

Tomasz Brzozowski

KIERUNKI DOSKONALENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO

1. Wstęp

Prowadząc rozważania nad doskonałością organizacyjną, M. Krupa formułuje jedenaście zasad filozofii perfekcyjnego zarządzania. Są to: 1) ukierunkowanie się na człowieka, 2) budowanie wspólnoty w ramach organizacji, 3) uwypuklenie roli przywódców organizacji, 4) kształtowanie postaw solidarności międzyludzkiej, 5) budowanie zaufania, 6) usprawnianie procesów komunikowania się, 7) budowanie prostych struktur organizacyjnych, 8) dążenie do przekazywania uprawnień, 9) odpowiednie przygotowanie pracowników, 10) poszukiwanie i stosowanie nowych metod i technik oraz 11) przyjmowanie postawy ekologicznej [4, s. 196-199].

Przyjmowanie postawy ekologicznej według M. Krupy ma dwa oblicza:

1) przeciwdziałanie niszczeniu środowiska,

2) wrażliwość na inspiracje ekologiczne, co należy rozumieć jako postrzeganie organizacji przez pryzmat praw przyrody, zachodzących między organizmami żywymi. Organizacja miałaby być takim organizmem funkcjonującym w otoczeniu, którego jednym z kluczowych elementów jest właśnie środowisko przyrodnicze.

Pierwszy z wymienionych wymiarów postawy ekologicznej każe pamiętać o tym, że rozwój przedsiębiorstwa (i gospodarki w ogóle) jest uzależniony od dostępności różnych zasobów, w tym także zasobów środowiska (surowce mineralne, woda, energia itd.). Doskonalenie w tym obszarze będzie wymagać przyjęcia przez najwyższe kierownictwo i pracowników przedsiębiorstwa określonej postawy wobec środowiska, traktowania go w sposób podmiotowy. Odzwierciedleniem takiej postawy jest polityka środowiskowa firmy, która może być sformułowana w następujący sposób [5, s. 10]: „Grupa Mitsubishi Electric promuje ideę zrównoważonego rozwoju i jest zaangażowana w ochronę i odbudowę środowiska poprzez stosowaną technologię, wszystkie swoje działania biznesowe i swoich pracowników”.

Obecnie wiele przedsiębiorstw – głównie tych największych i wywierających znaczący wpływ na środowisko przyrodnicze – ustanawia i publikuje swoją politykę środowiskową [por. 6, s. 6].

Realizacja polityki środowiskowej wymaga przyjęcia określonego zbioru zasad, który będzie dla kierownictwa firmy swoistym kodeksem postępowania. Najbardziej kompleksowy zbiór zasad – *Karta biznesu dla zrównoważonego rozwoju* (tzw. *Karta rotterdamska* wydana w 1991 r. przez Międzynarodową Izbę Gospodarczą) zawiera ich szesnaście, postulując m.in.: wdrażanie programów środowiskowych, przeprowadzanie ocen oddziaływania na środowisko, ekologizację produktów i procesów wytwórczych, szkolenie pracowników, prowadzenie dialogu ze społeczeństwem, pomiar i raportowanie osiągnięć środowiskowych [2, s. 107-109].

Podstawowym instrumentem, pozwalającym realizować te zalecenia w sposób uporządkowany, jest system sformalizowany system zarządzania środowiskowego (SZŚ).

2. Istota systemu zarządzania środowiskowego

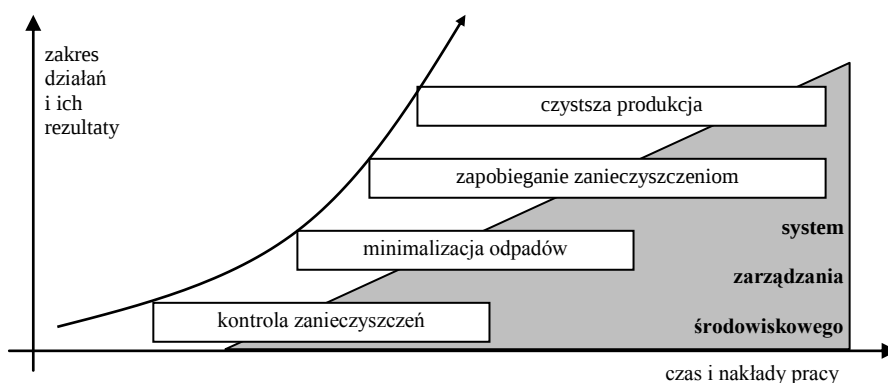
Zasadniczą ideą systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami standardu ISO 14001 jest zapewnienie, że procesy związane z istotnymi aspektami środowiskowymi prowadzone są w warunkach nadzorowanych oraz że osiągnięte są cele środowiskowe [7, s. 59]. Z kolei głównym celem funkcjonowania SZŚ jest zmniejszanie negatywnego oddziaływania organizacji na środowisko. Wdrożenie SZŚ może przynieść organizacji wiele korzyści.

1. **W krótkim okresie** prowadzi m.in. do uporządkowania pod względem formalnoprawnym struktur i procesów związanych ze znaczącymi aspektami środowiskowymi organizacji (np. gospodarki odpadami), ustanowienia jasnych procedur postępowania i monitorowania tych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także zwiększenia świadomości ekologicznej pracowników [9, s. 132-133].

2. **W długim okresie** organizacja osiąga ekonomiczne (zmniejszenie kosztów prowadzonej działalności) i ekologiczne (zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko) korzyści wynikające z realizacji ustanowionych (na etapie planowania SZŚ) programów zarządzania środowiskowego [3, s. 169-170]. Podejmowane działania mogą być ukierunkowane na procesy wytwórcze oraz na produkty tych procesów, a wśród nich można wyróżnić:

- 1) działania „końca rury”, polegające m.in. na:
 - oczyszczaniu substancji gazowych emitowanych do atmosfery,
 - zagospodarowaniu odpadów poprodukcyjnych,
 - oczyszczaniu ścieków technologicznych;
- 2) działania zapobiegające powstawaniu zanieczyszczeń „u źródła”, polegające np. na:
 - zmianie asortymentu produkcji i projektowaniu wyrobów z uwzględnieniem zastosowania ekologicznych surowców i materiałów,
 - zwiększaniu trwałości wyrobów i wydłużaniu okresu ich eksploatacji,
 - minimalizowaniu ilości opakowania oraz stosowaniu opakowań dających się przetworzyć,

- stosowaniu technologii małoodpadowych i energooszczędnych,
- wykorzystywaniu energii ze źródeł odnawialnych i ograniczaniu stosowania surowców i zasobów nieodnawialnych,
- zamykaniu obiegów mediów technologicznych (np. wody),
- stosowaniu w procesie produkcyjnym surowców i materiałów o niskiej toksyczności,
- zwracaniu do procesów wytwórczych niewykorzystanych materiałów, surowców, odpadów [3, s. 169-170].



Rys. 1. Relacja między SZŚ a działaniami ukierunkowanymi na doskonalenie

Źródło: opracowanie własne.

System zarządzania środowiskowego stanowi podstawowy instrument realizacji wymienionych działań. Wraz ze zwiększaniem się ich zakresu zmniejsza się rola zagadnień o charakterze organizacyjnym na rzecz kwestii technicznych i technologicznych. Sytuacja ta zobrazowana została na rys. 1.

3. Zasada ciągłego doskonalenia w systemach zarządzania środowiskowego

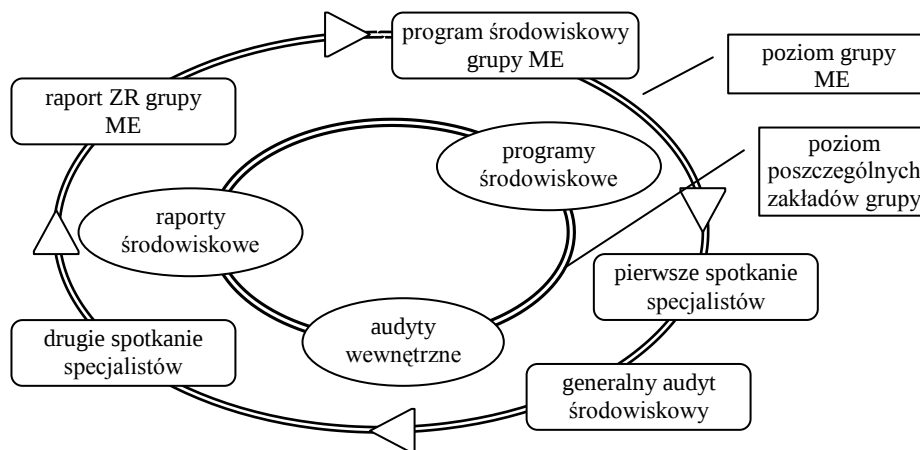
Zasada ciągłego doskonalenia jest jedną z ośmiu, które legły u podstaw koncepcji kompleksowego zarządzania jakością oraz zarządzania środowiskowego. Na zasadzie tej oparte są także znormalizowane systemy zarządzania – jakością zgodne z normą ISO 9001 i środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001.

Struktura wymagań normy ISO 14001 odpowiada kolejnym etapom cyklu ciągłego doskonalenia: planowanie – działanie – sprawdzanie – poprawianie. Natomiast w standardzie ISO 14004 proces ciągłego doskonalenia w ramach SZŚ opisany jest – w ujęciu funkcjonalnym – przez następujące działania:

- 1) określanie obszarów działalności do doskonalenia,

- 2) ustanawianie planów działań, definiowanie celów i zadań,
- 3) weryfikowanie skuteczności podejmowanych działań i dokumentowanie wyników.

W praktyce funkcjonowania SZŚ najistotniejszymi instrumentami wykorzystywanymi w procesie doskonalenia są – tak jak pokazuje to przykład grupy Mitsubishi Electric [1, s. 22]:



Rys. 2. Zarządzanie środowiskowe w Mitsubishi Electric (ME) – cykl PDCA

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 22].

- 1) **programy zarządzania środowiskowego**, czyli zestawienia celów i zadań, jakie mają być osiągnięte i realizowane w określonym przedziale czasowym,
- 2) **wewnętrzne audyty środowiskowe**, mające zweryfikować skuteczność wdrożonych w organizacji procedur postępowania, stopień zgodności z obowiązującymi przepisami oraz stopień realizacji programów środowiskowych,
- 3) **raporty środowiskowe**, czyli publicznie dostępne – zarówno dla odbiorców zewnętrznych, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa – opracowania, prezentujące wyniki działalności środowiskowej – najczęściej w postaci wskaźników efektywności i skuteczności ekologicznej,
- 4) **przeglądy** wykonywane przez najwyższe kierownictwo, których celem jest sprawdzenie i zapewnienie, że system jest adekwatny i skuteczny w odniesieniu do zmieniających się wewnętrznych i zewnętrznych warunków funkcjonowania firmy. Przegląd powinien identyfikować potrzebę dokonania zmian, przede wszystkim polityki i celów środowiskowych oraz innych elementów systemu.

4. Metody i narzędzia doskonalenia zarządzania środowiskowego

Rozmaitość metod i narzędzi zarządzania środowiskowego jest bardzo duża. G. Borys wyróżnia – ale nie dokonuje klasyfikacji – 10 metod i 29 narzędzi zarzą-

dzania środowiskowego, także takich, które pierwotnie wywodzą się z koncepcji zarządzania jakością lub koncepcji społecznej odpowiedzialności [por. 1, s. 134].

W literaturze spotyka się różne klasyfikacje metod i narzędzi zarządzania środowiskowego. Na przykład T. Borys dzieli je według [7, s. 98-102]:

1) realizowanej funkcji, na narzędzia o charakterze diagnostycznym i wdrożeniowym,

2) zakresu podmiotowego, na te dotyczące organizacji i te związane z wyrobem, ale także te dotyczące procesów realizowanych w organizacji,

3) stopnia sformalizowania, na narzędzia znormalizowane i nieznormalizowane.

Syntetyczna charakterystyka wybranych instrumentów zarządzania środowiskowego w odniesieniu do realizowanych zadań przedstawiona została w tab. 1.

Tabela 1. Charakterystyka instrumentów zarządzania środowiskowego

Funkcje systemu zarządzania środowiskowego	Przykłady metod i narzędzi mogących mieć zastosowanie oraz ich charakterystyka	Znormalizowane	Nieznormalizowane	Diagnostyczne	Wdrożeniowe	Dotyczące organizacji	Dotyczące procesu	Dotyczące wyrobu
Identyfikacja i ocena aspektów środowiskowych	przeglądy/audyty środowiskowe							
	analiza cyklu życia							
	ekobilanse							
Ustanowienie i realizacja programów zarządzania	czystsza produkcja							
Ocena efektów działalności środowiskowej	controlling ekologiczny							
	rachunkowość ekologiczna							
	analiza wskaźnikowa							
Ekologizacja procesów i wyrobów	projektowanie wyrobu ¹							
	QFD, FMEA							
Promowanie ekologicznych wyrobów i wizerunku organizacji	marketing ekologiczny							
	benchmarking środowiskowy							
	ekoznakowanie							
	raporty środowiskowe							

Legenda:

	w stopniu znacznym
	w stopniu średnim

¹ Chodzi tutaj o zagadnienia włączania aspektów środowiskowych do projektowania wyrobów, które opisane są w następujących standardach:

a) Raport techniczny ISO/TR 14062:2002 *Zarządzanie środowiskowe – Włączanie aspektów środowiskowych do projektowania i rozwoju wyrobów*,

b) Przewodnik ISO Guide 64:1997 *Wytyczne włączania aspektów środowiskowych do norm wyrobu*.

Oba te standardy opublikowane zostały także przez PKN i dostępne są w języku polskim.

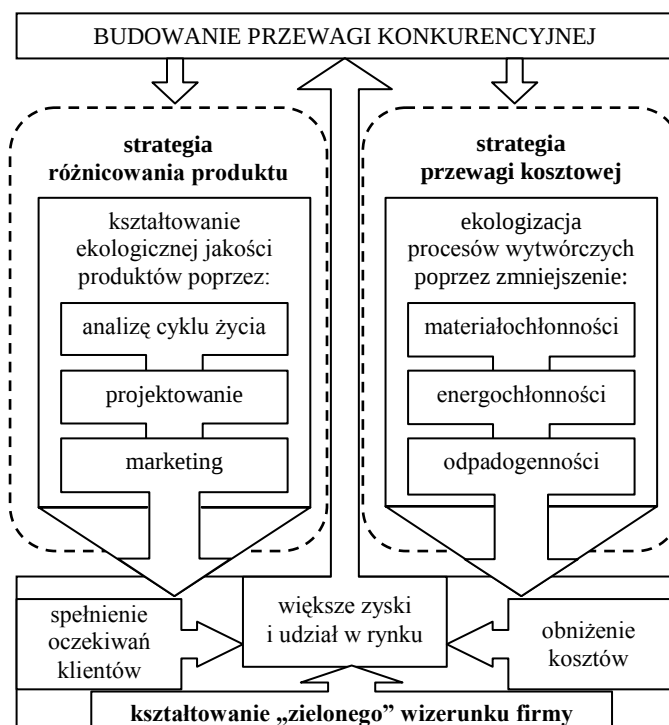
□ w stopniu niewielkim

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe zestawienie ukazuje możliwości zastosowania metod i narzędzi, powstałych na gruncie teoretycznym i wypracowanych w praktyce gospodarczej. Wydaje się, że przedsiębiorstwa chcące aktywnie prowadzić i doskonalić działalność środowiskową mają ku temu liczne możliwości i wsparcie organizacyjno-instrumentalne. Wyraża się to również w liczbie istniejących i funkcjonujących dobrowolnych inicjatyw, stowarzyszeń i programów, takich jak np. ruch Czystszej Produkcji, program Odpowiedzialność i Troska.

5. Podsumowanie

Głównymi celami funkcjonowania przedsiębiorstwa są przetrwanie i rozwój. Przyjmując postawę ekologiczną, przedsiębiorstwo osiąga te cele, uwzględniając powszechne dążenie społeczeństw do ochrony środowiska przyrodniczego – jest to zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. Oczekiwania stron zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa uzasadniają (a niekiedy wymuszają np. przez przepisy prawa ochrony środowiska) taki kierunek postępowania. Stopień spełnienia tych oczekiwań może mieć wpływ na pozycję przedsiębiorstwa na rynku i na jego rozwój. Sytuacja ta zobrazowana została na rys. 3.



Rys. 3. Postawa ekologiczna a pozycja konkurencyjna

Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedzi na potrzeby informacyjne społeczeństwa przedsiębiorstwa podejmują ponadto takie działania, które mają na celu budowanie wizerunku firmy jako przyjaznej środowisku, np. przez spełnianie określonych wymagań i ubieganie się o certyfikaty (np. ISO 14001), świadectwa (np. świadectwo Czystszej Produkcji), nagrody (np. Lider Polskiej Ekologii).

Literatura

- [1] Borys G., *Koncepcje i instrumenty zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, „Ekonomia i Środowisko” 2004 nr 2.
- [2] *Corporate Environments Management*, R. Welford (red.), Earthscan, London 1999.
- [3] Fijał T., *Ekologiczne i ekonomiczne efekty realizacji strategii czystszej produkcji w wybranych przedsiębiorstwach*, AE, Kraków 2005.
- [4] Krupa M., *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Wyd. Antykwa, Kraków 1999.
- [5] *Mitsubishi Electric Group Environmental Sustainability Report 2005*, <http://global.mitsubishielectric.com/company/enviro/index.html> (19.09.2006).
- [6] *Overview of Corporate Environmental Management Practices*, <http://www.oecd.org/dataoecd/12/29/31967893.pdf> (11.10.2006).
- [7] *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, G. Kobyłko (red.), AE, Wrocław 2000.
- [8] Rogala P., Brzozowski T., *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, AE, Wrocław 2003.
- [9] Urbaniak M., *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006.

IMPROVEMENT OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM

Summary

The implementation of environmental management system (EMS) is the first step to the continuous improvement of corporate environmental activities. On this ground organizations improve their structures, processes and products by the implementation of new technology, materials and the reduction of resources consumption. The environmental performance of an organization is of increasing importance to internal and external interested parties. It can essentially influence their market rating.

Tomasz Brzozowski – mgr, asystent w Katedrze Zarządzania Jakością i Środowiskiem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.