

# Sposoby pokonywania przeszkód we wdrażaniu SZŚ z uwzględnieniem specyfiki polskich przedsiębiorstw

## WPROWADZENIE

Na świecie i w Polsce obserwuje się coraz większą liczbę przedsiębiorstw, które wdrożyły system zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 lub EMAS. Pod koniec 1996 roku około 300 firm na świecie posiadało certyfikowane według ISO 14001 systemy zarządzania środowiskowego, w końcu 1997 roku – około 2300, w lutym 1998 roku – ponad 2500 firm. Należy się spodziewać, że tendencja ta utrzyma się co najmniej przez kilka lub kilkanaście najbliższych lat, a znaczenie certyfikatów lub rejestracji (w przypadku EMAS) będzie rosło. Warto tutaj zaznaczyć, że przodują w tym procesie firmy i korporacje liczące się na świecie, doskonale zarządzane i cieszące się znakomitą kondycją. Fakt ten stanowi pewnego rodzaju wyzwanie dla przedsiębiorstw polskich, chcących dostosować się do powszechnie zmieniających się warunków gospodarki rynkowej. „Rzuconą rękawicę” podejmuje coraz więcej firm w Polsce wdrażając i certyfikując systemy zarządzania środowiskowego, doskonale w ten sposób swoje systemy zarządzania.

Celem tego artykułu jest zwrócenie uwagi na fakt, że problem doskonalenia organizacji i zarządzania nie jest nowy, jest wręcz powszechny w krajach wysokorozwiniętych oraz że zasady wdrażania takich metod zarządzania jak np. system zapewnienia jakości lub system zarządzania środowiskowego zostały wypracowane już wcześniej i są powszechnie stosowane, przynajmniej w pewnych kręgach. Specyfika systemu zarządzania środowiskowego polega jedynie na tematyce jakiej został poświęcony – ochronie środowiska. Natomiast cały proces opracowania i wdrożenia SZŚ, jak i innych inwestycji w organizacji zależy od kilku czynników, które w pewnym uogólnieniu można przedstawić następująco:

- a) wielkość organizacji,
- b) zaangażowanie kierownictwa,
- c) zaangażowanie zasobów: ludzkich, finansowych, technicznych i informacji.

Znaczenie poszczególnych elementów oraz ich wzajemne powiązania są widoczne już na pierwszy rzut oka. Do procesu wdrażania systemu zarządzania środowiskowego należy podejść z całą powagą i w taki sam sposób potraktować wszystkie czynniki, które mają lub mogą mieć znaczenie dla jego powodzenia. Spośród ww. elementów wpływających na szybkość i efektywność wprowadzania zmian związanych z wdrożeniem systemu zarządzania środowiskowego, niewątpliwie największe znaczenie ma zaangażowanie kierownictwa oraz, idące w ślad za tym zaangażowaniem, podejmowanie właściwych decyzji związanych z przeznaczeniem na wdrożenie SZŚ odpowiednich środków. Innymi słowy, jeżeli ktoś zamierza wprowadzić system zarządzania środowiskowego (i nie tylko) tzw. „metodami gospodarczymi”, nie przywiązując do tego przedsięwzięcia należytej uwagi, niech będzie świadom wydłużenia się całego procesu, zniecierpliwienia personelu, zwiększenia kosztów i tego, że nowo wprowadzony system

najprawdopodobniej nie znajdzie uznania wśród personelu organizacji, stanie się pewnym balastem i nie przetrwa długo.

W tym miejscu nasuwa się następujące spostrzeżenie na temat wprowadzania zmian w zarządzaniu organizacjami, podnoszenia kultury pracy, poprawy organizacji pracy, zwiększenia jej efektywności itp. Obecnie, w erze wąskiej specjalizacji we wszelkich dziedzinach życia, nikt nie neguje sposobów wykonywania pewnych czynności, bardziej lub mniej skomplikowanych, którymi zajmują się odpowiedni specjaliści: piekarze, szewcy, lekarze, ekonomiści, prawnicy, inżynierowie, menedżerowie i inni. Na temat sposobów wykonywania poszczególnych prac opracowano tomy teorii, która jest podstawą do wyszkolenia odpowiednich fachowców. Również teoria zarządzania, która jest stosunkowo młodą dziedziną nauki, posiada w swoim dorobku wiele interesujących opracowań, klasycznych i nowoczesnych, z których wiadomości w większym lub mniejszym stopniu są wykorzystywane przez kierowników. Teoria zarządzania ma to do siebie, że jest swego rodzaju próbą sparafrazowania, ujęcia w reguły, zjawisk zaobserwowanych w rzeczywistości. Jest podsumowaniem doświadczeń zbieranych na przestrzeni lat, na terenie całego świata. Zastanawiające zatem jest to, dlaczego menedżerowie nie zawsze i nie w pełni chcą z tych spostrzeżeń, zasad i reguł skorzystać. Prosta reguła wyrażająca się zwrotem „*zapisz jak robisz – rób jak zapisałeś*” okazuje się czasami barierą nie do przezwyciężenia. Postępowanie takie uważane jest często za przerost formy nad treścią, niepotrzebną biurokratyzacją i tak skomplikowanego życia. Zjawisko to jest szczególnie powszechne w przypadku tych polskich przedsiębiorstw, w których nie zdążyły się jeszcze zakorzenić metody dobrego zarządzania. Wystarczy spojrzeć na skromną jeszcze listę przedsiębiorstw, które otrzymały certyfikaty swoich systemów wg ISO 9000 lub ISO 14000, chociaż nie twierdzą, że certyfikat jest wystarczającym dowodem dobrego zarządzania.

Łatwo jest zakupić nowoczesne urządzenie, linię technologiczną, licencję, a następnie uruchomić je i eksploatować. Coraz trudniej jednak jest zapewnić ich nieprzerwaną lub bezawaryjną pracę bez spełnienia zaleceń producenta co do reżimu pracy, okresowych przeglądów, remontów itd. Ale warunki techniczne czy technologiczne są zazwyczaj lepiej znane niż te, które dotyczą zarządzania ludźmi, procesami i organizacjami, z ich potencjałem do nieprzewidywalnych zmian. Stąd też próba uniezależnienia się od tych zmian, od subiektywizmu ludzkiego, odmienności percepcji, zachodząca ostatnio w takich sferach jak zapewnienie jakości (vide ISO 9000), zarządzanie środowiskowe (ISO 14000), czy zarządzanie bezpieczeństwem pracy i zdrowiem zawodowym (np. BS 8800), realizowana jest w sposób opisany w wymienionych standardach. Skoro w końcu pierwszego stulecia istnienia teorii zarządzania świat kieruje się w stronę systemów zarządzania organizacjami należy wnioskować, że do tej pory nie wymyślono niczego lepszego, co sprawdziłoby się w praktyce. Z tego wniosek, że jedyną słuszną decyzją, którą mogą podejmować zarządy organizacji, jest decyzja o opracowaniu i wdrożeniu systemów zarządzania zgodnych ze stosowanymi i uznanymi w świecie normami. Za tym wnioskiem podąża następny – należy stosować sprawdzone metody postępowania i korzystać ze wskazówek osób kompetentnych.

Jak należy zatem wdrażać system zarządzania środowiskowego? Z jakich wskazówek skorzystać? Gdzie ich szukać?

Odpowiedź na pierwsze pytanie, z jakiej strony jest prosta i mogłaby brzmieć: „System zarządzania środowiskowego powinno się wdrażać zgodne z zasadami przedstawionymi w teorii zarządzania”, a z drugiej strony komplikują ją warunki z jakimi spotykają się osoby opracowujące i wdrażające system w zainteresowanej organizacji. Próba odpowiedzi mogłaby być następująca:

„Teorię zarządzania, szczególnie w części dotyczącej zarządzania przez cele, należy wykorzystać jako podstawę do wdrażania systemów zarządzania a osoby, które mają odpowiednią wiedzę o systemie i będą umiały zastosować ją w praktyce – jako konsultantów”.

## SKUTECZNOŚĆ WDROŻENIA SZŚ

Reguły określające sposoby sprawnego wdrożenia SZŚ zostały już sformułowane wcześniej i można się ich doszukać w różnego rodzaju opracowaniach dotyczących np. doświadczeń z wdrażania systemów zapewnienia jakości wg norm ISO 9000. Trudność polega jedynie na ich zastosowaniu w praktyce. Najczęstszą i najważniejszą przyczyną niepowodzenia we wdrożeniu systemu zarządzania środowiskowego bywa brak poparcia kierownictwa najwyższego szczebla. Niektóre organizacje decydują się na wdrożenie SZŚ, by następnie delegować jego wdrożenie na niższy szczebel zarządzania. Ogranicza to skuteczność procesu, albowiem cele i plany spływające na niższe szczeble kierownicze mogą faktycznie nie być celami i planami najwyższego kierownictwa, a program nie uzyskuje przy tym wsparcia w innych rejonach organizacji. Inny problem może polegać na tym, że niektórzy menedżerowie przesadnie eksponują cele i plany ilościowe, zapominając jakby o stale rosnących wymaganiach klienta i innych stron zainteresowanych (pojęcie wprowadzone przez ISO 14001), o fakcie, że klient jest posiadaczem pieniędzy, a i strony zainteresowane mają wpływ na decyzje podejmowane w organizacjach.

Poniżej wymienię niektóre elementy niezbędne dla zapewnienia skuteczności procesu opracowania i wdrożenia SZŚ w organizacji. Można je traktować jako podstawowe wymagania wobec najwyższego stopniem kierownika zajmującego się programem:

**1. Ciągłe zaangażowanie najwyższego szczebla.** Początkowa akceptacja i entuzjazm pracowników dla projektu mogą szybko zniknąć, chyba że kierownictwo najwyższego szczebla podejmie wysiłki prowadzące do utrzymania przy życiu pełnego funkcjonującego systemu. Kierownicy, którzy mają trudności z przystosowaniem się do nowych wymagań, mogą powracać do tradycyjnych, autorytarnych sposobów postępowania. Naczelne kierownictwo musi zdawać sobie sprawę z takich tendencji i zapewniać nieustanne poparcie dla utrzymania SZŚ jako żywej części zarządzania organizacją.

**2. Kształcenie i szkolenie kierowników.** Warunkiem powodzenia projektu jest to, by kierownicy go rozumieli i dysponowali odpowiednimi umiejętnościami. Należy ich wykształcić w sprawach procedur i zalet systemu, potrzebnych

umiejętności, korzyści płynących z SZŚ dla organizacji i dla ich własnej kariery. Jeśli kierownicy będą oporni, projekt opracowania i wdrożenia, a następnie utrzymania SZŚ się nie powiedzie. Stosunkowo krótki okres przygotowania wydziału Koksowni w Hucie „Częstochowa” do certyfikacji jest w dużej mierze wynikiem ogromnego zaangażowania kierownictwa tego wydziału w proces wdrożeniowy. Są również jednostki, w których pomimo wcześniejszego rozpoczęcia prac wdrożeniowych, nie zakończono ich do dnia dzisiejszego.

**3. Jasne formułowanie celów.** Kierownicy i podwładni muszą być przekonani, że cele są realne i dokładnie rozumiane oraz że będą podstawą oceny efektywności. Być może trzeba przeszkolić kierowników w dziedzinie ustalania pożytecznych, wymiernych celów oraz skutecznego ich przekazywania. Wyraźne określenie „co należy wykonać” oraz stawianie małych, ale częstych kroków połączone z częstymi kontrolami postępu prac pozwoliło na utrzymanie na wydziale Koksowni intensywnego tempa prac, które zaowocowały certyfikacją systemu.

**4. Zapewnienie skutecznego przepływu informacji.** Sprawne wdrożenie i funkcjonowanie SZŚ może nastąpić jedynie wtedy, gdy zapewniony zostanie właściwy przepływ informacji. Należy mieć bieżące informacje o stanie realizacji zadań i celów. Konieczne są okresowe przeglądy procesu i szerokie informowanie o celach i wynikach. Ta część zarządzania środowiskowego (i nie tylko) wymaga jeszcze poświęcenia stosunkowo dużej uwagi na jej doskonalenie. Napoleońska zasada – odczekania dwóch tygodni – nie wydaje się być korzystną w tym przypadku.

**5. Sformalizowanie procesu poprzez prowadzenie zapisów.** Wszelkie ustalenia, opisy stopnia realizacji zadań, protokoły ze spotkań, itp. powinny stanowić integralną część projektu. Poprawi to kontrolę procesu i umożliwi prowadzenie odpowiednich działań w przypadku odstępstw od założonych planów.

**6. Rezygnacja z prób wdrożenia SZŚ metodą „gospodarczą”.** Właściwym podejściem jest potraktowanie procesu opracowania i wdrożenia SZŚ jako inwestycji w sferze poprawy zarządzania organizacją, przy zachowaniu wszelkich reguł poprawnego inwestowania. Powinna ona być prowadzona przy zapewnieniu odpowiednich środków, przez osoby znające się na rzeczy, dysponujące odpowiednim doświadczeniem.

**7. Zaangażowanie się.** Obecnie funkcjonują w Polsce stowarzyszenia zajmujące się systemami zapewnienia jakości, zarządzaniem środowiskowym, czy tzw. „zintegrowanymi systemami zarządzania”. Wymiana doświadczeń na ich forum, skorzystanie z informacji, nawiązywanie kontaktów w tej sferze na pewno będzie korzystne dla organizacji, z punktu widzenia doskonalenia zarządzania.

Być może potencjalny odbiorca uzna powyższe za nic nowego, ale z punktu widzenia praktyki, nie teorii, w dziedzinie zarządzania organizacjami zdarza się, że teoria nie zawsze znajduje zastosowanie w praktyce.

Wymienione wyżej zasady postępowania są odpowiednie również i dla innych przedsięwzięć z dziedziny inwestowania w organizację. Potwierdza to jeszcze raz fakt, że stosując odpowiednie metody postępowania i doceniając za każdym razem wagę przedsięwzięcia, można osiągnąć sukces za każdym razem.

## **WDROŻENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO W HUCIE „CZĘSTOCHOWA”**

Pierwsze kontakty przedstawicieli Huty z zagadnieniami zarządzania środowiskowego miały miejsce już w latach 1992 i 1993 w Holandii, w hucie Hoogovens Ijmuiden, w której prace nad tym systemem rozpoczęto w 1987 roku i w której również bazowano na własnych doświadczeniach zdobywanych w trakcie prowadzenia prac w jednostkach organizacyjnych huty. Już wtedy Holendrzy zwracali uwagę na warunki, jakie należy spełnić, aby sprawnie i skutecznie wdrożyć SZŚ, jednakże ze względu na poważne braki w wiedzy, która stanowi treść tego przedsięwzięcia, mimo prób zachowania formy, jaką jest sposób prowadzenia prac, proces opracowania i wdrożenia systemu w jednostkach organizacyjnych Huty „Częstochowa” został poważnie rozciągnięty w czasie. Inną sprawą jest fakt, że w tym okresie w Polsce nie było odpowiednich partnerów – konsultantów do prowadzenia tego typu prac. Certyfikacja systemu na wydziale Koksowni w maju 1997 roku była możliwa przy spełnieniu wymagań dotyczących zarówno formy jak i treści, czyli przy zachowaniu zasad wdrożeniowych, o których mowa jest powyżej oraz przy zapewnieniu odpowiednich informacji fachowych, będących wynikiem własnych doświadczeń oraz współpracy z konsultantem zewnętrznym.

Proces modernizacji Huty „Częstochowa” trwa już ponad 10 lat. W tym czasie Huta prawie całkowicie zmieniła swoje oblicze środowiskowe. Zniknęły dymiące kominy; stare nieprzyjazne dla środowiska technologie hutnicze zastąpiono nowymi – mało-odpadowymi technologiami, co pozwoliło na redukcję zanieczyszczeń u źródła ich powstawania (warto tutaj dodać, że w ciągu 10 lat wielkości emisji zmniejszyły się: dla pyłu – dwudziestokrotnie, SO<sub>2</sub> – trzynastokrotnie, CO – dwudziestokrotnie, benzenu – prawie sześćdziesięciokrotnie, fenolu – trzystutrzydziestokrotnie); wysokie parkany dokoła zakładu zostały zastąpione ażurowym ogrodzeniem, przez które obserwator może spojrzeć na teren zakładu; ilość terenów zielonych jest większa niż w centrum miasta – sama Koksownia zajmuje 60 hektarów, z czego 40 to tereny zielone. Filozofia zarządu Huty została wyrażona w polityce ekologicznej zdaniem: *„Naczelną dewizą Huty „Częstochowa” jest harmonijne współistnienie z przyrodą”* oraz założeniem, że ochrona środowiska powinna być rutynowym zadaniem każdego pracownika. To postanowienie realizowane jest, oprócz wprowadzania zmian technologicznych, uzupełnieniem istniejącego systemu zarządzania środowiskowego o elementy wymagane przez normę ISO 14001.

Warto tutaj zwrócić uwagę na fakt, że dzięki odpowiedniemu nagłośnieniu przez pracowników Huty omawianego problemu na arenie krajowej, m. in. powstał klub „Polskie Forum ISO 14000”; Huta podpisała umowę trójstronną z Komitetem Badań Naukowych i Instytutem Podstaw Inżynierii Środowiska PAN na projekt celowy pt.: „System zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie przemysłowym według normy ISO 14001, na przykładzie Huty Częstochowa”. Pozwoliło to na przyspieszenie i pewne usystematyzowanie prac prowadzonych w jednostkach organizacyjnych Huty. Przyznana ze środków WFOŚiGW dotacja pozwoliła na rozszerzenie programu edukacji ekologicznej wśród całej załogi Huty (do chwili obecnej z różnych form szkolenia skorzystało ponad 3000 pracowników), co obniżyło potencjał zagrożeń środowiskowych wynikający z niewiedzy personelu; przygotowano i wyposażono w odpowiedni sprzęt dydaktyczny sale szkoleniowe; zakupiono sprzęt komputerowy oraz doposażono dział Ochrony Środowiska w przyrządy pomiarowe, które pozwoliły na uzyskanie następujących korzyści:

- pełne wywiązywanie się z obowiązku wykonywania dwukrotnie w ciągu roku pomiarów na wszystkich pracujących źródłach; wcześniej było to niemożliwe zwłaszcza na źródłach pracujących przez krótki okres czasu,
- dzięki zrezygnowaniu z pomiarów prowadzonych przez firmy zewnętrzne roczne oszczędności z tego tytułu wynoszą około 100 000 zł,
- bez konieczności zatrudniania firm zewnętrznych można w każdej chwili (po przeprowadzonej modernizacji lub w czasie rozruchu) wykonać pomiar na źródle, co pozwala na uzyskanie informacji o rzeczywistych efektach ekologicznych,
- po przeprowadzonych pracach remontowych można przy pomocy posiadanej aparatury wyregulować proces technologiczny (zwłaszcza spalanie).

Powyższe fakty nie miałyby chyba miejsca, gdyby powyższa inicjatywa nie była pierwszą tego rodzaju. Sprawdza się tutaj przysłowie „*kto pierwszy – ten lepszy*”, ale z takich właśnie doświadczeń mogą i powinni korzystać inni.

*mgr inż. Michał Krajewski*  
*Kierownik Zespołu ds. Systemu Zarządzania Środowiskowego*  
*Huta „Częstochowa” S.A.*

