

Sabina Zaremba-Warnke

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ROLA KIEROWNIKA W KSZTAŁTOWANIU ŚWIADOMOŚCI EKOLOGICZNEJ PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

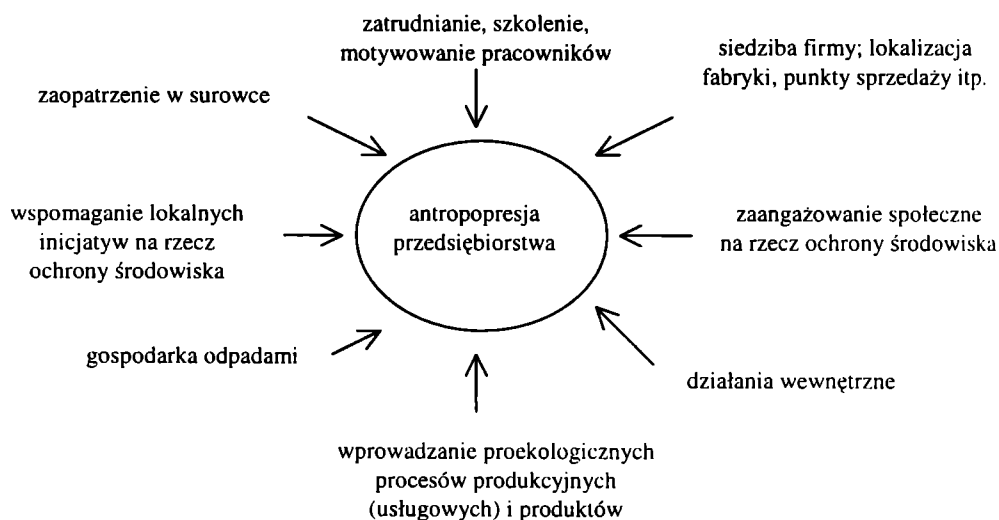
1. Wstęp

Celem artykułu jest odpowiedź na pytania: w jakim stopniu doskonałość proekologiczna jest uzależniona od poziomu świadomości ekologicznej pracowników, jakie instrumenty mogą być wykorzystane w celu kształtowania poziomu świadomości ekologicznej pracowników przedsiębiorstwa oraz czy kierownictwo przedsiębiorstwa może i powinno odgrywać kluczową rolę w aktywnym podejmowaniu działań na rzecz kształtowania poziomu świadomości ekologicznej pracowników.

2. Wpływ poziomu świadomości ekologicznej pracowników na doskonałość proekologiczną przedsiębiorstwa

Firma dążąca do doskonałości to firma uwzględniająca całość potrzeb swoich konsumentów, co oznacza zarówno dbałość o potrzeby bieżące, jednostkowe, jak i potrzeby społeczne, długookresowe. Jedną z głównych potrzeb społecznych jest potrzeba ochrony środowiska. Środowisko przyrodnicze stanowi bazę materialną wszelkiej działalności człowieka. Przedsiębiorstwa, których celem jest trwanie i rozwój, powinny zadbać o zapewnienie ciągłości w korzystaniu z zasobów niezbędnych do każdego procesu produkcyjnego (lub usługowego). W bardziej pragmatycznym ujęciu firma dążąca do doskonałości nie może pominąć odpowiedzial-

ności za środowiskowe skutki prowadzonych działań, jeżeli nie chce stracić konsumentów. Badania wskazują, że dbałość o środowisko przyrodnicze staje się jednym z dominujących trendów życia społeczno-gospodarczego. Niektórzy badacze prognozują nawet, że może być megatrendem (por. [1, s. 103-108; 2, s. 157; 4, s. 243-248]).



Rys. 1. Kluczowe obszary antropopresji w firmie

Źródło: opracowanie własne.

Dla przedsiębiorstw oznacza to konieczność stałego zmniejszania presji na środowisko przyrodnicze poprzez:

- minimalizację zanieczyszczenia;
- minimalizację zużycia surowców;
- zapewnienie odnawialności surowców;
- uwrażliwianie konsumentów na problemy proekologicznej konsumpcji i produkcji.

Wymienione wymogi nie mogą być spełnione bez odpowiednio wysokiego poziomu świadomości ekologicznej wszystkich pracowników. To właśnie pracownicy wywierają decydujący wpływ na kluczowe obszary presji przedsiębiorstwa na środowisko przyrodnicze (por. rys. 1).

3. Instrumenty kształtowania poziomu świadomości ekologicznej pracowników

Obecnie w przedsiębiorstwach proekologicznych wykorzystuje się m.in. takie instrumenty kształtowania świadomości ekologicznej, jak (por. [11, s. 215-236; 3, s. 211-215; 6, s. 154-159; 5, s. 398-411; 9, s. 225-229]):

- szkolenia prośrodowiskowe;
- tworzenie ekozespołów pracowniczych;
- nagrody dla pracowników za proekologiczne zachowania w firmie i poza nią;
- wykłady, seminaria itp. o tematyce proekologicznej;
- włączanie całej załogi w tworzenie raportów środowiskowych i innych oświadczeń nt. proekologicznych osiągnięć firmy;
- sponsorowanie projektów proekologicznych (np. na rzecz firmy, społeczności lokalnej itp.) realizowanych przez pracowników;
specjalna tablica ogłoszeniowa poświęcona ochronie środowiska, służąca podkreśleniu wagi, jaką firma przywiązuje do tego problemu;
- umieszczenie w gazecie zakładowej stałej części poświęconej problemom środowiskowym;
- zakładanie fundacji na rzecz ochrony środowiska, zatrudniającej pracowników firmy;
- organizowanie dla pracowników wycieczek, wystaw, rajdów (rowerowych), konkursów, festynów dotyczących ochrony środowiska;
zbieranie propozycji usprawnień proekologicznych – np. skrzynki na „zielone listy od pracowników”, ekotelefon, możliwość publikacji w gazecie firmowej;
- doradztwo dla pracowników w sprawach ochrony środowiska;
- zwiedzanie zakładu, dzień otwartych drzwi dla rodzin i znajomych pracowników;
- publikacje prasowe, konferencje prasowe z udziałem pracowników;
- uroczystości rocznicowe związane z proekologicznymi osiągnięciami firmy;
- monitorowanie i eliminowanie czynników demotygujących pracowników do działań na rzecz ochrony środowiska.

Bazę materialną przemian świadomościowych stanowi miejsce pracy. Idealne pod względem ekologiczności miejsce pracy powinno spełniać następujące grupy wymogów [11, s. 204-211, 236-244]:

1. Wykorzystanie technik budowlanych przyjaznych środowisku:

- harmonizacja z krajobrazem oraz z lokalnym stylem architektonicznym;
- odpowiednie ustawienie budynku umożliwiające optymalne wykorzystanie energii słonecznej;
- umieszczenie na ścianach pnących roślin i trawników na dachach w zamian za zniszczoną przez budynek zieleni;
- uwzględnienie przy lokalizacji wyników badań geotechnicznych.

2. Zastosowanie materiałów budowlanych i elementów wyposażenia, które generują minimum zanieczyszczeń:

- używanie tam, gdzie to możliwe, materiałów naturalnych, takich jak drewno, glina, cegła, kamień;
- unikanie materiałów, które stwarzają zagrożenie podczas procesu produkcji, użytkowania i usuwania (niektóre farby, formaldehydy itp.);
- zapewnienie optymalnej izolacji termicznej budynku.

3. Przyjazne środowisku wykończenia i instalacje:

- oświetlenie – światło dzienne powinno docierać do wszystkich miejsc pracy, korytarzy i klatek schodowych, jeśli potrzebne jest dodatkowe oświetlenie, to należy używać sztucznego oświetlenia o zakresie promieniowania podobnym do naturalnego światła dziennego;
- energooszczędne ogrzewanie, klimatyzacja i system wentylacyjny;
- instalacje hydrauliczne ograniczające zużycie wody.

4. Usuwanie i recykling odpadów – dotyczy wszystkich stanowisk:

- segregacja odpadów;
- wprowadzenie odzysku papieru i innych możliwych surowców,
- kompostowanie i używanie odpadów organicznych;
- przyzakładowa oczyszczalnia ścieków.

5. Stworzenie „naturalnego” otoczenia wokół budynków:

ograniczenie do niezbędnego minimum powierzchni nieprzepuszczalnych (drogi, parkingi itp.);

zamiana wszystkich niewykorzystanych miejsc na trawniki z kwiatami i innymi roślinami najlepiej przystosowanymi do otoczenia;

- zredukowanie wymagań grzewczych budynku poprzez zasadzenie krzewów oraz drzew stanowiących osłonę przed wiatrem;
- budowa ekosystemu wodnego, np. stawu;
- zapewnienie miejsc lęgowych dla ptaków (budki, gniazda).

6. Zmniejszanie uciążliwości środków transportu dla środowiska:

- zakup pojazdów emitujących jak najmniej zanieczyszczeń (m.in. spalin i hałasu);
- zakup samochodów z alternatywnym napędem;
- regularne kontrole pojazdów;
- pozbywanie się zużytego oleju we właściwy sposób;
- promowanie sposobu jazdy przyjaznego dla środowiska;
- dotowanie miesięcznych biletów komunikacji zbiorowej dla pracowników;
- popularyzowanie wspólnych dojazdów do pracy (4-5 pracowników w jednym samochodzie);
- zapewnienie pracownikom miejsca bezpiecznego parkowania rowerów.

7. Eliminowanie na każdym stanowisku pracy czynników stresogennych: hałasu, nieodpowiedniego oświetlenia i kolorystyki, niekorzystnego mikroklimatu,

używania niebezpiecznych materiałów, złego zaprojektowania stanowisk pracy, braku bezpieczeństwa pracy.

8. Zapewnienie zdrowego żywienia pracownikom:

- odpowiednia ilość czasu na spokojne spożycie posiłku;
- zwiększenie wyboru i poprawa jakości oferowanych posiłków;
- zmiany asortymentu napojów w automatach (więcej wody mineralnej, naturalnych, niedosłodzonych soków, bez sztucznych dodatków);
- zmiany menu oferowanego przez dystrybutory z gotowymi posiłkami (więcej sałatek warzywnych, świeżych owoców, orzechów, pieczywa z grubo zmielonej mąki, jogurtów naturalnych z musli itp.);
- współpraca z dostawcami proekologicznej żywności;
- zastąpienie butelek plastikowych i puszek butelkami szklanymi;
- rezygnacja z jednorazowych opakowań i sztućców;
- propagowanie zdrowego żywienia (m.in. na wszelkich spotkaniach grupowych firmy).

Przeгляд stosowanych instrumentów pozwala stwierdzić, że należą one przede wszystkim do działań z dziedziny *public relations*. W takiej sytuacji rola inicjatora znaczących przemian proekologicznych przypada kierownictwu przedsiębiorstwa, ponieważ właśnie od woli kadry zarządzającej zależy wykorzystanie wymienionych instrumentów.

Warto zwrócić uwagę, że mają one charakter bodźców pozytywnych. Stosowanie bodźców negatywnych (np. ogólnych nakazów, kar za działania nieekologiczne itp.) nie przyczyni się do trwałych, rzeczywistych przemian świadomości.

4. Przykład doskonałości przywództwa na rzecz jakości i środowiska

Spektakularnym przykładem dążenia do doskonałości proekologicznej jest założona przez Anitę Roddick firma *The Body Shop*, produkująca kosmetyki. *The Body Shop* w mistrzowski sposób połączyła cele gospodarcze i społeczne.

W literaturze nt. marketingu *The Body Shop* jest uznawana za modelowy przypadek marketingu społecznego. Zdaniem Ph. Kotlera, Anitę Roddick można określić mianem wizjonera marketingu [8, s. 29-30]. Firma zyskała także uznanie w kręgach biznesu, m.in. otrzymała kilka prestiżowych nagród [7, s. 285]¹

¹ Kiedy w 1976 r. Anita Roddick zakładała firmę, miała problemy z uzyskaniem kredytu (7 tys. dolarów). Do roku 1994 firma otworzyła ok. 1500 sklepów na całym świecie (47 krajów, klienci mówiący 23 językami). Ponadto, oprócz sieci sklepów, prowadzi także wytwórnię opakowań z pełnym wykorzystaniem materiałów wtórnych, laboratoria testujące kosmetyki metodami alternatywnymi wobec prób na zwierzętach oraz wydaje materiały pomocne w edukacji ekologicznej. W 1994 r. obroty netto wyniosły około 195 mln funtów, przy 16-procentowym tempie rocznego wzrostu i marży wynoszącej 15,4%. W latach osiemdziesiątych sprzedaż i zysk rosły średnio o ponad 50% rocznie. W 1984 r. firma weszła na giełdę (emitując 5 mln akcji), a jej wyniki miały pozytywny wpływ na cenę akcji. Od tego czasu pięciokrotnie dokonywano splitu na skutek wzrostu ceny [10, s. 96-97].

Sukces *The Body Shop* nie ma jedynie wymiaru finansowego – zysk jest to tylko jedna z motywacji działania. Ważny jest udany produkt, bezpieczeństwo i dobro ludzi oraz ochrona środowiska przyrodniczego. Znaczący jest fakt, że gwałtowny rozwój firmy nie odbywa się kosztem jej wizerunku i jakości produktów [7, s. 286-287].

W tabeli 1. przedstawiono charakterystykę najważniejszych elementów programu marketingowego *The Body Shop*.

Tabela 1. Charakterystyka głównych elementów programu marketingowego *The Body Shop*

Produkt • <i>The Body Shop</i> oferuje całkowicie naturalne produkty: kremy, szampony, środki kosmetyczne uzyskane z owoców, warzyw, ziół pochodzących z najczystszych miejsc świata (np. balsam do ciała z owoców mango, bananowy żel do układania włosów). Przy produkcji wykorzystano proste receptury i praktyki ludów żyjących w zgodzie z naturą • Nieustannie poszukuje się nowych naturalnych składników (pochodzenia roślinnego) przydatnych do produkcji kosmetyków. Badania obejmują również identyfikację składników pochodzących z odnawialnych źródeł. Firma upewnia się, czy używane surowce nie wpłyną negatywnie na środowisko naturalne • W późnych latach osiemdziesiątych ważnym elementem polityki firmy stała się współpraca z dostawcami. Firma nie tylko pomaga słabo rozwiniętym krajom, ale też tworzy grupę stałych dostawców i możliwości wynajdywania składników i produktów, np. zorganizowano produkcję czernego papieru na opakowania z marnowanego na ogół chwastu – hiacynta wodnego, zarastającego zbiorniki wodne Nepalu. Oszczędziło to wiele tysięcy drzew i zapewniło pracę ludziom z kasty „nietykalnych”, odsuwanych zwykle od innych zajęć • Opakowania cechuje duża jednolitość, niemal monotonia – różnią się jedynie napisy na etykietce zawierające opis składu i stosowania środka. Zróżnicowany jest natomiast rozmiar opakowań, aby klient mógł wybrać najodpowiedniejsze dla siebie. Forma opakowań ma na celu minimalizowanie ilości śmieci. Przedsiębiorstwo zachęca klientów do ponownego wykorzystania opakowań, oferując m.in. rabaty. Zakupy pakowane są w torebki z papieru z makulatury, z wydrukowanymi zasadami ochrony środowiska • Firma bierze na siebie całkowitą odpowiedzialność za produkowane przez siebie opady. Bezpieczne, trwałe i lekkie butelki plastikowe są wielokrotnie używane, a następnie wykorzystane jako surowiec do produkcji kolejnej partii opakowań	Pozycjonowanie • <i>The Body Shop</i> odróżnił się od konkurentów nie tylko stosunkiem do przyrody, ale również do sprzedawanych produktów. Anita Roddick uważała za nieetyczne wmawianie konsumentom, że mogą odzyskać piękno i młodość. Produkty firmy promują zdrową skórę i włosy, ale nie obiecują cudu zapobiegania procesowi starzenia. Konsumentom otrzymują natomiast dobre samopoczucie, zdrowie i odzyskują poczucie własnej wartości. <i>The Body Shop</i> zwraca się do konsumentów zmęczonych tradycyjnymi promocjami i drogimi markami. Klienci „nowego rodzaju” nie dają się zwodzić obietnicom producentów ani reklamom i agresywnej sprzedaży przepisów na wieczną młodość i zapierające dech w piersi piękno – żądają informacji o produkcie i sposobie funkcjonowania firmy • Niższe niż u konkurentów ceny podnoszą wiarygodność strategii pozycjonowania. Konsumentom chętnie nabywają tańszy produkt, a wpływy ze sprzedaży wystarczają na utrzymanie systemu franchisingu
--	--

Sprzedaż detaliczna

- Zmiany gustów konsumentów i czynniki ekonomiczne silnie wpływają na sytuację w branży kosmetycznej. *The Body Shop* wykorzystał fakt, że coraz więcej klientów kupuje kosmetyki w specjalistycznych sklepach. Większość sklepów firmy działa na zasadzie franchisingu. Przedsiębiorstwo utrzymuje ścisły nadzór nad używanymi materiałami i wizerunkiem sklepów
- Punkty sprzedaży odgrywają dużą rolę w promocji wizerunku przedsiębiorstwa. Firma nie stosuje zwykłych kampanii reklamowych, więc ważne jest przywiązywanie wagi do szczegółów. Witryny sklepowe są zgodne z filozofią firmy. Wnętrza sklepów nie narzucają nachalnych obrazów młodości i piękna – wyróżniają się spośród innych wytwornych sklepów niezwykłą prostotą: oszczędne wnętrza, drewniane regały, dominacja zieleni, czerni i bieli, bez zbędnych ozdób i reklam. Zamiast tego klient otrzymuje informacje o filozofii działania i przedsięwzięciach firmy. Podstawowymi środkami przekazu są ogromne plakaty na wystawach, ulotki i broszury rozłożone w sklepie oraz koszulki firmowe pracowników

Pracownicy sklepów detalicznych

- Pracownicy (także współpracujący na zasadzie franchisingu) stanowią istotny element wizerunku. Do pracy wybierane są osoby podzielające zainteresowanie światowymi problemami i gotowe poświęcić się ich rozwiązywaniu. Wszyscy kandydaci (oprócz przejścia innych procedur testowych) muszą pracować w sklepie, gdzie oceniani są przez pracowników. Kierownictwo przeprowadza także szczegółową rozmowę z każdą osobą
- Pracownicy nie są uczeni agresywnych metod sprzedaży, lecz otrzymują dogłębną wiedzę o pochodzeniu i zastosowaniu produktów. Rezultatem edukacji jest ulepszanie i odróżnianie usług oferowanych w sklepach *The Body Shop*. Sprzedaż opiera się na informowaniu, a nie przekonywaniu
- Entuzjazm pracowników, wywołany przedsięwzięciami firmy, polepsza jakość świadczonych usług. Firma dąży nie tylko do wzbudzenia entuzjazmu wśród pracowników, ale też do fluktuacji załogi. Anita Roddick uważa, że: „jedynym sposobem wiązania ludzi z firmą jest uczenie się, jak być obywatelem świata, i pasja”

Promocja

- Według Anity Roddick zwykle techniki promocyjne stają się coraz mniej skuteczne. Konsumentów zalewa fala reklam i promocji, której nie są w stanie przyjąć. Ludzie coraz mniej wierzą w ciągłe zapewnienia, obietnice i gwarancje producentów. *The Body Shop* stara się zachować wiarygodność dzięki swojej filozofii działania, nowatorskim produktom, pracownikom, sposobom podejścia do kwestii opakowania i broszurom
- Do produktów dołączane są ulotki z dokładnym opisem składu i pochodzenia surowców. Firma dba również o wychowanie kolejnych pokoleń konsumentów – dzieci towarzyszące rodzicom przy zakupach otrzymują m.in. książeczki o zagrożonych zagładą zwierzętach i uzyskują informację, jak stać się aktywnym obrońcą Ziemi
- Broszury udostępniane w sklepach przekazują filozofię firmy i informują o różnych kampaniach (np. o protestach przeciwko testowaniu kosmetyków na zwierzętach). Firma stara się selektywnie używać materiałów papierowych w celach promocyjnych. Wykorzystaniu papieru zawsze towarzyszą informacje o recyklingu
- Innowacyjną formą promocji treści prośrodowiskowych jest założenie przez *The Body Shop* stacji radiowej i jej rozwój
- W 1995 r. Anita Roddick była fundatorką Nowej Akademii Biznesu – niezależnej placówki edukacyjnej, wspierającej rozwój przedsiębiorstw społecznie i ekologicznie odpowiedzialnych
- Od 1995 r. firma wydaje tzw. raporty wartości, prezentując swoje założenia i działania społeczne
- W niektórych punktach sprzedaży wyświetla się informacyjne filmy wideo
- Firma wspiera badania naukowe pozwalające na opracowanie alternatywnych metod sprawdzania kosmetyków – zdecydowana akcja rozpoczęta przez zespół skupiony wokół *The Body Shop* spowodowała cofnięcie przepisu krajów Wspólnoty Europejskiej o konieczności sprawdzania wszyst-

kich kosmetyków (nawet tych od dawna z powodzeniem stosowanych) na zwierzętach

- Zgodnie z przesłaniem Anity Roddick, że „*The Body Shop* jest emisariuszem zmiany społecznej”, firma angażuje się nie tylko w działalność ekologiczną. Przyczynia się także do rozwiązywania innych problemów społecznych m.in. takich, jak:
 - pomoc bezdomnym, bezrobotnym kobietom;
 - posiłki dla chorych i starszych osób w ośrodkach pomocy społecznej;
 - opieka nad osieroconymi dziećmi, m.in. w Rumunii;
 - pomoc dla chorych na AIDS;
 - programy edukacyjne, m.in. w krajach rozwijających się;
 - lobbing w celu zmian w budżecie dotyczących środków na zbrojenia na cele edukacji, ochrony środowiska, opieki zdrowotnej itd.
- *The Body Shop* osiągnął sukces, nie stosując dotychczas reklamy medialnej – trudno byłoby przekazać złożone przesłanie firmy w zwykłej kampanii medialnej. Reklama o zasięgu krajowym mogłaby nie dotrzeć do odpowiednich konsumentów, a więc byłaby marnowaniem pieniędzy. *The Body Shop* wykorzystuje natomiast darmowy rozgłos. Reklamową wartość wystąpień i artykułów Anity Roddick szacuje się na 3,5 mln dolarów. Wysiłki Anity Roddick wspierali tak wpływowi klienci, jak m.in. księżna Diana i Sting. Artykuły i drobne wzmianki w prasie wykreowały ogromne zainteresowanie firmą

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10, s. 96-105; 6, s. 185-187; 7, s. 285-299].

Przedstawiony w tab. 1 przykład kompleksowego rozwiązania problemu presji przedsiębiorstwa na środowisko można uznać za modelowy. Analizując poszczególne aspekty działalności firmy *The Body Shop*, można stwierdzić, że osiągnięcie takiego sukcesu w przywództwie na rzecz jakości i środowiska było możliwe przede wszystkim dzięki rzeczywistemu², osobistemu zaangażowaniu Anity Roddick w problemy społeczne. Jedynie przywódca głęboko przekonany o słuszności tego, co robi, może swoim przykładem wywołać entuzjazm współpracowników.

5. Zakończenie

Wysoki poziom świadomości ekologicznej pracowników jest warunkiem niezbędnym w dążeniu firmy do doskonałości proekologicznej.

Obecnie wykorzystuje się wiele skutecznych instrumentów podnoszenia poziomu świadomości ekologicznej pracowników – przede wszystkim z dziedziny *public relations*.

Zastosowanie instrumentów kształtowania poziomu świadomości ekologicznej jest uzależnione od woli kierownictwa firmy. Bez rzeczywistego zaangażowania kadry zarządzającej nie są możliwe znaczące, kompleksowe zmiany prośrodowiskowe. Kadra zarządzająca, stosując omówione wyżej instrumenty, powinna traktować pracowników jako grupę klientów wewnętrznych.

² Tj. nie był to jedynie chwyt marketingowy.

Literatura

- [1] Castenow D., *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.
- [2] Chodyński A., *Jakość ekologiczna jako podstawa rynkowej orientacji i zarządzania rozwojem firmy*, [w:] *Ekonomia a zrównoważony rozwój*, tom 2, red. F. Piontek, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 2001.
- [3] Coddington W., *Environmental Marketing. Positive Strategies for Reaching the Green Consumer*, McGraw-Hill, New York 1993.
- [4] Graczyk M., *Zarządzanie proekologiczne*, Wydawnictwo Politechniki Zielonogórskiej, Zielona Góra 1999.
- [5] Hopfenbeck W., *Umweltorientiertes Management und Marketing*, Verl: Moderne Industrie 1994.
- [6] Hopfenbeck W., Roth P., *Öko-Kommunikation*, Moderne Industrie Verlag, Landsberg/Lech 1994.
- [7] Kearins K., Klȳn B., *The Body Shop International plc: The Marketing of Principles along with Products*, [w:] *Greener Marketing*, red. M. Charter, M.J. Polonsky, Greenleaf Publishing, UK 1999.
- [8] Kotler Ph., *Kotler o marketingu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1999.
- [9] Peattie K., *Environmental Marketing Management*, Pitman Publishing, London 1995.
- [10] Thomas R.J., *Prawdziwe historie nowych produktów*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001.
- [11] Winter G., *Czysty zysk*, EMTC-Poland, Warszawa 1998.

MANAGER'S ROLE IN BUILDING UP EMPLOYEES' ENVIRONMENTAL AWARENESS

Summary

The article contains the analysis of importance of environmental activity for a contemporary enterprise and shows that the main condition of environmental changes in a firm is high level of employees' environmental awareness. The article also contains the list of instruments which are used to build up employees' environmental awareness and also shows that managers play a leading role in that process.