kontaktów biznesowych sprzyja efektywnej współpracy między partnerami biznesowymi, a to stymuluje rozwój istniejących kontaktów i zawieranie nowych²⁹⁴.

Przyczyny kształtowania się relacji prowadzących do budowania kapitału relacyjnego mogą być różne, tak jak różne są przesłanki ich tworzenia. I tak, ze względu na intencje tworzenia, wyróżnia się trzy typy relacji²⁹⁵:

1. Relacje nastawione na dzielenie się zasobami – ukierunkowane na wykorzystanie wspólnych zasobów, które jest możliwe dzięki uczeniu się i ich użyczaniu. Uczenie się polega na wymianie lub rozszerzaniu wiedzy i umiejętności, zaś użyczanie – to korzystanie z zasobów partnerów, których oni sami nie potrafią właściwie wykorzystać.
2. Relacje nastawione na integrację działań – dotyczą współpracy w obrębie łańcuchów wartości. Partnerzy mogą integrować swoje działania przez wiązanie i jednoczenie.
3. Relacje nastawione na zgranie pozycji – oznaczają działania nastawione na tworzenie koalicji w celu umocnienia pozycji rynkowej. Mogą przybierać formę relacji wspierania (gdy firmy porozumiewają się, by zwiększyć siłę przetargową na rynku) lub formę relacji typu lobbying (ukierunkowanie na wzmocnienie siły przetargowej wobec pozostałych podmiotów otoczenia – niebędących konkurentami).

Należy zauważyć, że pojęcie kapitału relacyjnego ściśle wiąże się z koncepcją kapitału społecznego. Kapitał społeczny wywodzi się z sieci relacji łączących ludzi wewnątrz organizacji. P. Bourdieu definiuje kapitał społeczny jako zasoby związane z uczestnictwem w trwałych sieciach wzajemnych powiązań o różnym stopniu sformalizowania²⁹⁶. Obejmuje

²⁹³ J. Wróbel, *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Cisek M. (red.), Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 16-17.

²⁹⁴ A. Madhok, S.B. Tallman, *Value through interfirm collaborative relationships*, „*Organization Science*” 1998, Vol. 9, No. 3, s. 326-339.

²⁹⁵ J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 27.

²⁹⁶ I. Grzanka, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 78.

on złożone i wieloelementowe kategorie oparte na sieciach relacji²⁹⁷. Sieci te wpływają na jakość, ilość i dostępność różnych zasobów²⁹⁸. Według teorii kapitału społecznego, gdy ludzie podtrzymują kontakty z innymi i w powtarzalny sposób działają wspólnie dla realizacji podzielanych celów, prowadzi to do trwałych korzyści dla poszczególnych jednostek oraz wzmocnienia więzi między nimi²⁹⁹. Kapitał społeczny przedsiębiorstwa stanowi kategorię wynikającą z uczestnictwa w sieci powiązań, które – w oparciu o podzielane normy, zasady, wartości i zaufanie – umożliwiają poszczególnym stronom dostęp do zasobów, a w konsekwencji sprzyjają poprawie efektywności działania oraz uzyskaniu przewagi konkurencyjnej³⁰⁰. Mimo znacznego zróżnicowania ujęć kapitału społecznego dostrzec można pewne cechy wspólne, wskazujące na jego związek z kapitałem relacyjnym, tj. współdziałanie, zaufanie czy dzielenie się informacjami.

Zdaniem J. Kaya architektura przedsiębiorstwa rozumiana jako złożony system formalnych i nieformalnych stosunków wewnętrznych i zewnętrznych regulujących warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowi jedno z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej. Ogół tych relacji tworzy bowiem pewien unikatowy zasób będący podstawą wyróżniających zdolności³⁰¹. Dlatego dbałość o rozwój kapitału relacyjnego przynosi organizacji szereg korzyści. Przede wszystkim przedsiębiorstwo staje się bardziej innowacyjne, gdyż współpraca z różnymi interesariuszami stanowi źródło nowych pomysłów. Szczególnie klienci mogą wnieść istotny wkład w doskonalenie produktów i usług. Toteż kreowanie kapitału relacyjnego staje się jednym z procesów zmniejszających niepewność działań gospodarczych. Często indykatorem dla podejmowania bezpiecznych relacji biznesowych jest wiedza pracownika o partnerze gospodarczym

²⁹⁷ P. Bullen, J. Onyx, *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW*, „Journal of Applied Behavioral Science” 2000, No. 1, s. 23-42.

²⁹⁸ H. Januszek, *Kapitał społeczny na rynku pracy*, [w:] *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, H. Januszek (red.), AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 11-112.

²⁹⁹ Por. C. Trutkowski, S. Mandes, *Kapitał społeczny w małych miastach*, Scholar, Warszawa 2005, s. 45-50.

³⁰⁰ I. Grzanka, dz. cyt., s. 88.

³⁰¹ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 29.

lub wcześniejsze doświadczenia wynikające ze współpracy. Możliwość tworzenia relacji gospodarczych oraz nawiązywania aliansów zwiększa elastyczność organizacji, co w znaczący sposób wpływa na wzrost konkurencyjności poprzez efektywniejsze wykorzystanie zasobów, sprawniejszą identyfikację oraz wykorzystanie pojawiających się szans rynkowych. Właściwa polityka związana z tworzeniem kapitału relacyjnego umożliwia uzyskiwanie korzyści ekonomicznych dla wszystkich partnerów aliansu. Przyjmowanie przez organizacje strategii kreowania oraz doskonalenia kapitału relacyjnego zarówno w perspektywie wewnątrzorganizacyjnej, jak i z otoczeniem organizacji, staje się kluczowym trendem w tworzeniu filozofii działania biznesowego³⁰². Ponadto organizacja zyskuje na elastyczności, gdy w sytuacji ścisłej współpracy z partnerami łączy ich w łańcuch tworzenia wartości. Zwykle dotyczy to outsourcingu pewnych funkcji, np. przekazanie zarządzania zapasami dostawcom czy rekrutacji wyspecjalizowanej agencji. Dodatkowymi korzyściami może tu być redukcja kosztów poprzez ich dzielenie między partnerów. Wspólnie opracowane produkty/usługi cechuje większa unikatowość, są bardziej rzadkie i trudne do imitacji, co zwiększa przewagę nad konkurencją. Ponadto współpraca sprzyja wymianie wiedzy, daje możliwość korzystania z zasobów i umiejętności innych podmiotów, nowych rynków i technologii. Istotną korzyścią jest też oszczędność czasu, związana ze znacznie szybszym wdrażaniem nowych koncepcji³⁰³.

Podsumowując, kapitał relacyjny powstaje jako element historycznego rozwoju przedsiębiorstwa, stąd jest niemożliwy do skopiowania przez konkurencję. Jego unikatowość wynika ze złożonej i niepowtarzalnej sieci kontaktów nawiązywanych z różnymi partnerami. Najczęściej przytaczanymi w poszczególnych klasyfikacjach, a więc można przyjąć, że również najistotniejszymi elementami kapitału relacyjnego są: relacje z klientami, marka oraz reputacja przedsiębiorstwa. Nie ma wątpliwości

³⁰² K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, dz. cyt., s. 309.

³⁰³ E. Bombiak, *Kapitał relacyjny w nowoczesnych organizacjach – istota i pomiar*, [w:] *Odpowiedzialne zarządzanie: wybrane aspekty*, M. Cisek, M. Wakuła (red.), Studio Emka, Warszawa 2013, s. 97-113.

co do tego, że kapitał ten odgrywa istotną rolę w kreowaniu kapitału intelektualnego. Budowanie kapitału relacyjnego przez organizację stanowi nieodłączny element jej funkcjonowania. Trudno bowiem wyobrazić sobie przedsiębiorstwo bez klientów czy dostawców.

4.2. Specyfika i komponenty zielonego kapitału relacyjnego

Zielony kapitał relacyjny to szczególny rodzaj kapitału, tworzony przez ogół powiązań firmy z interesariuszami w zakresie zarządzania środowiskiem i zielonych innowacji, które prowadzą do zrównoważonego jej funkcjonowania³⁰⁴. Relacje te opierają się na zaufaniu, które partnerzy rozwinięli między sobą poprzez dotychczasowe interakcje³⁰⁵. Zdaniem Woo i współautorów efektem budowania zielonego kapitału relacyjnego jest lepsza współpraca między nabywcą a dostawcą w zakresie ochrony środowiska³⁰⁶. Kapitał ten pomaga bowiem członkom łańcucha dostaw w dzieleniu się wiedzą ekologiczną. Ułatwia on wdrażanie zielonych innowacji i takie projektowanie procesów biznesowych, aby zredukować negatywny ich wpływ na środowisko³⁰⁷.

Zielony kapitał relacyjny jest niezwykle ważny dla tworzenia kapitału ludzkiego i strukturalnego³⁰⁸. Korzyści z budowania kapitału relacyjnego osiąga w równym stopniu zarówno organizacja, jak i jej interesariusze³⁰⁹. Poprawia on komunikację, zwiększa chęć współpracy i zachęca

³⁰⁴ Y.S. Chen, *The Positive Effect...*, dz. cyt., s. 271-286; J.Y. Yong i in., *Nexus between green...*, dz. cyt., s. 364-374; M.Y. Yusliza i in., dz. cyt.

³⁰⁵ V.H. Villena, E. Revilla, T.Y. Choi, *The dark side of collaborative buyer-supplier relationships: A social capital perspective*, „Journal of Operations Management” 2011, No. 29 (6), s. 561-576.

³⁰⁶ C. Woo i in., *Suppliers' communication capability and 32 external green integration for green and financial performance in Korean construction industry*, „Journal of Cleaner Production” 2016, No. 112, s. 483-493.

³⁰⁷ P. Chen, S. Hung, *Collaborative green innovation in emerging countries: A social capital perspective*, „International Journal of Operations & Production Management” 2014, No. 34 (3), s. 347-363.

³⁰⁸ P. Ordóñez de Pablos, *Intellectual Capital Reporting in Spain: A Comparative View*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4, No. 1, s. 61-81.

³⁰⁹ N. Pearse, *The Role of Experiences in Creating and Developing Intellectual Capital*, „Management Research News” 2009, Vol. 32, No. 4, s. 371-382, DOI: <https://doi.org/10.1108/01409170910944317>.

członków łańcucha dostaw do angażowania się we wspólne tworzenie wartości dodanej³¹⁰.

Ważnym elementem zielonego kapitału relacyjnego jest zielona reputacja. Badania wykazały, że ekologiczny obraz firmy wzmacnia jej pozycję w branży oraz ułatwia budowanie przewagi konkurencyjnej³¹¹. Potwierdzono także pozytywny związek między wizerunkiem korporacyjnym a zadowoleniem klientów oraz ich lojalnością³¹².

Wizerunek przedsiębiorstwa to powstałe w otoczeniu wyobrażenie o nim, będące efektem nie tylko zaplanowanych przez nie zachowań i racjonalnych spostrzeżeń obserwujących go podmiotów³¹³. Aby ekologiczne ideały zostały dostrzeżone i właściwie zinterpretowane, przedsiębiorstwo musi odpowiednio je zaprezentować na zewnątrz, wykorzystując różne środki komunikowania. Skuteczność tych działań w dużej mierze jest uzależniona od tzw. ekologicznej wrażliwości społeczeństwa, która jest pochodną jego ekologicznej świadomości i dojrzałości³¹⁴. Reputacja organizacji przyjaznej środowisku może istotnie zwiększyć społeczno-gospodarcze poparcie dla jej działań. Tym samym tworzy sprzyjające warunki jej funkcjonowania, co zwiększa jej zdolność do skutecznego konkutowania³¹⁵. Przedsiębiorstwa przyjazne środowisku niejednokrotnie mogą

³¹⁰ S. Carey, B. Lawson, D.R. Krause, *Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships*, „Journal of Operations Management” 2011, Vol. 29, No. 4, s. 277-288; S.Y. Kim, V.T. Nguyen, *A structural model for the impact of supply chain relationship traits on project performance in construction*, „Production Planning & Control” 2018, Vol. 29, No. 2, s. 170-183; M. Zhang i in., *Supplier integration and firm performance: The moderating effects of internal integration and trust*, „Production Planning & Control” 2018, Vol. 29, No. 10, s. 802-813.

³¹¹ T.S. Behrend, B.A. Baker, L.F. Thompson, *Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation*, „Journal of Business and Psychology” 2009, No. 24 (3), s. 341-350.

³¹² J. Minkiewicz i in., *Corporate image in the leisure services sector*, „Journal of Services Marketing” 2011, Vol. 25, No. 3, s. 190-201.

³¹³ W. Glabiszewski, *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego na rzecz budowania relacji w transferze technologii*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 9 (58), s. 161-173.

³¹⁴ W. Glabiszewski, *Proekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa jako czynnik jego konkurencyjność*, „Management Forum” 2016, Vol. 4, No. 1, s. 17-25.

³¹⁵ M. Glabiszewski, *Konkurencyjność działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych w procesie integracji Polski z UE*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 38.

liczyć na większą przychyłność klientów w procesie dokonywanego przez nich zakupu, dyktują wyższe ceny na swoje produkty, a płacą niższe swoim dostawcom, przyciągają lepiej wykwalifikowanych pracowników, są traktowane lojalnie. Zielona reputacja przyciąga klientów, którzy poszukują produktów mających pozytywny wpływ na środowisko naturalne i wzmacnia relacje z nimi. Zachęca też do rozwoju współpracy z tymi interesariuszami, którzy wykazują postawy proekologiczne.

Działaniem wzmacniającym zielony wizerunek jest zielone raportowanie, które stanowi narzędzie komunikowania proekologicznych działań organizacji interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym³¹⁶. W połączeniu z rachunkowością środowiskową jest ono dowodem na odpowiedzialność ekologiczną i społeczną firmy³¹⁷. Ilustrowanie, w jaki sposób i w jakim zakresie firma przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, stanowi podstawę komunikowania zielonych działań organizacji interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym³¹⁸. Potwierdza, że kierownictwo firmy poważnie podchodzi do kwestii ekologicznych, co pomaga budować zielony wizerunek³¹⁹.

Podsumowując, zielony kapitał relacyjny obejmuje unikatowe relacje z interesariuszami, które ułatwiają ochronę środowiska oraz zrównoważoną działalność przedsiębiorstwa. Aktywa tworzące ten kapitał mają charakter niematerialny, stąd trudno jest je skwantyfikować. Struktura zielonego kapitału relacyjnego jest złożona, a poszczególne jego elementy mają charakter komplementarny i oddziałują na siebie, wzajemnie się wzmacniając bądź osłabiając.

³¹⁶ V. Bathmanathan, Ch. Hironaka, *Sustainability and business: what is green corporate image?*, IOP Conference Series „Earth and Environmental Science” 2016, Vol. 32, No. 1, 012049.

³¹⁷ P.F.A. Dilling, *Sustainability Reporting In a Global Context: What are the Characteristic of Corporation that Provide High Quality Sustainability Reports – An Empirical Analysis*, „International Business & Economics Research Journal” 2010, No. 9, s. 19-30.

³¹⁸ C. Herzig, S. Schaltegger, *Corporate sustainability reporting: an overview*, [in:] *Sustainability Accounting and Reporting*, M. Bennett, R.L. Buritt (eds), Kluwer Academic Publishers: Boston–Dordrecht–London 2011, s. 301-324; V. Bathmanathan, Ch. Hironaka, dz. cyt.

³¹⁹ S.R. Nair, C.G. Menon, *An environment marketing system-a proposed model based on Indian experience*, „Business Strategy and the Environment” 2008, No. 17, s. 467-479.

4.3. Zrównoważony marketing jako narzędzie budowania zielonego kapitału relacyjnego

Marketing to filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, której celem jest zyskowne zaspokojenie potrzeb klientów poprzez dostosowanie organizacji i jej oferty do oczekiwań nabywców rynku docelowego³²⁰. W obecnych złożonych warunkach biznesowych tradycyjne podejście do marketingu staje się niewystarczające, aby stawić czoła konkurencji, rosnącym wymaganiom interesariuszy i rygorystycznej polityce środowiskowej³²¹. Dlatego coraz częściej w koncepcji marketingu podkreśla się konieczność zaangażowania firm w działania o charakterze prospołecznym i proekologicznym, takie jak produkcja z surowców wtórnych i oferowanie produktów przyjaznych dla środowiska. Znaczenia nabierają także działania organizacji o charakterze komunikacyjno-promocyjnym, mające na celu wspieranie proekologicznych akcji społecznych, promowanie zdrowego trybu życia oraz przekazywanie informacji o ekologicznych i środowiskowych aspektach działalności gospodarczej³²². Prowadzi to do popularyzacji marketingu zrównoważonego, który uwzględnia równocześnie punkt widzenia konsumenta, oferenta i społeczeństwa, mając na celu zintegrowane korzyści ekonomiczne, ekologiczne i społeczno-kulturowe³²³.

Marketing zrównoważony to stosunkowo nowa koncepcja, która ewaluowała na gruncie dorobku marketingu społecznego, marketingu ekologicznego oraz marketingu relacji³²⁴. Zgodnie z założeniami ekonomii zrównoważonego rozwoju kładzie on nacisk na długotrwałe, dobre relacje

³²⁰ Ph. Kotler i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 49.

³²¹ M.A. Ali, *Social Practice Theory Perspective on Green Marketing Initiatives and Green Purchase Behavior*, "Cross Cultural and Strategic Management" 2021, No. 28, s. 815-838; G.K. Amoako i in., *Green Marketing and the SDGs: Emerging Market Perspective*, „Marketing Intelligence & Planning” 2020; Y.J. Chen, T.H. Chen, *Fair Sharing and Eco-Efficiency in Green Responsibility and Green Marketing Policy*, "International Journal of Production Economics" 2017/2019, s. 232-245.

³²² M. Kalińska-Kula, *Marketing produktów ekologicznych – możliwości budowania przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3 (44), s. 43.

³²³ S. Zaremba-Warnke, *Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 376, s. 100-112.

³²⁴ F.M. Belz, K. Peattie, *Sustainability Marketing. A Global Perspective*, Willey, Chichester 2009, s. 16-38.

z interesariuszami. W ramach koncepcji marketingu zrównoważonego przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia celów koncentrujących się wokół trzech obszarów: ekologicznego (*environmental*), społecznego (*equity*) i ekonomicznego (*economic*), co określane jest w literaturze jako „3E”³²⁵. Jest on definiowany jako proces planowania, organizowania, wdrażania i kontroli zasobów marketingowych i programów związanych z rozwojem produktów, cen, sposobów sprzedaży i promocji w taki sposób, który³²⁶:

- 1) satysfakcjonuje klientów i zaspokaja potrzeby,
- 2) umożliwia osiągnięcie celów firmy,
- 3) zapewnia kompatybilność tych procesów z ekosystemem.

K. Peattie uważa go za narzędzie prowadzenia ekologicznie odpowiedzialnych działań³²⁷. Elementem tego marketingu jest proces planowania i realizacji marketingu mix w celu umożliwienia konsumpcji, produkcji, dystrybucji, promocji, pakowania i recyklingu produktów w sposób sprzyjający ochronie środowiska³²⁸. Zaspokojenie potrzeb i uzyskanie satysfakcji klienta jest tu realizowane przy minimalnym szkodliwym wpływie na środowisko naturalne³²⁹. Marketing zrównoważony polega na ukazywaniu, że ogniwa pośredniczące w łańcuchu produkcyjnym realizują swe zadania w sposób społecznie odpowiedzialny i proekologiczny³³⁰. Obejmuje m.in. promowanie bezpiecznych dla środowiska produktów oraz opakowań³³¹.

³²⁵ Ph. Kotler, N. Lee, *Worth repeating*, „Social Marketing Quarterly” 2005, Vol. 11, No. 3/4, s. 8-16.

³²⁶ F.M. Belz, K. Peattie, dz. cyt., s. 31.

³²⁷ K. Peattie, *Environmental marketing management: meeting the green challenge*, Pitman Publishing, London 1995, s. 25.

³²⁸ R. Dahlstrom, *Green marketing management*, South-Western Cengage 5 Learning, Mason 2011, s. 6.

³²⁹ M. Polonsky, *Green marketing regulation in the US and Australia: the Australian 12 checklist*, „Greener Management International” 1994, No. 5, s. 44-53.

³³⁰ A. Kurzak, *Zielony marketing jako element współczesnego marketingu*, [w:] *Zmieniający się świat. Perspektywa demograficzna społeczna i gospodarcza*, J.M. Osirski, M. Pachocka (red.), SGH, Warszawa 2013, s. 223-234.

³³¹ U. Bati, *Green Marketing Activities to Support Corporate Reputation on a Sample from Turkey*, „International Journal of Marketing Studies” 2016, No. 8, s. 189-201.

Ekologiczna orientacja marketingowa obejmuje trzy poziomy³³²:

- 1) strategiczny marketing ekologiczny odnoszący się do długofalowych działań i polityk przedsiębiorstwa koncentrujących się na realizacji korporacyjnej strategii środowiskowej (np. partnerstwo i współpraca z organizacjami prowadzącymi polityki środowiskowe);
- 2) taktyczny marketing ekologiczny obejmujący krótkoterminowe działania, które przekształcają tradycyjny marketing mix w bardziej proekologiczną kompozycję narzędzi marketingowych, m.in. decyzje związane z produktem, mające na celu ograniczenie jego śladu środowiskowego, narzędzia promocyjne komunikujące proekologiczne korzyści płynące z używania produktu, działania mające na celu poprawę efektywności środowiskowej w łańcuchu dostaw oraz planowanie polityki cenowej dla produktów proekologicznych;
- 3) wewnętrzny marketing ekologiczny obejmujący propagowanie wartości proekologicznych wewnątrz przedsiębiorstwa w celu zbudowania bardziej proekologicznej kultury organizacyjnej.

Belz i Peattie zaproponowali nową koncepcję struktury zrównoważonego marketingu mix nazwaną w skrócie 4C, która stanowi modyfikację tradycyjnej mieszanki narzędziowej 4P (*product, price, place, promotion*). Skrót 4C powstał od pierwszych liter słów: *customer solution, customer cost, convenience, communication*, czyli rozwiązanie, koszt, dostępność, komunikacja³³³. Mieszanka marketingowa 4C, w odróżnieniu od 4P, zapewnia rzeczywiste uwzględnienie szeroko rozumianych potrzeb klienta jako punktu wyjścia wszystkich działań przedsiębiorstwa. Odróżnia marketing zrównoważony od konwencjonalnego, którego działania często mają charakter promocji sprzedaży i wywołują zarzuty manipulacji oraz braku odpowiedzialności społecznej³³⁴.

³³² K.K. Papadas, G.J. Avlonitis, M. Carrigan, *Green marketing orientation: 7 Conceptualization, scale development and validation*, „Journal of Business Research” 2017, 80, 8, s. 236-246, DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.05.024.

³³³ F.M. Belz, K. Peattie, dz. cyt., s. 23-39.

³³⁴ S. Zaremba-Warnke, *Marketing zrównoważony vs. niezrównoważona konsumpcja*, „Studia Ekonomiczne” 2016, nr 255, s. 91-102.

Centrum zrównoważonego marketingu mix i najbardziej istotną część całej proekologicznej strategii marketingowej stanowi ekologiczny produkt, który musi spełnić wiele warunków. Proces jego wytworzenia powinien być przyjazny środowisku, co oznacza m.in. ograniczone zużycie energii na każdym etapie procesu produkcyjnego. Produkt taki powinien być wytwarzany z ograniczonej liczby surowców lub surowców pochodzących z recyklingu. Opakowanie produktu powinno być ograniczone do minimum lub możliwe do ponownego wykorzystania. Ważne jest także, aby produkt można było wykorzystać ponownie w całości lub w części. W tym celu powinien zostać zapewniony system zbierania produktów wyeksploatowanych lub ich części³³⁵.

Ważnym elementem marketingu wspierającym budowanie zielonego kapitału relacyjnego jest ekologiczna promocja. Jej zadaniem jest informowanie rynku o zaangażowaniu przedsiębiorstwa w dziedzinie ochrony środowiska oraz wpływanie na zachowania zakupowe konsumentów poprzez zachęcanie ich do kupowania produktów, które nie szkodzą środowisku. Ekologiczna promocja powinna nie tylko podkreślać ekologiczne cechy produktu, ale też przekazywać informacje na temat zobowiązań środowiskowych przedsiębiorstwa i jego starań w tym obszarze. Może ona również prowadzić do rozwijania świadomości ekologicznej konsumentów i propagowania ekologicznie odpowiedzialnych zachowań w zakresie konsumpcji. Najczęściej wykorzystywanymi instrumentami promocji ekologicznej są reklama i public relations³³⁶. Odpowiednio wykorzystane instrumenty komunikacji marketingowej pomagają uświadomić odbiorcy, że wyższa cena produktu zrównoważonego (w porównaniu do ceny produktów konwencjonalnych) odzwierciedla koszty związane z działalnością przedsiębiorstwa, co pozwala łatwiej zaakceptować ten fakt³³⁷. Istotne jest informowanie klientów o podejmowanych działaniach na rzecz środowiska, umieszczanie ekoznaków, informacji o biodegradacji

³³⁵ M. Kalińska-Kula, dz. cyt., s. 41-50.

³³⁶ I. Wilk, *Istota marketingu ekologicznego w warunkach zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 118, s. 637-645.

³³⁷ S. Zaremba-Warnke, *Marketing zrównoważony jako...*, dz. cyt., s. 100-112.

czy wytworzeniu produktu z surowców wtórnych, co równocześnie przekłada się na budowanie wiarygodności przedsiębiorstwa³³⁸.

Podsumowując, implementacja zasad zrównoważonego rozwoju w działalności marketingowej prowadzi nie tylko do powstania wartości dodanej dla konsumenta, ale też stanowi źródło budowania długotrwałych relacji, które przynoszą korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i społeczeństwu oraz środowisku naturalnemu³³⁹. W ten sposób prowadzi do akumulacji zielonego kapitału relacyjnego. Zrównoważony marketing to narzędzie ułatwiające kreowanie nowych przedsięwzięć handlowych i poprawę relacji z interesariuszami. Sprzyja pozyskiwaniu przychylności społeczności, władz lokalnych i inwestorów, a co za tym idzie, toruje dostęp do nowych źródeł finansowania. Coraz więcej inwestorów jest zainteresowanych współpracą z przedsiębiorstwami, które mogą pochwalić się nie tylko dobrymi wynikami finansowymi, lecz także przejrzystością działania oraz uczciwym budowaniem własnego wizerunku i pozytywnych relacji z otoczeniem. Pozytywny wpływ zrównoważonego marketingu można oceniać nie tylko przez pryzmat efektów finansowych, ale również benefitów pozafinansowych, które związane są ze wzrostem motywacji pracowników oraz poprawą wizerunku marki. Aktywne zaangażowanie się przedsiębiorstwa w działania na rzecz ochrony środowiska polepsza jego wizerunek, tym samym przekładając się na poprawę pozycji konkurencyjnej oraz perspektywę rozwoju w długim okresie. Marketing taki nie tylko sprzyja budowaniu zielonego wizerunku firmy, ale też odgrywa ważną rolę w podnoszeniu poziom ekologicznej świadomości partnerów w sieci relacji.

³³⁸ K. Olejniczak, *Zielony marketing jako wyraz odpowiedzialności współczesnego przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8, s. 139-144.

³³⁹ M. Zajkowska, *Marketing zrównoważony – od tradycyjnego do innowacyjnego nurtu zarządzania marketingowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41 (2), s. 359-371.

4.4. Akumulacja zielonego kapitału relacyjnego w praktyce

Badania dotyczące zakresu implementacji wybranych praktyk tworzących zielony kapitał relacyjny w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzono w 2020 roku. Objęto nimi losową próbę 150 przedsiębiorstw³⁴⁰. W tab. 20 przedstawiono wyniki. Badania te ujawniły, że zakres wdrożenia poszczególnych praktyk prowadzących do tworzenia zielonego kapitału relacyjnego w polskich przedsiębiorstwach jest stosunkowo niski i waha się w przedziale od 33,3% do 60%.

Tab. 20. Zakres wdrożenia działań sprzyjających budowaniu zielonego kapitału relacyjnego w polskich przedsiębiorstwach (N = 150)

Rodzaj działania	Liczba przedsiębiorstw realizujących działanie	Odsetek przedsiębiorstw realizujących działanie (%)
Wartości ekologiczne są deklarowane w misji przedsiębiorstwa	86	57,3
Kryteria środowiskowe są uwzględnione przy dystrybucji produktów	90	60,0
Organizacja współpracuje wyłącznie z partnerami, którzy przestrzegają wysokich standardów w zakresie ochrony środowiska	61	40,7
Firma stosuje zielony marketing (działania zachęcające klientów do zachowań przyjaznych środowisku)	52	34,7
Kryteria środowiskowe są uwzględnione przy wyborze dostawców	68	45,3
Firma udostępnia interesariuszom zewnętrznym raporty dotyczące oddziaływania na środowisko	66	44,0
Firma dąży do budowania zielonego wizerunku w oczach interesariuszy	76	50,7
Firma udziela wsparcia charytatywnego różnym inicjatywom ekologicznym	50	33,3

Źródło: E. Bombiak, *Zielony kapitał relacyjny jako instrument budowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2021, R. 28, nr 1, s. 22-29.

³⁴⁰ Charakterystyka badanych podmiotów została przedstawiona w rozdziale 3.

Ustalono, iż badane podmioty najczęściej uwzględniały kryteria środowiskowe przy dystrybucji produktów (60%) oraz deklarowały wartości ekologiczne w misji przedsiębiorstwa (57,3%). Stosunkowo rzadko natomiast angażowały się w charytatywne inicjatywy ekologiczne (33,3%), które wzmacniają zielony wizerunek organizacji, oraz prowadzą zielony marketing (34,7%). Tylko 44% badanych firm udostępniało interesariuszom zewnętrzny raporty na temat oddziaływania na środowisko. Taki stan rzeczy budzi wątpliwości co do rzeczywistej dbałości o budowanie zielonego wizerunku. Średni poziom wdrożenia analizowanych działań wyniósł 45,8%, co oznacza, że zaledwie połowa badanych podmiotów podejmowała działania prowadzące do akumulacji zielonego kapitału relacyjnego. Można zatem stwierdzić, że zakres współpracy środowiskowej z interesariuszami w polskich przedsiębiorstwach jest na wstępnym etapie rozwoju.

Tymczasem liczne badania publikowane w literaturze światowej potwierdzają znaczenie tej współpracy w odniesieniu do takich obszarów, jak innowacje środowiskowe, oraz w zakresie badań i rozwoju. Wskazuje się na potrzebę tworzenia sieci współpracy z dostawcami ekologicznych produktów oraz wspólnej realizacji praktyk w zakresie redukcji odpadów w celu poprawy zarówno ekonomicznej, jak i środowiskowej wydajności³⁴¹. Bala, Teixeira i współautorzy piszą o „zazielenianiu dostawców”³⁴². Oznacza to włączanie ich w realizację celów środowiskowych przez przedsiębiorstwo-klienta poprzez takie działania jak ekoprojektowanie, zielone zakupy, spełnienie wymagań środowiskowych oraz zielone innowacje produktowe³⁴³. Elementem współpracy środowiskowej z dostawcami jest też

³⁴¹ Q. Zhu, R.P. Cote, *Integrating green supply chain management into an embryonic eco-industrial development: a case study of the Guitang group*, „Journal of Cleaner Production” 2004, Vol. 12, s. 1025-35; M.C. De Stefano, M.J. Montes-Sancho, *Supply chain environmental R&D cooperation and product performance: Exploring the network dynamics of positional embeddedness*, „Journal of Purchasing and Supply Management” 2018, Vol. 24, No. 4, s. 288-303.

³⁴² A. Bala i in., *Experiences with greening suppliers. The universitat autonoma de Barcelona*, „Journal of Cleaner Production” 2008, Vol. 16, No. 15, s. 1610-1619; A.A. Teixeira i in., *Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms*, „Journal of Cleaner Production” 2016, Vol. 116, s. 170-176.

³⁴³ V.H. Lee i in., *A structural analysis of greening the supplier, environmental performance and competitive advantage*, „Production Planning & Control” 2015, Vol. 26, No. 2, s. 116-130.

wspólne planowanie celów i zadań środowiskowych³⁴⁴. Mogą one wspierać zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw³⁴⁵. Chen i współautorzy zwracają uwagę na znaczenie zaufania jako czynnika wpływającego na międzyorganizacyjne dzielenie się wiedzą w zielonych łańcuchach dostaw³⁴⁶. Działania powyższe prowadzą do akumulacji zielonego kapitału intelektualnego.

4.5. Wpływ zielonego kapitału relacyjnego na konkurencyjność przedsiębiorstw

Nowe koncepcje konkurencyjności opierają się na czynnikach i mechanizmach regulacji związanych z informacją, wirtualnymi formami organizacyjnymi i sieciami przedsiębiorstw³⁴⁷. Według Kaya podstawowego znaczenia nabierają trzy rodzaje cech wyróżniających, którymi są³⁴⁸:

1. Architektura – stanowi ona sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy, umożliwiających organizacji zdobycie wiedzy, ustalenie sposobów postępowania i elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Zapewnia swobodny i otwarty przepływ informacji.
2. Innowacje – które stanowią względnie trwałe źródło przewagi konkurencyjnej, gdyż udana innowacja szybko przyciąga naśladowców.
3. Reputacja – która służy przekazywaniu interesariuszom, szczególnie klientom, informacji na temat przedsiębiorstwa, jego wyrobów i usług. Dobra reputacja zapewnia trwałe pozytywne odczucia wobec firmy i jej oferty, tym samym gwarantując firmie różnorodne korzyści.

³⁴⁴ S. Vachon, R.D. Klassen, *Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain*, „International Journal of Production Economics” 2008, Vol. 111, No. 2, s. 299-315.

³⁴⁵ C. Bai, J. Sarkis, *Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory*, „Journal of Cleaner Production” 2010, Vol. 18, No. 12, s. 1200-1210.

³⁴⁶ J.H. Cheng, C.H. Yeh, C.W. Tu, *Trust and knowledge sharing in green supply chains*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2008, Vol. 13, No. 4, s. 283-295.

³⁴⁷ Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006, s. 201.

³⁴⁸ J. Kay, dz. cyt., s. 95.

Zielony kapitał relacyjny jest związany ze wszystkimi ww. cechami, zatem to nie tylko aktywo wspierające zrównoważony rozwój organizacji, ale też czynnik budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Konkurencyjność ta jest efektem synergicznego oddziaływania wielu różnych składowych zielonego kapitału intelektualnego. Zielone relacje można traktować jako nielimitowany i niezastępowalny zasób, sam w sobie kreujący wartość, ale też jako środek ułatwiający dostęp do nielimitowanych, wartościowych zasobów i umiejętności innych podmiotów. Sieć relacji stanowi więc źródło kreacji niekopiowalnych, generujących wartość zasobów³⁴⁹. Zasoby, które przedsiębiorstwo zdobywa przez uczestnictwo w relacjach, można także uznać za unikatowe i specyficzne, czyli spełniające wszystkie kryteria nielimitowalności i niesubstytucyjności. Wynika to z faktu, że tego typu zasoby są generowane przez kombinację różnych aktywów dostarczanych przez wiele kontaktów z partnerami tych relacji³⁵⁰. Ocena siły wpływu działań prowadzących do akumulacji zielonego kapitału intelektualnego była przedmiotem badań przeprowadzonych przez autorkę w 2020 roku w grupie 150 polskich przedsiębiorstw. Oceny tej dokonali menedżerowie zatrudnieni w badanych podmiotach, wykorzystując 5-stopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało bardzo mały wpływ danej praktyki, zaś 5 – wpływ bardzo duży. Uzyskane wyniki przedstawiono w tab. 21. Analiza danych pozwala na stwierdzenie, iż działania tworzące zielony kapitał relacyjny wywierają, w ocenie badanych menedżerów, stosunkowo niewielki wpływ na konkurencyjność organizacji. Oceny te wahały się w przedziale od 1,77 do 2,43. Średnia ocena wpływu działań wyniosła 2,11 przy przyjętej 5-stopniowej skali ocen. Największy wpływ stwierdzono w stosunku do następujących praktyk:

- 1) uwzględnianie wartości ekologicznych w misji przedsiębiorstwa,
- 2) stosowanie kryteriów ekologicznych w procesie dystrybucji produktów,

³⁴⁹ E. Głuszek, dz. cyt., s. 242.

³⁵⁰ A. Kwiecień, K. Żak, *Relacje z klientami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4 (3), s. 269.

3) budowanie zielonego wizerunku w oczach interesariuszy.

Z kolei najmniejszy wpływ na konkurencyjność organizacji zdaniem respondentów miały następujące działania:

- 1) wsparcie charytatywne dla inicjatyw ekologicznych,
- 2) przygotowywanie raportów środowiskowych dla interesariuszy zewnętrznych,
- 3) uwzględnianie kryteriów środowiskowych przy wyborze dostawców,
- 4) zielony marketing.

Tab. 21. Ocena wpływu działań tworzących zielony kapitał relacyjny na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw (N = 150)

Rodzaj działania	Średnia siła wpływu działania (pkt)
Wartości ekologiczne są deklarowane w misji przedsiębiorstwa	2,43
Kryteria środowiskowe są uwzględnione przy dystrybucji produktów	2,43
Organizacja współpracuje wyłącznie z partnerami, którzy przestrzegają wysokich standardów w zakresie ochrony środowiska	2,00
Firma stosuje zielony marketing (działania zachęcające klientów do zachowań przyjaznych środowisku)	1,97
Kryteria środowiskowe są uwzględnione przy wyborze dostawców	1,96
Firma udostępnia interesariuszom zewnętrznym raporty dotyczące oddziaływania na środowisko	1,93
Firma dąży do budowania zielonego wizerunku w oczach interesariuszy	2,40
Firma udziela wsparcia charytatywnego różnym inicjatywom ekologicznym	1,77

Źródło: E. Bombiak, *Zielony kapitał relacyjny...*, dz. cyt., s. 22-29.

Można zatem stwierdzić, że menedżerowie w polskich przedsiębiorstwach stosunków nisko oceniają znaczenie zielonego kapitału relacyjnego w budowaniu konkurencyjności organizacji. Stan ten wynika niewątpliwie z braku doświadczeń w zakresie stosowania ww. praktyk. Tymczasem badania prowadzone przez autorów z różnych krajów dowodzą, że wszystkie elementy zielonego kapitału intelektualnego, tj. zielony

kapitał ludzki, zielony kapitał relacyjny i zielony kapitał organizacyjny, mają istotny związek z przewagą konkurencyjną i wpływają na nią³⁵¹, przy czym największy wpływ ma właśnie zielony kapitał relacyjny³⁵².

Papadasa i współautorzy podkreślają duże znaczenie zielonego marketingu³⁵³, niedocenianego przez polskich menedżerów. Z kolei badania prowadzone przez Li i współautorów wśród przedsiębiorstw chińskich wykazały, że zielony branding istotnie wpływa na wyniki firmy i pomaga zwiększyć wydajność firmy w warunkach zielonej konsumpcji³⁵⁴. Li i Huang wykazali, że kapitał relacyjny wzmacnia pozytywny związek między praktykami w zakresie zielonego łańcucha dostaw a wynikami ekologicznych innowacji³⁵⁵. Natomiast Chen i Hung dowiedli, że kapitał relacyjny ułatwia zielone zarządzanie poprzez promowanie dzielenia się wiedzą w ramach współpracy środowiskowej³⁵⁶.

4.6. Podsumowanie

Zielony kapitał relacyjny to unikatowy zasób wspomagający proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Kapitał ten jest tworzony przez ogół powiązań przedsiębiorstwa z jego interesariuszami, zadowolenie partnerów ze współpracy z firmą oraz lojalność w stosunku do niej. W toku badań ustalono, że wywiera on wpływ także na konkurencyjność

³⁵¹ F.B. Nivlouei, E.D. Khass, *The Role of Green Intellectual Capital Management in Acquiring Green Competitive Advantage for Companies*, „International Journal of Management Research and Development” 2014, No. 4 (2), s. 41-58; M.H.J. Sidik i in., *The Dynamic Association of Energy, Environmental Management Accounting and Green Intellectual Capital with Corporate Environmental Performance and Competitive Advantages*, „International Journal of Energy Economics and Policy” 2019, No. 9 (5), s. 379-386.

³⁵² Y.S. Chen, *The Positive Effect...*, dz. cyt., s. 271-286.

³⁵³ K.K. Papadasa i in., *The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage*, „Journal of Business Research” 2019, No. 104, s. 632-643.

³⁵⁴ J. Li, X. Sun, G. Li, *Relationships among green brand, brand equity and firm performance: Empirical evidence from China*, „Transformations in Business and Economics” 2018, No. 17 (3), s. 221-236.

³⁵⁵ Y. Li, J. Huang, *The moderating role of relational bonding in green supply chain practices and performance*, „Journal of Purchasing and Supply Management” 2017, No. 23, s. 290-299.

³⁵⁶ P. Chen, S. Hung, *Collaborative green innovation...*, dz. cyt., s. 347-363.

organizacji. Jednocześnie stwierdzono, że kapitał ten, jako instrument budowania konkurencyjności, nie jest jeszcze szeroko wykorzystywany w polskich przedsiębiorstwach. Potwierdziła to niewielka skala implementacji działań prowadzących do jego akumulacji. Biorąc pod uwagę fakt, iż w zaledwie połowie badanych podmiotów były podejmowane działania ukierunkowane na budowanie zielonego kapitału intelektualnego, można sformułować wniosek, że w warunkach polskich mamy do czynienia z procesem powolnego odkrywania potencjału tego kapitału, stąd też menedżerowie polscy nie wykształcili jeszcze umiejętności efektywnego nim zarządzania. Doskonalenie kompetencji w tym obszarze w celu budowania trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji ze względu na rosnące znaczenie zarządzania środowiskowego wydaje się jednak konieczne.

Wzmacnianie zielonego kapitału relacyjnego to strategia szczególnie polecana w przypadku organizacji o ograniczonej wiedzy i doświadczeniu w rozwiązywaniu problemów środowiskowych. Pozwala ona bowiem poszerzyć współpracę ekologiczną z innymi podmiotami. Umożliwia też poszukiwanie wiedzy we współpracy z klientami, dostawcami, społecznością, rządem, co może ułatwić podejmowanie decyzji dotyczących opracowania takich modeli biznesowych, które prowadzić będą do wytwarzania produktów przyjaznych dla środowiska. Dodatkowo umacnianie relacji z klientami i dostawcami kultywującymi wartości ekologiczne prowadzi do wzrostu zielonej reputacji firmy, wzmacniając tym samym pozostałe komponenty zielonego kapitału relacyjnego.

ZAKOŃCZENIE

Współczesny świat stoi przed poważnymi wyzwaniami związanymi z ochroną środowiska. Potrzebne są nowe modele gospodarcze i społeczne oraz technologie, które przyniosą środowisku wyraźne i znaczące korzyści. Wiele organizacji wybiera zrównoważony rozwój biznesowy, aby sprostać wymaganiom środowiskowym, społecznym i ekonomicznym w celu zapewnienia sobie odpowiedzialnego i długoterminowego sukcesu. Aby to osiągnąć, przedsiębiorstwa muszą optymalnie wykorzystywać posiadane zasoby. Kapitał intelektualny jest jednym z najważniejszych zasobów tworzących wartość rynkową w gospodarce opartej na wiedzy. Specyficznym jego rodzajem jest zielony kapitał intelektualny, który może ułatwić przedsiębiorcom opracowanie zrównoważonych rozwiązań, pozwalających lepiej wykorzystać zasoby materialne oraz ograniczyć negatywne oddziaływanie na środowisko. Wytworzenie tego kapitału wymaga przyjęcia proekologicznej orientacji w odniesieniu do zasobów ludzkich, organizacyjnych i relacyjnych.

Zielony kapitał intelektualny może wzmacniać konkurencyjność oraz stanowić podstawę budowania proekologicznych organizacji. Znalazło to potwierdzenie w badaniach empirycznych. Jednocześnie stwierdzono, że kapitał ten, jako instrument budowania konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju, nie jest jeszcze szeroko wykorzystywany w warunkach polskich. Potwierdziła to niewielka skala implementacji praktyk prowadzących do jego akumulacji w polskich przedsiębiorstwach. Jak ustalono, polskie przedsiębiorstwa nie wdrażają pełnego zakresu działań niezbędnych do efektywnego zarządzania tym kapitałem. Pozwala to na sformułowanie wniosku, że proces akumulacji zielonego kapitału intelektualnego w polskich organizacjach znajduje się we wstępnej fazie rozwoju. Dopiero w ostatnich latach mamy do czynienia

z powolnym odkrywaniem potencjału tego kapitału i podejmowaniem prób jego wykorzystywania do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa.

Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest deficyt narzędzi pomiaru, monitorowania i prezentacji stanu zielonego kapitału intelektualnego. Jak dotąd nie opracowano bowiem powszechnie akceptowalnego i uniwersalnego modelu zarządzania zielonym kapitałem intelektualnym, co może stanowić barierę w procesie jego akumulacji w przedsiębiorstwach. Nadal nieuporządkowane pozostają też kwestie terminologiczne, stąd trudności z jednoznacznym zdefiniowaniem, identyfikacją, a także raportowaniem na temat zielonego kapitału intelektualnego interesariuszom. Zasadniczym ograniczeniem jest jednak fakt, że wartość tego kapitału jest trudna do precyzyjnego oszacowania – tworzy go szereg aktywów o charakterze niematerialnym, a więc trudnych w kwantyfikacji. W konsekwencji menedżerowie nie wykształcili jeszcze umiejętności efektywnego zarządzania tym specyficznym kapitałem. Biorąc jednak pod uwagę rosnące znaczenie zarządzania środowiskowego, można przypuszczać, że przedsiębiorstwa, które będą rozwijać swoje kompetencje w zakresie zrównoważonego zarządzania swoimi zielonymi aktywami niematerialnymi, mają szansę na wzrost wartości rynkowej. Z kolei w tych podmiotach, które nie będą zdolne do uzyskania wysokiej synergii zasobów niematerialnych i wykorzystania ich do wdrażania zrównoważonych strategii biznesowych, ujemna różnica między wyceną rynkową a wartością księgową będzie się prawdopodobnie pogłębiać. W opinii autorki dla efektywnego zarządzania zielonym kapitałem intelektualnym nieodzowny jest pomiar i monitoring zielonych aktywów niematerialnych, uwzględniający:

- 1) pomiar poziomu wydatków na tworzenie poszczególnych komponentów zielonego kapitału intelektualnego,
- 2) opracowanie i analizę wskaźników cząstkowych dla poszczególnych komponentów zielonego kapitału intelektualnego (np. liczba szkoleń ekologicznych, liczba inicjatyw ekologicznych, liczba

patentów ekologicznych, liczba dostawców przestrzegających zasad ekorozwoju),

- 3) opracowywanie raportów dotyczących efektywności zarządzania tym kapitałem dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

W celu stymulowania procesu akumulacji zielonego kapitału intelektualnego w polskich organizacjach oraz rozwoju umiejętności efektywnego nim zarządzania konieczna jest popularyzacja wiedzy na ten temat wśród polskich menedżerów. Niezbędne są też dalsze, pogłębione badania, dotyczące wpływu zielonego kapitału intelektualnego na konkurencyjność i zrównoważony rozwój organizacji, w szczególności wypracowanie metod pozwalających skwantyfikować wpływ tego kapitału na wyniki finansowe organizacji. Istnieje też potrzeba opracowywania coraz bardziej zaawansowanych narzędzi wspierających wydajne zarządzanie zielonym kapitałem intelektualnym.

Podsumowując, biorąc pod uwagę ustalenia z przytoczonych wyników badań, można sformułować wniosek, że zarządzanie zielonym kapitałem intelektualnym to recepta na wzrost innowacyjności organizacji, poprawę konkurencyjności oraz gwarancja jej zrównoważonego rozwoju. Konieczne jest zatem budowanie świadomości znaczenia zielonego kapitału intelektualnego wśród menedżerów. Służy temu niniejsza publikacja. Ważne jest też doskonalenie kompetencji menedżerów w tym obszarze poprzez włączenie problematyki zarządzania zielonym kapitałem intelektualnym do programów studiów wyższych na kierunkach ekonomicznych.

BIBLIOGRAFIA

- A Guide For Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management*, Danish Agency for Trade and Industry, Ministry of Trade and Industry, Copenhagen 2000.
- Agenda 2030, <https://kampania17celow.pl/agenda-2030/>.
- Agenda 2030, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/agenda-2030>.
- Adamska A., *Kapitał rynkowy organizacji jako istotny czynnik przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Budowanie przewag konkurencyjnych w wymiarze społecznym, ekonomicznym i terytorialnym*, K. Malik (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2011.
- Ahmad S., *Green Human Resource Management: Policies and Practices*, „Cogent Business & Management” 2015, No. 2 (1).
- Ali M.A., *Social Practice Theory Perspective on Green Marketing Initiatives and Green Purchase Behavior*, “Cross Cultural and Strategic Management” 2021, No. 28.
- Allameh S.M., *Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation*, „Journal of Intellectual Capital” 2018, Vol. 19, No. 5.
- Ambec S., Lanoie P., *Does It Pay to be Green? A Systematic Overview*, „Academy of Management Perspectives” 2008, No. 22 (4).
- Amoako G.K. i in., *Green marketing and the SDGs: emerging market perspective*, „Marketing Intelligence & Planning” 2020.
- Arulrajah A.A., Opatha H.H.D.N.P., Nawaratne N.N.J., *Green Human Resource Management Practices: A Review*, „Sri Lankan Journal of Human Resource Management” 2015, No. 5.
- Azzone G., Noci G., *Identifying effective PMSs for the deployment of «green» manufacturing strategies*, „International Journal of Operations & Production Management” 1998, Vol. 18, No. 4.
- Bai C., Sarkis J., *Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory*, „Journal of Cleaner Production” 2010, Vol. 18, No. 12, s. 1200-1210.
- Bala A. i in., *Experiences with greening suppliers. The universitat autonoma de Barcelona*, „Journal of Cleaner Production” 2008, Vol. 16, No. 15.
- Bangwal D., Tiwari P., *Green HRM – A way to greening the environment*, „IOSR Journal of Business and Management” 2015, Vol. 17, Iss. 12.
- Barney J.B., *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, No. 1.

- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Bathmanathan V., Hironaka Ch., *Sustainability and business: what is green corporate image?*, IOP Conference Series „Earth and Environmental Science” 2016, Vol. 32, No. 1, 012049.
- Bati U., *Green Marketing Activities to Support Corporate Reputation on a Sample from Turkey*, „International Journal of Marketing Studies” 2016, No. 8.
- Bąk M., *Wartości niematerialne a strategia przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 7.
- Beck-Krala E., Klimkiewicz K., *Reward Programs Supporting Environmental Organizational Policy*, „Human Resource Management” 2017, No. 6 (119).
- Becker E.B., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Begg D., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1992.
- Behrend T.S., Baker B.A., Thompson L.F., *Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation*, „Journal of Business and Psychology” 2009, No. 24 (3).
- Belz F.M., Peattie K., *Sustainability Marketing. A Global Perspective*, Willey, Chichester 2009.
- Bombiak E., *Advances In The Implementation Of The Model Of Sustainable Human Resource Management: Polish Companies Experiences*, „Entrepreneurship and Sustainability Issues” 2020, Vol. 7, No. 3.
- Bombiak E., *Analiza użyteczności jakościowych metod ewaluacji kapitału intelektualnego*, „Zeszyty Naukowe UPH. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 98 (25).
- Bombiak E., *Assessment of the Level of Green Intellectual Capital Development – Polish Enterprises Case Study*, „European Research Studies Journal” 2021, Vol. 24, Iss. 1.
- Bombiak E., *Barriers to Implementing the Concept of Green Human Resource Management: The Case of Poland*, „European Research Studies Journal” 2020, Vol. 23, Iss. 4.
- Bombiak E., *Green human resource management – the latest trend or strategic necessity?*, „Entrepreneurship and Sustainability Issues” 2019, Vol. 6, No. 4.
- Bombiak E., *Kapitał intelektualny jako generator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie organizacjami a ryzyko*, J. Toruński, H. Wyrębek (red.), Studio Emka, Warszawa 2011.
- Bombiak E., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa – kluczowy majątek współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 23 (96).

- Bombiak E., *Kapitał relacyjny w nowoczesnych organizacjach – istota i pomiar*, [w:] *Odpowiedzialne zarządzanie: wybrane aspekty*, M. Cisek, M. Wakuła (red.), Studio Emka, Warszawa 2013.
- Bombiak E., *Nowe trendy w obszarze funkcji personalnej*, Wydawnictwo Naukowe UPH w Siedlcach, Siedlce 2020.
- Bombiak E., *Rola motywowania pracowników w procesie kształtowania sprawności organizacji*, [w:] *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, J.S. Kardas, E. Bombiak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2014.
- Bombiak E., *Wycena kapitału intelektualnego na przykładzie Wawel S.A. – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2012, nr 22 (95).
- Bombiak E., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa – teoria i praktyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 23 (96).
- Bombiak E., *Zielony kapitał relacyjny jako instrument budowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2021, R. 28, nr 1.
- Bombiak E., Marciniuk-Kluska A., *Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience*, „Sustainability” 2018, Vol. 10, No. 6, 1739.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985.
- Boudreau J., Ramstad P., *Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition*, „Human Resource Management” 2005, No. 44 (2).
- Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk. Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- Brendzel-Skowera K., *Bariery w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w Polsce*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2009, nr 14.
- Brooking A., *Intellectual Capital. Core Assets for the Third Millenium Enterprise*, Business Press, London 1996.
- Brundtland Report: *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development (WCED), 1987.
- Bullen P., Onyx J., *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW*, „Journal of Applied Behavioral Science” 2000, No. 1.
- Buller P.F., Mcevoy G.M., *A Model for Implementing a Sustainability Strategy through HRM Practices*, „Business and Society Review” 2016, No. 121.
- Carey S., Lawson B., Krause D.R., *Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships*, „Journal of Operations Management” 2011, Vol. 29, No. 4.

- Chang C., *The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation*, "Journal of Business Ethics", No. 104.
- Chang C.H., *Proactive and reactive corporate social responsibility: Antecedent and consequence*, „Management Decision” 2015, Vol. 53, No. 2.
- Chang C.H., Chen Y.S., *The determinants of green intellectual capital*, „Management Decision” 2012, No. 50 (1).
- Cheema S., Javed F., *The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment*, „Cogent Business & Management” 2017, 4, 1, 310012.
- Chen Y.J., Chen T.H., *Fair Sharing and Eco-Efficiency in Green Responsibility and Green Marketing Policy*, Int. J. Prod. Econ. 2017/2019.
- Chen Y.S., *The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 77, No. 3.
- Chen Y.S., Chang C.H., *Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114, No. 3.
- Chen P., Hung S., *Collaborative green innovation in emerging countries: A social capital perspective*, „International Journal of Operations & Production Management” 2014, No. 34 (3).
- Cheng J.H., Yeh C.H., Tu C.W., *Trust and knowledge sharing in green supply chains*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2008, Vol. 13, No. 4.
- Choduryński A., *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.
- Choduryński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *ECSR – koncepcja strategiczna oparta o ekologiczną i społeczną odpowiedzialność biznesu*, [w:] *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Chuda A., Wyrwicka M.K., *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 59.
- Cieszyńska M., *Jak zatrzymać w firmie przeszkolonego pracownika?*, http://www.eporady24.pl/jak_zatrzymac_w_firmie_przeszkolonego_pracownika,pytania,2,10,500.html.
- Clark J., Crandall P., Reynolds J., *Exploring the influence of food safety climate indicators on handwashing practices of restaurant food handlers*, Int. J. Hosp. Manag. 2019, No. 77.
- Cofer Ch.N., Appley M.N., *Motywacja. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1972.

- Cordeiro J.J., Tewari M., *Firm characteristics, industry context, and investor reactions to environmental CSR: a stakeholder theory approach*, "Journal of Business Ethics" 2015, No. 130.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
- Dach Z., *Mikroekonomia dla studiów licencjackich*, Wydawnictwo Naukowe SYNABA, Kraków 2007.
- Dahlstrom R., *Green marketing management*, South-Western Cengage 5 Learning, Mason 2011.
- Daily B.F., Bishop J., Steiner R., *The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance*, „Journal of Applied Business Research” 2007, No. 23.
- Dangelico R.M., *Improving firm environmental performance and reputation: The role of employee green teams*, „Business Strategy and the Environment” 2015, Vol. 24, No. 8.
- Danielak W., *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Davies I.L., Crane A., *Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies*, „Business Ethics: A European Review” 2010, No. 19.
- De Stefano M.C., Montes-Sancho M.J., *Supply chain environmental R&D cooperation and product performance: Exploring the network dynamics of positional embeddedness*, „Journal of Purchasing and Supply Management” 2018, Vol. 24, No. 4, s. 288-303.
- Dibrell C., Davis P.S., Craig J., *Fueling innovation through information technology in SMEs*, "Journal of Small Business Management" 2008, No. 46.
- Dilling P.F.A., *Sustainability Reporting In a Global Context: What are the Characteristic of Corporation that Provide High Quality Sustainability Reports – An Empirical Analysis*, „International Business & Economics Research Journal” 2010, No. 9.
- Dobiegała-Korona D., Herman A., *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
- Dutta S., *Greening people: A strategic dimension*, „International Journal of Business Economics & Management Research” 2012, No. 2.
- Dyllick T., Hockerts K., *Beyond the Case for Corporate Sustainability*, "Business Strategy and the Environment" 2002, No. 11.

- Dzinkowski R., *The Measurement and Management of Intellectual Capital*, http://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/IntellCapital_IFAC.pdf.
- Dziwulski J., *Wpływ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2014, 34.
- Dziwulski J., Skowron S., *Kapitał ludzki w perspektywie strategicznej i operacyjnej – aspekty metodologii badań*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2019, nr 175.
- Edvinsson L., *Developing Intellectual Capital at Skandia*, „Long Range Planning” 1997, No. 3.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Egri C.P., Hermal R.C., *Strategic environmental human resource management and perceived organizational performance: An exploratory study of the Canadian manufacturing sector*, [in:] *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment*, S. Sharma, M. Starik (eds.), Edward Elgar Publishing, Northampton 2002.
- Ehnert I. i in., *Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies*, „International Journal of Human Resource Management” 2016, No. 27.
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, M. Juchnowicz (red.), Difin, Warszawa 2007.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Farid M., El-Sawalhy H., *Green human resource management in hotels: Awareness and implementation*, „Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality” 2016, No. 13 (2), s. 125-134.
- Fayyazi M. i in., *Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry*, „Management Science Letters” 2015, No. 5 (1).
- Fernández E., Junquera B., Ordiz M., *Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature*, „International Journal of Human Resource Management” 2003, Vol. 14, No. 4.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Firdaus M., Udin Z.M., *Green Human Resource Management (GHRM) towards SME'S: A conceptual view*, [w:] 4th International Conference on Technology and Operations Management (ICTOM04), 18-19 August 2014, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Firoz N.M., Abinakad M., *Food Safety and ethics in foreign markets*, „Conflict Resolution & Negotiation Journal” 2016, No. 4.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

- Flannery B.L., May D.R., *An Empirical Study of the Effect of Moral Intensity on Environmental Ethical Decision-Making*, "Academy of Management Journal" 2000, No. 43.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Florida R., Davison D., *Gaining from Green Management: Environmental management systems inside and outside the factory*, „California Management Review” 2001, No. 43.
- Frazłagić J., *Kapitał intelektualny i aktywa niematerialne w globalnej gospodarce*, <http://www.vistula.edu.pl/pol/page/kapital-intelektualny-i-aktywa-niematerialne-w-globalnej-gospodarce>.
- García-Machado J.J., Martínez-Ávila M., *Environmental Performance and Green Culture: The Mediating Effect of Green Innovation. An Application to the Automotive Industry*, „Sustainability” 2019, Vol. 11, No. 18.
- Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, WSPiZ, Warszawa 2000.
- Glabiszewski M., *Konkurencyjność działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych w procesie integracji Polski z UE*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Glabiszewski W., *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego na rzecz budowania relacji w transferze technologii*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 9 (58).
- Glabiszewski W., *Proekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa jako czynnik jego konkurencyjność*, „Management Forum” 2016, Vol. 4, No. 1.
- Głuszek E., *Zarządzanie aktywami niematerialnym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Gorynia M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*, [w:] *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, M. Gorynia, E. Łażniewska (red.), PWN, Warszawa 2009.
- Govindarajulu N., Daily B.F., *Motivating employees for environmental improvement*, „Industrial Management & Data Systems” 2004, No. 104.
- Grapp T., *Nachhaltigkeit und Kooperation*, Verlag Peter Lang, Frankfurt/M.–Berlin–Bern–Bruxelles–New York–Oxford–Wien 2001.
- Gross-Gołacka E., Kusterka-Jefmańska M., Jefmański B., *Can Elements of Intellectual Capital Improve Business Sustainability? – The Perspective of Managers of SMEs in Poland*, „Sustainability” 2020, Vol. 12, No. 4, 1545.
- Grudzewski W. i in., *Sustainability w biznesie*, Poltex, Warszawa 2010.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Grzanka I., *Kapitał społeczny w relacjach z klientami*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
- Grzegorzczak A., *Struktura kapitału intelektualnego*, [w:] *Budowanie kapitału relacyjnego organizacji*, A. Wiśniewska (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015.

- Guerrero-Baena M.D., Gómez-Limón J.A., Fruet J.V., *A multicriteria method for environmental management system selection: An intellectual capital approach*, „Journal of Cleaner Production” 2015, Vol. 105, No. 15, s. 428-437.
- Gutowski T. i in., *Environmentally benign manufacturing: observations from Japan, Europe and the United States*, „Journal of Clean Production” 2005, No. 13.
- Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Harmon J., Fairfield K.D., Wirtenberg J., *Missing an opportunity: HR leadership and sustainability*, „People & Strategy” 2010, No. 33.
- Hart S., Milstein M.B., *Creating sustainable value*, „Academy of Management Perspectives” 2003, No. 2.
- Herzig C., Schaltegger S., *Corporate sustainability reporting: an overview*, [in:] *Sustainability Accounting and Reporting*, M. Bennett, R.L. Buritt (eds), Kluwer Academic Publishers: Boston–Dordrecht–London 2011.
- Hofstede G., Hofstede G. J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Hudson W.J., *Intellectual Capital. How to build it, enhance it, use it*, John Wiley & Sons Publishing, Toronto 1993.
- Huselid M.A., Becker B.E., *Comment on «Measurement Error» in Research on Human Resource and Firm Performance: How Much Error is There and How Does it Influence Effect Size Estimates?*, „Personnel Psychology” 2000, Vol. 53.
- Jabbour C.J.C., Santos F.C.A., *The central role of human resource management in the search for sustainable organizations*, „The International Journal of Human Resource Management” 2008, No. 19.
- Jackson S.E., Ones D.S., Dilchert S., *Managing human resources for environmental sustainability*, Jossey Boss, San Francisco 2012.
- Jackson S.E., Seo J., *The greening of strategic HRM scholarship*, „Organization Management Journal” 2010, No. 7.
- Jacobs B.W., Singhal V.R., Subramanian R., *An empirical investigation of environmental performance and the market value of the firm*, „Journal of Operations Management” 2010, No. 28 (5).
- Jafri S., *Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India*, „Human Resource Management” 2012, No. 42.
- Januszek H., *Kapitał społeczny na rynku pracy*, [w:] *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, H. Januszek (red.), AE w Poznaniu, Poznań 2004.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo ODiDK, Gdańsk 2002.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
- Jones P.D., Osborn T.J., Briffa K.R., *The Evolution of Climate Over the Last Millennium*, „Science” 2001, No. 292 (5517).

- Junsheng H. i in., *The Mediating Role of Employees' Green Motivation between Exploratory Factors and Green Behaviour in the Malaysian Food Industry*, „Sustainability” 2020, No. 12 (2), 509.
- Kaczmarek B., *Formułowanie polityki i strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa – zarys problematyki*, „Budownictwo i Inżynieria Środowiska” 2011, nr 2.
- Kalińska-Kula M., *Marketing produktów ekologicznych – możliwości budowania przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3 (44).
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kim S.Y., Nguyen V.T., *A structural model for the impact of supply chain relationship traits on project performance in construction*, „Production Planning & Control” 2018, Vol. 29, No. 2.
- Kitazawa S., Sarkis J., *The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs*, „International Journal of Operations and Production Management” 2000, No. 20.
- Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej, Kielce 2010.
- Kodua L. i in., *Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana*, „Journal of Cleaner Production” 2022, Vol. 340, 130671.
- Kotler Ph. i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kotler Ph., Lee N., *Worth repeating*, „Social Marketing Quarterly” 2005, Vol. 11, No. 3/4.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Kowalczyk K., Szukała M., *Teorie kultury organizacji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, K. Klincewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Kozioł L., *Motywacja do pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002.
- Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Kramar R., *Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?*, „International Journal of Human Resource Management” 2014, No. 25.
- Kraszewska M., Pujer K., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante, Wrocław 2017.

- Krogh G. von, *Knowledge Sharing and the Communal Resource*, [w:] *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, M. Easterby-Smith, M.A. Lyles (red.), Blackwell Publishing, Oxford 2005.
- Krupski R., *Cechy zasobów strategicznych. Teoria i badania empiryczne*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 29 (4).
- Kryk B., *Time for green collars*, „Economy and Environment” 2014, No. 3.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008.
- Kurzak A., *Zielony marketing jako element współczesnego marketingu*, [w:] *Zmieniający się świat. Perspektywa demograficzna społeczna i gospodarcza*, J.M. Osinowski, M. Pachocka (red.), SGH, Warszawa 2013.
- Kwiecień A., Żak K., *Relacje z klientami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4 (3).
- Kwiecień M., Iwasieczko B., *Kapitał intelektualny a ład korporacyjny, a rachunkowość* [w:] *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, E. Okoń-Horodyńska, R. Wiśła (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Lal P., Lim-Applegate H., Scoccimarro M., *The adaptive decision-making process as a tool for integrated natural resource management: Focus, attitudes, and approach*, *Conserv. Ecol.* 2002, No. 5.
- Laosirihongthong T., Adebajo D., Tan K.C., *Green supply chain management practices and performance*, „Industrial Management & Data Systems” 2013, Vol. 113, No. 8.
- Lee V.H. i in., *A structural analysis of greening the supplier, environmental performance and competitive advantage*, „Production Planning & Control” 2015, Vol. 26, No. 2, s. 116-130.
- Leśniewski M.A., *Ekorozwojowa kultura organizacyjna przedsiębiorstw – wyniki badań*, „Quarterly Journal” 2018, No. 4 (27).
- Lev B., Radhakrishnan S., *The measurement of firm-specific organization capital*, „NBER Working Paper Series” 2003, No. 9581.
- Li J., Sun X., Li G., *Relationships among green brand, brand equity and firm performance: Empirical evidence from China*, „Transformations in Business and Economics” 2018, No. 17 (3).
- Li S. i in., *Corporate social responsibility in emerging markets: the importance of the governance environment*, *Manag. Intern. Rev.* 2010, No. 50, s. 635-654.
- Li Y., Huang J., *The moderating role of relational bonding in green supply chain practices and performance*, „Journal of Purchasing and Supply Management” 2017, No. 23.
- Lin C.Y., Ho Y.H., Chiang S.H., *Organizational determinants of green innovation implementation in the logistics industry*, „International Journal of Organizational” 2009, No. 2.

- Liu X., Lin K.L., *Green Organizational Culture, Corporate Social Responsibility Implementation, and Food Safety*, „Frontiers in Psychology” 2020, No. 11, 585435.
- López-Gamero M.D. i in., *Sustainable development and intangibles: Building sustainable intellectual capital*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20, Iss. 1.
- Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
- Machaczka M., *Etapy kierowania procesem zmian kultury w organizacjach opartych na wiedzy*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 68.
- Madhok A., Tallman S.B., *Value through interfirm collaborative relationships*, „Organization Science” 1998, Vol. 9, No. 3.
- Maier R., *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag, Berlin 2001.
- Maksymowicz Z., *Uwagi o zarządzaniu kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, J. Duraj (red.), Wydawnictwo UŁ, Łódź 2002.
- Malik S.Y. i in., *Pathways towards Sustainability in Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management Practices and Green Intellectual Capital*, „Sustainability” 2020, Vol. 12, No. 8, 3228.
- Mampra M., *Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study*, Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management 2013, January 6-9.
- Martinez Garcia de Leaniz P., Rodriguez del Bosque I., *Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation*, „Intangible Capital” 2013, 9.
- Matthews R.A., Diaz W.M., Cole S.G., *The organizational empowerment scale* 2003, „Personnel Review”, No. 32.
- Matusiak B., Matejun M., Różańska-Bińczyk I., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako środowisko implementacji praktyk green HR we współczesnych przedsiębiorstwach*, http://slz.sgh.waw.pl/wp-content/uploads/2020/11/011_II_02.pdf.
- May D.R., Flannery B.L., *Cutting waste with employee involvement teams*, „Business Horizons” 1995, No. 38.
- Mazur-Wierzbička E., *Uwarunkowania proekologicznych działań przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce” 2014, nr 13.
- Mendyk I., *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, A. Sitko-Lutek (red.), PWN, Warszawa 2007.

- Mention A., Bontis N., *Intellectual Capital and Performance within the Banking Sector of Luxembourg and Belgium*, „Journal of Intellectual Capital” 2013, No. 14.
- Michalczyk G., *Aktywa niematerialne jako generatory wartości w spółkach notowanych na GPW*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4.
- Mierzejewska B., *Kapitał intelektualny – jak o nim mówić interesariuszom?*, „E-mentor” 2009, nr 2 (29), <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/29/id/638>.
- Mikuła B., Pietruks-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Milliman J., Clair J., *Best environmental HRM practices in the U.S.*, [in:] *Greening People: Human Resources and Environmental Management*, W. Wehrmeyer (ed.), Greenleaf Publishing, Sheffield 1996.
- Minkiewicz J. i in., *Corporate image in the leisure services sector*, „Journal of Services Marketing” 2011, Vol. 25, No. 3.
- Mishra R.K., Sarkar S., Kiranmai J., *Green HRM: Innovative approach in Indian public enterprises*, „World Review of Science, Technology and Sustainable Development” 2014, No. 11 (1).
- Misztal A., *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a stopień rozwoju społeczno-gospodarczego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2019, nr 174.
- Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), PWN, Warszawa 2005.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
- Mun J., *Real Options Analysis*, John Wiley&Sons, New Jersey 2002.
- Murawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Muster V., Schrader U., *Green work-life balance: A new perspective for Green HRM*, „Zeitschrift Fur Personalforschung” 2011, No. 25.
- Nair S.R., Menon C.G., *An environment marketing system-a proposed model based on Indian experience*, „Business Strategy and the Environment” 2008, No. 17.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Niemczyk L., *Kapitał intelektualny w księgach rachunkowych oraz sprawozdawczości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015.
- Niemczyk L., *Rachunkowość finansowa aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego. Nowy dział rachunkowości*, Pacioli Institute, Rzeszów 2013.
- Niemczyk L., *Rachunkowość wiedzy*, Pacioli Institute, Rzeszów 2011.

- Niemczyk L., *Rachunkowość zasobów wiedzy przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 5-6.
- Nivlouei F.B., Khass E.D., *The Role of Green Intellectual Capital Management in Acquiring Green Competitive Advantage for Companies*, „International Journal of Management Research and Development” 2014, No. 4 (2).
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Norton T.A. i in., *Bridging the gap between green behavioural intentions and employee green behaviour: The role of green psychological climate*, „Journal of Organizational Behavior” 2017, No. 38.
- Nowak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Okoń-Horodyńska E., Wisła R., *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Olejniczak K., *Zielony marketing jako wyraz odpowiedzialności współczesnego przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.
- Ones D.S., Dilchert S., *Environmental sustainability at work: A call to action*, "Industrial and Organizational Psychology" 2012, No. 5.
- Opatha H.H.D.N.P., *Green Human Resource Management: A Simplified Introduction*, Proceedings of the HR Dialogue, Department of HRM, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura, 30th November 2013.
- Opatha H.H.D.N.P., Arulrajah A., *Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections*, „International Business Research” 2014, No. 7 (8).
- Ordóñez de Pablos P., *Intellectual Capital Reporting in Spain: A Comparative View*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4, No. 1.
- Pabian A., *Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5.
- Pabian A., *Zrównoważone przedsiębiorstwo jako rezultat zmian organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 8 (931).
- Pabian A., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, nr 17.
- Paille P. i in., *The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study*, „Journal of Business Ethics” 2013, No. 10.
- Panfil M., Szablewski A., *Metody wyceny spółki – perspektywa klienta i inwestora*, Poltext, Warszawa 2009.
- Papadas K.K., Avlonitis G.J., Carrigan M., *Green marketing orientation: 7 Conceptualization, scale development and validation*, „Journal of Business Research” 2017, No. 80 (8).

- Papadasa K.K. i in., *The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage*, „Journal of Business Research” 2019, No. 104.
- Patalas-Maliszewska J., *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, „E-mentor” 2010, nr 4 (36), <https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/36/id/769>.
- Patil J., Sarode A.P., *Green Human Resource Management: Role of HR Managers To Achieve Sustainability*, „International Journal of Creative Research Thoughts” 2018, Vol. 6, Iss. 1.
- Paulraj A., *Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability*, „Journal of Supply Chain Management” 2011, Vol. 47, No. 1.
- Pearse N., *The Role of Experiences in Creating and Developing Intellectual Capital*, „Management Research News” 2009, Vol. 32, No. 4.
- Peattie K., *Environmental marketing management: meeting the green challenge*, Pitman Publishing, London 1995.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 14.
- Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, S. Marciniak (red.), Politechnika Warszawska, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji, Warszawa 2002.
- Phillips L., *Go green to gain the edge over rivals*, „People Management” 2007, No. 13.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006.
- Pietruszka-Ortyl A., *Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów determinantą wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46.
- Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, M. Miłkuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007.
- Piwoń-Sulej K., *The Practice of Green HRM in Poland – with the Focus on Elements of the HR Function*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia” 2021, Vol. 55, No. 2.
- Piwoń-Sulej K., Kołodziej I., *Organizational practices promoting employees' pro-environmental behaviors in a Visegrad Group country: How much does company ownership matter?*, „PLOS ONE” 2022, 17(2), e0261547.
- Pobrotyn A., *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne” 2012, nr 1.

- Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993.
- Polonsky M., *Green marketing regulation in the US and Australia: the Australian 12 checklist*, „Greener Management International” 1994, No. 5.
- Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Porter M.E., *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa 2001.
- Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001.
- Ramachandran V., *Strategic corporate social responsibility: a «Dynamic Capabilities» perspective*, „Corporate Social Responsibility Environmental Management” 2011, No. 18.
- Ramus C., Steger U., *The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee «ecoinitiatives» at leading-edge European companies*, „Academic Management Journal” 2000, No. 43.
- Ramus C.A., *Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do*, „Journal of World Business” 2002, No. 37.
- Rayner J., Morgan D., *An empirical study of «green» workplace behaviours: ability, motivation and opportunity*, „Asia Pacific Journal of Human Resources” 2018, No. 56.
- Rego A. i in., *How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment*, „Journal Business Ethics” 2010, No. 94.
- Renwick D.W., Redman T., Maguire S., *Green human resource management: a review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2013, No. 15.
- Renwick D.W.S., Redman T., Maguire S., *Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda*, „University of Sheffield Working Paper” 2008, No. 1, https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf.
- Robertson J.L., Barling J., *Greening organizations through leaders’ influence on employees’ pro-environmental behaviors*, „Journal of Organizational Behavior” 2013, No. 34.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2004.
- Rompa I., *Explorative research on Sustainable Human Resource Management*, master’s thesis, University of Amsterdam, Work and Organizational Psychology Amsterdam 2011, https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/sustainable_hrm.pdf.

- Roos J., Edvinsson L., Dragonetti N.C., *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*, Palgrave Macmillan UK, London 1997.
- Różańska-Bińczyk I., Matejun M., Matusiak E., *Praktyki green HR we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
- Saifulina N., Carballo-Penela A., *Promoting sustainable development at an organizational level: An analysis of the drivers of workplace environmentally friendly behaviour of employees*, „Sustainable Development” 2017, No. 25.
- Savitz A.W., Weber K., *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: How Companies Can Leverage Human Resources to Achieve Sustainable Growth*, John Wiley & Sons, San Francisco 2013.
- Schein E., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London 2004.
- Schein E.H., *The role of the founder in creating organizational culture*, "Family Business Review" 1995, No. 8.
- Serolka-Stolka O., *Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o jego ekoinnowacyjność*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, nr 2.
- Shen J., Dumont J., Deng X., *Employees' perceptions of Green HRM and non-Green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives*, „Group & Organization Management” 2016, nr 43 (4).
- Sheopuri A., Sheopuri A., *Green HR practices in the changing workplace*, „Business Dimensions” 2015, No. 2 (1).
- Sidik M.H.J. i in., *The Dynamic Association of Energy, Environmental Management Accounting and Green Intellectual Capital with Corporate Environmental Performance and Competitive Advantages*, „International Journal of Energy Economics and Policy” 2019, No. 9 (5).
- Skalik J., *Organizacja i zarządzanie*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Skiba M., *Bariery przekazywania wiedzy w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 24, t. 2.
- Skills for Green Jobs European Synthesis Report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2010.
- Skrzypek E., *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny*, [w:] *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, E. Skrzypek (red.), t. 1, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2005.
- Skrzypek E., *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, E. Okoń-Horodyska, R. Wisła (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

- Skrzypek E., *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, E. Skrzypek, A. Sokół (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Skyrme D.J., *Knowledge Networking: Creating The Collaborative Enterprise: Creating The Collaborative Company*, A Butterworth-Heinemann Title, Oxford 1999.
- Słupik S., *Ekologiczna społeczna odpowiedzialność biznesu w strategiach rozwoju firm*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii” 2014, nr 3 (36).
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005.
- Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8.
- Steward T., *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey, London 1997.
- Stodolak S., *Kompetencje a umiejętności*, <http://www.psychologia.biz.pl/kompetencje-a-umiejtnosci/>.
- Stosik A., Kowalewski M., *Wykorzystanie kapitału intelektualnego w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, „Prace UE we Wrocławiu” 2011, nr 218.
- Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, AWF, Wrocław 2009.
- Stos-Roman A., *Miejsce kapitału intelektualnego w bilansie przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Folia Economica” 2011, nr 261.
- Strategia edukacji dla zrównoważonego rozwoju*, Europejska Komisja Gospodarcza ONZ, Warszawa 2008.
- Sveiby K.E., *Measuring Intangibles and Intellectual Capital*, [w:] *Knowledge Management. Classic and Contemporary Works*, D. Morey, M. Maybury, B. Thuraisingham (eds.), The MIT Press, Cambridge [USA, Massachusetts]–London 2000, s. 337-353.
- Szablewski A., Tuzimek R., *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004.
- Szpor A., Śniegocki A., *Ekoinnowacje w Polsce. Stan obecny, bariery rozwoju, możliwości wsparcia*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012.
- Tariq S., Jan F.A., Ahmad M.S., *Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management*, „Quality & Quantity” 2016, No. 50.
- Taylor S., Osland J., Egri C.P., *Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices*, „Human Resource Management” 2012, No. 51.
- Teixeira A.A. i in., *Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms*, „Journal of Cleaner Production” 2016, Vol. 116, s. 170-176.

- Teneta-Skwiercz D., *Zmiana kultury organizacyjnej – możliwości i ograniczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 463.
- Tonial G. i in., *Intellectual capital management and sustainability activities in Brazilian organizations: A case study*, [in:] *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability*, F. Matos i in. (eds.), Springer International Publishing, Cham 2019.
- Trojanowski T., *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 77.
- Trompenaars F., Hamoden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Trutkowski C., Mandes S., *Kapitał społeczny w małych miastach*, Scholar, Warszawa 2005.
- Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- Urbanek G., *Zasady wyceny aktywów niematerialnych*, www.ip-hub.org.
- Urbaniak B., *Colorfull Human Resource Management: What Are We Talking About? „Human Resource Management”* 2017, No. 6 (119).
- Vachon S., Klassen R.D., *Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain*, „International Journal of Production Economics” 2008, Vol. 111, No. 2, s. 299-315.
- Vahdati S., Vahdati S., *Identifying the obstacles to green human resource management practices in Iran*, „International Journal of Human Capital in Urban Management” 2018, No. 3 (1).
- Villena V.H., Revilla E., Choi T.Y., *The dark side of collaborative buyer-supplier relationships: A social capital perspective*, „Journal of Operations Management” 2011, No. 29 (6).
- Viswanathan V., *Sustainable Green HRM – Importance and Factors affecting successful implementation in Organisations*, „International Journal of Innovative Knowledge Concepts” 2014, Vol. 2, No. 8.
- Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5 (37), <https://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/37/id/784>.
- Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 2 (34), <https://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/34/id/727>.
- Walecka A., Zelek A., *Kapitał relacyjny firm w prewencji i interwencji antykryzysowej*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2 (176).

- Walecka A., Zelek A., *Zewnętrzny kapitał relacyjny jako zasób strategiczny*, „Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu. Firma i Rynek” 2017, nr 2 (52).
- Wehrmeyer W., *Going Green Is Good for Business ... and for HR Staff*, „Management Development Review” 1997, No. 10 (1).
- Welbourne T.M., Pardo-del-Val M., *Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration*, „Group Decision and Negotiation” 2009, No. 18.
- Whitmarsh L., O'Neill S., *Green identity, green living? The role of pro-environmental selfidentity in determining consistency across diverse pro-environmental behaviours*, „Journal of Environmental Psychology” 2010, No. 30.
- Wiig K.M., *Knowledge management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*, TH: Schema Press, Arlington 1993.
- Wildowicz-Giegiel A., *Akumulacja kapitału intelektualnego a kreacja wartości w przedsiębiorstwie nowej gospodarki*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2017.
- Wilk I., *Istota marketingu ekologicznego w warunkach zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 118.
- Wilk J., *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej” 2004, nr 75.
- Williamson O., *Comparative economic organisations: The analysis of discrete structural alternative*, „Administrative Science Quarterly” 1991, No. 36.
- Wiśniewska A., *Pro-ecological strategies in enterprise management*, [w:] *Ecological and landscape studies in programming sustainable development. Review of Polish experiences on the threshold of integration with the European Union*, M. Kistowski (ed.), University of Gdańsk, Gdańsk 2004.
- Woo C. i in., *Suppliers' communication capability and 32 external green integration for green and financial performance in Korean construction industry*, „Journal of Cleaner Production” 2016, No. 112.
- Woźniak L., Ziółkowski B., *Paradygmat ekonomii ekologicznej jako stymulator ekoinnowacyjności*, [w:] *Innowacje ekologiczne w rozwoju społeczno-gospodarczym*, L. Woźniak, J. Krupa, J. Grzesik (red.), Wydawnictwo WSliZ, Rzeszów 2006.
- Wróbel J., *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, M. Cisek (red.), Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.

- Yadiati W. i in., *The role of green intellectual capital and organizational reputation in influencing environmental performance*, „International Journal of Energy Economics and Policy” 2019, Vol. 9, No. 3.
- Yang Z. i in., *Green, Green, and It's Green: A Triad Model of Technology, Culture, and Innovation for Corporate Sustainability*, „Sustainability” 2017, Vol. 9, No. 9, 1369.
- Yong J.Y. i in., *Nexus between green intellectual capital and green human resource management*, „Journal of Cleaner Production” 2019, No. 215.
- Yong J.Y. i in., *Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management*, „Business Strategy and the Environment” 2019, Vol. 29, No. 1.
- Youndt M.A., Snell S.A., *Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance*, „Journal of Managerial Issues” 2004, Vol. 16, No. 3.
- Yusliza M.Y. i in., *A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance*, „Journal of Cleaner Production” 2020, No. 249, 119334.
- Yusoff Y.M., Ramayah T., Othman N.Z., *Why Examining Adoption Factors, HR Role and Attitude towards Using E-HRM is the Start-Off in Determining the Successfulness of Green HRM?*, „Journal of Advanced Management Science” 2015, Vol. 3, No. 4.
- Zaborowska R., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Ars boni et aequi, Poznań 2009.
- Zajkowska M., *Marketing zrównoważony – od tradycyjnego do innowacyjnego nurtu zarządzania marketingowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41 (2).
- Zaremba-Warnke S., *Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 376.
- Zaremba-Warnke S., *Marketing zrównoważony vs. niezrównoważona konsumpcja*, „Studia Ekonomiczne” 2016, nr 255.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), PWN, Warszawa 2005.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwicyński (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Zhang M. i in., *Supplier integration and firm performance: The moderating effects of internal integration and trust*, „Production Planning & Control” 2018, Vol. 29, No. 10.
- Zhang X., Shen L., *Green strategy for gaining competitive advantage in housing development: a China study*, „Journal of Cleaner Production” 2011, Vol. 19, Iss. 2-3.

- Zheng W., Yang B., McLean G.N., *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*, „Journal of Business Research” 2010, No. 63 (7).
- Zhou Z., Li C.B., *How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing*, „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33.
- Zhu Q., Cote R.P., *Integrating green supply chain management into an embryonic eco-industrial development: a case study of the Guitang group*, „Journal of Cleaner Production” 2004, Vol. 12.
- Zhu Q., Sarkis J., Lai K.H., *Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices*, „Journal of Purchasing Supply Management” 2013, Vol. 19, No. 2.
- Zibarras L.D., Coan P., *HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey*, Int. J. Hum. Resour. Manag. 2015, No. 26.
- Ziębicki B., *Motywowanie do dzielenia się wiedzą w organizacji*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, B. Godziszewski, M. Hoffer, M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Ziółko M., Mróz J., *Wpływ ekoinnowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2015, nr 42.
- Zoogah D., *The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach*, „Zeitschrift fur Personalforschung” 2011, No. 25.
- Żemigła M., *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2008.

SUMMARY

Creating green intellectual capital in organizations

Sustainable development as one of the leading megatrends in the modern world significantly determines the market activity of companies. Increasing concern for the condition of the natural environment and climate change makes enterprises face the challenge of integrating environmental issues into their business activities. In recent years, in search of ways to improve ecological efficiency, attention has been paid to green intellectual capital as a specific intangible resource that supports the sustainable development of the organization. This monograph is an attempt to systematize the knowledge about this capital and its role in the process of building sustainable organizations and strengthening their competitive advantage on the market. Theoretical considerations focus on discussing the specificity of green relational capital and characterizing its main components. The empirical part presents the results of the author's own research on the scope of implementation of practices aimed at the accumulation of this capital in Polish enterprises and their impact on the competitiveness of the studied entities. The main barriers in the process of accumulation of green intellectual capital and the methods of overcoming them were also discussed.

Keywords: green intellectual capital, green human capital, green organizational capital, green relational capital, competitiveness, sustainable development