

Sabina Zaremba-Warnke

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROEKOLOGICZNE ZARZĄDZANIE PERSONELEM

1. Wstęp

Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna zwracać uwagę na społeczne skutki swojej działalności. Jednym z aspektów odpowiedzialności społecznej jest troska o ochronę środowiska przyrodniczego. Wiele firm decyduje się na proekologiczne zarządzanie, traktując aspekty środowiskowe jako szansę ekspansji rynkowej.

Dążenie do zmniejszenia presji na środowisko jest procesem ciągłym i wymagającym zaangażowania wszystkich pracowników. Trwałe zmniejszanie presji na środowisko nie jest możliwe, jeśli pracownicy nie będą przekonani o wadze zarządzania środowiskowego [9, s. 217]. W związku z tym obszar proekologicznego zarządzania personelem jest niezwykle istotnym elementem zarządzania środowiskowego.

W artykule podjęto próbę analizy czynników decydujących o sukcesie proekologicznego zarządzania personelem oraz dokonano przeglądu dobrych praktyk funkcjonujących w tej dziedzinie.

2. Skuteczna edukacja ekologiczna

Głównym celem proekologicznego zarządzania personelem jest kształtowanie świadomości ekologicznej pracowników. Świadomość ekologiczna musi być rozumiana nie tylko jako wiedza o zależnościach człowiek–środowisko przyrodnicze, ale również takie jej racjonalne i emocjonalne przyswojenie, które wywołuje działania proekologiczne.

Doświadczenia nauk społecznych dowodzą, że motywacja do zmiany zachowania powinna się opierać na wewnętrznych czynnikach – na przekonaniu, że podejmowane działanie jest zgodne z własnym systemem wartości. Zmiana zachowania niekoniecznie oznacza zmianę postaw i wartości, ponieważ tzw. proces uzasadniania zachowania polega na tym, że ludzie są skłonni do racjonalizowania swoich zachowań, tłumacząc je np. przymusem, kontrolą czy obietnicą awansu, nadal pozostają przy starych przekonaniach i wartościach [2, s. 123].

Aby uniknąć niebezpieczeństwa wspomnianego procesu, należy umożliwić pracownikom internalizację nowych wartości i zasad postępowania. Konieczne jest uwzględnienie w proekologicznym zarządzaniu personelem zasad skutecznej edukacji ekologicznej. W tabeli 1 przedstawiono uniwersalny zbiór zasad skutecznej edukacji ekologicznej zaproponowany przez R. Kulika.

Tabela 1. Dziesięć zasad skutecznej edukacji ekologicznej

<p>Zasada 1. Zajęcia prowadź w środowisku przyrodniczym. Badania psychologiczne wskazują, że najbardziej skutecznym sposobem oddziaływania, zapewniającym trwałość zmian w postawach, jest bezpośredni kontakt z obiektem postawy. Żadna książka, program komputerowy czy film nie są w stanie zastąpić zajęć w terenie. Rola wyposażenia w nowoczesny sprzęt jest często przeceniana, co przyczynia się do utrwalania przekonania, że edukacja ekologiczna wymaga znacznych nakładów finansowych. Edukacja ekologiczna w terenie wymaga skromnych środków, ale jednocześnie konieczne jest szczególne nastawienie ze strony prowadzącego i uczestników. Podstawową kwestią jest właśnie otwarcie się w pełni na bezpośredni kontakt ze światem przyrody</p>
<p>Zasada 2. Angażuj wszystkie zmysły w kontakcie ze światem przyrody. Otwartość na doświadczenie sensoryczne jest podstawowym czynnikiem decydującym o wrażliwości jednostki w kontakcie ze środowiskiem przyrodniczym. Wrażliwość stanowi warunek nawiązania emocjonalnych związków z naturą i kształtowania postaw prośrodowiskowych. W tradycyjnej edukacji zwraca się uwagę na poszerzanie zakresu informacji i wiedzy przez przyswajanie ich z książek. W takich warunkach pojawia się rodzaj deprywacji sensorycznej, która jest związana z brakiem bodźców o charakterze naturalnym. Większość czasu spędzamy zamknięci w różnorodnych pomieszczeniach, a w trakcie pobytu w środowisku przyrodniczym zachowujemy się tak i myślimy tak, jakbyśmy byli obcy wobec natury. Jakość ludzkiego życia jest nierozzerwalnie związana z bogactwem i typem bodźców dostarczonych człowiekowi przez Ziemię i istniejące na niej życia; natura ludzka jest biologicznie i duchowo kształtowana przez przyrodę. Odcięcie się od niej prowadzi do stopniowej degradacji człowieka z jednej strony oraz do degradacji samej przyrody z drugiej</p>
<p>Zasada 3. Dostrzegaj i ucz zależności w przyrodzie. Współczesna fizyka, ekologia oraz cybernetyka stworzyły podwaliny nowego sposobu opisywania świata, nazywanego systemowym, holistycznym czy ekologicznym, który akcentuje rolę wzajemnych zależności, jakie występują między wszystkimi elementami środowiska. Podstawową zasadą nowego paradygmatu jest teza, że wszystko wiąże się ze wszystkim, wzajemnie od siebie zależy i się przenika. Każda niekorzystna zmiana środowiskowa skutkuje negatywnymi konsekwencjami dla samego człowieka. Mimo że wiedza ta jest niemal powszechna, to jednak praktyka pokazuje, jak bardzo ignorujemy nasze podstawowe związki ze światem przyrody. Dlatego w edukacji ekologicznej tak ważne jest pokazywanie związków i zależności. Nie tylko mówienie o tym, ale tworzenie warunków, żeby uczestnicy takich zajęć mogli w pełni doświadczyć tych związków</p>

Zasada 4. Podważaj antropocentryzm. Konsekwencją postrzegania świata w kategoriach wzajemnych zależności jest podważanie uprzywilejowanej pozycji człowieka w świecie. Wartości antropocentryczne, które są dominujące we współczesnym świecie, są w dużym stopniu odpowiedzialne za arogancję, gatunkowy szowinizm, a w konsekwencji za postępującą degradację środowiska naturalnego. Antropocentryczny punkt widzenia powoduje podział przyrody na tę, która jest wartościowa (tj. pożyteczna), i na tę, która jest nieużyteczna lub wręcz szkodliwa. Dlatego też tak ważną kwestią w edukacji ekologicznej wydaje się podważanie tego antropocentrycznego pojęcia, pokazywanie jego skutków oraz odkrywanie alternatywnych przekonań, które mogą być bardziej wartościowe w kontekście zachowania życia na Ziemi

Zasada 5. Traktuj przyrodę jako najlepszego nauczyciela. Jedną z konsekwencji przyjęcia antropocentrycznej perspektywy jest przekonanie, że wiedza, jaką zgromadził gatunek ludzki, uzasadnia dominację oraz ingerowanie w naturalne procesy. Nasz optymizm w związku z odkryciami naukowymi i oczekiwanie, że jesteśmy w stanie odpowiedzieć na większość pytań, w konfrontacji z rzeczywistością wydaje się w znacznym stopniu iluzoryczny. Zamiast więc nadmiernie ufać w potęgę ludzkiego umysłu i nauki, w edukacji ekologicznej kierujemy swoją uwagę na innego nauczyciela. Jest nim sama natura. To właśnie ona odpowiada na pytania: jak powinien wyglądać las, rzeka czy łąka? Z tego względu tak ważne jest zachowanie, również na potrzeby edukacji ekologicznej, ostatnich skrawków naturalnej przyrody. W prowadzonej edukacji ekologicznej uczymy słuchania takich miejsc; słuchania potoków, drzew, łąki czy góry. Wierzymy, że otwierając się na ich mądrość, zyskujemy odpowiedni dystans do współczesnej cywilizacji, rozwijamy postawy pokory i samoograniczania się wobec świata naturalnego

Zasada 6. Rozwijaj identyfikację z innymi istotami; poszerzaj „ja”. Brak identyfikacji ze światem zewnętrznym skutkuje obojętnością i emocjonalnym dystansem wobec niego, stąd w edukacji ekologicznej dążymy do poszerzania zakresu tożsamości jednostki, do włączenia w obszar struktury „ja” innych istot – pytamy: jak to jest być górą, jak czuje się rzeka czy drzewo? Jakkolwiek w pierwszym momencie takie pytania wydają się dziwne, wierzymy jednak, że zadając je, sobie człowiek odkrywa w sobie to, co pozornie znajduje się na zewnątrz niego. Mechanizmem, który pośredniczy w poszerzaniu zakresu tożsamości człowieka, jest identyfikacja polegająca na utożsamianiu się z innymi obiektami oraz włączaniu ich w wewnętrzną strukturę w taki sposób, aby znalazły się w pozycji jak najbardziej centralnej, bliskiej „ja”. Jeden z aktywistów ekologicznych, relacjonując tego typu zmianę, wskazuje, że: przekonanie „ja bronię lasu” zostało zastąpione przekonaniem „jestem częścią lasu, który broni mnie; jestem tą częścią lasu, która właśnie zdobyła umiejętność myślenia”. Broniąc lasu, góry czy innego elementu środowiska faktycznie człowiek broni samego siebie, choć nie ma to już nic wspólnego z motywacją egoistyczną. W razie tego typu motywacji podejmowane działania na rzecz obrony środowiska przyrodniczego nie wymagają żadnego uzasadnienia etycznego ani nie wypływają z poczucia wypełnienia określonego obowiązku. Nie wiążą się także z „poświęcaniem siebie” dla realizacji pewnych wartości. Z tej perspektywy działanie jest koniecznością i wynika z daleko idącej internalizacji obiektów świata zewnętrznego w strukturze „ja”

Tabela 1 (cd.)

<p>Zasada 7. Odwołuj się do uczuć. Jednym z „grzechów” dominującej edukacji ekologicznej jest to, że unika ona w dużym stopniu sfery uczuć i emocji, koncentrując się niemal wyłącznie na aspektach poznawczych i intelektualnych omawianych problemów. Wciąż popularne jest twierdzenie, że najważniejsza jest wiedza, umiejętność jej poszukiwania czy wykorzystania. Wiedza jest ważna, ale sama w sobie nie jest w stanie zmienić postaw i zachowań ludzi. Obecnie wiemy dużo o kryzysie ekologicznym i jego przyczynach, a mimo to niewiele się zmienia, ponieważ brakuje nam głębszego zakorzenienia owej wiedzy w naszym doświadczeniu, w emocjach. Badania psychologiczne sugerują, że postawy ukształtowane na podstawie aspektu emocjonalnego są zwykle bardziej trwałe i silniej determinują zachowanie się człowieka. Dlatego w edukacji ekologicznej należy się odwoływać do uczuć. Szczególne znaczenie ma tutaj to, co robi i mówi prowadzący. To właśnie on jest modelem kształtującym określone zachowania uczestników. Powinien otwarcie dzielić się swoimi uczuciami w związku z omawianymi przez siebie problemami środowiskowymi. Dzielenie się swoim niepokojem, smutkiem, złością czy radością zachęca innych uczestników do odkrywania swoich emocji i komunikowania o nich innym osobom. W ten sposób różnego rodzaju zjawiska, które są przedmiotem edukacji, stają się bliższe człowiekowi. Szczególne znaczenie mają negatywne emocje związane z informacjami o zagrożeniach środowiskowych – lęk i poczucie winy. Ludzie często wypierają tego typu negatywne emocje. To znieczulenie czy zamrożenie własnych emocji powoduje odcięcie od doświadczania środowiska przyrodniczego. W takim stanie łatwo dochodzi do deprecjonowania wartości przyrody i uzasadniania dalszego jej niszczenia, co prowadzi do kolejnych negatywnych zjawisk w środowisku i jeszcze większego znieczulenia</p>
<p>Zasada 8. Zachęcaj do zadawania głębokich pytań. Głębokie pytania mają związek z rozwijaniem intuicyjnego wglądu w naturę rzeczywistości. Przykłady głębokich pytań brzmią następująco: <i>Jakie jest znaczenie życia?, Jakie są najważniejsze cele w życiu, co to jest właściwy sposób życia?, Dlaczego niszczymy przyrodę?, Jakie jest moje miejsce w świecie, przyrodzie, kosmosie?</i> Chodzi nie tylko o dotarcie do pewnego statycznego punktu, jakim jest ostateczna gotowa odpowiedź. Chodzi raczej o sam proces zadawania głębokich pytań, tj. stawiania samego siebie w konfrontacji z problemami i rzeczywistością, które wykraczają poza proste, intelektualne sposoby rozumienia świata. Człowiek postępuje często bezrefleksyjnie, ulegając bezwiednie wpływowi reklamy, innych ludzi, czynnikom sytuacyjnym. Duchowa refleksja związana z zadawaniem głębokich pytań wydaje się koniecznością, jeżeli działanie człowieka ma być bardziej proekologiczne</p>
<p>Zasada 9. Bądź wiarygodny i pełen entuzjazmu. Baw się. Ten punkt w sposób szczególnie akcentuje rolę osoby prowadzącej edukację ekologiczną. Badania psychologiczne sugerują, że w procesie perswazyjnym odbiorcy zwykle postrzegają nadawcę i komunikat jako jedność. Uczestnicy najczęściej oceniają prowadzącego pod względem jego wiarygodności; czy rzeczywiście robi to wszystko, o czym mówi. Istotna jest także forma prowadzonej edukacji. Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z dziećmi, młodzieżą czy dorosłymi, dobrze, jeżeli w edukacji pojawiają się elementy zabawy. Bardzo pożądanymi formami edukacji są wszelkie aktywne i grupowe techniki pracy: gry, piosenki, tańce, odgrywanie scenek, zabawy, ćwiczenia. Powodują one zaangażowanie uczestników w określone przedsięwzięcia, zwiększają motywację oraz sprawiają, że przyswajane treści są postrzegane jako atrakcyjne</p>

Zasada 10. Zajęcia kończą postanowieniami. Bardzo ważnym końcowym elementem zajęć jest deklaracja składana przez uczestników w związku z podjęciem przez nich konkretnych zachowań pomagających przyrodzie. Wszystkie informacje, obudzone i wyrażone uczucia zmiernają w kierunku dokonania określonej zmiany w swoim życiu, która dawałaby wyraz troski i zaangażowania w obszarze problematyki ekologicznej. Bardzo mocno należy podkreślać, że: *lepiej zrobić trochę niż nie zrobić nic*. Każdy z nas może zrobić trochę już w tej chwili. Właśnie to trzeba ludziom uświadamiać i zachęcać ich do dokonywania prostych i konkretnych postanowień. Publiczne deklaracje mają ponadto znacznie większą siłę motywacyjną niż te, których dokonuje się jedynie przed sobą. Ludzie mają skłonność do postępowania w sposób konsekwentny tym bardziej, im bardziej mają świadomość, że inni ludzie tego oczekują i wiedzą o ich deklaracjach

Zasada 11. Współpracuj z wszystkimi osobami i grupami zainteresowanymi ochroną środowiska*. Partnerstwo umacnia poczucie ważności problemu ochrony środowiska i możliwości pozytywnych zmian. Często przyczyną rezygnacji z działań proekologicznych jest przekonanie, że jednostkowy wysiłek nie jest w stanie nic zmienić. Świadomość, jak wiele osób zaangażowanych jest w ochronę przyrody, daje nadzieję na widoczną poprawę

*Do 10 zasad zaproponowanych przez R. Kulika autorka proponuje dołączyć jeszcze jedną – zasadę współpracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [5, s. 144-149].

Scharakteryzowane zasady decydują o skuteczności działań edukacyjnych. Oznacza to, że w procesie edukacyjnym przekazywana jest nie tylko holistyczna wiedza o zależnościach człowiek–przyroda, ale zmienia się świadomość człowieka, rozwija się w nim miłość i szacunek do natury, co przekłada się na działania proekologiczne – na zmianę zachowań.

Skutecznym sposobem zmiany zachowań opartym na wspomnianych wyżej zasadach są programy proekologicznego stylu życia. Przykładem programu proekologicznego stylu życia jest program ekozespołów (por. [10]) opracowany w 1990 r. przez międzynarodową organizację pozarządową Plan Globalnego Działania na rzecz Ziemi (Global Action Plan for The Earth – w skrócie: GAP). Program GAP rozpoczyna się w gospodarstwach domowych. Ekozespół jest małą grupą sąsiadów, przyjaciół, współpracowników itp. (zazwyczaj od 5 do 10 osób), którzy uczą się wspólnie i ze specjalnie przygotowanego podręcznika ekozespołów (każdy z członków ekozespołu otrzymuje podręcznik), jak zmienić swój styl życia na bardziej proekologiczny. Ekozespół spotyka się raz na miesiąc. Każde spotkanie poświęcone jest jednemu z takich problemów środowiskowych, jak: woda, gaz, energia elektryczna, odpady (śmieci), transport, zakupy. Na koniec szóstego miesiąca pozwala to na wdrożenie trwałych zmian stylu życia gospodarstwa domowego (por. tab. 2). Następnie każdy ekozespół stara się założyć jeden zespół lub dwa nowe zespoły i pomóc im ukończyć program, realizując w ten sposób tzw. efekt fali tego programu.

Tabela 2. Wybrane efekty realizacji programu ekozespołów

Dziedzina działań proekologicznych	Efekt
Redukcja odpadów	75%
Oszczędność wody	30%
Zmniejszenie zużycia gazu	30%
Zmniejszenie zużycia energii elektrycznej	30%
Transport	20% mniej km 40% mniej l/sam./rok

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [6, s. 8].

Program ekozespołów opiera się na sześciu podstawowych elementach niezbędnych do zmiany stylu życia na bardziej proekologiczny. Są to [7, s. 5]:

- jasno sprecyzowane i możliwe do osiągnięcia **cele** podporządkowane głównemu przesłaniu programu według którego „każdy z nas może zrobić coś dobrego dla środowiska, w którym żyje”; generalnym celem GAP jest objęcie programem całej Ziemi, co daje uczestnikom nadzieje na możliwość poprawy sytuacji; obecnie GAP działa m.in. w krajach Unii Europejskiej, Kanadzie, Stanach Zjednoczonych, Australii,
- **materiały edukacyjne**, a głównie dwa podręczniki: *Podręcznik ekozespołów* i *Podręcznik dla liderów ekozespołów*, oraz ankiety ułatwiające pomiar zmiany zachowań,
- **zespół** – praca w grupie stanowi główną zaletę i determinantę powodzenia programu, zgodnie z założeniem programu, że „nawet mała grupa osób jest w stanie zdziałać więcej niż jeden człowiek”,
- **społeczność** – w miarę zwiększania się liczby zespołów program ewoluuje, obejmując coraz więcej podmiotów społeczności lokalnej; współpraca wszystkich podmiotów społeczno-gospodarczych jest często podkreślanym czynnikiem sukcesu programów zmiany stylu życia,
- **przeszkolony przewodnik** programu wspomagający zespół – na ogół przewodnicy są głęboko zaangażowanymi działaczami ruchu ekologicznego i cieszą się dużą wiarygodnością wśród uczestników programu; ich styl życia stanowi doskonały przykład do naśladowania,
- **wiarygodny system pomiarowy i kontrolny** – pozwala zmierzyć pozytywne efekty podjętych działań (por. tab. 2).

Ogromną zaletą programu jest obszerny wykaz zarówno korzyści, jak i kosztów, które wiążą się ze zmianą zachowań. Jest to przejawem pełnej realizacji zasady orientacji na uczestników ekozespołu, który może sam decydować o podejmowanych działaniach oraz wpływać na kształt programu.

Badania (m.in. szwedzkie) wykazały, że programy edukacji ekologicznej opracowane tylko na podstawie opinii ekspertów (co wydaje się dość powszechną prak-

tyką) znacznie różnią się od odczuć odbiorców programów. Nie jest to sytuacja sprzyjająca osiągnięciu założonych zmian zachowań [3, s. 64].

Program ekozespołów może być przeprowadzony zarówno w gospodarstwach domowych pracowników, jak i w miejscu pracy. Przeprowadzony w miejscu pracy pobudza pracowników bezpośrednio do refleksji nad śladem ekologicznym własnego stanowiska i do osobistego zaangażowania się w zmniejszanie tego śladu.

3. Zasady proekologicznego zarządzania personelem

Do korzyści związanych z proekologicznym zarządzaniem personelem można zaliczyć m.in. (por. np. [2, s. 118-128, 134-138]):

- niższe koszty działalności,
- poprawę reputacji,
- lepszą obsługę klientów wynikającą z osobistego zaangażowania,
- sprawne kumulowanie i wykorzystywanie wiedzy w organizacji,
- dużą lojalność i motywację pracowników,
- niską fluktuację pracowników,
- przyciąganie do organizacji i zatrzymanie w niej wartościowych pracowników,
- większą świadomość zadań i misji oraz zaangażowanie w ich realizację,
- wewnętrzną integrację pracowników wokół przyjętych celów,
- szybsze i mniej zniekształcone przekazywanie informacji oraz podejmowanie decyzji.

Warunkiem koniecznym uzyskania wymienionych korzyści jest odpowiednio wysoki poziom świadomości ekologicznej kierownictwa firmy. Jedynie przywódcy zaangażowani w sprawy ochrony środowiska i przekonani o słuszności rozszerzonej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz o związanych z nią korzyściach – nie tylko ekonomicznych – mogą wywołać znaczące, kompleksowe przemiany proekologiczne w firmie. Mogą swoim przykładem i wsparciem okazywanym współpracownikom wywołać ich entuzjazm¹.

Proekologiczne zarządzanie personelem ma charakter długofalowy. Jest to proces, który wymaga bardzo starannego zaplanowania i konsekwentnej realizacji uwzględniającej ciągłe korekty umożliwiające dostosowanie działań do zmieniających się warunków. Nie jest możliwe wprowadzenie natychmiast wszystkich zmian i uzyskanie w krótkim czasie wszystkich korzyści, jakie wiążą się z proekologicznym zarządzaniem. G. Winter proponuje wprowadzanie zmian zgodnie z takimi fazami, jak [9, s. 112]:

- I) podejmowanie wymaganych przez prawo działań na rzecz ochrony środowiska,
- II) wprowadzanie rozwiązań prośrodowiskowych, które przynoszą korzyści przedsiębiorstwu,

¹ Szerzej na temat roli przywódcy w przemianach proekologicznych w: [15, s. 167-175].

III) realizacja przemian proekologicznych, które mają neutralny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa,

IV) przeprowadzenie zmian środowiskowych obciążających (nie nadmiernie) działalność firmy.

Pomocne przy realizacji kolejnych faz jest przestrzeganie m.in. następujących zasad (por. [9, s. 107-120, 216-228]):

- rozpoczęcie działań z zespołem dobrze dobranym, zaangażowanym już wcześniej w przedsięwzięcia prośrodowiskowe;
- angażowanie pracowników, którzy mają odpowiednie kwalifikacje, także w dziedzinie ochrony środowiska;
- wprowadzanie w pierwszej kolejności działań mających bardziej osobisty charakter, szczególnie związanych z bezpieczeństwem zdrowotnym (np. pomalowanie farbą biologiczną ścian pomieszczeń na stanowiskach pracy zamiast rozpoczęcia od ścian zewnętrznych zakładu);
- priorytetowe traktowanie działań, które zależą bezpośrednio od pracowników (np. przez wprowadzenie pojemników do segregacji odpadów) oraz są interesujące i oceniane jako odpowiedzialne społecznie (np. pomoc w rozwiązaniu problemów lokalnej społeczności);
- zaczynanie od zmian, które przynoszą szybko pozytywne efekty – pozwala to zwiększyć zainteresowanie i silnie motywuje pracowników;
- czekanie z ogłoszeniem kontrowersyjnych decyzji na właściwy moment, np. po ogłoszeniu dobrych wyników za ostatni rok;
- podkreślanie udziału wszystkich pracowników w proekologicznych sukcesach firmy;
- wykorzystanie wszelkich sytuacji do składania podziękowań i nagradzania pracowników realizujących proekologiczne przedsięwzięcia;
- przekonywanie sceptycznie nastawionych członków załogi przy wykorzystaniu odpowiednich argumentów, np.:
 - zaplanowane działania prośrodowiskowe zwrócą się szybciej niż inne inwestycje,
 - działania proekologiczne mogą zredukować poważniejsze ryzyko skuteczniej, niż inne formy działań zapobiegawczych,
 - marketing oparty na prezentacji prośrodowiskowej misji firmy daje większe perspektywy zwiększenia rentowności, niż inne formy działań marketingowych,
 - korzyści osiągnięte dzięki oszczędności wody, energii, materiałów itp. można wykorzystać na inwestycje proekologiczne,
 - sytuacja rynkowa firmy jest tak dobra, że pozwala na podjęcie szerszej działalności na rzecz ochrony środowiska;
- opieranie się na dobrej woli pracowników, która pojawi się w przypadku realizowania przez firmę odpowiedzialności społecznej;
- realizowanie kooperatywnego stylu zarządzania;

- powiązanie osiągnięć proekologicznych z typowymi potrzebami pracowników, tj.:
 - potrzebą osiągania zarobków przez przyznawanie nagród finansowych za inicjatywy na rzecz ochrony środowiska,
 - potrzebą bezpieczeństwa poprzez zapewnienie bezpieczeństwa w miejscu pracy i dostarczanie informacji na temat zagrożeń środowiskowych poza firmą (np. szkodliwych dodatkach do żywności, toksycznej odzieży itp.),
 - potrzebą przynależności poprzez organizowanie seminariów, Ekozepełów, branie udziału w programach i konkursach typu „Lider Polskiej Ekologii”, „Eko-laury Polskiej Izby Ekologii”, Firma Bliska Środowisku”, „Biznes dla Środowiska” (por. np. [1, s. 54-61]),
 - potrzebą statusu poprzez publiczne wyrażanie podziękowań i nagradzanie pracowników za osiągnięcia prośrodowiskowe,
 - potrzebą samorealizacji poprzez włączenie pracowników w określanie celów środowiskowych firmy;
- preferowanie pozytywnych bodźców motywujących do proekologicznych zachowań.

4. Przykłady dobrych praktyk w proekologicznym zarządzaniu personelem

Instrumenty wykorzystywane w proekologicznym zarządzaniu personelem można podzielić na następujące grupy [9, s. 219]:

- informowanie,
- spotkania i zebrania,
- bezpośrednie angażowanie,
- wdrażanie finansowych systemów motywacyjnych,
- nagradzanie osiągnięć,
- eliminowanie czynników demotywujących².

W tabeli 3 przedstawiono przykłady dobrych praktyk w proekologicznym zarządzaniu personelem.

Tabela 3. Przykłady dobrych praktyk w proekologicznym zarządzaniu personelem

SAP – producent oprogramowania komputerowego opłaca bilety miesięczne pracownikom dojeżdżającym do pracy. Firma przygotowała także parkingi dla rowerów i współpracuje z władzami miejskimi nad poprawą stanu ścieżek rowerowych i doprowadzeniem ścieżek do fabryki. Latem ok. 2 tys. (z 9 tys.) pracowników dojeżdża do pracy rowerem. Dla pracowników korzystających z samochodów prowadzone są szkolenia ekologicznej jazdy.

Hipp – producent żywności dla niemowląt – w kantine używa wyłącznie „żywności ekologicznej”, udostępnia pracującym z firmie matkom naczynia wielorazowego użytku, w których mogą przynieść do domu ekologiczną żywność. Dział ochrony środowiska organizuje regularne spotkania in-

²Szerzej na ten temat instrumentów w: [15, s. 169-174].

Tabela 3 (cd.)

formacyjne dla pracowników nt. ochrony środowiska. Każdy nowy pracownik bierze udział w szkoleniu nt. programu środowiskowego firmy. Celem szkolenia jest zmiana świadomości, rozwinięcie odpowiedzialności społecznej, także w życiu prywatnym. Firma dotuje przejazdy transportem publicznym do pracy. Organizuje szkolenia ekologicznej jazdy samochodem. Prowadzi „Giełdę współjazdy” koordynującą wspólne dojazdy do pracy kilku pracowników jednym samochodem. Praktykanci w firmie są obecnie zaangażowani w projekt dotyczący zmniejszania uciążliwości środowiskowej podróży na konferencje (szczególnie międzynarodowe) – m.in. sprawdzają funkcjonowanie wideokonferencji.

Muenchener Rueck – oferuje pracownikom elastyczne godziny pracy, jeśli mieszkają w innym mieście niż siedziba firmy. Pracownicy mogą pracować 2 dni w tygodniu (np. 12 godzin) i w ten sposób oszczędzić liczbę przejazdów.

Ives Rocher – 80% pracowników marketingu i 40% pracowników odpowiedzialnych za opakowanie produktu wzięło udział w szkoleniu „Ekologicznie zorientowany rozwój produktu”. Po szkoleniu powstała grupa zadaniowa do wykorzystania tej wiedzy w praktyce. W 2006 r. firma zorganizowała „Tydzień dla środowiska”, w którym wzięło udział 6000 pracowników z 27 miast. W ramach programu prowadzono m.in. rozmowy nt. ochrony środowiska, umożliwiano uzyskanie porad dotyczących proekologicznego stylu życia, organizowano loterie.

ABB – aktywnie angażuje się w międzynarodowe działania poświęcone rozwiązywaniu globalnych problemów środowiskowych i promowaniu zasad zrównoważonego rozwoju (odgrywa m.in. istotną rolę w transferze technologii i metod przyjaznych dla środowiska do krajów rozwijających się). Motywuje także swoich pracowników do wykonywania obowiązków w sposób odpowiedzialny, z myślą o środowisku naturalnym.

Esprit – oddziały firmy w kilku krajach założyły fundacje Esprit-Cares, które zajmują się m.in. wychowaniem w duchu ekologii i socjalną opieką nad dziećmi, zalesianiem terenów zniszczonych przez pożary, ochroną zagrożonych gatunków. O ekologicznej orientacji firmy przekonuje m.in. wyposażenie obiektów handlowych – całkowicie zrezygnowano z plastików na rzecz takich elementów wyposażenia, jak: meble ze szkła i metalu, woskowane drewno dębowe (drewno pochodzi z obszarów europejskich, w których prowadzi się politykę zalesiania zapewniającą systematyczne odnawianie zapasów drzewostanu), płyty betonowe zamiast posadzki, surowy tynk, dywany z sizalu, wiklinowe fotele, zasłony z lnu. Nowa idea: design firmy kieruje się w stronę solidnych, trwałych i naturalnych materiałów. Taki styl wyposażenia wnętrz, choć uboższy w kontrasty, jest cieplejszy, zadziwia harmonią i subtelnnością, jest raczej matowy i elegancki aniżeli połyskliwy, jednak z dającym się odczuć klimatem top-design.

Allianz AG – w celu uczczenia 100-lecia swojego istnienia założył fundację, której celem stało się pilotowanie projektów związanych z ochroną przyrody i naturalnego krajobrazu. Wśród wielu projektów realizowano odbudowę nabrzeży rzecznych oraz działania na rzecz ochrony rezerwatów przyrody.

Deutsche Lufthansa AG – firma, na której samolotach widnieje symbol żurawia, zaangażowała się w aktywne sponsorowanie grup pracujących na rzecz ochrony środowiska. Firma zadeklarowała wsparcie dla Niemieckiego Towarzystwa Ochrony Ptaków w realizacji projektu ochrony żurawi.

Hewlett-Packard GmbH – w stołowce zakładowej wprowadził recykling odpadów. Dostawców poproszono o zredukowanie zbędnych opakowań, a w wyniku zmiany środków myjących z ciekłych na proszki uzyskano 15% oszczędności. Zmiana maszyn kuchennych na mniejsze spowodowała zredukowanie ilości zużywanej energii, zastosowano też urządzenia do odzyskiwania ciepła ze zmywarek. Planując nowy budynek działu sprzedaży i marketingu oraz bar dla pracowników, firma postanowiła wkomponować budynki w swoje naturalne otoczenie. Wokół budynków posadzono właściwe dla tego obszaru gatunki drzew, aby stworzyć siedliska dla lokalnych ptaków i owadów.

Wokół parkingów zasadzono drzewa, które dodatkowo zapewniają cień. Na dachu baru posadzono rośliny.

Elida Gibbs GmbH – dba o aktualizowanie wiedzy pracowników przez publikację specjalnych „zielonych raportów” zawierających informacje o działaniach środowiskowych podejmowanych przez firmę wraz z komentarzami pracowników firmy oraz jej otoczenia. Każdy pracownik może samodzielnie ocenić korzyści płynące z podjętych działań. Świadomość środowiskowa na poziomie kierowniczym znacznie zwiększyła się dzięki konsultacjom z organizacjami konsumentów, naukowcami, przedstawicielami handlowymi, przedstawicielami środków masowego przekazu.

Neckermann – podniósł poziom świadomości środowiskowej swoich pracowników dzięki szkoleniom i wymianie informacji. W tym celu firma wprowadziła skrzynki na „zielone listy”, wprowadziła też papier ekologiczny, organizuje seminaria na tematy środowiskowe, a także sponsoruje kursy korespondencyjne pozwalające na zostanie doradcą domowym z zakresu ochrony środowiska.

Atari – firma wprowadziła możliwości dodatkowego czasu wolnego dla pracowników, którzy zrezygnowali z „przerw na papierosa”.

IBM Deutschland GmbH – przedsiębiorstwo pozostawia do dyspozycji organizacji charytatywnych swoich menedżerów na okres od dwóch do trzech lat. Ich zadaniem jest praca nad projektami z dziedziny ochrony środowiska. W tym czasie IBM wypłaca im pensje i pokrywa koszty ich działalności.

IBM UK – prowadzi program „Aktywne zespoły środowiska”. Program ten przydziela granty dla pracowników firmy na działalność dotyczącą lokalnych projektów środowiskowych.

Time/System GmbH – firma podczas budowy swojego biurowca dla administracji wzięła pod uwagę czynniki ekologiczne i biologiczne. Uzyskano znaczne zmniejszenie ilości energii grzewczej przez redukcję powierzchni ścian zewnętrznych, zastosowanie materiałów izolacyjnych, zaprojektowanie okien od strony południowej oraz wykorzystanie jako strefy buforowej budynku hurtowni stojącego od północy. Energia grzewcza produkowana przez niskotemperaturowy piec gazowy uzyskała wysoką kaloryczność, a ciepło jest rozprowadzane przez grzejniki panelowe. Zastosowane energooszczędne technologie pozwoliły na 30% oszczędności w zużyciu energii cieplnej w porównaniu z klasycznymi budynkami tego rozmiaru. Jednostka wymiany ciepła przyniosła dalsze oszczędności w wysokości 17%. Dzięki systemowi zawracania wód deszczowych zmniejszono zapotrzebowanie na wodę.

Otto Versand GmbH&Co – firma zakłada, że świadomość i wiedza pracowników to podstawowa część polityki środowiskowej. Pracownicy są informowani na bieżąco o postępach w ochronie środowiska dzięki wewnętrznym raportom, gazetkom pracowniczym, biuletynom wideo, raportom środowiskowym oraz „środowiskowej linii telefonicznej”. Szkolenia przeprowadzane w firmie kładą nacisk na „zieloną” aktywność w czasie zajęć, w pracach grup dyskusyjnych i na warsztatach. W praktyce w firmie istnieje punkt zbiórki zużytych baterii, zbiórka odpadów jest prowadzona selektywnie, istnieją też oferty dotyczące ekologicznego transportu miejskiego. Firma zaopatruje pracowników w publikacje zawierające liczne sugestie dotyczące proekologicznego stylu życia. W kantynie realizuje się motto „nie wyrzucaj, użyj powtórnie”, co wpłynęło na znaczące zredukowanie ilości odpadów. Plastikę zastąpiono porcelaną, wprowadzono dystrybutory napojów zamiast puszek, 90% używanych butelek to butelki zwrotne, tzw. luźne produkty żywnościowe kupowane są tylko w pojemnikach wielokrotnego użytku. Dania oparte na recepturach zdrowej żywności są dostępne w całonocnym jadłospisie, a wydzielone dla niepalących części bufetu zapewniają miłą atmosferę. Dodatkowo zastosowano urządzenia oszczędzające wodę oraz środki czyszczące „przyjazne środowisku”, co umożliwiło uzyskanie oszczędności w zużyciu wody, a także wpłynęło na zmniejszenie zanieczyszczenia ścieków.

Tabela 3 (cd.)

Akademia Ewangelicka Bad Boll – ustaliła podstawowe zasady prowadzenia kantyny. Wszystkie składniki sezonowe i regionalne, naturalne, świeże zakupuje od „świadomych środowiskowo” hodowców, używa energooszczędnych form transportu i prowadzenia kuchni.

BASF – niemiecka firma produkcyjna stworzyła „konstytucję”, która zawiera następującą klauzulę: „Ochrona pracowników i środowiska jest ważniejsza od zagadnień ekonomicznych”. W firmie wprowadzono program szkoleń dla kierownictwa służący przekazywaniu wagi tej klauzuli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4, s. 224; 8, s. 85; 9, s. 129-131, 187-189, 212-215, 249-250; 11; 12; 13; 14].

Stosowane w firmach instrumenty proekologicznego zarządzania personelem należą przede wszystkim do działań z dziedziny *public relations*, przy czym pracownicy traktowani są jako grupa klientów wewnętrznych. Warto podkreślić, że instrumenty te mają charakter bodźców pozytywnych.

5. Zakończenie

Głównym celem proekologicznego zarządzania personelem jest kształtowanie świadomości ekologicznej pracowników przy równoczesnym zachowaniu przyjętych standardów jakościowych. Wysoki poziom świadomości ekologicznej pracowników jest warunkiem niezbędnym w dążeniu firmy do doskonałości proekologicznej. Świadomość ekologiczna oznacza nie tylko wiedzę o zależnościach *człowiek–środowisko przyrodnicze*, ale również system wartości i postawy, które powodują działania proekologiczne.

Obecnie wykorzystuje się wiele instrumentów proekologicznego zarządzania personelem. Najskuteczniejsze rozwiązania są zgodne z zasadami efektywnej edukacji ekologicznej. Istotne jest również, aby wykorzystanie instrumentów proekologicznego zarządzania personelem było starannie zaplanowane jako proces długookresowy, zintegrowane wewnętrznie i z pozostałymi obszarami działalności firmy oraz nieustannie korygowane. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa kierownictwo firmy. Jedynie przywódcy rzeczywiście zaangażowani w sprawy ochrony środowiska i przekonani o związanych z nią korzyściach – nie tylko ekonomicznych – mogą być inicjatorami znaczących, kompleksowych przemian proekologicznych.

Literatura

- [1] „Ekologia Przemysłowa” 2008 nr 1.
- [2] Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
- [3] Grębowski R., Marketing społeczny w ochronie środowiska, „Ekonomia i Środowisko” 1997 nr 1(10).

- [4] Hopfenbeck W., *Umweltorientiertes Management und Marketing*, Verl: Moderne Industrie 1994.
- [5] Kulik R., *Dziesięć zasad edukacji ekologicznej*, „Problemy Ekologii” 2004 nr 3.
- [6] *Podręcznik ekozespołów*, Polska GAP, Warszawa 1997.
- [7] *Przewodnik ekozespołów*, Polska GAP, Warszawa 1997.
- [8] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- [9] Winter G., *Czysty zysk*, EMTC-Poland, Warszawa 1998.
- [10] www.gappolska.org/, dostęp 29.08.2008.
- [11] www.hipp.de/uploads/media/umweltbericht_2005_01.pdf, dostęp 29.08.2008.
- [12] www.sap.com/germany/about/citizenship/environment/index.exp, dostęp 29.08.2008.
- [13] www.sustainability.munichre.com, dostęp 29.08.2008.
- [14] www.yves-rocher.de/images/templatest/2007/bilanz/engagement.pdf, dostęp 29.08.2008.
- [15] Zaremba-Warnke S., *Rola kierownika w kształtowaniu świadomości ekologicznej pracowników przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie jakością i środowiskiem jako determinanty doskonalenia działalności organizacji*, red. T. Borys, P. Rogala, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1177, AE, Wrocław 2007.

ECOLOGICAL STAFF MANAGEMENT

Summary

The article shows that employees' environmental awareness is the main aim of ecological staff management. The article presents the analysis of effective rules which are used to build up employees' environmental awareness. The article also shows list of good practices in ecological staff management and some examples of them.