

## Zrównoważone zarządzanie przedsiębiorstwem

### Motto:

„Świat zmienia się w takim tempie, że nawet wczorajsze koncepcje wydają się być przestarzałe [6,s.21].

### Wstęp

Najsłynniejsi autorzy współczesnych książek o zarządzaniu - Peter F. Drucker i Charles Handy, zgodnie stwierdzają, że próby rozwiązania problemów teraźniejszości sposobami powszechnie stosowanymi w przyszłości przeważnie nie przynoszą oczekiwanych efektów.

Angażuje się bowiem siły i środki na przedsięwzięcia, które stały się „dniem wczorajszym”, na rzeczy które dawniej coś dawały, na cele, które przedtem były wyzwaniem, na potrzeby, które kiedyś pozostawały niezaspokojone. Uwolnienie się od bagażu przeszłości jest jednakowo ważne w przedsiębiorstwach sfery biznesowej i sfery publicznej. Te ostatnie, zainteresowane „dobrymi uczynkami, wkładem społecznym lub moralnym”, szczególnie z dużym opóźnieniem zdają sobie sprawę, że ich usługi i programy działania osiągnęły już fazę przestarzałości lub bezproduktywności. Większość menedżerów nie może zaakceptować myśli, że sukces oznacza zawsze porzucenie tego, co już dokonano [2, s.50].

Jakże prawdziwa jest ta diagnoza w odniesieniu do problemów ochrony środowiska w zdecydowanej większości polskich przedsiębiorstw. Zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych, jak i sfery publicznej podejmuje się liczne działania służące ochronie środowiska, które są „powieleniem przeszłości”, a więc rozwiązań, które były dobre kiedyś i nawet sprawdziły się, jednakże w innych okolicznościach, w innym czasie, miejscu i w innych warunkach. Niewiele jest przedsiębiorstw, które odchodzą od tego „standardu”.

Tymczasem, nadrobienie zaległości „cywilizacyjnych” i zbliżenie się do standardów funkcjonujących w krajach Unii Europejskiej wymaga zmian o charakterze rewolucyjnym. „Menedżerowie (...) nie mogą zakładać, że dzień jutrzejszy będzie przedłużeniem dzisiejszego. Przeciwnie, muszą zarządzać z myślą o zmianach; o zmianach jako szansie i jako zagrożeniu” [2,s.47].

Celem artykułu jest ukazanie roli idei ciągłego doskonalenia zarządzania w rozwiązywaniu problemów ekologicznych przedsiębiorstw ze szczególnym wyeksponowaniem zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem i środowiskiem.

## **1. Idea ciągłego doskonalenia systemu zarządzania**

Zarządzanie najczęściej jest rozumiane jako koordynowanie zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacji. Polega ono na świadomym i racjonalnym kształtowaniu zależności między elementami organizacji [5, s.37].

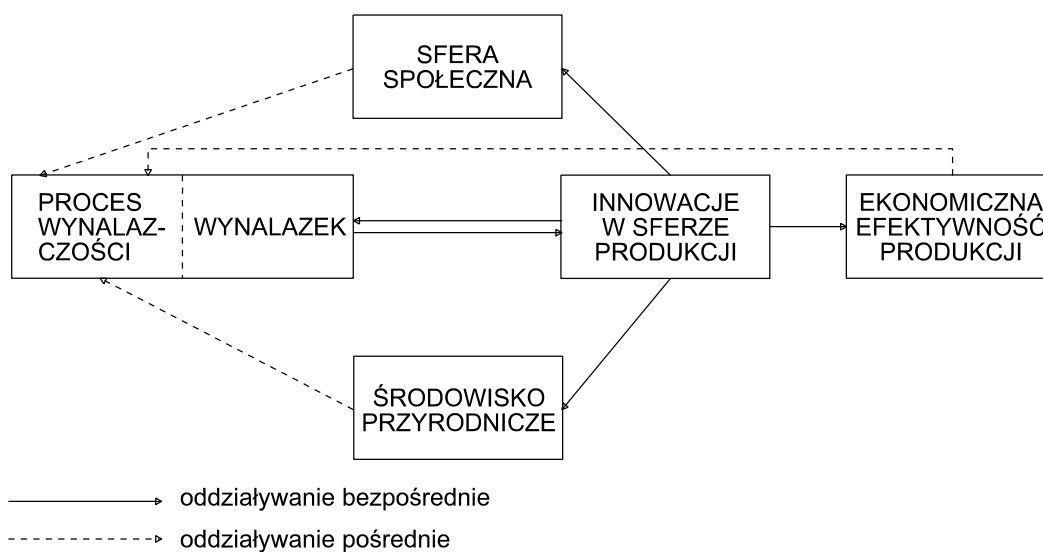
Słowo organizacja, w języku starogreckim, oznaczało tworzenie uporządkowanych harmonijnych całości. Obecnie zaś pojęciem tym określa się celowo wyodrębnione z otoczenia systemy - podmioty gospodarcze, instytucje itp. - wewnętrznie uporządkowane z wyodrębnionymi elementami i określonymi powiązaniem wewnętrznymi i zewnętrznymi. Każda organizacja musi posiadać cel (istnienia, funkcjonowania), ludzi i wyposażenie techniczne [10, s.45].

Tak rozumiane pojęcia organizacji i zarządzania wykrystalizowały się dopiero w XX wieku. W tym względzie praktyka wyprzedziła teorię o parę tysięcy lat. Teoria organizacji i zarządzania rozwijała się w sposób ewolucyjny. W mijającym stuleciu pojawiło się szereg nowych kierunków (szkół) zarządzania. Kolejne z nich nie negowały jednak wcześniejszych osiągnięć, a wręcz odwrotnie, nakładały się na poprzednie, stanowiąc ich rozwinięcie. Tempo ewolucyjnych zmian teorii zarządzania znacznie wzrosło w ostatnich dziesięcioleciach XX wieku.

W latach siedemdziesiątych pojawiła się koncepcja ciągłego usprawnienia zarządzania. Jej podstawą było spostrzeżenie Herberta Spencera, że systemy gospodarcze i społeczne ciągle zmieniają się w czasie i przestrzeni, podobnie jak ekosystemy.

Motorem ewolucji systemów gospodarczych, a ściślej produkcyjnych, są wynalazki i innowacje. Wynalazki są to nowości techniczne, technologiczne i organizacyjne, innowacje zaś są to procesy wprowadzania nowej, dotychczas nie używanej techniki i technologii do produkcji i nowych rozwiązań w zarządzaniu produkcją. Długookresowe zależności między wynalazkami i innowacjami a produkcją oraz otoczeniem społecznym i przyrodniczym ilustruje schemat 1.

Schemat 1. Proces ewolucji postępu

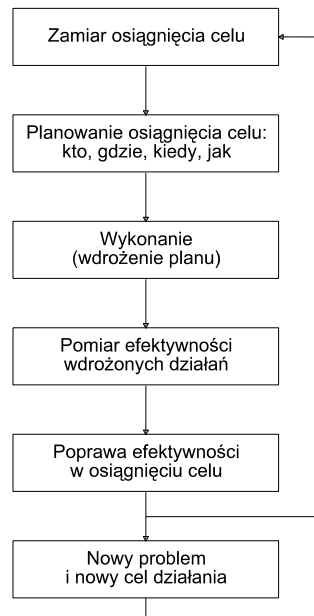


Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość wynalazków, poprzez innowacje w sferze produkcji, prowadzi do pojawienia się nowych cech wyrobu lub do powstania nowego wyrobu, usprawnienia produkcji lub powstania nowych procesów produkcyjnych. Dotyczy to nie tylko sfery technicznej, ale także ekonomicznej, organizacyjnej, ekologicznej itp. W długim okresie powstaje swoista spirala postępu. Zmiany, które nastąpiły pod wpływem innowacji w sferze produkcji oddziałują na sferę społeczną i środowisko przyrodnicze. Oddziaływanie czynników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych generuje nowe wynalazki [3,s.52]. W ten sposób systematycznie wzrasta wiedza techniczno-technologiczna i organizacyjna (schemat 2).

Twórcą koncepcji stałego doskonalenia procesu zarządzania był W.E.Deming. W latach siedemdziesiątych zastosował tę koncepcję w zarządzaniu jakością produkcji [10, s.202]. Charakterystyczną jej cechą jest innowacyjność w każdej sferze funkcjonowania organizacji, na każdym poziomie zarządzania, umiejętność kojarzenia nowoczesności produktu (usługi) z wysoką jakością, niezawodnością, funkcjonalnością, estetyką, bezpieczeństwem ludzi, możliwie małą uciążliwością dla środowiska i konkurencyjnie niską ceną. Realizacji tak postawionego zadania zostaje podporządkowany cały proces zarządzania.

Schemat 2. Proces usprawniania zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s.37].

## 2. Środowiskowe aspekty zarządzania przedsiębiorstwem

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonej niszy środowiskowej i w większym lub mniejszym stopniu jest sprzężone z otoczeniem, korzysta z jego zasobów i walorów. Bugusław Fiedor i Stanisław Czaja ekologiczne elementy otoczenia przedsiębiorstwa dzielą na stymulanty i destymulanty.

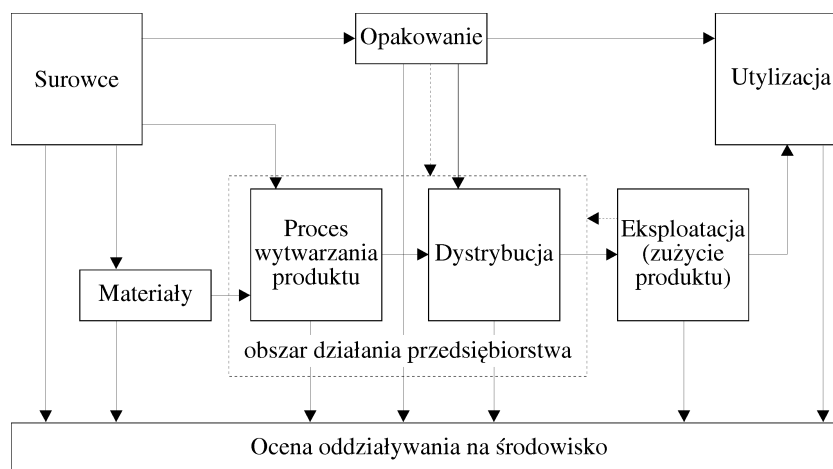
Stymulanty to dostępne zasoby naturalne o charakterze odnawialnym i nieodnawialnym, pojemność asymilacyjna ekosystemów, a także inne walory środowiska.

Destymulanty to ograniczoność lub wyczerpywanie się zasobów, surowców, naturalnych materiałów, nośników energii, zanieczyszczenie środowiska, zmniejszenie asymilacyjnej zdolności ekosystemów itp. [4]. Zarówno stymulatory i destymulatory mają swój aspekt ekonomiczny, wpływają w sposób bezpośredni lub pośredni na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Negatywny wpływ destymulatorów, wzrastająca presja społeczna i coraz skuteczniejsze (dotkliwe dla przedsiębiorstw) instrumenty ochrony środowiska stosowane przez państwo i samorządy lokalne spowodowały rozszerzenie horyzontu zainteresowania przedsiębiorstw środowiskiem przyrodniczym. W krajach wysokorozwiniętych już w latach osiemdziesiątych przedsiębiorstwa zaczęły zwracać uwagę nie tylko na czystość, czy „przyjazność” dla środowiska własnych procesów wytwórczych lub wyrobów, ale także wyrobów nabywanych od innych wytwórców. Zaczęły coraz bardziej interesować się

„uciążliwością” dla środowiska procesów pozyskania i transportu wykorzystywanych surowców, materiałów, opakowań itp. (schemat 3).

Schemat 3. Obszar proekologicznego zainteresowania przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Ważną rolę w kreowaniu szerokiego horyzontu ekologicznego przedsiębiorstw miało wprowadzenie przez Agencję Ochrony Środowiska Stanów Zjednoczonych sformalizowanej procedury oceny oddziaływania na środowisko.

### 3. System zarządzania środowiskowego

Filozofia zarządzania środowiskowego została sformułowana w połowie lat osiemdziesiątych w *Kodeksie postępowania w zakresie zarządzania środowiskowego* Niemieckiego Stowarzyszenia na rzecz Zarządzania Środowiskiem oraz rozwinięta na początku lat dziewięćdziesiątych w *Karcie biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju* opracowanej przez Radę Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju Międzynarodowej Izby Handlowej pod kierunkiem szwedzkiego przemysłowca Stephana Schmidheiga [9].

Zarządzanie środowiskiem to te aspekty ogólnej funkcji zarządzania, które dotyczą opracowania, wdrażania i realizacji polityki i celów środowiskowych jakiejkolwiek jednostki organizacyjnej.

Cechą charakterystyczną zarządzania środowiskowego, nazywanego także zarządzaniem ekologicznym jest jego zintegrowanie z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem. Dotyczy to zarówno polityki ekologicznej, która powinna stanowić integralną część ogólnej polityki firmy, a także praktyk, procedur, procesów i środków.

Systemem zarządzania środowiskowego obejmuje strukturę organizacyjną, zakresy odpowiedzialności, praktykę postępowania, procedury, procesy i zasoby konieczne do określenia i wdrożenia określonej polityki ekologicznej przedsiębiorstwa. Celem systemu

zarządzania środowiskowego jest spełnienie wymagań lub oczekiwań strony trzeciej, które nie wynikają z faktu zawieranych kontraktów, lecz z obowiązujących przepisów państwowych i lokalnych, oczekiwań wspólnot regionalnych czy opinii publicznej, a nawet sąsiadujących krajów.

Wdrażania zarządzania środowiskowego na ogół następuje przy wykorzystaniu (stosowaniu) następujących zasad:

- traktowanie zarządzania środowiskowego jako jednego z priorytetów działalności firmy;
- nawiązywanie i utrzymywanie stałego kontaktu z przedstawicielami stron zainteresowanych ochroną lub polepszeniem stanu środowiska;
- ustalenie wymogów i regulacji prawnych w zakresie środowiskowych aspektów działalności przedsiębiorstwa;
- wzbudzenie i rozwinięcie zainteresowania pracowników problemami ochrony środowiska poprzez wyraźny podział obowiązków i zakresu odpowiedzialności, szkolenia, samokształcenia itp.;
- planowanie środowiskowe obejmujące cały cykl życia produktu;
- pracowanie procedury dążenia do wyznaczonych poziomów działania;
- zapewnienie koniecznych środków na cele organizacyjne, szkoleniowe, a także inwestycyjne;
- przeprowadzenie oceny działań w zakresie ochrony środowiska.

Wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach następuje w oparciu o sformalizowanie procedury, wzorowane na procedurach W.Deminga zastosowanych w zarządzaniu jakością. Na potrzebę opracowania takich procedur wskazano już w Karcie Biznesu na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju.

Procedury zarządzania środowiskowego, jako pierwszy opracował Brytyjski Instytut Standaryzacji. Była to norma BS 7750 *Zarządzanie środowiskowe*, opracowana w 1992 r. i poprawiona dwa lata później. Rozwiązania zastosowane w tej normie w znacznym stopniu zostały powielone w Schemacie Audytu i Zarządzania Środowiskowego Unii Europejskiej (1993 r.) Na tej podstawie tworzono również system norm międzynarodowych ISO 14000 *Zarządzanie środowiskowe*.

#### **4. Zintegrowane systemy zarządzania**

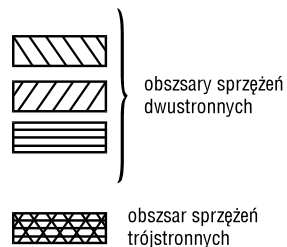
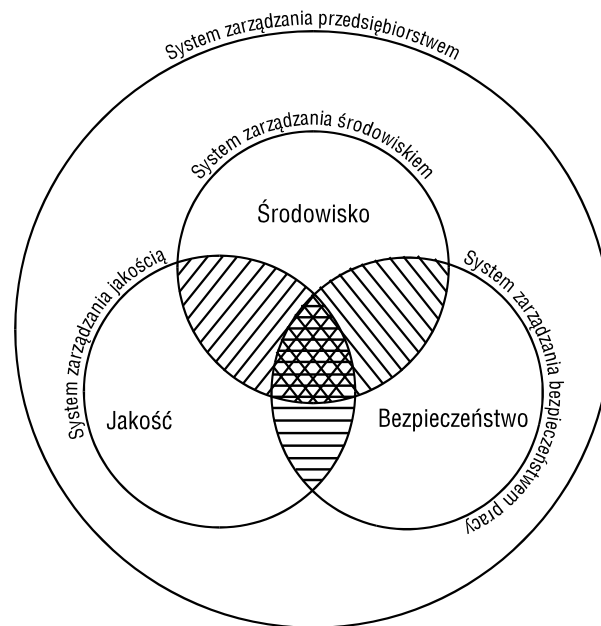
W długoletniej praktyce przedsiębiorstw rozwiązywano wiele problemów około produkcyjnych tworząc, w pewnym sensie, autonomiczne podsystemy zarządzania. Dotyczyło to nie tylko ochrony środowiska, ale także bezpieczeństwa pracy, ochrony przeciwpożarowej, a nawet zbytu wyprodukowanych towarów. Wdrożenie zarządzania marketingowego skutecznie wpłynęło na integrację zarządzania zbytem z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie środowiskowe doprowadziło do zintegrowania z tym systemem zarządzania ochroną środowiska. Obecnie w teorii i praktyce zarządzania podejmuje się działania na rzecz zintegrowania zarządzania bezpieczeństwem pracy, a nawet finansami przedsiębiorstwa. Brytyjski Instytut Standaryzacji w 1996 r. opublikował normę BS 8800 *Zarządzanie ochroną zdrowia i bezpieczeństwem pracy* wzorowaną na normach zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego. Jest to rodzaj poradnika, który wskazuje co należy przedsięwziąć, aby skutecznie przewidywać i zapobiegać wystąpieniu okoliczności narażających pracowników na utratę zdrowia lub życia, jak przeciwdziałać chorobom zawodowym oraz w jaki sposób zintegrować zarządzanie bezpieczeństwem pracy z ogólnym zarządzaniem przedsiębiorstwem.

W efekcie pojawił się problem integracji „poziomej”, a więc nie tylko integrowania dotychczas względnie autonomicznych podsystemów zarządzania z systemem ogólnym, ale także integrowania i jednoczesnego wdrażania systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy (schemat 4).

Integracji sprzyja fakt, że systemy te zostały opracowane na podstawie tych samych założeń ideowych i z zastosowaniem podobnych, a częściowo nawet identycznych procedur formalnych. Zintegrowane wdrożenie tych trzech systemów zapewni przedsiębiorstwu znaczne oszczędności w kosztów wdrażania. Zintegrowane zarządzanie zaś zapewni konkretne korzyści.

Między nimi istnieje duża zależność usprawnienia i innowacje w zarządzaniu jakością przynoszą efekty bezpośrednie i częściej) pośrednie w odniesieniu do ograniczenia negatywnego oddziaływania na środowisko i poprawy bezpieczeństwa pracy. Szczególnie silna zależność występuje między systemami zarządzania środowiskowego i bezpieczeństwem pracy. Łączne efekty funkcjonowania tych systemów powinny zapewnić liczący się efekt finansowy, ekologiczny i społeczny.

Schemat 4. Wzajemne powiązanie systemów zarządzania w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne.

## Bibliografia

- [1] *Corporate Environmental Management*, Barthscan Public. Ltd, London 1996.
- [2] Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych „Nowoczesność”*, Warszawa 1995.
- [3] Faber M., Proops J., *Evolution, Time, Production and the Environmental*, BF, Berlin – New York 1994.
- [4] Fiedor B., Czaja S., *Współczesne wyzwania* [w:] „Ekoprofit” 1998, nr 4(20).
- [5] Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wyd. „Absolwent”, Łódź 1996.
- [6] *Liderzy przyszłości*, red. F.Hesselbein, M.Goldsmith, R.Beckhard, Wyd. Business Press, Warszawa 1997.
- [7] Poskrobko B., *Zarządzania środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998.
- [8] Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1998.
- [9] *Zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwie i gminie*, pod red. B.Poskrobki, PZITS, Poznań 1997.
- [10] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K.Koźmińskiego, W.Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1995.
- [11]





**EKO KONSULT**®

GRUPA TECHNOLOGICZNA ASE

[12]