

Alina Matuszak-Flejszman

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WPŁYW WYMAGAŃ KLIENTA I INNYCH ZAINTERESOWANYCH STRON NA DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO ZGODNEGO Z WYMAGANIAMI NORMY ISO 14001

Streszczenie: W artykule omówiono czynniki z obszaru zainteresowanych stron i wymagań klientów wpływające na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001 funkcjonującego w organizacjach działających na terenie Polski. Badania zostały przeprowadzone w okresie od lipca 2007 r. do maja roku 2009 w 1360 organizacjach mających wdrożony i certyfikowany system zarządzania środowiskowego. Miały one na celu identyfikację czynników wpływających na doskonalenie SZŚ. Zidentyfikowano wiele czynników wpływających na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego, spośród których omówiono kilka, takich jak: zaangażowanie i główna rola najwyższego kierownictwa oraz opinie, wnioski, skargi zainteresowanych stron.

Słowa kluczowe: doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego, ISO 14001, klient, wymagania klienta i zainteresowanych stron.

1. Wstęp

Narzędziem pomocnym w realizacji strategii zrównoważonego rozwoju może być system zarządzania środowiskowego (zob. [MacDonald 2005, s. 631-643; Sobol 2002, s. 197-241]). Istotą systemu zarządzania środowiskowego jest zapewnienie ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa w dziedzinie zarządzania środowiskiem. Jest to możliwe przez osiąganie założonych wcześniej celów i zadań środowiskowych, jak również zaangażowanie wszystkich pracowników w prace związane z ochroną środowiska przez edukację proekologiczną [Matuszak-Flejszman 2007, s. 9]. Celem systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001 jest zapewnienie przez organizację minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko wraz z zapobieganiem zanieczyszczeniom, zapewnienie zgodności z wymaganiami prawnymi w zakresie ochrony środowiska obowiązującymi organizację i innymi wymaganiami, do których spełnienia organizacja się zobowiązała i które dotyczą jej aspektów środowiskowych, oraz zapewnienie ciągłego doskonalenia efektów środowiskowych. Znaczącą rolę w ciągłym doskonaleniu efektów środowi-

skowych poprzez doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 14001 odgrywają zainteresowane strony, a jedną z nich są klienci.

2. Otoczenie organizacji

Organizacje, tworząc, utrzymując i doskonaląc system zarządzania środowiskowego, biorą pod uwagę wiele czynników stanowiących otoczenie zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne, do których należą [Hortensius 2005, s. 35-38]:

- nabywcy (wielkość i struktura popytu, świadomość środowiskowa społeczeństwa),
- stosowana technologia (poziom i tendencje w zakresie proekologicznych metod wytwarzania),
- wymagania prawne dotyczące ochrony środowiska (obecne oraz projekty zmian),
- postępująca globalizacja gospodarki rynkowej oraz związana z tym troska o środowisko naturalne,
- procesy realizowane w organizacji (ukierunkowane na działania proekologiczne).

Otoczenie organizacji to kombinacja wewnętrznych i zewnętrznych czynników i warunków, które mogą wpływać na osiągnięcie przez organizację celów i jej zachowanie w stosunku do stron zainteresowanych [ISO 9004:2009, pkt 3.2], do których należy zaliczyć osobę lub grupę związaną z efektami działalności środowiskowej organizacji albo taką, na którą mają wpływ efekty tej działalności [PN EN ISO 14001:2005, pkt 3.13]. Zatem zainteresowaną stroną stanowi nie tylko czynnik z otoczenia zewnętrznego organizacji, ale również z otoczenia wewnętrznego, czyli pracownicy organizacji. Zainteresowane strony powinny wносить wartość dodaną do organizacji i być zainteresowane działaniami lub wpływami działań organizacji. Niestety, często potrzeby i zainteresowania poszczególnych zainteresowanych stron mogą być sprzeczne z potrzebami i zainteresowaniami innych zainteresowanych stron. Również sposoby wyrażania i spełniania potrzeb i oczekiwań zainteresowa-

Tabela 1. Przykłady zainteresowanych stron oraz ich potrzeb i oczekiwań

Strona zainteresowana	Potrzeby i oczekiwania
Klienci	Jakość, cena i warunki dostawy wyrobów
Właściciele/udziałowcy	Trwały zysk, przejrzystość działań
Pracownicy organizacji	Odpowiednie środowisko pracy Pewność zatrudnienia; uznawanie i nagradzanie
Dostawcy i partnerzy	Wzajemne korzyści i ciągłość działania
Społeczeństwo	Ochrona środowiska; etyczne zachowanie Zgodność z wymaganiami przepisów prawnych i innych

Źródło: [ISO 9004:2009, pkt 4.4].

nych stron mogą mieć różne formy, począwszy od współpracy, przez negocjacje, zlecenia czy kwestie rozwiązania współpracy. Przykłady zainteresowanych stron oraz ich potrzeb przedstawiono w tab. 1.

Analizując tab. 1, należy stwierdzić, że na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego mogą mieć wpływ klienci, właściciele lub udziałowcy, pracownicy organizacji, dostawcy czy partnerzy oraz społeczeństwo. Ponadto zainteresowaną stroną mogą być organy administracji samorządowej i państwowej, jak również inne organizacje zainteresowane działalnością danej organizacji i mające wpływ na środowisko.

3. Istota ciągłego doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego

Ciągłe doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zdefiniowane zostało w normie ISO 14001 jako powtarzający się proces usprawniania systemu zarządzania środowiskowego, który ma na celu uzyskanie poprawy ogólnych efektów działalności środowiskowej, zgodnie z polityką środowiskową organizacji. Wykorzystując definicję dotyczącą doskonalenia jakości¹, doskonalenie środowiskowe można zdefiniować jako część zarządzania środowiskowego, ukierunkowaną na zwiększenie zdolności spełnienia wymagań dotyczących zapewnienia ochrony środowiska, co oznacza bardziej skuteczne zarządzanie znaczącymi aspektami środowiskowymi organizacji. Celem ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością jest zwiększenie prawdopodobieństwa wzrostu zadowolenia klienta i innych zainteresowanych stron [PN-EN ISO 9000:2006, pkt 2.9]. Zatem wykorzystując definicję zawartą w normie ISO 9000, można założyć, że celem ciągłego doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego jest dążenie do osiągania efektów działalności środowiskowej w taki sposób, aby zwiększyć zadowolenie klienta i innych zainteresowanych stron.

Najwyższe kierownictwo organizacji, chcąc skutecznie realizować swoje przedsięwzięcia, powinno stosować zasady zarządzania jakością, które zostały sformułowane w normie ISO 9000:2005. Realizacja tych zasad wpływa na doskonalenie działań w zakresie zarządzania organizacją. Według pierwszej zasady, organizacja powinna skupiać uwagę na kliencie. Organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego powinny rozumieć obecne i przyszłe potrzeby klientów w celu spełniania ich wymagań. W celu doskonalenia zarządzania w tym obszarze kierownictwo organizacji powinno prowadzić badania rynku, aby wyprzedzać swoje działania w kierunku spełnienia oczekiwań klientów.

¹ Doskonalenie jakości zdefiniowane zostało jako część zarządzania jakością ukierunkowana na zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań dotyczących jakości. Wymagania te mogą odnosić się do każdego takiego zagadnienia, jak skuteczność, efektywność lub identyfikowalność [PN-EN ISO 9000:2006].

Działania dotyczące ciągłego doskonalenia powinny obejmować [PN-EN ISO 9000:2006, pkt 2.9]:

- analizowanie i ocenianie obecnej sytuacji w celu zidentyfikowania obszarów do doskonalenia,
- ustanowienie celów dotyczących doskonalenia,
- poszukiwanie możliwych rozwiązań do osiągnięcia celów,
- ocenianie tych rozwiązań i dokonywanie wyboru,
- wdrażanie wybranych rozwiązań,
- mierzenie, weryfikowanie, analizowanie i ocenianie wyników wdrożenia w celu określenia, czy cele zostały osiągnięte,
- formalizowanie zmian.

Doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego powinno być procesem ciągłym, a informacje zwrotne od klientów i innych zainteresowanych stron powinny być wykorzystywane do identyfikowania możliwości doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Chcąc zapewnić, że w organizacji realizowany jest proces ciągłego doskonalenia, należy zidentyfikować odpowiednie obszary do działania w tym zakresie. W związku z tym kierownictwo organizacji w celu zapewnienia ciągłego doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego powinno umiejętnie wykorzystać wiedzę pozyskaną z różnego rodzaju źródeł pochodzących od tzw. zainteresowanych stron. Na przykład źródłami informacji do ciągłego doskonalenia mogą być:

- doświadczenia z analizy skuteczności realizacji procesów wynikające z doświadczeń pracowników,
- porównanie (benchmarking) z najlepszymi praktykami innych organizacji,
- wyniki audytów systemu zarządzania środowiskowego,
- wyniki oceny zgodności z wymaganiami prowadzone zarówno przez pracowników, jak i organy kontrolne,
- poglądy zainteresowanych stron, włączając pracowników, klientów i dostawców.

4. Czynniki wpływające na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego

Trudno jest znaleźć w literaturze przedmiotu zwarte opracowanie na temat czynników wpływających na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego. Niemniej została podjęta próba identyfikacji takich czynników na podstawie różnych źródeł literaturowych opisujących przede wszystkim czynniki wpływające na doskonalenie systemu zarządzania jakością i nielicznych źródeł opisujących czynniki wpływające na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego (szerzej zob. [Matuszak-Flejszman 2010]). M.D. Bardui i D. Davis [1995, s. 36-53] identyfikują sześć zasadniczych czynników wpływających na skuteczność systemu zarządzania jakością. Należą do nich: zobowiązanie i główna rola najwyższego kierownictwa,

zaangażowanie pracowników, dostawcy, nadzór nad realizacją procesów, ocena systemu zarządzania przez pomiary i audyty wewnętrzne oraz wymagania klientów. Z całą pewnością można stwierdzić, że czynniki te również wpływają na skuteczność, a tym samym doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego, przy czym oprócz wymagań klientów, na pewno dużą rolę odgrywają wymagania zainteresowanych stron, np. społeczności lokalnej czy organów weryfikujących zgodność z wymaganiami prawnymi w dziedzinie ochrony środowiska. Natomiast oprócz audytów wewnętrznych do czynników wpływających na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego należałoby zdecydowanie dodać audyty drugiej i trzeciej strony.

Niezmierzalnie istotnym elementem wpływającym na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego jest zaangażowanie pracowników, bez których nawet najbardziej sprawnie kierujące najwyższe kierownictwo nie zrealizuje postawionych zadań. Ponadto to często pomysły wykwalifikowanych pracowników wykorzystywane są w celu doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Prawidłowo ukształtowane stosunki z dostawcami i odpowiednia funkcja zaopatrzenia również mogą stanowić przewagę konkurencyjną, co z kolei wpływa na osiąganie celów postawionych przez organizację [Koźmiński, Piotrowski 2005, s. 58], w tym również osiąganie celów środowiskowych. To z kolei wpływa na uzyskiwanie efektów działalności środowiskowej stanowiących wyznaczniki ciągłego doskonalenia. W celu oceny efektów działalności należy prowadzić monitoring. Monitoring ten może być realizowany poprzez bezpośrednie lub pośrednie pomiary, ale również audyty pierwszej, drugiej i trzeciej strony stanowią narzędzie niezbędne do oceny skuteczności systemu zarządzania oraz jego doskonalenia.

Na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego ma również wpływ zarządzanie dostawami, szczególnie w obszarze zapewnienia minimalizowania negatywnego wpływu dostaw i dostawców na środowisko naturalne, co powoduje doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego.

Istotną rolę w doskonaleniu SZŚ odgrywają również dane dotyczące środowiska oraz raportowanie, zawierające wyniki monitorowania i pomiarów parametrów kluczowych charakterystyk operacji i działań związanych z wpływem na środowisko, w wyniku których można wyciągnąć wnioski i zaproponować działania w kierunku doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego.

Chcąc doskonalić system zarządzania środowiskowego, nie należy zapominać o relacjach pracowniczych, od których w dużej mierze zależy skuteczność przepływu informacji oraz skuteczność działań mających na celu zapobieganie zanieczyszczeniom oraz zapewnianie zmniejszania negatywnego wpływu wynikającego z działalności organizacji na środowisko.

W wyniku doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego, zgodnie z definicją przedstawioną w normie ISO 14001, organizacje mają osiągać możliwe do zmierzenia efekty działalności środowiskowej. Analiza literatury wykazała, że również wśród czynników wpływających na efekty działalności środowiskowej wynikających z systemowego podejścia do zarządzania środowiskowego wymienia się po-

dobne do przedstawionych wyżej czynniki, które to możemy zaadaptować do grupy czynników wpływających na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego. J. Newman i K. Breeden [1992, s. 210-221] uważają np., że jednym z ważniejszych czynników wpływających na utrzymanie i usprawnianie² systemu zarządzania środowiskowego jest posiadanie przez najwyższe kierownictwo wizji ukierunkowanej na działania środowiskowe oraz zapewnienie niezbędnych zasobów w celu jej osiągnięcia. Ponadto istotną rolę, zdaniem tych autorów, odgrywa włączanie działań środowiskowych we wszystkie realizowane w organizacji procesy oraz wyznaczanie odpowiedzialności personelu do realizacji działań środowiskowych wynikających z programu zarządzania środowiskowego. Bardzo ważną funkcję pełni również motywacja pracowników, która przekłada się na nagradzanie za czynny udział w osiągnięciu postawionych im celów i zadań środowiskowych wynikających z systemowego podejścia do zarządzania środowiskowego.

Należy podkreślić, że w obszarze szkoleń na skuteczność działań w zakresie zarządzania środowiskowego wpływa podnoszenie świadomości proekologicznej pracowników oraz wpajanie obowiązku realizacji przydzielonych zadań i rozwijanie umiejętności w celu zapewnienia skutecznej realizacji tych zadań. Istotną rolę w zapewnieniu skuteczności funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego odgrywają również dostawcy. Działania mające na celu podnoszenie świadomości proekologicznej pracowników mogą być uznawane za działania doskonalące system zarządzania środowiskowego. Tym bardziej, że w wyniku tych działań organizacja ma osiągać efekty. Zdaniem autorów pracy [Newman, Breeden 1992] system zarządzania środowiskowego będzie funkcjonował skutecznie, jeżeli w programie środowiskowym zostaną włączone wymagania stawiane dostawcom. Postawienie przez organizację dodatkowych wymagań dotyczących obszaru środowiskowego w stosunku do pierwotnie określonych dostawcom i podwykonawcom wymagań podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego stanowi działanie w kierunku doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego.

Do działań mających wpływ na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego niektórzy autorzy zaliczają (zob. [Brouwer, van Koppen 2008; Epstein, Wisner 2005; Newman, Breeden 1992] prowadzenie pomiarów środowiskowych ukierunkowanych na analizę wskaźników oraz zapewnienie prowadzenia okresowych audytów środowiskowych. Należy również pamiętać o dostępności danych i informacji w celu możliwości ich wykorzystania do dalszych działań ukierunkowanych na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego. Natomiast najważniejszym krokiem zapewniającym realizację powyższych działań jest tworzenie i rozwijanie procesów mających na celu osiągnięcie ciągłego doskonalenia. Oczywiście może to zostać

² Usprawnianie – powodowanie sprawniejszego działania czegoś: wprowadzanie ulepszenia umożliwiającego bardziej wydajne wyzyskanie produkcji urządzeń technicznych, narzędzi pracy i materiałów [Szymczak 1984], usprawnianie organizacyjne – poprawianie funkcjonowania czegoś; usprawnianie techniczne – zmiana zwiększająca wydajność urządzeń technicznych, narzędzi pracy i materiałów [Sobol 2002]; stanowi synonim słowa „doskonalenie” [Dąbrówka, Geller, Turczyn 1996].

zrealizowane, jeżeli organizacja w swojej wizji uwzględnia wyniki oceny efektów działalności środowiskowej, wynagrodzenia i uznania, szkolenia i zarządzanie rozwojem pracowników, komunikację i zarządzanie informacją, zmiany zarządzania oraz program zarządzania strategicznego.

Po wnikliwej analizie literatury należy stwierdzić, że opisano w niej wiele czynników, które wpływają w mniejszym lub większym stopniu na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego. Wynikają one zarówno bezpośrednio z wewnętrznej działalności organizacji, jak i z jej zewnętrznego otoczenia. Do czynników wpływających na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego w obszarze zainteresowanych stron należy zaliczyć:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa w działania na rzecz minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko, zapobiegania zanieczyszczeniom i ciągłego doskonalenia,
- świadomość, kompetencje i motywację pracowników,
- wyniki audytów wewnętrznych,
- wyniki audytów drugiej strony,
- wyniki ocen zgodności z wymaganiami prawnymi i innymi wymaganiami, do których spełnienia organizacja się zobowiązała i które dotyczą jej aspektów środowiskowych prowadzonych zarówno przez pracowników organizacji, jak i zewnętrzne organy kontrolne,
- opinie i wnioski sąsiadów, społeczeństwa, grup ekologicznych dotyczące działalności środowiskowej wraz ze skargami ze strony społeczeństwa,
- nacisk konkurencji,
- wymagania rynku oraz wymagania i reklamacje klientów,
- wymagania prawne w dziedzinie ochrony środowiska,
- wymagania jednostek certyfikujących.

Organizacja, chcąc doskonalić swój system zarządzania środowiskowego, a dzięki niemu osiągnąć trwały sukces, powinna skupić się nie tylko na zapewnieniu efektywnego wykorzystania zasobów oraz podejmowaniu decyzji na podstawie faktycznych dowodów, ale przede wszystkim skupieniu się na zadowoleniu klientów oraz spełnieniu potrzeb i oczekiwań innych zainteresowanych stron [ISO 9004:2009, pkt 4.1].

5. Badania empiryczne

Badania empiryczne prowadzone były przez autorkę w latach 2007-2009 w Katedrze Znormalizowanych Systemów Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Miały one na celu identyfikację i ocenę czynników wpływających na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 14001 funkcjonującego w organizacjach działających na terenie Polski. Zbiorowość statystyczną stanowiły wszystkie organizacje, w liczbie

1360³, działające na terenie Polski, które do końca czerwca 2007 r. uzyskały certyfikat ISO 14001 potwierdzający zgodność funkcjonującego systemu zarządzania środowiskowego z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 14001.

5.1. Wyniki badań

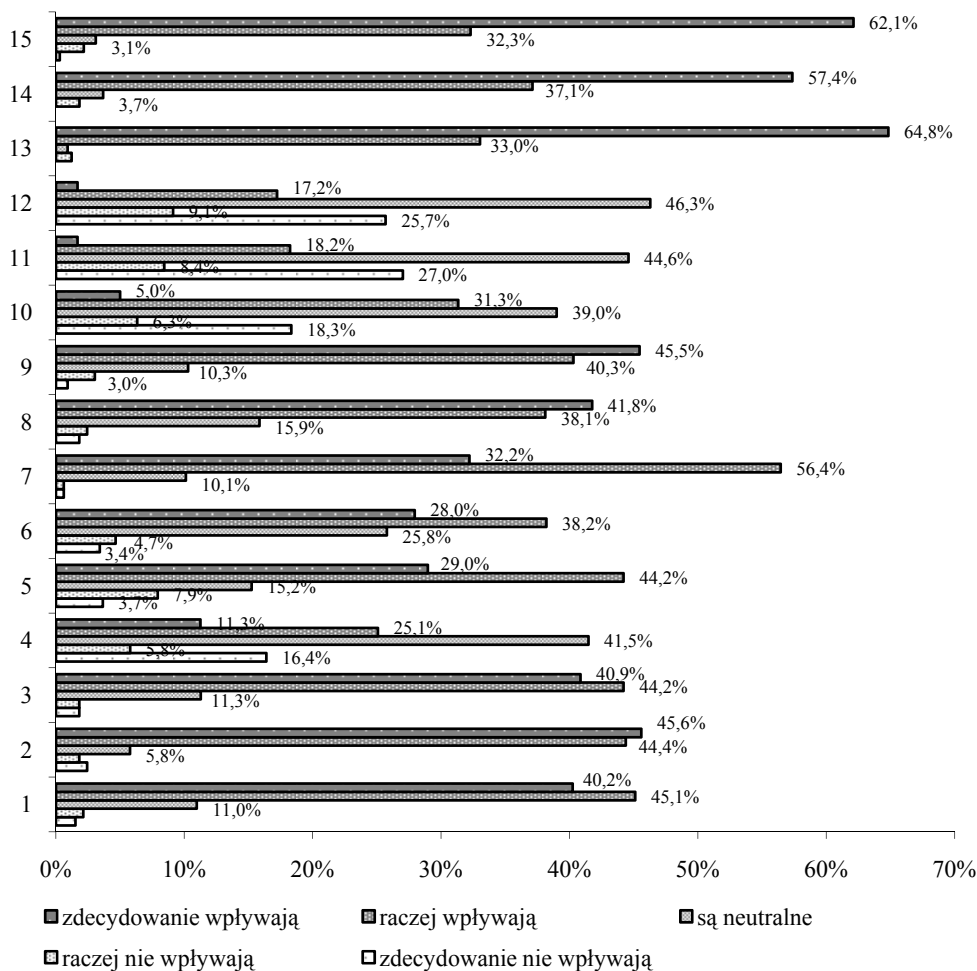
Na podstawie analizy literatury, jak również dyskusji z ekspertami w ramach metody delfickiej zidentyfikowano piętnaście czynników, które wpływają na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 14001. Czynniki wpływające na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 14001 w badanych przedsiębiorstwach przedstawiono na rys. 1. Spośród wszystkich zidentyfikowanych czynników wpływających na doskonalenie SZŚ do czynników z grupy „zainteresowane strony” zaliczono:

- zaangażowanie i główną rolę najwyższego kierownictwa,
- opinie, wnioski, skargi zainteresowanych stron,
- nacisk konkurencji i wymagania rynku,
- motywację, zaangażowanie i świadomość pracowników,
- audyty wewnętrzne,
- wymagania jednostki certyfikującej.

Zdaniem reprezentantów badanych organizacji czynnikiem zdecydowanie wpływającym na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego są audyty wewnętrzne (64,8%). Celem audytu jest przede wszystkim ocena, czy system zarządzania środowiskowego spełnia wymagania. Przy czym postawione wymagania to nie tylko wymagania zawarte w normie ISO 14001, ale również wszelkie inne wymagania, które kierownictwo organizacji może postawić sobie do realizacji w ramach doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Wyniki audytów powinny być brane pod uwagę przez każdą organizację w celu doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Każda podniesiona niezgodność czy zauważone spostrzeżenie powinny stanowić potencjał do poprawy działań środowiskowych organizacji i uzyskiwania efektów środowiskowych w tym obszarze.

Równie zdecydowanie wpływającym czynnikiem na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego są wymagania jednostki certyfikującej (57,4%). Audytorzy jednostek certyfikujących wyznaczają główne ramy do doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego organizacji. Bardzo często zarówno podczas audytów certyfikujących, jak i audytów kontrolnych czy recertyfikujących audytorzy zwracają uwagę na kwestie, które w organizacji wcześniej nie były zauważane. W wyniku przeprowadzonych audytów trzeciej strony przedstawiciele organizacji mogą uzyskać od audytora zewnętrznego wskazówki, które na podstawie analizy dowodów obiektywnych wymagają doskonalenia w różnych obszarach systemu zarządzania

³ Stan na dzień 31 lipca 2007 r.



1 – strategia działania przedsiębiorstwa; 2 – zaangażowanie i główna rola kierownictwa; 3 – funkcjonowanie i/lub wprowadzanie innych systemów zarządzania (jakość, bhp); 4 – uczestnictwo w systemach/programach, np. EMAS, czystsza produkcja, RC; 5 – opinie, wnioski, skargi zainteresowanych stron; 6 – nacisk konkurencji i wymagania rynku; 7 – możliwości techniczne/technologiczne organizacji; 8 – kondycja finansowa organizacji; 9 – motywacja, zaangażowanie i świadomość pracowników; 10 – stosowanie oceny efektów działalności środowiskowej według ISO 14031; 11 – stosowanie etykiet i deklaracji środowiskowych według ISO serii 14020; 12 – wprowadzenie analizy cyklu życia wyrobu według ISO serii 14040; 13 – audyty wewnętrzne; 14 – wymagania jednostki certyfikującej; 15 – przeglądy zarządzania

Rys. 1. Czynniki wpływające na doskonalenie SZŚ w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne.

środowiskowego. Audyt prowadzi osoba z zewnątrz, która najczęściej spogląda na organizację fachowym, nieskażonym i doświadczonym okiem, co pozwala jej na obiektywną i skuteczną ocenę systemu zarządzania środowiskowego oraz wskazanie obszarów, które organizacja może doskonalić. W tym przypadku przedstawiciel organizacji może wykorzystać doświadczenie audytora i przedyskutować potencjalne problemy lub bieżące nieprawidłowości środowiskowe. Dlatego też przedstawiciele audytowanej organizacji powinni podzielić się z audytorem swoimi wątpliwościami dotyczącymi działalności środowiskowej niezależnie od tego, czy będą ocenione jako niezgodność czy też nie. Niestety, wielu przedstawicieli przedsiębiorstw uważa, że należy ukryć przed audytorem nieprawidłowości, ponieważ w raporcie z audytu zostanie wpisana niezgodność. Jest to nieodpowiednie podejście, dlatego że system zarządzania środowiskowego, a tym samym wyniki audytu środowiskowego, mają pomóc kierownictwu organizacji zarządzać działaniami środowiskowymi i osiągać efekty działalności środowiskowej. Jeżeli przedstawiciel kierownictwa jest świadomy nieprawidłowości, akceptuje je i ukrywa przed audytorem zewnętrznym niezgodności, system zarządzania środowiskowego przyniesie organizacji niewiele korzyści. A po jakimś czasie kierownictwo organizacji dojdzie do wniosku, że system ten jest nieskuteczny. Dlatego każdy audyt, nie tylko zewnętrzny, należy traktować jako okazję do doskonalenia działań danym obszarze. Często na audycie podczas dyskusji z klientem audytor trzeciej strony ukierunkowuje przedstawiciela jednostki organizacyjnej w zakresie usprawniania pewnych działań środowiskowych. Dzięki temu przedstawiciel organizacji może poszerzyć swoją wiedzę na temat doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego oraz usprawnić ten system zarządzania w wybranych obszarach. Wiele jednostek certyfikujących, oprócz typowych klasyfikacji niezgodności na dużą i małą, dodatkowo wprowadza kryterium, tzw. potencjał do doskonalenia. W ramach tego kryterium podczas audytu zewnętrznego podnoszonych jest wiele kwestii z obszaru potencjału do doskonalenia przez audytorów jednostki certyfikującej. W niektórych jednostkach certyfikujących (np. Lloyd Register) w końcowym etapie audytu uzgadniane są obszary, które przedstawiciel organizacji sam wyznacza do doskonalenia, a następnie na kolejnym audycie kontrolnym oceniany jest poziom doskonalenia tego obszaru. Tak więc sama jednostka certyfikująca mobilizuje organizację do doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego w badanych organizacjach jest motywacja, zaangażowanie i świadomość pracowników. Wpływ motywacji, zaangażowania i świadomości pracowników na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001 jest, zdaniem przedstawicieli kierownictwa badanych przedsiębiorstw, zdecydowanie wysoki (45,5%) i raczej wysoki (40,3%). Co prawda zarówno zaangażowanie najwyższego kierownictwa, jak i motywację, zaangażowanie oraz świadomość pracowników badane przedsiębiorstwa oceniły na podobnym poziomie

jako elementy zdecydowanie wpływające na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego, ale analizując średnią odpowiedzi, przedstawiciele badanych przedsiębiorstw uznali, że motywacja, zaangażowanie i świadomość pracowników w nieznacznie mniejszym stopniu wpływają na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego (średnia wynosiła 4,26) niż zaangażowanie i główna rola najwyższego kierownictwa (średnia 4,29).

Bardzo często pracownicy organizacji biorą przykład z najwyższego kierownictwa. Zatem w organizacjach, w których najwyższe kierownictwo jest zaangażowane w działania środowiskowe, również widoczne jest zaangażowanie pozostałych pracowników. Należy podkreślić, że jedną z ważniejszych ról w doskonaleniu systemu zarządzania środowiskowego odgrywają pracownicy. To oni odpowiadają za zarządzanie znaczącymi aspektami środowiskowymi oraz za skuteczne działania w zakresie sterowania operacyjnego. To właśnie pracownicy stanowią główny i najważniejszy element systemu zarządzania, nie tylko środowiskowego. Dlatego ważne jest, aby w organizacji stosowane były odpowiednie i skuteczne metody motywujące, zachęcające pracowników do doskonalenia działań w zakresie zarządzania środowiskowego. Ważne jest również, aby pracownicy byli świadomi wpływu swoich działań na środowisko oraz świadomi skutków, jakie może przynieść brak ich zaangażowania w działania na rzecz zarządzania środowiskowego. W miarę wzrostu świadomości pracowników organizacja osiąga większe efekty działalności środowiskowej. Szczegółowo temat wpływu świadomości pracowników na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego omówiono w dalszej części pracy.

Analizując wpływ opinii, wniosków oraz skarg napływających od zainteresowanych stron, czyli mieszkańców, pracowników, klientów, organów wydających decyzje lub pozwolenia, należy stwierdzić, że 73,2% przedstawicieli kierownictwa badanych przedsiębiorstw było zdania, że czynniki te raczej i zdecydowanie wpływają na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001. Należy jednak podkreślić, że 15,2% przedstawicieli kierownictwa badanych organizacji uznało, że opinie, wnioski czy skargi napływające od zainteresowanych stron są neutralne w wypadku doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Wyniki badań nie są zadowalające, ponieważ organizacja, w myśl wymagań zawartych w normie ISO 14001, powinna uwzględniać opinie zainteresowanych stron podczas wdrażania, utrzymywania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Tym bardziej, że każda wskazówka widziana przez niezależne zainteresowane strony może stanowić podstawę do podjęcia decyzji w kierunku usprawnienia działań mających na celu osiągnięcie efektów działalności środowiskowej, co stanowi wynik doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Bardzo często wykorzystuje się uwagi czy opinie innych zainteresowanych stron, ponieważ na co dzień pracownicy organizacji nie zauważają popełnianych błędów czy nieprawidłowości albo nie zdają sobie sprawy z możliwości zastosowania bardziej skutecznych rozwiązań. Opinie niezależnych organów czy uwagi klientów związane np. z wyrobem mogą przyczynić się do poprawy efektów działalności środowiskowej, a przez

to do doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Być może jednak neutralna opinia przedstawicieli kierownictwa badanych przedsiębiorstw na temat wpływu tych opinii czy wniosków na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego wynika z faktu, że często opinie, skargi czy wnioski nie mają uzasadnienia, a wymagają ich zbadania i poświęcenia im czasu. Jednakże każda organizacja chcąc doskonalić swój system zarządzania środowiskowego powinna uwzględniać wszystkie uwagi napływające z zewnątrz i dotyczące jej działalności środowiskowej. W tym celu może wykorzystać różnego rodzaju metody dotyczące identyfikacji poglądu zainteresowanych stron, np. sondáže i ankiety, sugestie pracowników, inicjatywy grup społecznych i otwarte spotkania, wywiady, przegląd oświadczeń publicznych i wewnętrznych programów. Działania te można włączyć w usprawnianie procesu komunikacji zewnętrznej w ramach doskonalenia SZŚ.

Dość istotne znaczenie w doskonaleniu systemu zarządzania środowiskowego ma kolejny czynnik, którym jest konkurencja i tzw. wymagania rynku. W wielu przypadkach kierownictwo organizacji, chcąc utrzymać swoją organizację na rynku, jest zmuszone obserwować działania środowiskowe konkurencji i zapewnić, aby działania realizowane w organizacji były na podobnym poziomie. Ponadto wiele zachowań kierownictwa przedsiębiorstw wynika z nieformalnych lub sformalizowanych wymagań rynku, np. mody na wyroby czy usługi ekologiczne. W omawianym zakresie, zdaniem 28% przedstawicieli kierownictwa badanych przedsiębiorstw, ma to zdecydowany wpływ, a w według 38,2% respondentów nacisk konkurencji i wymagania rynku raczej wpływają na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego. Średnia wszystkich odpowiedzi wyniosła 3,83, a dominantę stanowiła odpowiedź „raczej wpływa”. Organizacje bardzo często, chcąc dorównać konkurencji lub wykazać, że są bardziej konkurencyjne w stosunku do innych, stosują metody wskazujące, że mogą się wyróżnić spośród innych organizacji na rynku. Stąd wykazanie efektów działalności środowiskowej przez doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego stanowi bodziec do tego, aby organizacja mogła zaistnieć na rynku i być traktowana jako proekologiczna. W tym celu organizacja może się włączyć w różne społeczne działania ekologiczne lub promować „zielone zamówienia” czy urządzać tzw. zielone biura. Bardzo dobrym rozwiązaniem jest również zastosowanie BAT zarówno w technologii, jak i przy produkowanych wyrobach. Działania te pozwolą organizacji być postrzeganą na rynku jako ukierunkowana na ochronę środowiska.

6. Działania w kierunku doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego przy wykorzystaniu zainteresowanych stron

Organizacja chcąc doskonalić swój system zarządzania środowiskowego będzie mogła osiągnąć trwały sukces przez spełnianie potrzeb i oczekiwań klientów i innych zainteresowanych stron. Może to zostać zrealizowane przy zapewnieniu przez najwyższe kierownictwo [ISO 9004:2009, pkt 4.2]:

- planowania w długookresowej perspektywie,
- ciągłego monitorowania i regularnej analizy otoczenia organizacji, do którego należą wewnętrzne i zewnętrzne czynniki oraz warunki, które mogą wpływać na osiągnięcie przez organizację celów i jej zachowanie w stosunku do zainteresowanych stron,
- identyfikacji wszystkich odpowiednich zainteresowanych stron oraz oceny ich indywidualnych potencjalnych wpływów i potrzeb oraz oczekiwań,
- ustanowienia wzajemnych korzystnych relacji z dostawcami, partnerami i innymi zainteresowanymi stronami,
- stosowania różnorodnego podejścia, łącznie z negocjacjami i mediacją, w celu wyważenia często konkurujących ze sobą potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron,
- identyfikacji krótko- i długoterminowego ryzyka oraz rozwijania ogólnej strategii w celu zmniejszania tego ryzyka,
- przewidywania przyszłych potrzeb w zakresie zapewnienia zasobów, w tym ludzkich,
- ustanowienia odpowiednich procesów w celu realizacji strategii organizacji, zapewniając, że nadzorujący te procesy są zdolni do szybkiego reagowania na zmieniające się okoliczności,
- regularnej oceny zgodności z aktualnymi planami, przepisami i procedurami przez audyty wewnętrzne oraz podejmowanie odpowiednich działań korygujących i zapobiegawczych,
- możliwości uczenia się i podnoszenia kwalifikacji pracowników organizacji,
- ustanowienia i utrzymania procesów służących innowacyjności i ciągłemu doskonaleniu.

Opracowany, wdrożony i doskonalony system zarządzania środowiskowego ukierunkowany na trwały rozwój organizacji może być realizowany pod warunkiem, że w organizacji zostanie opracowana jasna strategia i polityka organizacji oraz będą funkcjonowały procesy [ISO 9004:2009, pkt 5.2]:

- ciągłego monitorowania i regularnej analizy otoczenia organizacji łącznie z potrzebami i oczekiwaniami swoich klientów, konkurencyjności, nowych technologii, zmian politycznych, prognoz ekonomicznych lub czynników socjologicznych mających wpływ na środowisko,
- identyfikowania i określania potrzeb i oczekiwań innych zainteresowanych stron,
- oceny aktualnej zdolności procesów i zasobów,
- identyfikowania przyszłych potrzeb w zakresie zasobów i technologii,
- aktualizowania swojej strategii i polityki środowiskowej,
- identyfikowania danych wejściowych niezbędnych do spełniania potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron.

Powyższe procesy pozwolą organizacji na:

- przełożenie strategii i polityki na mierzalne cele dla wszystkich poziomów organizacji,
- ustanowienie harmonogramu działań dla każdego celu oraz przydzielenie uprawnień i odpowiedzialności za osiągnięcie celu,
- ocenę ryzyka strategicznego i określenie odpowiednich środków przeciwdziałających,
- zapewnienie wymaganych zasobów w celu realizacji niezbędnych działań,
- realizację niezbędnych działań do osiągnięcia zaplanowanych celów.

Dzięki temu kierownictwo organizacji będzie mogło [ISO 9004:2009, pkt 5.3.2]:

- przewidywać wszelkie potencjalne konflikty wynikające z różnych potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron,
- oceniać i interpretować aktualne wyniki dotyczące funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego oraz przyczyn problemów powstałych w przeszłości w celu uniknięcia ponownego ich wystąpienia,
- stale informować zainteresowane strony, pozyskać ich zaangażowanie, uświadamić o postępie w realizacji planów oraz otrzymywać od nich informacje zwrotne i pomysły do doskonalenia,
- poddawać przeglądowi funkcjonujący system zarządzania środowiskowego oraz realizowane w ramach tego systemu zarządzania procesy,
- monitorować, mierzyć, analizować, raportować i wyciągać wnioski z tych analiz,
- zapewnić wszelkie wymagane zasoby, łącznie z tymi do doskonalenia działań, innowacji i umożliwienia podnoszenia kwalifikacji pracowników,
- opracowywać, aktualizować i osiągać swoje cele, łącznie z określeniem ram czasowych,
- zapewnić, że wyniki są spójne ze strategią organizacji i jej polityką środowiskową.

7. Podsumowanie

Zainteresowane strony, łącznie z klientami stawiającymi organizacji wymagania dotyczące spełnienia ich potrzeb i oczekiwań, w dużym stopniu wpływają nie tylko na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001, ale również na doskonalenie działań organizacji. Dlatego kierownictwo organizacji powinno prowadzić działania doskonalące, które będą obejmowały zarówno drobne ulepszenia wprowadzane w sposób ciągły na danym stanowisku pracy, jak również doskonalenia całej organizacji. W tym celu należy umiejętnie prowadzić badania dotyczące oceny postrzegania organizacji przez zainteresowane strony, odpowiednio je analizować i umiejętnie wykorzystywać w celu zapewnienia skutecznego i efektywnego doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego oraz

działań w całej organizacji. Ciągłe doskonalenie powinno stanowić część kultury organizacji, m.in. poprzez zapewnienie pracownikom możliwości uczestniczenia w działaniach na rzecz doskonalenia, zagwarantowanie niezbędnych zasobów oraz ustanowienie skutecznego systemu motywowania i nagradzania za doskonalenie.

Literatura

- Badrui M.A., Davis D., *A study of measuring the critical factors of quality management*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 1995 vol. 12, no 2.
- Brouwer M.A.C., van Koppen C.S.A., *The soul of the machine: continual improvement in ISO 14001*, „Journal of Cleaner Production” 2008 vol. 16.
- Dąbrowka A., Geller E., Turczyn R., *Słownik synonimów*, Świat Książki, Warszawa 1996.
- Epstein M.J., Wisner P.S., *Linking management control systems to environmental performance: Evidence from Mexico*, „Advantages in Management Accounting” 2005 vol. 14.
- Hortensius D., *Inside look at ISO 14001:2004 and outlook for environmental management*, „ISO management Systems” vol. 5, no 3, May-June 2005.
- ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- MacDonald J.P., *Strategic sustainable development using the ISO 14001*, „Journal of Cleaner Production” 2005 no 13.
- Matuszak-Flejszman A., *Determinanty doskonalenia system zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, UE, Poznań 2010.
- Matuszak-Flejszman A., *System zarządzania środowiskowego w organizacji*, AE, Poznań 2007.
- Newman J., Breeden K., *Managing in the environmental era: lessons from environmental leaders*, „The Columbia Journal of World Business” 1992 vol. 27, no 3-4.
- PN EN ISO 14001:2005 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*.
- PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- Robert K.H., Schmidt-Bleek B., Aloisi de Larderel J., Basile G., Jansen L., Kuehr R., Price P.T., Suzuki M., Hawken P., Wackernagel M., *Strategic sustainable development: selection, design and synergies of applied tools*, „Journal of Cleaner Production” 2002 no 10.
- Sobol E. (red.), *Nowy słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984.

INFLUENCE OF CUSTOMER REQUIREMENTS AND OTHER INTERESTED PARTIES AT IMPROVEMENT OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM ACCORDING TO ISO 14001

Summary: This article is about the factors from field of interested parties and customer requirements influencing at improvement of environmental management system according to ISO 14001 in polish companies. In polish companies was conducting researches from July of

2007 to May of 2009 into the factors which influencing at improvement of EMS by Department of Standardized Management Systems in Poznan University of Economics. Researches were doing in 1360 companies which have certified Environmental Management System according to ISO 14001. There are a lot of important factors which influencing at improvement of EMS such as: commitment of top management, employees' awareness, competence and motivation, internal audit results and evaluation results of conformance with legal and other requirements which the organisation has undertaken to meet and which concern the company's environmental aspects, opinions and conclusions of interested parties regarding environmental performance together with complaints from the community, pressure from the competition, market requirements and customer complaints, requirements of administration units and requirements of certifying bodies. There are factors from field "interested parties".