
ГЛАВА 8:

Что должны знать городские руководители и политики до внедрения системы управления окружающей средой

ЦЕЛИ

ЦЕЛЬ 8.1

Представить участникам важную роль, которую должны играть городские руководители и политики в ходе создания, внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы управления окружающей средой (СУОС).

ПОДХОД

Содержание Главы 8 представлено в виде лекции с приложенными слайдами, как основой презентации.

Лекция сопровождается интерактивным упражнением (Упражнение 4), с использования метода оберточной бумаги, чтобы выявить имеющийся опыт по следующим темам:

- Каким опытом или озабоченностью располагают делегаты по поводу роли городских руководителей и политиков относительно СУОС в городском управлении?
- Какие важные вопросы необходимо принимать во внимание, оценивая роль городских руководителей и политиков в разработке, внедрении, поддержании в рабочем состоянии и постоянном улучшении СУОС?
- Главы могут показаться участникам чересчур насыщенными и сложными. Поэтому преподавателям настоятельно рекомендуется выборочно использовать только ту информацию, которая, по их мнению, подходит для поставленной цели.
- Преподавателям следует постоянно помнить о том, что с целью удовлетворения разнообразных требований, информация, представленная в данном пособии, носит интернациональный и обобщенный характер. Отсюда следует, что преподавателям, возможно, будет необходимо изменить примеры и терминологию, чтобы адаптировать информацию к местным условиям.

СОДЕРЖАНИЕ

1	Введение	3
2	Высшее руководство и политические обязательства.....	3
3	Ресурсы	4
4	Введение и поддержка изменений.....	5
5	Назначение представителя руководства и группы внедрения	6
6	Функции высшего руководства в ходе создания СУОС	6
7	Ссылки	7

1 ■ ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с ИСО 14004, чтобы «... гарантировать успех, высшее руководство организации на ранней стадии разработки или улучшения системы управления окружающей средой должно принять на себя обязательство по улучшению управления деятельностью своей организации, ее продукцией или услугами с точки зрения воздействия на окружающую среду. Неукоснительное соблюдение обязательства и ведущая роль высшего руководства являются решающими факторами.»

Очень важно, чтобы и высшее руководство города, и политики приняли серьезные обязательства и имели представление о СУОС прежде, чем они примут решение о ее внедрении. Это очень важно для обеспечения эффективности СУОС. Высшему руководству необходимо играть роль в следующих сферах:

- Видимые обязательства руководства
- Выделение достаточных ресурсов в ходе разворачивания СУОС
- Введение и поддержание перемен
- Назначение представителя руководства, чтобы продвигать процесс
- Демонстрация ведущей роли
- Обеспечение постоянного улучшения СУОС.

Определить и характеризовать тех, кто составляет высшее руководство в сфере городского руководства довольно проблематично, так как высшими руководителями могут быть либо назначенные администраторы, либо выборные политики.

Вопрос, кто составляет высшее руководство зависит от:

- Масштабов организации
- Ролей, ответственности и полномочий разных исполнителей.

Общим правилом может быть, что высшее руководство создается из группы лидеров, облеченных линейными функциями власти в определенной организации, независимо от того, являются ли они назначенными официальными лицами или выборными политиками.

2 ■ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА И ПОЛИТИКОВ¹

Невозможно переоценить необходимость принятия высшим руководством обязательств и руководящей роли для того, чтобы система управления окружающей средой успешно разворачивалась и поддерживалась в рабочем состоянии. Опыт показывает, что без принятия обязательств высшими руководителями и их руководящей роли, СУОС не удастся эффективно обеспечивать целевые и плановые экологические показатели, намеченные организацией.

С августа 1997 по июль 1999 Агентство по Охране Среды США (EPA) финансировало пилотную программу по СУОС, чтобы проверить применимость и пользу от СУОС в части экологической эффективности, соответствия требованиям нормативов, предотвращения вредных выбросов и вовлечения заинтересованных сторон в деятельность местных правительств. Пилотная программа проводилась с девятью различными органами местных правительств и была разделена на четыре фазы, длящихся в течение почти двух лет. В ходе каждой фазы одним из наиболее серьезных обнаруженных барьеров эффективного внедрения СУОС было недостаточное вовлечение и демонстрация роли высшего руководства (GETF, 2000). Пилотный проект обнаружил, что большинство руководителей были недостаточно информированы по вопросам сферы действия проекта СУОС, необходимости в ресурсах, вопросов управления переменами, присущих внедрению СУОС или роли лидеров, требуемой от них. Обычно необходимо проводить обучение руководителей, чтобы быть уверенными, что они полностью прониклись своей ролью в создании и поддержании СУОС.

¹ Следует читать вместе с главами 5, 6, и 7.

Суммарно, обязательства руководства необходимы для того, чтобы:

- Обеспечить руководящую роль в процессе
- Поддерживать тех, кто непосредственно вовлечен во внедрение СУОС
- Четко направлять процесс
- Дать возможность организации и людям взяться за задачу внедрения СУОС.

Ясно, что группы городского руководства и политики являются очень чувствительными к требованиям ресурсов для СУОС.

3 ■ РЕСУРСЫ

Чтобы получить пользу от СУОС, самоуправлению необходимо выделить ресурсы для ее создания и поддержания. Высшее руководство отвечает за то, чтобы обеспечить необходимые ресурсы для проекта. Чтобы осуществить разработку и внедрение СУОС, необходимы следующие ресурсы:

- Людские ресурсы со специальной квалификацией
- Время
- Финансовые ресурсы
- Технологические ресурсы.

В части людских ресурсов высшему руководству необходимо назначить представителя руководства и подобрать группу внедрения, чтобы руководить усилиями по внедрению СУОС. Представитель руководства в СУОС является руководителем проекта и облечен полномочиями высшего руководства. Группа внедрения организации составляется из экспертов и поборников СУОС. Группа играет самую главную роль в планировании проекта СУОС, распределении заданий и установлении сроков, сборе и оценке работы и обеспечении обучения, руководства и помощи, где они требуются.

Представитель руководства и группа внедрения должны быть подкреплены знаниями, необходимыми, чтобы руководить процессом. Это обычно достигается обучением, проводимым специалистами СУОС, чтобы дать штату знания, относящиеся к:

- Внедрению СУОС
- Природоохранному законодательству и соответствия его требованиям
- Аудиту СУОС.

Важно, чтобы руководители высшего звена помнили о том, что их штат, занимающийся внедрением, испытывает нехватку времени. Обычно внедрение СУОС является для штата дополнительной нагрузкой помимо основной. Штат также находится на крутом отрезке кривой познания и может неожиданно проявить большое сопротивление изменениям, которые необходимо произвести. Поэтому, очень важно, чтобы высшее руководство обеспечило достаточное количество времени на разработку СУОС.

Вот, что говорят участники пилотного проекта СУОС Агентства по Охране Среды США, (См. Рамку 8.1):

Рамка 8.1 Опыт Агентства по Охране Среды США в распределении ресурсов

В течение первой фазы каждый участник жаловался на слишком большой объем работы и слишком малое время для ее выполнения. Было очень трудно составить расписание обучения и совещаний в течение рабочей недели. Далеко не многие руководители департаментов выделяли достаточно времени для работы по СУОС, и часто эту работу приходилось выполнять по вечерам или в выходные. Не зависимо от того, является ли организация большой или маленькой, государственной или частной, СУОС приводит к изменению существующей организационной культуры. Группам внедрения приходилось иметь дело с исполнителями, которые испытывали дискомфорт из-за изменения в методах работы и новой ответственности. Они проводили переговоры с руководителями департаментов, в чьи обязанности не входила деятельность по СУОС. Чтобы создать осведомленность во всей организации требуется время – приблизительно шесть месяцев, чтобы исполнители стали достаточно знакомы и привычны к идее СУОС. Участникам пришлось как следует поработать, чтобы привлечь руководство в процесс (GETF, 2000.)

В части финансовых ресурсов важно, чтобы высшее руководство выделило достаточное количество финансов в соответствии с бюджетными возможностями на разворачивание стратегии СУОС. Время от времени они должны будут пересматриваться, но высшему руководству следует обеспечить, чтобы они все время были в наличии. Технологические ресурсы также являются важными, и высшему руководству следует позаботиться, чтобы они были адекватными. Существует четкая необходимость в руководстве при планировании и внедрении СУОС, прежде чем ресурсы смогут стать частью бюджета. Бюджет для внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения СУОС может составляться, сразу же, как только определены ресурсы.

4 ■ ВНЕДРЕНИЕ И ПОДДЕРЖКА ИЗМЕНЕНИЙ

Высшее руководство должно понимать, что внедрение СУОС основательно изменит образ функционирования организации. Этому нельзя не придавать значения.

Вопрос управления переменами присущ введению СУОС. В идеале СУОС должна интегрироваться в существующую систему управления, и в ходе этого процесса постоянно будут происходить большие изменения существующей системы управления. Часто это сопровождается довольно серьезным человеческим и организационным сопротивлением переменам, так что группе внедрения для достижения успеха очень важно иметь руководство, поддержку и понимание со стороны высшего руководства.

Высшее руководство должно быть на виду, демонстрировать персональное участие, быть в курсе того, что требуется СУОС от организации и осознавать свою роль в этом процессе еще до принятия решения об ее внедрении. Оно должно установить высокий приоритет для СУОС, обеспечить делегирование полномочий представителю руководства в СУОС и группе внедрения, и обеспечить доступность ресурсов для реализации деятельности СУОС. Регулярное и частое общение с представителем руководства в СУОС и группой внедрения поможет подготовить высшее руководство для его роли лидера во внедрении СУОС.

Перемены, которые необходимо произвести, должны выявляться, планироваться, внедряться, проверяться и при необходимости совершенствоваться. Это зависит от способности организации принимать, осознавать и поддерживать перемены. Чтобы это осуществить, очень важно, сформировать для сотрудников общую цель.

Внедрение СУОС изменяет культуру организации. Происходит поворот фокуса от узконаправленного взгляда, такого, как соответствие экологическим требованиям, к более широкому обязательству управлять всеми воздействиями организации, находящимися как в рамках законодательства, так и вне его. Все функциональные единицы вовлекаются в управление окружающей средой, а не только экологический департамент. Это приводит к системному интегрированному подходу в управлении в целом, о чем высшему руководству следует знать и поддерживать его с самого начала.

Степень необходимых перемен следует определять и планировать с учетом значительных аспектов и краткосрочного и долгосрочного планирования.

Наконец, перемены должны быть сбалансированы с финансовой действительностью, технологическими ограничениями и экологической ответственностью самоуправления.

5 ■ НАЗНАЧЕНИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ РУКОВОДСТВА И ГРУППЫ ВНЕДРЕНИЯ

Представитель руководства в СУОС (ПР) является руководителем проекта и наделен полномочиями высшего руководства. Важно, чтобы у ПР были четко установленные ответственность и полномочия. ПР должен обладать необходимой профессиональной подготовкой и способностью управлять процессом. Необходимо, чтобы высшее руководство доверяло ПР, и он мог бы эффективно представлять пожелания высшего руководства в процессе разработки СУОС.

ПР действует как лидер группы внедрения. ПР и члены группы внедрения (ГВ) должны подбираться по их организационным знаниям; превосходному умению общаться, организационным способностям и выдающимся способностям в управлении проектами. Все департаменты в сфере действия проекта должны быть представлены в группе внедрения. Они должны как нести ответственность, так и иметь полномочия. Группа функционирует как рекомендательный орган, разрабатывая план проекта, заручаясь поддержкой сотрудников, собирая информацию для СУОС и распространяя ее по всей организации и обеспечивая направленность и руководство по мере возникновения потребности. Группе внедрения необходимо пройти углубленный курс обучения по СУОС, чтобы обеспечить четкое интегрирование ее в текущие программы.

6 ■ ФУНКЦИИ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В ХОДЕ СОЗДАНИЯ СУОС

Руководство имеет ряд специфических функций в ходе создания и внедрения СУОС:

- Руководство процессом сверху.
- Демонстрация роли лидера и обязательств.
- Планирование стратегии разворачивания СУОС.
- Разработка и утверждение экологической политики.
- Придание направления разработке документов первого уровня, например, как основные требования будут разворачиваться по всей организации.
- Назначение и наделение полномочиями представителя руководства в СУОС.
- Формулировка и утверждение плановых и целевых показателей.
- Утверждение планов и программ.
- Обеспечение ресурсами и средствами.
- Слежение за эффективностью.
- Анализ системы и обеспечение ее адекватности, пригодности и эффективности.
- Обеспечение постоянного улучшения СУОС.

7 ■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опыт показывает, что без обязательств и лидерства со стороны высшего руководства, система управления окружающей средой не будет иметь успеха. Те, кто отвечают за внедрение СУОС, должны добиться от высшего руководства понимания его роли, готовности принять обязательства и демонстрации своей роли лидера.

Высшее городское руководство должно осознавать это обязательство с самого начала.

Представитель высшего руководства является одновременно руководителем проекта и лидером

группы внедрения СУОС. Очень важно, чтобы этот человек располагал доверием и полномочиями высшего руководства.

Высшее руководство должно понимать, что внедрение СУОС основательно изменит организацию. В виду значительности перемен, необходимо, чтобы они вводились и поддерживались высшим руководством. Это необходимо для того, чтобы придать процессу доверие внутри организации.

К тому же, для разработки СУОС высшему руководству необходимо выделить необходимые людские, финансовые и технологические ресурсы.

Наконец высшему руководству необходимо быть знакомым со всеми своими функциями в течение разработки СУОС.

8 ■ ССЫЛКИ

GETF (Global Environment and Technology Foundation). 2000. The US EPA Environmental Management System Program for Local Government Entities. Virginia.

ISO (International Organization for Standardization). 1996. Environmental Management Systems – General guidelines on principles, systems and supporting techniques. SABS ISO 14004: 1996.

ISO (International Organization for Standardization). 1996. Environmental Management Systems – Specification with Guidance for Use. SABS ISO 14001:1996.

ONTARIO MINISTRY OF THE ENVIRONMENT. 2000. Guide to the Implementation of ISO 14001 for the Municipal Sector. Preview version. Toronto.

PU (Potchefstroom University). 2000. Goldfields (SA) Environmental Management Systems ISO 14001: Awareness Course to senior managers. Potchefstroom. South Africa.

UNEP/IETC (United Nations Environment Programme/ International Environmental Technology Centre). 1999. Application of Environmental Management Systems (EMS) Principles to Urban Management. Training Manual.