

JOANNA FABISIAK**Politechnika Warszawska**

BARIERY WDRAŻANIA PROGRAMU EMAS III W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁU FARMACEUTYCZNEGO

Opiniodawca: **prof. dr hab. Józef Penc**

W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczące barier wdrażania Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS III w przedsiębiorstwie przemysłu farmaceutycznego.

1. Wstęp

Badania przeprowadzane wielokrotnie na terenie Europy wykazują, że społeczeństwo z uwagi na ciągły rozwój gospodarki światowej, uważa ochronę środowiska za bardzo ważny element życia. Wzrasta świadomość ekologiczna, ludzie coraz częściej sięgają po produkty przyjazne dla środowiska.¹ Od współczesnych przedsiębiorstw wymaga się już nie tylko przestrzegania podstawowych przepisów prawnych w zakresie ochrony środowiska, ale również ciągłego doskonalenia polityki środowiskowej.

Z uwagi na ten fakt, organizacje dla zwiększenia swojej konkurencyjności, coraz częściej decydują się na wprowadzanie systemów zarządzania środowiskowego. Niestety, podczas ich wdrażania napotyka się na różne przeszkody.

Celem artykułu jest określenie barier wdrażania Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS w przedsiębiorstwie farmaceutycznym.

2. Problematyka ochrony środowiska

W dawnych czasach ludzie zaspokajali swoje potrzeby życiowe głównie przez zbieractwo i myślistwo. Zmiana trybu życia na osiadły, zastosowanie nowoczesnych technik, rozwój rolnictwa i przede wszystkim przemysłu, przyczyni-

¹ Poskrobko B.: Droga do systemu zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie. Problemy ekologii. Warszawa 1997, Nr 4, s. 120.

niły się do znacznej ingerencji człowieka w środowisko, a w wielu przypadkach do jego degradacji.²

Ustawa o Ochronie Środowiska definiuje ochronę środowiska jako podjęcie lub zaprzestanie działań, prowadzące do osiągnięcia równowagi między działalnością człowieka a środowiskiem naturalnym.

Obok ochrony zwierząt, roślin, mórz, lasów, krajobrazu, gleby oraz redukcji szkodliwego hałasu, przedmiotem zainteresowania ochrony środowiska jest także działalność człowieka i użytkowanie przez niego naturalnych zasobów w taki sposób, by nie przekroczyć dopuszczalnych norm. Należy pamiętać, że jednym z głównym problemów przedsiębiorców jest znalezienie sposobu na racjonalne wykorzystanie zasobów, które umożliwi osiągnięcie przez człowieka pożądanych warunków życia, przy możliwie jak najmniejszej ingerencji w środowisko.²

3. System Ekozarządzania i Audytu EMAS III

System Ekozarządzania i Audytu EMAS III (Eco-management and Audit Scheme) jest dobrowolnym narzędziem zarządzania, mającym na celu pomoc różnego rodzaju organizacjom, firmom w zmniejszeniu skali oddziaływania na środowisko. Program funkcjonuje na terenie Unii Europejskiej od lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Został zapoczątkowany poprzez rozporządzenie Rady (EWG) Nr 1836/93 z 29 czerwca 1993 roku. Rozporządzenie weszło w życie w kwietniu 1995 roku. W 2001 roku umożliwiono uczestnictwo wszystkim chętnym organizacjom, poprzez wydanie Rozporządzenia Nr 761/2001, tzn. EMAS II. Najnowsze Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 tzn. EMAS III z dnia 29 listopada 2009 weszło w życie wraz z dniem 11 stycznia 2010 roku.

Opisywany system jest powszechnie uznawany za bardzo istotny instrument działań na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz konsumpcji. Umożliwia przedsiębiorstwom dążenie do usprawnienia działań na rzecz ochrony środowiska poprzez stworzenie instrumentu rynkowego, charakteryzującego się wiarygodnością i solidnością, integrującego działania ekologiczne całej Wspólnoty.

EMAS ma także duży wpływ na zwiększenie konkurencyjności rynku europejskiego. Uczestnictwo w programie oznacza prestiż i może stać się narzędziem marketingowym. Zewnętrzna ocena i system rejestracji powodują, że program cieszy się dużą wiarygodnością ze strony zewnętrznych partnerów oraz konsumentów.

Głównym celem programu Ekozarządzania i Audytu EMAS jest (zgodnie z założeniem pętli Deminga) ciągłe doskonalenie w aspekcie polityki środowiskowej przedsiębiorstwa.

² Art. 3, punkt 13 Ustawy Prawo ochrony środowiska.

W ramach procesu wdrażania systemu EMAS wyróżnia się następujące etapy:

- przeprowadzenie przeglądu środowiskowego, a także opracowanie na tej podstawie systemu zarządzania środowiskowego oraz jego wprowadzenie,
- zorganizowanie wewnętrznego audytu środowiskowego,
- opracowanie deklaracji środowiskowej,
- kontrolę przez zewnętrznego weryfikatora środowiskowego.

Na końcu procesu przedsiębiorcy wypełniają wniosek o rejestrację w systemie EMAS.

Wdrożenie programu EMAS ogranicza w znacznym stopniu koszty przedsiębiorstwa. Prowadzi do zmniejszenia zużycia surowców, wody i energii. Wprowadzenie recyklingu redukuje ilość odpadów, ścieków oraz emisję gazów. Przedsiębiorstwo ponosi także mniejsze koszty za gospodarcze korzystanie ze środowiska. Obniżeniu ulegają także stawki ubezpieczeniowe ze względu na występowanie mniejszego ryzyka środowiskowego.

4. Bariery występujące podczas wdrażania systemów zarządzania środowiskowego

Podczas wprowadzania Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS przedsiębiorstwa napotykają na wiele przeszkód. Bariery występujące podczas wprowadzania Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS można podzielić na cztery grupy:

- bariery ludzkie (kulturowe),
- bariery wiedzy,
- bariery organizacyjne,
- bariery finansowe.

Pierwszą grupą barier, mogących przyczynić się do kłopotów z wdrożeniem systemu EMAS, są bariery ludzkie, inaczej kulturowe. Niezwykle ważne jest, by wszyscy pracownicy brali udział w realizacji polityki środowiskowej firmy. W naturze ludzkiej często pojawia się lęk przed zmianami, przed tym, co nieznane. Zdarza się, że personel nie jest przekonany o słuszności swoich nowych obowiązków, co może prowadzić nie tylko do nieefektywnego wdrażania systemu, lecz nawet do buntu ze strony pracowników.

Kierownicy niejednokrotnie nie doceniają roli pełnomocnika ds. EMAS, bagatelizując istotność realizowanych przez niego działań. Wynika to z tego, że wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego traktowane jest jako dodatkowe zadanie i nie przywiązuje się do niego odpowiedniej wagi. Kluczem do sukcesu może okazać się objęcie patronatu wdrażania systemu EMAS przez najwyższe kierownictwo. Oddziaływanie na pracowników poprzez autorytet powinno przekonać personel, że realizacja nowej polityki środowiskowej przyniesie korzyści wszystkim pracownikom, a także całej organizacji.

Kolejną grupą są bariery wiedzy dotyczące samego systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS oraz Systemu Zarządzania Środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001, które wynikają najczęściej z braku odpowiednich szkoleń w tym zakresie. Brak całkowitego zrozumienia przepisów prawnych doprowadza do ich złej interpretacji oraz do powstawania nieprawidłowości podczas wdrażania EMAS.

Wyróżniamy następujące niezgodności organizacyjne:

- niestosowanie podejścia systemowego w organizacji,
- niestosowanie podejścia procesowego w organizacji,
- niedokładne przeprowadzenie przeglądu środowiskowego lub jego brak,
- niedostateczne zasoby personalne,
- niedokładne określenie celów polityki środowiskowej,
- błędne określenie głównych aspektów środowiskowych,
- problemy ze sporządzeniem odpowiedniej dokumentacji,
- złe przygotowanie na wypadek awarii.

Podejście procesowe i systemowe do organizacji leży u podstaw funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego. Należy uświadomić sobie, że przedsiębiorstwo to zbiór powiązanych ze sobą zadań, które oddziałują na siebie wzajemnie. Prowadzenie firmy to proces, w którym zasoby przedsiębiorstwa są przekształcane w gotowe produkty, usługi. Takie podejście znacznie różni się od tradycyjnego, analitycznego ujęcia organizacji. Podstawa nowego spojrzenia na przedsiębiorstwo polega na globalnym ujęciu firmy jako całości, skupiając działania na wyznaczonych celach, które są poddawane ciągłemu doskonaleniu. Brak odpowiednich danych ilościowych i jakościowych może doprowadzić do błędnego określenia aspektów środowiskowych. Brak jasnego zdefiniowania obszarów, w których przedsiębiorstwo w znaczny sposób oddziałuje na otoczenie, doprowadza do nieprawidłowego wyznaczenia polityki środowiskowej. Kolejną nieprawidłowością w działaniach przedsiębiorstw jest bagatelizowanie znaczenia przeglądu środowiskowego. Kierownictwo zapomina często, że jest to podstawa, umożliwiającą późniejsze starania o wprowadzenie systemu EMAS.

Dużym problemem może okazać się także sytuacja finansowa firmy. Sam proces rejestracji nie jest dużym wydatkiem (Państwa Członkowskie same decydują o wielkości opłaty rejestracyjnej, informując o tym Komisję Europejską), jednak sam proces wdrażania może okazać się kosztowny.³

Zbyt optymistyczna wycena kosztów bywa często źródłem wielu rozczarowań. Może okazać się, że źle oszacowane wydatki przekraczają wysokość środków, którymi dysponuje firma i należy przerwać proces wdrażania. Kierownictwu jednak często trudno jest określić wielkość wszystkich kosztów, ponieważ wiele z nich ujawnia się dopiero w trakcie wdrażania programu EMAS.

³ Podgajnik T., Tomczak M., *Poradnik przygotowujący do rejestracji w systemie EMAS*, s. 16.

5. Identyfikacja barier wdrażania Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS III w przedsiębiorstwie farmaceutycznym

Badania zostały przeprowadzone metodą ankiety, za pomocą kwestionariusza, stosując celowy dobór próby. Do opracowania wyników wykorzystano program Microsoft Office Excel. Pozwoliło to na identyfikację problemów, które mogą mieć największy wpływ na skuteczność wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego w organizacji.

Przed rozpoczęciem badań została przeprowadzona ankieta testowa na grupie 10 osób. Po konsultacji, które z pytań nie były do końca zrozumiałe, dokonano niewielkich korekt. Poprawiony kwestionariusz został przesłany do przedsiębiorstwa farmaceutycznego w ilości 440 sztuk (tytu pracowników jest obecnie zatrudnionych w firmie). Odesłano 250 sztuk i na ich podstawie zostały przeprowadzone badania.

5.1. Identyfikacja barier ludzkich

Bardzo ważnym elementem w procesie wdrażania Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS III jest zaangażowanie wszystkich pracowników w działania proekologiczne. Niestety, często zdarza się, że ludzie są negatywnie nastawieni do wszelkich zmian, obawiają się o swoją pozycję, czy też nie chcą zostać obciążeni dodatkowymi obowiązkami.

W kwestionariuszu zapytano ankietowanych o ich nastawienie do zmian w przedsiębiorstwie, które miałyby służyć zniwelowaniu negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Odpowiedzi na pytanie dotyczące podatności pracowników na zmiany były bardzo zróżnicowane, jednak największa część ankietowanych (48%) przyznała się do negatywnego postrzegania zjawiska, z czego prawie 9% to zdecydowani przeciwnicy zmian. Taki stan rzeczy w przedsiębiorstwie może niepokoić, ponieważ wdrażanie wszelkich systemów zarządzania środowiskowego wiąże się z dużymi reformami. Nieco ponad 38% respondentów była pozytywnie nastawiona do wszelkiego rodzaju zmian. Dostatecznie duża liczebność tej grupy może być spowodowana tym, że w firmie pracuje dużo osób młodych (56% ankietowanych to ludzie w wieku od 26 do 35 lat), którzy są skłonni do podejmowania nowych wyzwań oraz odważnych decyzji.

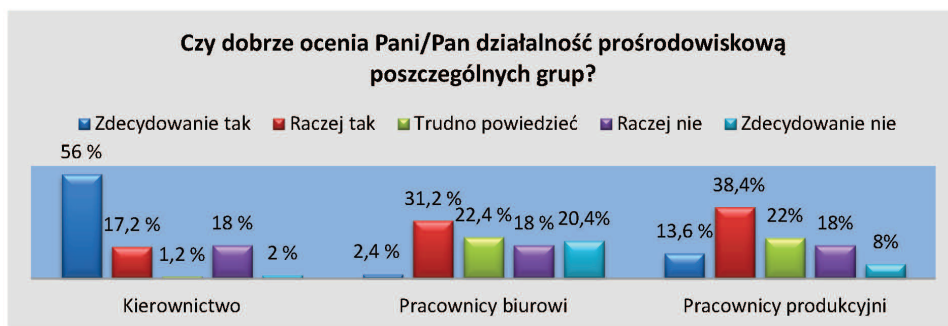
Mimo ogólnej niechęci do zmian w przedsiębiorstwie, aż 73,6% ankietowanych uważa, że zmiana polityki środowiskowej jest potrzebna. Nieco ponad 80% widzi także potrzebę wprowadzenia w firmie systemu zarządzania środowiskowego (przeciwne zdania jest około 10% ankietowanych). Ten stosunkowo wysoki wynik świadczy o dużej świadomości ekologicznej badanej zbiorowości oraz o potrzebie zweryfikowania i modernizacji polityki środowiskowej przedsiębiorstwa.

Około 66% ankietowanych przyznaje, że nie widzi konieczności informowania opinii publicznej o swoich działaniach w zakresie polityki środowiskowej. Źródłem takiego stanu rzeczy jest lęk przed „odkryciem się”. Przedsiębiorcy nadal często wolą pozostawać anonimowi i nie wyjawiać wszystkich swoich działań.

O chęci zaangażowania pracowników w proces wdrażania systemu zarządzania środowiskowego może świadczyć również fakt, że 86% ankietowanych przyznaje, że chce brać czynny udział w dążeniach przedsiębiorstwa, prowadzących do zniwelowania negatywnego wpływu działalności przemysłowej na środowisko. Być może wynika to z faktu, że prawie połowa ankietowanych nie uznaje produktów wytwarzanych przez firmę jako przyjaznych środowisku.

Chęć zaangażowania pracowników to bardzo ważny cel z punktu widzenia kierownictwa. Wsparcie całego personelu pozwala, poprzez model ciągłego doskonalenia, stale poprawiać funkcjonowanie przedsiębiorstwa także w aspekcie ochrony środowiska.

Pracownicy przedsiębiorstwa farmaceutycznego zostali poproszeni również o ocenę, czy zaangażowanie personelu na poszczególnych stanowiskach w działalność prośrodowiskową firmy jest ich zdaniem zadowalające. Wyniki przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Zaangażowanie w działalność prośrodowiskową poszczególnych grup

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie grupy (kierownictwo, pracownicy biurowi oraz pracownicy produkcyjni) zostali pozytywnie ocenieni poprzez pryzmat swojej działalności prośrodowiskowej. Największą ilość dobrych ocen współpracowników otrzymało kierownictwo (56%). Potwierdza się to w jednym z kolejnych pytań, w którym nieco ponad 80% ocenia pozytywnie możliwość objęcia przez kierownictwo patronatem procesu wdrażania systemu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie. Bardzo ważne jest, by najwyższe kierownictwo miało świadomość

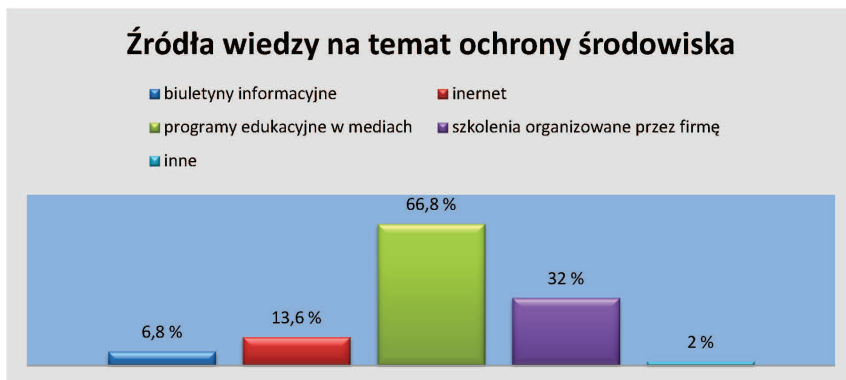
swojej roli podczas wdrażania EMAS III. Obok organizacji szkoleń i zachęcania podwładnych do działań niwelujących niepożądane oddziaływanie na środowisko należy pamiętać o odpowiedniej motywacji personelu.

Ponad połowa respondentów – 54% jako główną motywację skłaniającą do działań na rzecz ochrony środowiska wymienia chęć poprawy wizerunku firmy. Oznacza to, że pracownicy mają świadomość, że konsumenci coraz częściej interesują się zagadnieniami związanymi z redukcją negatywnego wpływu na środowisko i zwracają coraz większą uwagę na to, jakiej firmy produkty wybierają. Przedsiębiorstwa dbające o środowisko naturalne cieszą się większym zaufaniem kupujących, mają zdecydowanie lepszy wizerunek. Wdrożenie systemu EMAS III podnosi konkurencyjność przedsiębiorstwa, na co zwróciło uwagę 39,2% ankietowanych. Nieznacznie mniejsza ilość respondentów jako motywację wymieniła samą troskę o środowisko (31,2%). Nieco ponad jedna piąta osób biorących udział w badaniu ma świadomość, że wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego ogranicza koszty działalności firmy i to zachęca ich do działań na rzecz środowiska. Kolejne odpowiedzi wskazały na możliwość modernizacji technologii (13,6% osób) oraz redukcję kar za niespełnianie wymogów prawnych obowiązujących w Polsce (17,2%). Jedynie dwie osoby spośród ankietowanych wymieniły nacisk organizacji ekologicznych jako źródło swojej motywacji. Taka sama liczba respondentów przyznała, że chciałaby brać udział w nowym przedsięwzięciu i łączyć z tym nadzieje na nowe obowiązki, a być może nawet na awans.

5.2. Identyfikacja barier wiedzy

Niechęć, bądź nawet opór, ze strony pracowników przed wdrażaniem systemów zarządzania środowiskowego może wynikać z braku odpowiedniej wiedzy. W naturze ludzkiej leży lęk przed tym co nowe, nieznanne. Dlatego bardzo ważne jest uświadamianie pracowników na temat polityki środowiskowej firmy, gdyż często personel może nie wiedzieć o korzyściach jakie niesie za sobą wdrożenie Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS.

Ankietowani zostali poproszeni o wymienienie źródeł, z których czerpią wiedzę na temat ochrony środowiska. Odpowiedzi przedstawiono na rysunku 2. Badani pracownicy zadeklarowali, że głównym źródłem wiedzy na temat ochrony środowiska są programy edukacyjne w mediach. W taki sposób odpowiedziało 66,8% ankietowanych. Mniej respondentów informacje o działaniach prośrodowiskowych czerpie ze szkoleń organizowanych przez firmę – 32% osób. To stosunkowo niski wynik, ponieważ spotkania z profesjonalistami w dziedzinie ochrony środowiska powinny być głównym źródłem wiedzy dla pracowników.



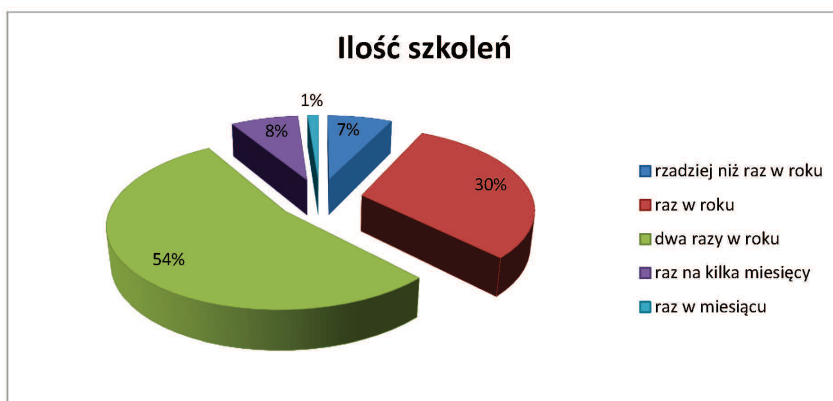
Rys. 2. Źródła wiedzy na temat ochrony środowiska

Źródło: opracowanie własne.

Niepokojący może wydawać się fakt, że jedynie jedna piąta ankieterowanych przyznaje, że w przedsiębiorstwie są organizowane szkolenia na temat ochrony środowiska. Respondenci zostali zapytani również jak często mają okazję uczestniczyć w takich spotkaniach. Padły następujące odpowiedzi:

- rzadziej niż raz w roku,
- raz w roku,
- dwa razy w roku,
- raz na kilka miesięcy,
- raz w miesiącu.

Szczegółowe wyniki ilustruje rysunek 3.



Rys. 3. Częstość organizowania szkoleń z zakresu ochrony środowiska w przedsiębiorstwie farmaceutycznym

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa ankietowanych deklaruje, że szkolenia o tematyce środowiskowej są organizowane w firmie dwa razy do roku, 30% natomiast mówi tylko o jednym razie. To zdecydowanie mała ilość spotkań, jak na organizację, która chce w najbliższym czasie wdrożyć system zarządzania środowiskowego.

Mimo rzadkich szkoleń, blisko połowa ankietowanych deklaruje, że zna podstawy prawne obowiązujące w Polsce, dotyczące ochrony środowiska. Nieznacznie wyższy odsetek respondentów (60%) ocenia stan swojej wiedzy o systemie EMAS dobrze. Niestety, jak się okazuje, deklaracja ta nie ma potwierdzenia w praktyce. Pracownikom firmy zadano pięć pytań na temat systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS. Odpowiedzi nie potwierdziły zadowalającego poziomu wiedzy o tym systemie zarządzania środowiskowego wśród ankietowanych. Przy żadnym z pytań, nawet 6% respondentów nie było do końca przekonanych co do zaznaczenia prawidłowej odpowiedzi. W każdym z pytań większość ankietowanych zaznaczała odpowiedź „trudno powiedzieć”. Świadczy to o bardzo niskim poziomie wiedzy na temat samego Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS. Prawie 60% ankietowanych nie określiło również, czy wymagania dotyczące EMAS są dla nich zrozumiałe. Prawdopodobnie wynika to z ich nieznamomości. Jedynie 10% osób rozumie wymagania prawne dotyczące tego systemu.

Pracowników przedsiębiorstwa farmaceutycznego zapytano także o to, w jaki sposób, ich zdaniem, przystąpienie do systemu EMAS III wpływa na wizerunek firmy. Większość z nich uważa, że wdrożenie Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS ułatwia zdobywanie klientów oraz sprawia, że firma jest postrzegana jako przyjazna środowisku (odpowiednio 87,6% i 84%).

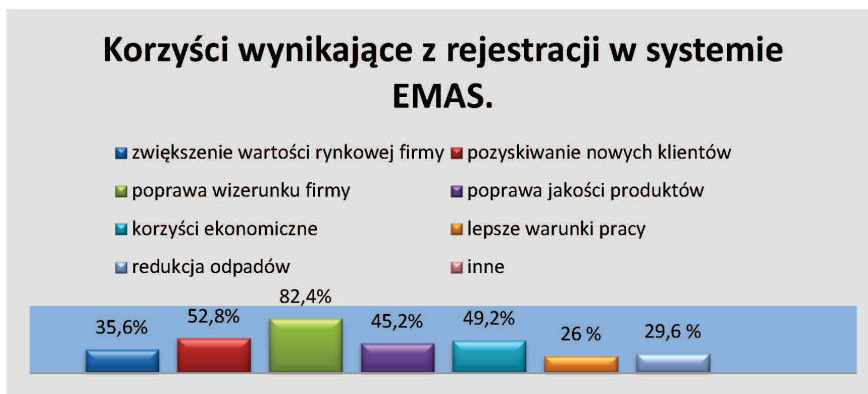
Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że respondenci są świadomi jak na postrzeganie ich przedsiębiorstwa wpłynie uczestnictwo w EMAS. Około 42% respondentów uważa, że wzrośnie zainteresowanie produktami firmy, a 26,4% upatruje szansy zyskania nowych kontrahentów.

Ankietowanym zadano również pytanie otwarte, dotyczące korzyści wynikających z rejestracji przedsiębiorstwa w systemie EMAS. Respondenci zostali poproszeni o przytoczenie trzech pozytywnych konsekwencji wdrożenia systemu. Zaskakująco duża liczba pracowników – aż 80,8% odpowiedziała na pytanie bezbłędnie. Prawie 12% badanych wskazało poprawnie dwie korzyści, 7,6% – jedną. Nie było ani jednego respondenta, który nie potrafiłby wymienić pozytywnej konsekwencji uczestnictwa w EMAS. Ankietowani wymieniali różne korzyści wynikające z wdrożenia EMAS w przedsiębiorstwie. Liczbę poszczególnych odpowiedzi przedstawia rysunek 4.

Najczęściej padające odpowiedzi to:

- zwiększenie wartości rynkowej firmy,
- możliwość przyciągnięcia nowych klientów,
- poprawa wizerunku firmy,
- poprawa jakości oferowanych produktów,

- korzyści ekonomiczne,
- poprawa warunków pracy,
- redukcja odpadów.



Rys. 4. Korzyści wynikające z wdrożenia EMAS według respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość ankietowanych (82%) jako korzyść rejestracji w systemie EMAS wymieniła poprawę wizerunku firmy. Dużą popularnością cieszyły się także odpowiedzi: pozyskiwanie nowych klientów (52,8%), korzyści ekonomiczne (49,2%) oraz poprawa jakości produktów 45,2%. Lepsze warunki pracy i zwiększenie wartości rynkowej firmy wskazało około 30% ankietowanych. Różnorodność odpowiedzi pokazuje, że respondenci, mimo znikomej wiedzy na temat samego programu EMAS, mają świadomość wielu korzyści, które daje uczestnictwo w tym systemie zarządzania środowiskowego.

Bariery wiedzy mogą bardzo negatywnie wpłynąć na proces wdrażania systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie. Niezadowolający jest stan wiedzy uczestników badania na temat Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS, pomimo że respondenci dobrze oceniają swoją wiedzę w tym zakresie. Prawdopodobnie wynika to z bardzo małej ilości szkoleń przeprowadzanych w firmie na temat ochrony środowiska.

5.3. Identyfikacja barier organizacyjnych

Kolejną grupą przeszkód, które mogą utrudnić wdrażanie EMAS w przedsiębiorstwie są bariery organizacyjne. U podstaw systemów zarządzania środowiskowego leży podejście systemowe oraz procesowe w organizacji. Stosowanie

podejścia systemowego w przedsiębiorstwie zadeklarowało 80% ankietowanych, natomiast procesowego – 64%.

Wprowadzanie systemu zarządzania środowiskowego wiąże się z nowymi obowiązkami, które będą musiały być przydzielone do poszczególnych pracowników. Dlatego bardzo ważne jest, by przedsiębiorstwo posiadało wystarczające zasoby personalne. Wystarczającą ilość pracowników deklaruje około 80% ankietowanych.

Niepokoii natomiast fakt, że około 40% badanych nie potrafi określić, czy firma posiada wyznaczone cele polityki środowiskowej oraz czy przeprowadzono wstępny przegląd środowiskowy. Może świadczyć to o tym, że najwyższe kierownictwo nie informuje swoich pracowników o przeprowadzanych działaniach związanych z polityką środowiskową.

Ponad połowa respondentów deklaruje, że przedsiębiorstwo określiło pośrednie i bezpośrednie aspekty polityki środowiskowej, z czego wynika, że pracownicy mają świadomość w jaki sposób działalność ich firmy oddziałuje na środowisko naturalne. To bardzo istotne, ponieważ chęć zniwelowania działań niepożądanych może być czynnikiem motywującym. Blisko 70% ankietowanych przyznaje, że przedsiębiorstwo nie korzysta z podmiotów zewnętrznych w zakresie realizacji wymagań prawnych związanych z ochroną środowiska. Istnieje możliwość zatrudnienia zewnętrznego konsultanta. Mimo tego, że według respondentów firma posiada odpowiednie zasoby personalne potrzebne do procesu wdrażania systemu zarządzania środowiskowego, warto byłoby zainwestować w zatrudnienie w pracownika, który tematyką proekologiczną zajmuje się na co dzień. Jeżeli przedsiębiorstwo zdecydowałoby się na korzystanie z usług doradczych, ważne jest trochę czasu na znalezienie rzetelnej firmy.

Większość badanych pracowników przyznała, że w firmie nie jest prowadzona dokumentacja na temat awarii, mimo że jej istnienie jest wymuszane przez przepisy prawa. Przedsiębiorcy ukrywają część występujących działań niepożądanych w firmie, ponieważ boją się zwiększenia liczby kontroli w zakładach produkcyjnych oraz że ujawnienie zbyt wielu wypadków może popsuć wizerunek organizacji. Złe zidentyfikowanie sytuacji awaryjnych może sprawić, że podczas audytu zewnętrznego jednostka weryfikująca może zlecić ponowne zajęcie się tym problemem.

5.4. Identyfikacja barier finansowych

Ostatnią grupą barier mogących wystąpić podczas wdrażania Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS III są problemy finansowe. Zdecydowana większość ankietowanych uważa, że firma boryka się z problemami finansowymi (nieco ponad 60%), dwa razy mniejsza część respondentów jest przeciwnego zdania. Aż 40% badanych osób nie potrafi stwierdzić, czy przedsiębiorstwo posiada oddzielne

fundusze na sfinansowanie działalności prośrodowiskowej przedsiębiorstwa, 58% nie wie również, czy są one wystarczające.

Ponad 70% pracowników deklaruje znajomość instytucji zajmujących się dofinansowaniem działalności mającej na celu ochronę środowiska. Mimo tej wiedzy najwyraźniej nie korzysta z takiej pomocy, co potwierdzają odpowiedzi badanych na temat źródeł finansowania działalności prośrodowiskowej w przedsiębiorstwie.

6. Podsumowanie wyników badań

Na potrzeby zweryfikowania, co może być największą przeszkodą na drodze wdrażania Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS, wyróżniono bariery zestawione w tabeli 1.

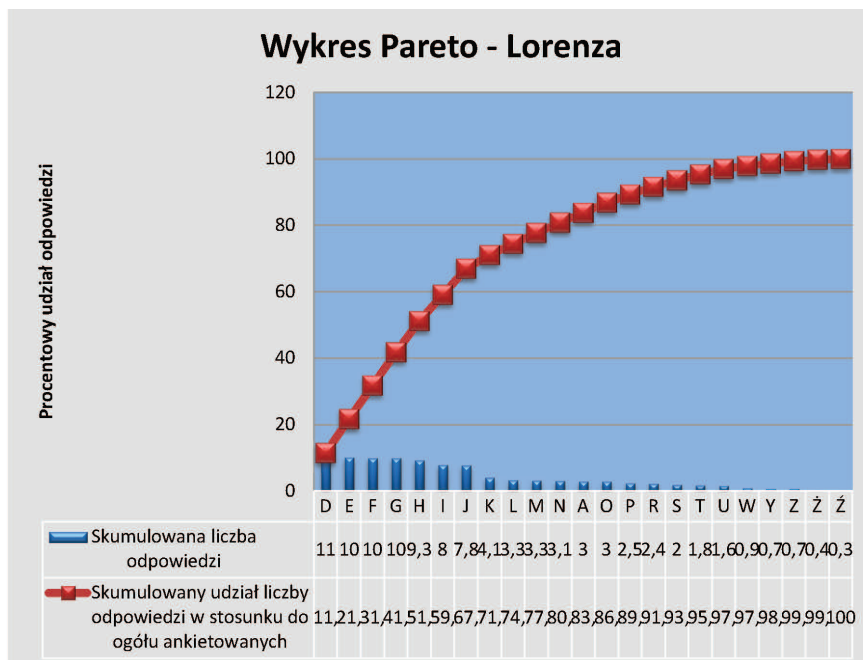
Tabela 1. Bariery wdrażania Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS

<i>Bariery ludzkie</i>	Liczba ankietowanych	Procent ankietowanych
ogólna niechęć do zmian	120	48
brak zainteresowania zmianą polityki środowiskowej	30	12
brak chęci wzięcia udziału w działaniach niwelujących	27	10,8
negatywne oddziaływanie firmy na środowisko		
brak zaangażowania kierownictwa	38	15,2
brak zaangażowania pracowników biurowych	48	19,2
brak zaangażowanie pracowników zakładu produkcyjnego	50	20
brak gotowości przywództwa wśród kierownictwa	36	14,4
<i>Bariery wiedzy</i>		
brak szkoleń	175	70
nieznajomość wymagań prawnych dotyczących ochrony środowiska w Polsce	143	57,2
zły stan wiedzy na temat EMAS	191	76,4
brak wiadomości o wymaganiach prawnych dotyczących EMAS i systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001	154	61,6
niezrozumiałość przepisów dotyczących EMAS	75	30
<i>Bariery organizacyjne</i>		
brak podejścia systemowego do organizacji	25	10
brak podejścia procesowego do organizacji	11	4,4

zbyt małe zasoby personalne	14	5,6
brak wyznaczonych celów polityki środowiskowej	4	1,6
brak przeprowadzenia wstępnego przeglądu środowiskowego	122	48,8
niewyznaczenie aspektów środowiskowych	63	25,2
<i>brak dokumentacji dotyczącej awarii</i>	<i>157</i>	<i>62,8</i>
<i>zła komunikacja pomiędzy różnymi działami</i>	<i>6</i>	<i>2,4</i>
<i>Bariery finansowe</i>		
brak funduszy na działania prośrodowiskowe	51	20,4
problemy finansowe przedsiębiorstwa	154	61,6
zły stan urządzeń technicznych	11	4,4

Źródło: opracowanie własne.

W celu zweryfikowania, które z barier mogą najbardziej przeszkodzić w procesie wdrożenia w przedsiębiorstwie farmaceutycznym systemu EMAS wykonano wykres Pareto-Lorenza (rys. 5).



Rys. 5. Wykres Pareto-Lorenza

Źródło: opracowanie własne na podstawie.

Z powyższego wykresu wynika, że za 74% skutków barier, mogących pojawić się podczas wdrażania Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS, odpowiedzialne jest 35% wszystkich przyczyn.

Z analizy przeprowadzonej na podstawie wyników ankiety wynika, że największe zagrożenie wystąpienia przeszkód we wprowadzaniu EMAS może być spowodowane:

- brakiem szkoleń (D),
- brakiem dokumentacji dotyczącej awarii (E),
- brakiem wiadomości o wymaganiach prawnych dotyczących EMAS i systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001 (F),
- problemami finansowymi przedsiębiorstwa (G),
- nieznanymi wymaganiami prawnymi dotyczącymi ochrony środowiska w Polsce (H),
- brakiem przeprowadzenia wstępnego przeglądu środowiskowego (I),
- ogólną niechęcią do zmian (J),
- niezrozumiałością przepisów dotyczących EMAS (K).

Wśród największych problemów firmy znalazły się zarówno te, dotyczące organizacji, ludzi, wiedzy, jak i finansowe. Połowa z ośmiu głównych nieprawidłowości występujących w przedsiębiorstwie farmaceutycznym odnosi się jednak do stanu wiedzy pracowników i na eliminacji tego problemu należy skupić się w pierwszej kolejności.

Zakończenie

Wszyscy chętnie odwiedzamy miejsca nieskażone jeszcze cywilizacją. Lubimy mieszkać i pracować wśród zieleni, oddychać świeżym powietrzem, zachwycając nas piękne krajobrazy.

Wprowadzane obecnie systemy zarządzania środowiskowego pozwalają zatrzymać postępujący proces degradacji środowiska naturalnego i umożliwiają jego ochronę. Opisane bariery, na które napotyka organizacje podczas ich wprowadzania, stanowią poważny problem i mogą spowodować, że następne pokolenia, żyjąc w silnie zdegradowanym środowisku, będą zapadały na coraz cięższe choroby (choroby serca, nowotwory). Jeśli dojdzie do impasu klimatycznego, życie na Ziemi może w ogóle przestać istnieć.

Badania przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety w przedsiębiorstwie farmaceutycznym wykazały, że mimo wielu niedociągnięć w organizacji, pracownicy są bardzo zdeterminowani i chętni do realizacji założeń polityki środowiskowej.

Osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie mają świadomość, jak ważna w dzisiejszych czasach jest ochrona środowiska i jak wiele korzyści może przynieść przedsiębiorstwu wdrożeniu Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS III. Kierow-

nictwo powinno spowodować, by cała organizacja tworzyła jeden organizm, dążący do tego, by skażenie środowiska było jak najmniejsze.

Trud związany z wprowadzaniem systemu zarządzania środowiskowego zaprocentuje w przyszłości zaufaniem klientów. Większość społeczeństwa zdaje sobie bowiem sprawę z tego jak ważne jest dbanie o jakość i czystość świata, w którym żyjemy.

Literatura

- [1] **Adameczyk W.:** Ekologie wyrobów. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [2] **Brandenburg H.:** Zarządzanie projektami. Wydawnictwo AE, Katowice 2002.
- [3] **Ejdys J.:** Metody oceny wyników działalności środowiskowej. CSDM, Białystok 2004.
- [4] **Gajdzik B., Wyciślik A.:** Wybrane aspekty ochrony środowiska i zarządzania środowiskowego. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
- [5] **Jaźwińska D., Ociepa A., Podgajnik T.:** Poradnik przygotowujący do rejestracji w systemie EMAS. Narodowa Fundacja Ochrony Środowiska. Klub Polskie Forum ISO 14000. Warszawa 2003.
- [6] **Majchrzak M.:** EMAS. System Ekozarządzania i Audytu we Wspólnocie. Informacja dla organizacji. Ministerstwo Środowiska. Warszawa 2011, s. 14.
- [7] **Matuszak-Flejszman A.:** Jak skutecznie wdrożyć system zarządzania środowiskowego wg normy ISO 14001. PZITS, Poznań 2001.
- [8] **Matuszak-Flejszman A.:** Wdrażanie Systemu Ekozarządzania i Audytu EMAS w administracji rządowej.
- [9] **Nierzwicki W.:** Zarządzanie środowiskowe. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- [10] **Pochyluk R.:** Systemy wdrażania systemu zarządzania środowiskowego. Eko-konsult, Gdańsk 1999.
- [11] **Poskrobko B.:** Zarządzanie środowiskiem. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- [12] Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie współczynników różnicujących wysokość opłaty rejestracyjnej w krajowym systemie ekozarządzania i audytu EMAS.
- [13] **Szydlowski M.:** Analiza zasad akredytacji weryfikatorów środowiskowych w państwach UE. Określenie zakresy wymagań w aspekcie krajowych uregulowań formalno prawnych. Narodowa Fundacja Ochrony Środowiska, Warszawa 2004.
- [14] **Urbaniak M.:** Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej. Wydawnictwo Dyfin, Warszawa 2006.

**BARRIERS FOR THE IMPLEMENTATION
OF ECO-MANAGEMENT AND AUDYT SCHEME (EMAS)
IN THE PHARMACEUTICAL COMPANY**

Summary

This publication presents Eco-management and Audyt Scheme (EMAS) and examines the implementation issues in pharmaceutical company. EMAS is the European instrument, which encourages different organizations to continuously improve the environmental performance. For the aggregation of data were used questionnaires. Studies showed that despite many weaknesses in the organization employees are willing to implement environmental policy of the company.