



Miesięcznik TNOiK

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

PRZYWÓDZTWO A ZRÓWNOWAŻONY BIZNES W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

<https://doi.org/10.33141/po.2016.07.04>

Przegląd Organizacji, Nr 7 (918), 2016, ss. 27-34
www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Katarzyna Szczepańska-Woszczyna
Anna Francik

Wprowadzenie

Wraz z rosnącymi wyzwaniami społecznymi, środowiskowymi i ekonomicznymi, które dziś są już stałym elementem otoczenia społeczno-gospodarczego każdej organizacji, podkreśla się rolę, jaką odgrywają przedsiębiorstwa w osiągnięciu zrównoważonego rozwoju (Hall i in., 2010; Baumann-Pauly i in., 2013). W szczególności wskazuje się na rolę małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w kreowaniu i wdrażaniu nowych, bardziej zrównoważonych modeli produkcji i konsumpcji, poprzez inwestycje w zasoby ludzkie, uwzględnianie w prowadzonej działalności interesów społecznych oraz aspektów środowiskowych.

Zrównoważony rozwój sektora MŚP ma kluczowe znaczenie dla gospodarki. MŚP są źródłem wzrostu gospodarczego, innowacji, a przede wszystkim miejsc pracy (sektor ten generuje sześć na dziesięć miejsc pracy). Pozytywnym zjawiskiem towarzyszą trudności w implementowaniu aspektów środowiskowych (Revell, Blackburn, 2005; Drake i in., 2004). Szacuje się, że MŚP łącznie mogą być odpowiedzialne nawet za 70% zanieczyszczeń przemysłowych (DG ENTR, 2004). Wśród najbardziej znaczących przeszkód w rozwoju i wdrażaniu zrównoważonych innowacji wymienia się trudności finansowe, brak czasu oraz brak kompetencji i wykwalifikowanych pracowników (Vasilenko, Arbačiauskas, 2012).

Literatura dotycząca zrównoważonego rozwoju w praktykach biznesowych¹ w naturalny sposób koncentruje się na dużych, najczęściej międzynarodowych przedsiębiorstwach (Elke, Bos-Brouwers, 2009). Mimo faktu, iż MŚP odgrywają kluczową rolę w rozwoju gospodarki, mało wiadomo na temat prawidłowości i praktyk biznesowych związanych ze zrównoważonym biznesem w MŚP. Podkreśla się lukę w badaniach nad zrównoważonym rozwojem MŚP, gdzie wymagane jest zróżnicowane podejście (wynikające np. z ich heterogeniczności) ze szczególnym uwzględnieniem przywództwa i zrozumienia kultury MŚP (będącej jednym z istotnych determinant wzrostu MŚP (APAX, 2014).

Celem artykułu jest ocena roli i zakresu, w jakim przywództwo menedżerskie ma wpływ na zrównoważony rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Identyfikacja czynników ułatwiających zrównoważony rozwój biznesu w MŚP stanowi znaczący potencjał transformacji w kierunku zrównoważonej gospodarki. W opracowaniu postawiono następujące hipotezy: 1) przywództwo jest jednym z kluczowych czynników, które umożliwiają zrównoważony rozwój w MŚP, 2) działania i decyzje związane ze zrównoważonym rozwojem firmy podejmowane przez menedżerów, muszą być zgodne z ich własnymi wartościami, 3) stymulowanie świadomości i rozwoju pracowników oraz ich odpowiedzialności za środowisko przez właścicieli/menedżerów pozytywnie wpływa na zrównoważony rozwój biznesu w MŚP. Do realizacji celów i weryfikacji hipotez od strony empirycznej zostaną wykorzystane dane z badań bezpośrednich, przeprowadzonych metodą ankiety. Analiza danych zostanie przeprowadzona na dwóch płaszczyznach: opisu statystycznego w próbie i wnioskowania statystycznego polegającego na uogólnianiu wyników uzyskanych w próbie na populację statystyczną.

Sustainability (tłum. zrównoważenie), w przypadku przedsiębiorstwa, definiowane jest jako jego zdolność do ciągłego: 1) uczenia się, 2) adaptacji i rozwoju, 3) rewitalizacji, 4) rekonstrukcji, 5) reorientacji dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (Grudzewski i in., 2010). Zrównoważony biznes definiuje się jako holistyczne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem bazujące na zasadzie równoważenia i integrowania w prowadzonej działalności trzech aspektów, tj. ekonomicznego, środowiskowego i społecznego (Dyllick, Hockerts, 2002). Aspekt ekonomiczny to zwiększanie wartości przedsiębiorstwa poprzez efektywne wykorzystanie zasobów (ludzkich, surowcowych, finansowych), skuteczne projekty i przedsięwzięcia, dobre zarządzanie, planowanie i kontrola. Aspekt ekologiczny oznacza unikanie szkodliwych i nieodwracalnych skutków dla środowiska przez efektywne wykorzystanie zasobów naturalnych, wykorzystanie zasobów odnawialnych, ochronę gleby i wody, właściwe zarządzanie odpadami. Aspekt społeczny to reagowanie i zaspokajanie potrzeb społeczeństwa, w szczególności wszystkich interesariuszy (Abidin, Pasquire, 2007). Jako taki, zrównoważony biznes jest elementem szerszych działań zmierzających do większej odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw (Rainey, 2010).

Kluczowe znaczenie dla zrównoważonego rozwoju firmy ma silne przywództwo², bezpośrednio wpływając na główne obszary organizacji: na poziom innowacyjności firmy, na jej reputację korporacyjną, na poziom wydajności, finansową stabilność i relacje z klientami. Przywództwo rozumiane jako umiejętność poprowadzenia organizacji w przyszłość, polegające na szukaniu szans i skutecznym wykorzystywaniu tych najlepszych. Przywództwo polegające na wytyczaniu wizji, współpracy z ludźmi, którzy tę wizję chcą realizować, inicjowaniu korzystnej zmiany, bazujące nie na atrybutach, lecz na zachowaniach. Rola przywództwa odpowiedzialnego za rozwój i realizację strategii marki pracodawcy jest kluczowa, choć często niedoceniana.

Znaczenie przywództwa dla zrównoważonego biznesu

Zdolność organizacji do tworzenia zrównoważonej wartości (*sustainable value*) jest w bezpośredniej relacji z kapitałem intelektualnym (ludzki, strukturalny i relacyjny), umożliwia analizowanie takich elementów, jak: rzetelność, wiarygodność, satysfakcja, uczciwość, relacje z interesariuszami. Jednocześnie analiza poszczególnych elementów kapitału intelektualnego wyjaśnia źródła tworzenia *sustainable value*: na poziomie indywidualnym (osoby), struktur organizacyjnych, procesów, systemów, relacji i sieci (Ciasullo, Troisi, 2011; Subramaniam, Youndt, 2005).

Przedsiębiorstwo posiada zdolność do tworzenia zrównoważonej wartości, gdy jego menedżerowie są zorientowani na zrównoważony rozwój. Szczególnie dotyczy to MŚP, w których główne decyzje w firmie są scentralizowane w osobie właściciela-menedżera, który bywa jednocześnie twórcą (kreatorem), jak też wykonawcą. Menedżerowie, poprzez swoje zachowania, sposób podejmowania decyzji, artykułowane wartości, uzewnętrzniają własne osobiste wartości (Hemingway, Maclagan, 2004). Skala celów biznesowych w przypadku MŚP łączy się z osobą właściciela-menedżera, dla którego związek między sukcesem osobistym i biznesowym jest znacznie bardziej ścisły niż w przypadku delegowania innym osobom kompetencji menedżerskich i przyjmuje formę etycznego i odpowiedzialnego zachowania niezależnie od wyniku. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw wynika z ich charakterystycznych umiejętności zarządczych i organizacyjnych (sposobu koordynowania i angażowania zasobów, rozwoju produktów, tworzenia aliansów i in.), jest kształtowana przez specyficzne dla firmy pozycje aktywów (w tym będąca w posiadaniu firmy specyficzna wiedza, konkurencyjność oferowanych produktów i usług, dostarczanie wymiernej wiązki wartości dla klientów) oraz ścieżkę(i) rozwoju, jaką firma przyjęła (Teece i in., 1997; Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2013; Szczepańska-Woszczyzna, 2014). By utrzymać przewagę konkurencyjną, organizacja musi posiadać zdolność („dynamiczną możliwość”) adaptowania, integrowania i rekonfigurowania jej wewnętrznych i zewnętrznych umiejętności organizacyjnych, zasobów i kompetencji funkcjonalnych, by sprostać wymaganiom zmieniającego się otoczenia. Zdaniem D.J. Teece (2007), ta dynamiczna zdolność jest uzależniona w dużej mierze od kierowników

najwyższego szczebla. Menedżerowie muszą być przywódcami, artykułować cele, pomagać w ocenie okazji, budować zaufanie i odgrywać kluczową rolę w podejmowaniu strategicznych dla organizacji decyzji (Augier, Teece, 2009). Szacuje się, że firmy mogą osiągnąć znacznie wyższe (o ponad 30%) zyski, jeżeli menedżerowie będą stymulować wzrost zaangażowania i kompetencji pracowników.

Zrównoważony rozwój wymaga nowych umiejętności i postaw przywódczych. Ich rozwijanie jest kluczowe do osiągnięcia tzw. punktu zwrotnego, gdy zrównoważony rozwój zostanie na stałe osadzony w strategiach biznesowych firm. Wskazuje się na następujące oczekiwane kompetencje współczesnego lidera: bardzo dobra znajomość problemów społecznych firmy oraz oczekiwań interesariuszy, zdolność do budowania silnych relacji opartych na zaufaniu z kluczowymi interesariuszami zewnętrznymi, umiejętność identyfikowania ryzyka i szans, projektowania strategii odpowiedzi na nie, opracowywania i wdrażania strategii i praktyk zrównoważonego rozwoju w firmie, budowania konsensusu pomiędzy kadrą wyższą w firmie, budowania zaufania w relacjach wewnętrznych w firmie, mierzenia i komunikowania inicjatyw i działań zrównoważonego rozwoju, przenoszenia dobrych praktyk w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) (Morton, Grayson, 2009). Sześć kluczowych cech zrównoważonego przywództwa to: rozumienie szerokiego kontekstu, zarządzanie skomplikowaną rzeczywistością, radzenie sobie z trudnościami, myślenie systemowe, praca ponad podziałami, umożliwianie kreatywności i wprowadzanie zmian (WBCSD, 2011).

Metoda badawcza

Do realizacji przyjętych celów i weryfikacji postawionych hipotez od strony empirycznej pozyskano dane drogą badań bezpośrednich, przeprowadzonych metodą ankiety, techniką ankiety rozdawanej (papierowej) oraz elektronicznej (rozsyłanej drogą mailową). Uzyskano zwrotność na poziomie 15%. Zastosowano losowy dobór próby. Badania przeprowadzono w okresie listopad-grudzień 2015 r. Baza danych zawierała 20 zmiennych charakteryzujących menedżerów/właścicieli 138 małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w woj. śląskim. Badane małe i średnie przedsiębiorstwa były zróżnicowane pod względem rodzaju działalności. Zmienne zostały zmierzone na 7-stopniowej skali Likerta (ocena 1 oznaczała całkowity brak zgody respondenta z daną opinią, natomiast ocena 7 oznaczała pełną zgodność).

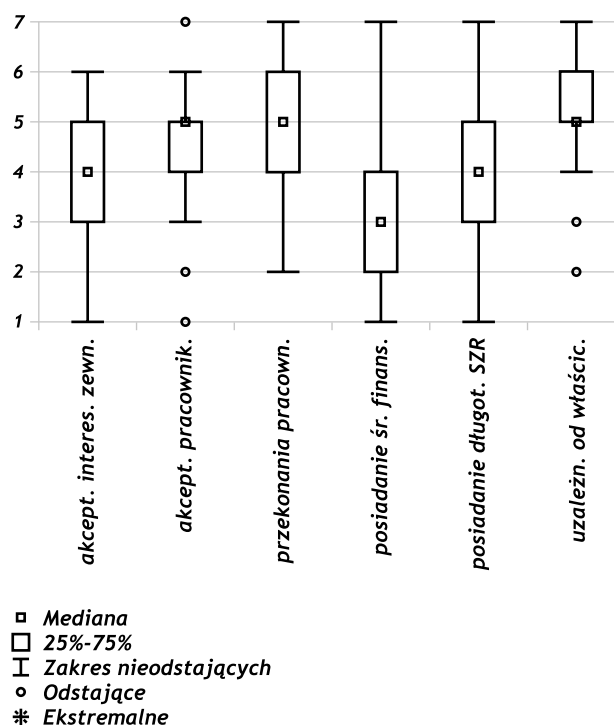
Analiza danych została przeprowadzona na dwóch płaszczyznach: opisu statystycznego w próbie i wnioskowania statystycznego polegającego na uogólnianiu wyników uzyskanych w próbie na populację statystyczną. Do opisu statystycznego próby wykorzystano podstawowe tablice ze statystykami opisowymi, pozwalające zorientować się w strukturze badanego materiału, w tym histogramy skategoryzowane macierzowe i wykresy pudełkowe. W zakresie wnioskowania statystycznego wykorzystano nieparametryczne testy statystyczne: (1) współczynnik korelacji liniowej rang Spearmana celem zbadania istnienia statystycznej zależności między zmiennymi, (2) testy niezależności

chi-kwadrat celem zbadania istnienia statystycznie istotnej zależności między dwoma zmiennymi; do określenia siły związku pomiędzy zmiennymi jakościowymi wykorzystano miarę siły związku opartą o chi kwadrat V Cramera; (3) opisową i eksploracyjną analizę czynnikową celem wyodrębnienia naturalnych grup zmiennych. Hipotezy zostały zweryfikowane na poziomie istotności 0,05. W analizie wyników będzie też używana wartość *p*, która oznacza najmniejszy poziom istotności, przy którym można odrzucić hipotezę zerową. Do obliczeń wykorzystano pakiet statystyczny Statistica 12.5. Respondenci reprezentowali przedsiębiorstwa różnej wielkości: mikro – 31,2% respondentów, małe – 42,0%, średnie przedsiębiorstwa – 26,8%. Większość respondentów stanowili mężczyźni (63,3%), w wieku 31–40 lat (41,7%), ze średnim stażem menedżerskim 12,7 lat.

Wyniki badań

Przywództwo jako jeden z kluczowych czynników determinujących zrównoważony biznes

Jak wynika z przeprowadzonych badań, strategia zrównoważonego rozwoju realizowana jest w pełni w grupie 65,2% przedsiębiorstw. Ponad połowa (55,0%) respondentów jest osobiście zaangażowana w działania zrównoważonego biznesu. Wśród czynników warunkujących skuteczne wdrożenie działań w obszarze zrównoważonego biznesu, najwyższe oceny miało uzależnienie tych działań od właścicieli/menedżerów przekonanych do takiej strategii. Wykres ramka-wąsy przedstawia medianę i zróżnicowanie ocen stwierdzeń określających skuteczne wdrożenie działań w obszarze zrównoważonego biznesu (rys. 1).



Rys. 1. Zróżnicowanie ocen stwierdzeń określających skuteczne wdrożenie działań w obszarze zrównoważonego biznesu
Źródło: opracowanie własne



Ponad co drugi badany ocenił ten czynnik na 5 (w skali od 1 do 7). Nikt z badanych nie ocenił tego czynnika jako *zupełnie się nie zgadzam*. W następnej kolejności wysokie oceny otrzymały czynniki: *akceptacja pracowników, przekonania pracowników* poszczególnych działów i zespołów, posiadanie *długoterminowej strategii zrównoważonego rozwoju* w firmie, *akceptacja interesariuszy zewnętrznych* oraz – na końcu – *posiadanie znacznych środków finansowych*. Największą zgodność ocen otrzymano dla uzależnienia skutecznego wdrożenia działań w zakresie zrównoważonego rozwoju od *właścicieli/menedżerów przekonanych do tych działań* oraz *akceptacja pracowników*. Największe zróżnicowanie ocen otrzymano dla: *posiadanie znacznych środków finansowych* oraz *posiadanie długoterminowej strategii zrównoważonego rozwoju* w firmie. Jeśli przywództwo oznacza uzależnienie działań od właścicieli/menedżerów, to wykazano prawdziwość stwierdzenia.

Analiza została przeprowadzona dla dwóch grup firm: mikro- i małych oraz średnich – przebadano 75% mikro- i małych oraz 25% średnich przedsiębiorstw. Na podstawie badań można stwierdzić, że wielkość firmy nie jest determinantą czynników, od których zależy może skuteczne wdrożenie działań w zakresie zrównoważonego rozwoju (wykorzystano test niezależności chi-kwadrat; tab. 1). Istnieje statystycznie istotna zależność między wielkością firmy a *akceptacją interesariuszy zewnętrznych* dla takich działań. Zależność ta jest jednak słaba (współczynnik Cramera wynosi 0,23662). Pozostałe zależności są statystycznie nieistotne.

Obszary oddziaływania menedżerów MŚP w zakresie zrównoważonego biznesu

Do weryfikacji hipotez o wpływie menedżera na biznes zrównoważony zostały wybrane z ankiety pytania wyrażające opinie i stanowisko menedżerów w zakresie zrównoważonego rozwoju firmy. Wykorzystując analizę czynnikową, zidentyfikowano grupy determinant zrównoważonego rozwoju firmy w oparciu o opinie menedżerów. Zaletą analizy czynnikowej jest możliwość odkrycia optymalnej liczby zmiennych ukrytych, które wyjaśniają wzajemne powiązania między zmiennymi obserwowalnymi.

Podstawą do twierdzenia, że w badaniu występują grupy determinant mogących stanowić o rozwoju zrównoważonego biznesu w firmie jest macierz korelacji potwierdzająca istnienie istotnych zależności między zmiennymi. Dla 16

zmiennych został wyznaczony współczynnik adekwatności doboru próby Kaisera-Mayera-Olkinia oraz przeprowadzono test Barletta. Oba testy (współczynnik KMO większy od 0,6 oraz test Barletta $p=0,000$) wskazują na zasadność stosowania analizy czynnikowej. Na podstawie analizy wartości własnych oraz kryterium wyjaśnianej wariancji zredukowano 16 zmiennych wejściowych do 7 wymiarów, wyjaśniających w sumie 73,88% ogólnej zmienności. Ocena zrównoważonego biznesu odbywa się zatem na siedmiu płaszczyznach. Czynniki zostały określone jako:

- a) Stosunek menedżera do zrównoważonego biznesu: umiejętność rozpoznawania i analizowania potencjalnych aspektów zrównoważonego rozwoju w biznesie, prawidłowe rozumienie idei zrównoważonego biznesu przez kadre zarządzającą i pracowników, decyzje i rozstrzygnięcia menedżera odzwierciedlają jego osobiste wartości.
- b) Wpływ menedżera na pracowników i stymulowanie ich zachowań: świadomość, że decyzje menedżera mają silny wpływ na zachowanie innych, prośba o opinie innych przed podjęciem decyzji, zachęcanie podwładnych pracowników do wyrażania własnych opinii, świadomość, że niewłaściwa struktura zachęt/motyatorów może prowadzić do nieetycznych zachowań pracowników.
- c) Rozwój i godne traktowanie pracowników: skuteczność we wspieraniu rozwoju pracowników, dbanie o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, godne traktowanie pracownika jako standard w firmie.
- d) Komunikacja menedżera z pracownikami/otoczeniem: regularnie wyjaśniam zarówno biznesowe, jak i etyczne przesłanki swoich opinii/decyzji.
- e) System nagród i awansów oparty na postawie etycznej: postawa etyczna pracowników jest elementem składowym w systemie nagród i awansów w firmie.
- f) Wkład własny menedżera w zrównoważony biznes: propagowanie wśród pracowników działań mających na celu zmniejszenie zużycia surowców i energii; osobiste zaangażowanie menedżera w działalność firmy w zakresie zrównoważonego biznesu, jest dla mnie istotne, że firma prowadzi działania w zakresie zrównoważonego biznesu.
- g) Działanie menedżera na rzecz otoczenia zewnętrznego: przekonanie, że każda firma powinna wspierać społeczność z regionu, w którym funkcjonuje.

Tab. 1. Zależność działań w obszarze zrównoważonego biznesu i wielkość firmy (Test niezależności chi-kwadrat (wartości p))

Czynnik a wielkość firmy (wartość p)					
<i>akceptacja interesariuszy zewnętrznych</i>	<i>akceptacja pracowników</i>	<i>przekonania pracowników</i>	<i>posiadanie środków finansowych</i>	<i>posiadanie długoterminowej strategii zrównoważonego biznesu</i>	<i>uzależnione od właściciela/menedżera</i>
,01821*	,69680	,63223	,54169	,81035	,14198

* istotność na poziomie 0,05

Źródło: opracowanie własne

Dla tych grup obliczono korelacje z pozostałymi pytaniami stwierdzającymi, jaki jest stan faktyczny w firmie: podejmowanie przez firmę działań na rzecz społeczności, w której funkcjonuje, wspieranie jej finansowo lub pozafinansowo, firma ma jasną politykę kontaktów z interesariuszami, firma posiada programy zarządzania talentami, firma posiada jasną dla pracowników ścieżkę awansów, firma prowadzi działania w zakresie zrównoważonego biznesu. Jednocześnie obliczono korelacje z grupą dotyczącą obecności działań związanych ze zrównoważonym biznesem w firmie i przekonaniem menedżera do koncepcji *sustainable business development* (GRUPA A): osobiste zaangażowanie menedżera w działalność w zakresie zrównoważonego biznesu, przekonanie menedżera, że istotne jest, że firma, którą prowadzi/w której pracuje, prowadzi działania w zakresie zrównoważonego biznesu; firma prowadzi działania w zakresie zrównoważonego biznesu, umiejętność menedżera rozpoznawania i analizowania aspektów zrównoważonego rozwoju w sytuacjach biznesowych, prawidłowe rozumienie idei zrównoważonego biznesu przez kadrę zarządzającą i pracowników (tab. 2).

Istnieje statystycznie istotna zależność między podejmowaniem działań związanych ze zrównoważonym biznesem w firmie i przekonaniem (świadomością) menedżera do koncepcji *sustainable business development* a wpływem menedżera na pracowników i stymulowaniem ich zachowań (czynniki (b), (c), (d), (e)). Jedno-

ześnie istnieje istotna umiarkowana zależność między: wpływem menedżera na pracowników i stymulowaniem ich zachowań (czynniki (b), (c), (d), (e)) a posiadaniem przez firmy jasnej polityki kontaktów z interesariuszami oraz rozwojem programów zarządzania talentami w firmie. Można zauważyć również statystycznie istotną zależność między stosunkiem menedżera do zrównoważonego rozwoju firmy a jasną polityką firmy w zakresie kontaktów z interesariuszami.

Analizując kwestię zgodności działań i decyzji menedżera w zakresie zrównoważonego rozwoju z jego własnymi wartościami, można stwierdzić, że ocena przynajmniej połowy badanych w zakresie poszczególnych zmiennych (a, b, c, d) wynosiła 5 lub 6. Wartością występującą najczęściej (dominantą) była ocena 5 (w skali 1–7) (tab. 3).

Wśród respondentów 81,2% jest zdecydowanie świadoma wpływu swoich decyzji jako menedżerów na zachowania pracowników, dalsze 10,8% w stopniu średnim. Podejmowanie decyzji w zgodzie z własnymi wartościami ma zasadnicze znaczenie dla respondentów; w dłuższej perspektywie, mogą one być skuteczne tylko wtedy, gdy te dwa obszary są zbieżne. Ponad 63% badanych stwierdza, że ich decyzje i rozwiązania jako menedżerów w pełni odzwierciedlają ich osobiste wartości (biorąc pod uwagę decyzje biznesowe w ciągu ostatnich 5 lat), 22,5% – w średnim stopniu, niską zgodność deklaruje 14,4% respondentów (mediana: 5).

Tab. 2. Korelacja czynników

Stwierdzenie	Czynnik (Wartość p)						
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)
1	-	0,255770*	0,075725	0,284942*	-0,017281	0,050422	-0,033537
2	-	0,334401*	0,071562	0,178462*	0,038406	0,032889	0,014249
3	0,146387	0,053935	0,334356*	0,150264	0,294706*	0,327640*	0,132659
4	0,234979*	0,373838*	0,211594*	0,352888*	0,304695*	0,174648*	0,034196
5	-0,018426	0,242307*	0,406066*	0,285513*	0,361544*	0,277581*	0,178168*
6	-0,050178	0,082939	0,508204*	0,218394*	0,265816*	0,420346*	0,153937
7	0,137810	0,279363*	0,359196*	0,053346	0,088777	0,160614	0,154224
8	-0,085329	-0,060566	0,310791*	0,161568	0,339427*	-	0,168873*
9	-0,121605	0,112893	0,259666*	0,094649	0,136710	-	0,228885*
10	-0,083265	-0,090056	0,110791	-0,067367	0,018818	0,475802*	0,098125
11	0,010852	-0,160259	0,024740	-0,027328	-0,065386	0,109683	0,046868
GRUPA A	-	0,367638*	0,279428*	0,300831*	0,203413*	-	0,127987

* zależność istnieje

Treść stwierdzeń: (1) Jestem w stanie rozpoznawać i analizować potencjalne aspekty zrównoważonego rozwoju w biznesie; (2) Kadra zarządzająca i pracownicy muszą prawidłowo rozumieć ideę zrównoważonego biznesu; (3) Moja firma podejmuje działania na rzecz społeczności, w której funkcjonuje, wspiera ją finansowo lub pozafinansowo; (4) Firma ma jasną politykę kontaktów z interesariuszami; (5) Firma posiada programy zarządzania talentami; (6) Firma posiada jasną dla pracowników ścieżkę awansów; (7) Firma prowadzi działania w zakresie zrównoważonego biznesu; (8) Angażuję się osobiście w działalność firmy w zakresie zrównoważonego biznesu; (9) Jest dla mnie istotne, że firma, prowadzi działania w zakresie zrównoważonego biznesu; (10) Przywództwo jest narzędziem zarządzania wartością dla interesariuszy; (11) Wielkość firmy

Źródło: opracowanie własne



Tab. 3. Pozycyjne statystyki opisowe dla wybranych zmiennych

Stwierdzenie	Mediana	Dominanta	Liczność dominanty	Minimum	Maksimum	25 percentyl	75 percentyl
1	5	5	39	2	7	4	6
12	5	5	44	1	7	4	6
13	6	5	43	1	7	5	6
14	4	5	36	2	7	3	5

Treść stwierdzeń: (1) Jestem w stanie rozpoznawać i analizować potencjalne aspekty zrównoważonego rozwoju w biznesie; (12) Moje decyzje i rozstrzygnięcia jako menedżera odzwierciedlają moje osobiste wartości (decyzje biznesowe ostatnich 5 lat); (13) Zdaję sobie sprawę, że moje decyzje jako menedżera mają silny wpływ na zachowanie innych; (14) Regularnie wyjaśniam zarówno biznesowe, jak i etyczne przestanki swoich opinii/decyzji

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

W Polsce momentem przełomowym we wprowadzaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju do prowadzenia krajowego było uznanie w 1997 r. koncepcji zrównoważonego rozwoju za zasadę konstytucyjną. Od przełomu XX i XXI w. obserwuje się zainteresowanie koncepcją *sustainable business development* w działaniach przedsiębiorstw. W przeciwieństwie do krajów z ponad 30-letnimi doświadczeniami w implementacji koncepcji *sustainability* doświadczenia polskich przedsiębiorstw są dość krótkie. Podsumowując uzyskane wyniki badań, można stwierdzić, że idea *sustainable business development* w MŚP w Polsce jest dopiero w fazie rozwoju.

Wyniki badań wskazują, że przywództwo jest identyfikowane jako jeden z kluczowych czynników decydujących o wdrażaniu zrównoważonego rozwoju. Taka konkluzja jest zbieżna z wnioskami M.S. De Gobbi (2011), H. Stewart, R. Gappa (2011) oraz UNGC (2010). Przywództwo – zdaniem badanych – jest czynnikiem ważniejszym niż akceptacja i przekonanie pracowników, posiadanie długoterminowej strategii w zakresie zrównoważonego biznesu, akceptacja interesariuszy zewnętrznych, a także posiadanie odpowiednich środków finansowych. Większość menedżerów rozumie koncepcję *sustainable business development*, potrafi identyfikować działania związane z tą koncepcją, wdraża pojedyncze rozwiązania. Badania wskazują, że istotne jest wsparcie menedżerów udzielane pracownikom, wyznaczanie wzorców zachowania dla pracowników. Wyzwaniem jest znalezienie równowagi pomiędzy potrzebami organizacji i potrzebami jej interesariuszy oraz ustanowienie procesu dwustronnej komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Zrównoważony biznes obejmuje zrozumienie wartości oraz satysfakcję menedżerów, pracowników i klientów (Edvardsson, Larssona, 2004; Waddock, Bodwell, 2004). Liczne badania potwierdzają (Hemingway, MacLagan, 2004, De Gobbi, 2011) skuteczność działania zarządzających w zakresie *sustainable development*, opartą o ich osobiste zaangażowanie i przekonania. Menedżerowie chcą być świadomi podejmowanych działań; duże

znaczenie ma dla nich podejmowanie decyzji w zgodzie z własnymi wartościami.

Menedżerowie w MŚP mogą stać się ważnym katalizatorem zmian myślenia o sposobie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw. Odgrywają oni szczególną rolę w określaniu wartości wyznawanych przez firmę i kształtowaniu jej kultury organizacyjnej, identyfikacji kluczowych pytań i tworzeniu wizji przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Silne przywództwo (często właściciela), jego wizja, zdolności poznawcze, by kierować i zarządzać, zdecydowanie i uparcie wykorzystywać sprzeczności i paradoksy – może stać się dla firmy istotną siłą napędową rozwoju. Warunkiem wdrożenia koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw jest zatem zmiana w mentalności menedżerów, oparta na przekonaniu o zdolności do dostrzegania i wykorzystania sił oraz szans w niej tkwiących.

dr Katarzyna Szczepańska-Woszczyna
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Wydział Nauk Stosowanych
 e-mail: kszczepanska@wsb.edu.pl

dr hab. Anna Francik, prof. nadzw.
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Wydział Nauk Stosowanych
 e-mail: fania1@onet.eu

Przypisy

- 1) Pojęcia zrównoważony biznes, zrównoważony rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP, zrównoważony rozwój w praktykach biznesowych są stosowane zamiennie.
- 2) Oprócz przywództwa jako główne czynniki determinujące zrównoważony rozwój biznesu MŚP wymienia się: (1) dostęp do wykwalifikowanych zasobów pracy, (2) dostęp do środków finansowych za pośrednictwem systemu bankowego, (3) zdolność do reagowania na potrzeby rynku, (4) elastyczne ramy instytucjonalne.

Bibliografia

- [1] Abidin N.Z., Pasquire C.L. (2007), *Revolutionize Value Management: A Mode Towards Sustainability*, „International Journal of Project Management”, Vol. 25, pp. 275–282.
- [2] APAX (2014), *Determinanty wzrostu w sektorze MŚP. Polskie przedsiębiorstwa na tle zagranicznych odpowiedników*, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/21620.pdf>; data dostępu: 12.12.2015 r.
- [3] Augier M., Teece D.J. (2009), *Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance*, „Organization Science”, Vol. 20, pp. 410–21.
- [4] Baumann-Pauly C., Wickert S.L., Scherer A.G. (2013), *Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 115, No. 4, pp. 693–705.
- [5] Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (red.), (2013), *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji: uwarunkowania, innowacje, strategie*, UE w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja UE w Krakowie, Kraków.
- [6] Ciasullo M.V., Troisi O. (2011), *The Creation of Sustainable Value in SMEs. A Case Study*, Conference Proceedings 14th Toulon-Verona Conference „Organizational Excellence in Services” University of Alicante – University of Oviedo, pp. 291–317.
- [7] De Gobbi M.S. (2011), *Mainstreaming Environmental Issues in Sustainable Enterprises: An Exploration of Issues, Experiences and Options*, ILO Employment Sector Working Paper Series 75.
- [8] DG ENTR. (2004), *Public Policy Initiative to Promote the Uptake of Environmental Management Systems in SMEs – Final Report of the BEST Project Expert Group*, http://www.ueapme.com/docs/various/2004/best_report.pdf; access date: 12.12.2015.
- [9] Drake F., Purvis M., Hunt J. (2004), *Meeting the Environmental Challenge: A Case of Win-win or Lose-win? A Study of the UK Baking and Refrigeration Industries*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 13, No. 3, pp. 172–186.
- [10] Dyllick T., Hockerts K. (2002), *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 11, pp. 130–141.
- [11] Edvardsson B., Larsson P. (2004), *Service guarantees*, Studentlitteratur, Lund.
- [12] Elke H., Bos-Brouwers J. (2009), *Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 19, No. 7, pp. 417–435.
- [13] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtucho-wicz M. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości, zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- [14] Hall J.K., Daneke G.A., Lenox M.J. (2010), *Sustainable Development and Entrepreneurship: Past Contributions and Future Directions*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 25, No. 5, pp. 439–448.
- [15] Hemingway C.A., MacLagan P.W. (2004), *Managers’ Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 50, No. 1, pp. 33–44.
- [16] Morton S., Grayson D. (2009), *Who Should Head up Your Corporate Responsibility Approach?* https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/4205/1/Who_should_head_up_your_CR_approach.pdf; access date: 27.12.2015.
- [17] Rainey D.L. (2010), *Sustainable Business Development: Inventing the Future Through Strategy, Innovation, and Leadership*, Cambridge University Press.
- [18] Revell A., Blackburn R.A. (2005), *The Business Case for Sustainability? An Examination of Small Firms in the UK’s Construction and Restaurant Sectors*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 16, No. 6, pp. 404–420.
- [19] Stewart H., Gapp R. (2011), *Situating Leadership to Develop CSR Sustainable Practices within an SME Context*, *BAM 2011 Conference Proceedings*, British Academy of Management, London.
- [20] Subramaniam M., Youndt M.A. (2005), *The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities*, „Academy of Management Journal”, Vol. 48, No. 3, pp. 450–463.
- [21] Szczepańska-Woszczyzna K. (2014), *SMEs Managers – The Need for Competence*, „Acta Technologica Dubnicae”, Vol. 1, Iss. 1, pp. 2–10.
- [22] Teece D.J. (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable)Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, pp. 1319–1350.
- [23] Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, pp. 509–533.
- [24] UNGC (2010), *A New Era of Sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*, United Nations Global Compact, New York.
- [25] Vasilenko L., Arbačiauskas V. (2012), *Obstacles and Drivers for Sustainable Innovation Development and Implementation in Small and Medium Sized Enterprises*, „Environmental Research, Engineering and Management”, Vol. 2, No. 60, pp. 58–66.
- [26] Waddock S., Bodwell C. (2004), *Managing Responsibility – What Can be Learned from the Quality Movement?* „California Management Review”, Vol. 47, pp. 25–37.
- [27] WBCSD (2011), *People Matter Lead. Enabling Leadership for Sustainability*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/attachments/news/PeopleMatterLead_WB-CSD_2011.pdf; access date: 26.11.2015.

Leadership and Sustainable Business Development in SMEs

Summary

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have the potential to promote the sustainable way of development – SMEs constitute over 99% of enterprises in the UE. Managers play a special role in this process. The aim of this paper is to examine the role and scope of the influence of leadership on the sustainable development of SMEs. Research methods included the theoretical analysis of scientific literature and a direct survey. The quantitative sample for analysis contains managers – the representatives



of 138 companies (SMEs) located in Poland. The obtained results show that leadership is one of key aspects that enable sustainability, more important than employee approval, the beliefs of employees from individual departments and teams, having a long-term strategy for sustainable development in the company, external stakeholders approval and having substantial financial resources. There is a statistically significant relationship between taking actions related to sustainable business

in the company and manager's conviction (awareness) of the concept of sustainable business development and the influence of the manager on employees and stimulating their behaviour.

Keywords

leadership, sustainable development, sustainable business, SMEs
