

Barbara Kryk
Katedra Mikroekonomii
Uniwersytet Szczeciński

ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRACODAWCÓW I PRACOWNIKÓW W ZARZĄDZANIU ŚRODOWISKOWYM

1. Droga do zarządzania środowiskowego

Coraz powszechniejszą cechą praktyki gospodarczej jest łączenie tradycyjnego zarządzania z zarządzaniem środowiskowym. Potwierdzeniem tego są działania sfery biznesu kreowane przez Radę Biznesu na rzecz Ekorozwoju, instytucje certyfikujące i niektóre światowe koncerny czy też Unię Europejską. Natomiast coraz częstszym wyrazem integrowania działalności firm z odpowiedzialnością za stan środowiska są chociażby *Karta Biznesu na rzecz Ekorozwoju* (z 1991 r.), deklaracja *Zmiana Kursu* (z 1992 r.), Konwencja Rady Europy o prawnokarnej ochronie środowiska (z 1998 r. poruszająca problem odpowiedzialności korporacji), normy i systemy zarządzania środowiskowego i uczestnictwa w systemach zarządzania ochroną środowiska oraz w przeglądach (audytach) ekologicznych.

Istotne znaczenie ma *Karta Biznesu*, w której uzasadniono potrzebę wprowadzenia zarządzania środowiskowego oraz zalecono:¹

- opracowanie przewodnika zarządzania środowiskowego we wszystkich strefach działalności gospodarczej na całym świecie,
- wykorzystanie inwencji twórczej załóg w opracowaniu i wdrażaniu systemów zarządzania środowiskowego w firmach,
- dopingowanie firm do ciągłej poprawy relacji między przedsiębiorstwem a środowiskiem przyrodniczym,
- informowanie społeczeństwa o sposobach rozwiązywania problemów ekologicznych przez przedsiębiorstwa.

Karta zawiera następujące zasady tworzenia systemów zarządzania środowiskowego:

¹ Cyt. za B. Poskrobko: Zarządzanie środowiskiem. PWE 1998, s. 291.

1. Ochrona środowiska priorytetem działania firmy
2. Wdrażanie zintegrowanych systemów zarządzania
3. Stałe wdrażanie przedsięwzięć proochronnych
4. Kształcenie pracowników
5. Przeprowadzanie wstępnej oceny oddziaływania na środowisko
6. Ekologizacja produktów i usług na etapie ich projektowania
7. Wdrożenie systemu porad dla klientów
8. Ekologizacja procesów produkcyjnych i eksploatacji urządzeń
9. Prowadzenie badań wpływu na środowisko
10. Wdrażanie środków zapobiegawczych
11. Oddziaływanie na podwykonawców o dostawców
12. Przeciwdziałanie nadzwyczajnym zagrożeniom środowiska
13. Przekazywanie technologii przyjaznych środowisku
14. Wnoszenie wkładu firmy w ogólną działalność proekologiczną
15. Prowadzenie dialogu ze społeczeństwem
16. Zapewnienie przestrzegania wszelkich norm ochrony środowiska.

Popularyzacji zasad Karty Biznesu, a tym samym zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie, służyło przyjęcie przez Unię Europejską w 1993 roku *Piątego programu działań w dziedzinie ochrony środowiska*. Program ten diametralnie zmienił filozofię podejścia do problemów ochrony środowiska w przemyśle. Zamiast dotychczasowej polityki „zakazów” pojawiło się podejście „wspólnego działania”. Powodzenie nowej polityki było uzależnione od: „... przekonania kół przemysłowych i świata biznesu, że przemysł jest nie tylko źródłem znacznej części problemów środowiskowych, ale musi również uczestniczyć w ich rozwiązywaniu [...]”.

Trzy podstawowe elementy określają zależność środowisko-przemysł:

- usprawnione gospodarowanie zasobami, zarówno w celu racjonalnego wykorzystania, jak i poprawy pozycji konkurencyjnej,
- wykorzystanie informacji w celu tworzenia większych możliwości wyboru dla konsumentów oraz zwiększenie społecznego zaufania do przemysłu poprzez wdrożenie mechanizmów kontroli jakości produktów,
- normy Wspólnoty dotyczące procesów produkcyjnych i produktów.”²

Wyrazem podejścia prezentowanego w tym programie są m.in. przyjęte

² Prawo ochrony środowiska Unii Europejskiej. Suplement 1: Zagadnienia ogólne. Powietrze. 1997. MOŚZNiL. Warszawa.

rozporządzenia dotyczące przyznawania oznakowań ekologicznych oraz dobrowolnego uczestnictwa przedsiębiorstw przemysłowych w systemie zarządzania środowiskowego i przeglądów ekologicznych.

Zmasowane działania propagujące przyjęcie przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności za stan środowiska przyczyniły się do popularyzacji zarządzania środowiskowego. Jednakże nie doprowadziłyby one do dynamicznego wzrostu liczby firm stosujących takie zarządzanie, gdyby nie impulsy z otoczenia zachęcające lub wręcz zmuszające przedsiębiorstwa do uwzględniania kwestii ekologicznych oraz konkretne korzyści osiągane przez firmy praktykujące tego typu zarządzanie.

2. Odpowiedzialność w zarządzaniu środowiskowym

Zarządzanie środowiskowe obejmuje te aspekty ogólnej funkcji zarządzania, które dotyczą opracowania, wdrożenia, realizacji i kontroli polityki ekologicznej danego przedsiębiorstwa.³ Jest metodą włączenia zagadnień ekologicznych do systemu zarządzania firmą. Model zarządzania środowiskowego opracował m.in. Horst Erllingmann, a przedstawiono go w tabeli 1.

Tabela 1

Model zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie

Struktury	Czynności	Zachowania	Płaszczyzny funkcjonowania firmy
Status firmy <i>Wartości przewodnie</i>	Polityka firmy, cele, normy prawne <i>Polityka ekologiczna</i>	Etyka firmy (kultura organizacji) <i>Etyka ekologiczna</i>	Normatywna
Struktury organizacyjne, organizacja systemu zarządzania: - personelem - jakością - BHP - Produkcją	Programy	Zachowania problematyczne	Strategiczna

³ M. Burchard-Dziubińska: Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie przemysłowym. W: Strategia zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie i gminie, red. R. Miłaszewski. Poznań – Białystok 1999, s. 95.

- Kosztami itd. <i>System zarządzania ochroną środowiska</i>	<i>Programy i projekty ochrony środowiska</i>	<i>Wytyczne do oceny następstw prowadzonych działań dla środowiska</i>	
Procesy organizacyjne <i>System dyspozycji</i>	Polecenia <i>Przekazywanie szczegółowych instrukcji pracy</i>	Sposoby kierowania i motywowania <i>Wykształcenie ekologiczne pracowników, ich motywowanie, wzory obowiązków dla stanowisk</i>	operacyjna

Źródło: Tłumaczenie za H. Erllingmannem: Integration des Umweltschutzes in die Unternehmensführung, „Umweltschutz”, 1995, nr 1.

W hipotetycznym modelu zarządzania środowiskowego wyróżniono trzy płaszczyzny funkcjonowania przedsiębiorstwa: normatywną, strategiczną i operacyjną. Do każdej z nich wprowadzono elementy zarządzania związane z ochroną środowiska (w tabeli 1 oznaczono je kursywą). Analiza tego modelu umożliwia – zgodnie z tytułem artykułu – wskazanie kto i w jakim zakresie ponosi odpowiedzialność za działania proekologiczne w zarządzaniu środowiskowym.

Do płaszczyzny normatywnej dołączono politykę ekologiczną przedsiębiorstwa i etykę ekologiczną. Tezą wewnętrznej polityki ochrony środowiska jest projektowanie, konstruowanie i sprzedawanie produktów adekwatnych do wymagań ochrony środowiska i uwzględniających najnowsze osiągnięcia nauki. Polityka powinna uwzględniać następujące zagadnienia:⁴

- proekologiczną deklarację kierownictwa firmy,
- przesłanie główne i priorytety przedsiębiorstwa,
- główne cele ochrony środowiska,
- sposób zapewnienia wymagań prawnych, zaleceń ekologicznych i oczekiwań miejscowej społeczności w zakresie ochrony środowiska,
- stosunek przedsiębiorstwa do wymagań stawianych przez odbiorców towarów i usług,
- kierunek kształtowania wymagań ekologicznych wobec dostawców

⁴ B. Poskrobko: op. cit, s. 323.

surowców i materiałów,

- kierunki ograniczenia ekologicznej uciążliwości przedsiębiorstwa i produkowanych wyrobów,
- sposób koordynacji polityki ekologicznej z polityką innych działań firmy,
- główne zasady funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego w firmie.

Odpowiedzialność za kształtowanie i realizację tej polityki ponosi zarząd i kadra kierownicza firmy. Natomiast moduł etyki ekologicznej wskazuje na konieczność równorzędnego traktowania zagadnień środowiskowych i wszelkich innych wartości w firmie i jej kulturze organizacyjnej.⁵ Prawidłowe ukształtowanie postaw etycznych wobec środowiska naturalnego jest zdeterminowane m.in. ogólnym poziomem etyki w przedsiębiorstwie oraz poziomem świadomości ekologicznej pracowników. Jedno i drugie w dużym stopniu zależy od osobistej hierarchii wartości menedżerów odnośnie tego co jest a co nie jest istotne oraz od ich świadomości ekologicznej będącej wypadkową poziomu i charakteru wykształcenia, dostępności informacji na temat szkodliwego oddziaływania firmy i jej wyrobów na środowisko naturalne, poczucia społecznej odpowiedzialności za działalność firmy. To postawy menedżerów kształtują wewnętrzną kulturę przedsiębiorstwa, sposoby zachowania i postępowania oraz determinują charakter więzi międzyludzkich. Jeżeli ze strony kadry kierowniczej będzie większy nacisk na przestrzeganie norm właściwego postępowania względem środowiska, tym prędzej będą się upowszechniały właściwe postawy względem środowiska wśród pracowników. Moduł ten wyznacza zatem zakres społecznej odpowiedzialności firm, zarządów i kadry kierowniczej.

Płaszczyznę strategiczną uzupełniono o trzy elementy. Mianowicie o: system zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwie, programy i projekty ochrony środowiska oraz o wytyczne co do postępowania przy ocenie następstw prowadzonych działań dla środowiska i firmy. Spośród tych trzech elementów najważniejszą rolę odgrywa właściwa organizacja systemu zarządzania ochroną środowiska, gdyż bez niej nie byłyby możliwe inne i dalsze działania. Doświadczenia firm zachodnich, szczególnie niemieckich i szwajcarskich, wskazują, że pozytywne efekty można osiągnąć przez:

- powierzenie pełnej odpowiedzialności za sprawy środowiska jednemu z członków zarządu firmy,

⁵ B. Kryk: Proekologiczne zarządzanie firmą. „Problemy ekologii” 1999, nr 1.

- nałożenie na kierowników poszczególnych działów firmy obowiązku pilnowania spraw ekologicznych i ponoszenia za nie odpowiedzialności,
- utworzenie niezależnego stanowiska pełnomocnika do spraw ochrony środowiska, który posiadałby prawo głosu w procesie podejmowania decyzji oddziałujących na środowisko,
- włączenia spraw ekologicznych do pracy na wszystkich stanowiskach i we wszystkich komórkach problemowych firmy,
- założenie księgi spraw do rozwiązywania w zakresie ochrony środowiska,
- powołanie wydziałowych komisji do spraw ochrony środowiska,
- zaangażowanie wszystkich pracowników firmy w realizację zakładowego programu inicjatyw firmy.

Istotne znaczenie ma przypisanie zarządowi i kadrze kierowniczej firmy odpowiedzialności za ochronę środowiska. W Polsce obowiązki te wynikają z ustawy o ochronie środowiska.⁶ Zgodnie z tą ustawą jednostki są zobowiązane zapewniać ochronę środowiska w szczególności przez:

- rozmieszczanie środków produkcji w sposób najmniej uciążliwy dla środowiska;
- zapewnianie w przygotowywanej lub prowadzonej działalności gospodarczej wymaganej ochrony elementów przyrodniczych lub ich części oraz przywracanie ich do właściwego stanu, jeżeli w wyniku działalności gospodarczej utraciły swoją wartość użytkową;
- dbałość o walory krajobrazowe środowiska;
- stosowanie w działalności gospodarczej technologii oraz rozwiązań technicznych stwarzających jak najmniejsze zagrożenie i uciążliwości dla środowiska, a zwłaszcza technologii małodopadowych i bezodpadowych;
- budowę lub instalowanie oraz sprawne funkcjonowanie i eksploatację urządzeń chroniących środowisko;
- instalowanie aparatury kontrolno-pomiarowej oraz prowadzenie niezbędnych pomiarów;
- uwzględnianie wymagań ochrony środowiska w projektowanych, konstruowanych i wytwarzanych maszynach, urządzeniach technicznych i innych wyrobach;
- gospodarcze wykorzystanie odpadów i ścieków albo skuteczne ich unieszkodliwianie lub likwidację;

⁶ Dz. U. 1994, nr 49, poz. 196 z późniejszymi zmianami.

- wykorzystywanie osiągnięć naukowych i technicznych, stosowanie środków ekonomicznych, prawnych i organizacyjnych w celu ochrony środowiska.

Jeżeli obowiązki są kierowane do jednostek organizacyjnych, to sprawą szczególnej wagi staje się możliwość ich indywidualizowania, a tym samym indywidualizowania odpowiedzialności.⁷ Zasadniczą rolę odgrywa art. 67 wspomnianej ustawy, który nakłada obowiązek postępowania w sposób zapewniający przestrzeganie wymagań ochrony środowiska na pracowników jednostek organizacyjnych, a kierownika jednostki zobowiązuje do organizowania pracy w sposób zapewniający ochronę środowiska, w szczególności do:

- zapewniania przestrzegania przepisów o ochronie środowiska;
- zapewniania funkcjonowania urządzeń chroniących środowisko;
- zapewniania usuwania przyczyn zagrożenia lub naruszenia środowiska;
- powierzania funkcji związanych z zapewnieniem ochrony środowiska osobom mającym odpowiednie przygotowanie zawodowe.

Treść tego przepisu stanowi podstawę do wyciągnięcia wniosku, że obowiązek ochrony środowiska jest powszechnym obowiązkiem pracowniczym i szczególnym obowiązkiem kierowników jednostek organizacyjnych.

Na płaszczyźnie strategicznej istotne znaczenie ma również program zarządzania środowiskiem hierarchizujący działania przedsiębiorstwa w zakresie procesów, projektów, usług i przedsięwzięć służących ochronie środowiska, a także usprawniających ogólny system jego zarządzania. Program powinien określać:⁸

- sposób integracji ochrony środowiska z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem,
- system organizacji ochrony środowiska w firmie,
- system informacji i monitoringu,
- zalecenia dotyczące sytuacji awaryjnych,
- plan edukacji ekologicznej załogi,
- procedury kontroli funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego.

Realizacja celów firmy, a tym samym jej polityki i programów ekologicznych, wymaga wskazania odpowiednich elementów, które będą najbardziej efektywne ekonomicznie i skuteczne ekologicznie. Z tego względu na

⁷ Przyn. za K. Górka, B. Poskrobko, W. Radecki: Ochrona środowiska. PWE 2001, s. 221.

⁸ B. Poskrobko: op. cit., s. 324.

poziomie operacyjnej w module czynności wprowadzono instrukcje, co do postępowania i nadzoru ochrony środowiska, które pozwolą zrealizować przyjętą politykę ekologiczną. Zaś w module zachowań – umieszczono wskazówki, jak wykształcić, umotywić, nałożyć i egzekwować obowiązki związane z ochroną środowiska na poszczególnych pracownikach.

Przygotowany model zarządzania środowiskowego przyniesie efekty jeżeli zostanie wdrożony. Jego funkcjonowanie, tak jak każdego innego systemu zarządzania, wymaga opracowania i wdrożenia odpowiedniego systemu informacji ekologicznej w przedsiębiorstwie. System informacji ekologicznej (najbardziej znane to rachunkowość ekologiczna i analiza linii produktu) powinien dostarczać wszelkiego typu danych o uciążliwości prowadzonych działań od momentu planowania aż do sprzedaży wyrobu gotowego, a właściwie nawet do chwili jego degradacji.

Z kolei określenie sprawności funkcjonowania całego systemu wymaga prowadzenia odpowiednich przeglądów, które pozwolą ustalić czy system odpowiada potrzebom przedsiębiorstwa i czy prawidłowo jest wdrażany. W razie jakichkolwiek odchyłeń od pożądanego stanu powinny być prowadzone działania korygujące, które pozwolą udoskonalić stosowany system i osiągnąć zamierzone cele.

Reasumując można powiedzieć, że stopień i charakter odpowiedzialności za prowadzenie działań o charakterze proekologicznym w zarządzaniu środowiskowym jest różny w zależności od płaszczyzny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednak jedno jest pewne wszyscy pracownicy są zobligowani do jej ponoszenia.