

ZARZĄDZANIE W KONCEPCJI SUSTAINABILITY - UJĘCIE FUNKCJONALNE

Arnold Pabian

<https://doi.org/10.33141/po.2013.10.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (885), 2013, ss. 3-8

www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wstęp

Podjęmowane od wielu lat działania z zakresu zrównoważonego rozwoju nie wpłynęły znacząco na poprawę „zdrowia naszej planety” (*health of the Earth*). Wzrost zagrożeń ekologicznych i społecznych potwierdzają dane zawarte w najnowszym wydaniu *Living Planet Report 2012* [WWF International, 2012, s. 14-51]. Autorzy raportu na podstawie tych danych formułują jednoznaczny wniosek: „jest jasne, że obecny system rozwoju ludzkości oparty na wzrastającej konsumpcji i kopalnych paliwach, w połączeniu z wzrastającą liczbą ludności i słabym ogólnym zarządzaniem, w tym zasobami naturalnymi, jest niezrównoważony (*unsustainable*)” [WWF International, 2012, s. 10]. Pogłębiające się niezrównoważenie prowadzi do przekraczania granic tolerancji natury oraz niekontrolowanego wzrostu problemów społecznych. To sprawia, że przyszłe pokolenia w znacznym stopniu zostaną pozbawione szans rozwoju – Ziemia stanowi bowiem izolowany system, zasilany z zewnątrz jedynie energią słoneczną, który w przyszłości nie będzie w stanie udźwignąć obciążeń tworzonych przez człowieka [Pabian, 2013a, s. 17]. Aby do tego nie doszło, konieczne staje się przekształcenie współczesnych społeczeństw konsumpcyjnych (*consumer society*) w społeczeństwa zrównoważone (*sustainable society*) oparte na zrównoważonej produkcji¹ i konsumpcji² (*sustainable production and consumption*). Kluczową rolę w tej transformacji powinno odegrać zarządzanie. W aspektach *sustainability* przybiera ono postać zrównoważonego zarządzania (*sustainable management*). Jest to młody, dopiero kształtujący się obszar wiedzy, będący częścią nauki o zrównoważeniu (*sustainable science*). S. Cohen w swojej książce wydanej w 2011 roku stwierdza: „Zrównoważone zarządzanie jest w fazie niemowlęctwa (...). Dzisiaj nie potrafimy przewidzieć tempa jego rozwoju, kształtu i trajektorii” [Cohen, 2011, s. 146]. Aby zrównoważone zarządzanie mogło być stosowane w praktyce, trzeba dostosować do jego potrzeb wszystkie funkcje z tego obszaru wiedzy. To one bowiem stanowią kwintesencję pracy kierowniczej i decydują o jej rezultatach. Temu problemowi poświęcono niniejszy artykuł. Głównym celem opracowania jest przedstawienie koncepcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, przywództwa i kontroli, opartej na zasadach *sustainability* oraz wskazanie roli zrównoważonego zarządzania w tworzeniu zrównoważonych społeczeństw. Autor prezentuje zarys tej problematyki, opisuje wybrane modelowe rozwiązania,

które określają stany docelowe (np. zrównoważone społeczeństwo oparte na zrównoważonej konsumpcji i produkcji) oraz działania w obszarze zarządzania, dzięki którym można je osiągnąć. Urzeczywistnienie w skali globalnej tych stanów jest niezwykle trudne ze względu na różnice gospodarcze, polityczne i kulturowe między narodami. Nie należy zrażać się tymi trudnościami, lecz je przewyżniać – każde przybliżenie się do stanu docelowego można uznać za sukces w dobie narastających problemów ekologicznych i społecznych. Artykuł ma charakter koncepcyjny, w którym przedstawione zostały poglądy autora na podjęty temat.

W pracy przyjęto tezę, że funkcje zrównoważonego zarządzania powinny być rozwijane przez pryzmat zakresu, rodzaju i specyfiki działania organizacji. W artykule funkcje te postrzega się w znacznym stopniu przez pryzmat organizacji wytwórczych, ponieważ to one najczęściej są źródłem problemów ekologicznych i społecznych.

Zarządzanie w koncepcji sustainability

W współczesnym świecie zakres i tempo wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju nie nadąża za niekorzystnymi zjawiskami, których przejawem jak przekraczanie granic tolerancji natury oraz narastanie problemów społecznych. Konieczne staje się przekształcenie społeczeństw konsumpcyjnych w społeczeństwa zrównoważone oparte na odpowiedzialnej produkcji i konsumpcji. Potrzebę takich przekształceń zaczęto silnie akcentować w obszarze nauk ekonomicznych już w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku (dyscyplina *nauki o zarządzaniu* zaliczana jest do dziedziny *nauk ekonomicznych*). W tym okresie zaczął kształtować się nowy nurt w dziedzinie nauk ekonomicznych zwany *ekonomią zrównoważonego rozwoju*. Ekonomia zrównoważonego rozwoju stawia sobie za cel trwałe zachowanie zasobów naturalnych, a nie ich optymalne wykorzystanie. Podważa przekonanie o możliwości substytucji zasobów – powinno się je utrzymywać co najmniej na dotychczasowym poziomie. Z perspektywy tego nurtu Ziemię postrzega się jako zamknięty, nieprzystający materialnie system. Gospodarkę uznaje się za podsystem ludzkiego społeczeństwa, a ten za podsystem przyrody. Natura podlega silnym oddziaływaniom człowieka i na odwrót – ludzkie osiągnięcia nie miałyby racji bytu bez przyrody, w tym bez zasobów naturalnych.

Tak więc podstawowym zadaniem ekonomii zrównoważonego rozwoju jest rozwiązywanie problemów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych [Rogall, 2010, s. 20-24, 130-134]. Szczególną rolę w realizacji tego trudnego zadania powinno odegrać zarządzanie i jego reprezentanci: kierownicy działający w mega-, makro- i mikroorganizacjach.

Wskazane jest, aby zarządzanie nadążało za zmianami zachodzącymi na świecie i reagowało na nie. Zarządzanie wymaga transformacji, która umożliwi rozwiązywanie za jego pośrednictwem problemów wynikających z przyspieszonego tempa rozwoju cywilizacji. Obecnie najważniejszym tego typu problemem jest pogarszający się stan zdrowia naszej planety. Próby chociaż częściowego jego rozwiązania podejmowane są w obszarze zrównoważonego zarządzania (*sustainable management*), którego tempo dokonań skorelowane jest z ekspansją ekonomii zrównoważonego rozwoju. W literaturze zrównoważone zarządzanie zwykle nie jest postrzegane przez pryzmat funkcji. Dowodzą tego ustalenia dotyczące *sustainable/sustainability management* prezentowane przez takich Autorów jak chociażby S. Cohen, B. Bossink i G. Muller-Christ.

S. Cohen poddaje krytyce tradycyjne zarządzanie. Twierdzi, że większość praktyk zarządzania koncentruje się na teraźniejszości lub co najwyżej obejmuje jednoroczny cykl planowania związany z budżetem organizacji i rokiem fiskalnym. To sprawia, że krótkoterminowe zarobki są często okupione ceną długoterminowego bólu. Przywiązanie do osiągnięcia krótkoterminowych zysków hamuje wdrażanie wielu przedsięwzięć z zakresu *sustainability*, które wymagają wysokich nakładów inwestycyjnych możliwych do odzyskania po wielu latach. Autor ten podkreśla, że zdrowie organizacji zależy, bardziej niż myślimy, od zdrowia naszej planety. Ziemia jest delikatna (*fragile planet*) i trzeba nauczyć się kontrolować wpływ na nią ludzkiej aktywności. S. Cohen apeluje: musimy poprawić rozumienie kwestii dotyczących planety i wpływu naszej działalności na biosferę. Zmiany klimatyczne zalicza do najważniejszych problemów zdrowotnych Ziemi (*planetary health*). W obliczu destrukcyjnych zmian ekologicznych i społecznych konieczne staje się zastąpienie tradycyjnego zarządzania zarządzaniem zrównoważonym (*sustainability management*). Według niego, *sustainability management* to zarządzanie, które prowadzi do zrównoważonego rozwoju i powoduje, że produkcja i konsumpcja powinny minimalizować swój negatywny wpływ na środowisko. Myślenie na temat przyszłości w długoterminowej perspektywie leży u podstaw tej koncepcji. S. Cohen rozpatruje zrównoważone zarządzanie w aspekcie zrównoważonej produkcji i usług biznesowych, energii, wody, zaopatrzenia w żywność oraz zrównoważonych miast i zrównoważonej planety [Cohen, 2011, s. 1-13].

B. Bossink podejmuje próbę budowy modelu ekoinnowacji i *sustainability management*. Model ten wprowadza trzy podstawowe poziomy zarządzania dla ekoinnowacji i *sustainability*: współpracę w zakresie twórczych idei, innowacji, instytucjonalizacji. Współpracę w zakre-

sie twórczych idei określa jako współpracę ludzi, którzy chcą tworzyć, rozwijać i rozpowszechniać nowe myśli, koncepcje, plany i sugestie dotyczące zrównoważenia dla biznesu. Współpracę w zakresie innowacji definiuje jako współpracę ludzi, którzy są usytuowani w komercyjnych organizacjach i chcą przekształcać nowe myśli, koncepcje, plany i sugestie dotyczące zrównoważenia w wykonalne, zyskowe, biznesowe propozycje dla przemysłu. Pod pojęciem współpracy w zakresie instytucjonalizacji rozumie współpracę ludzi zlokalizowanych w komercyjnych, nienastawionych na zysk rządowych i pozarządowych organizacjach, którzy pragną tworzyć bodźce strukturalne i ustalenia, umożliwiające tym wykonalnym, zyskowym, biznesowym propozycjom stać się ważnymi dla przemysłu. Każdy z wyszczególnionych powyżej poziomów zarządzania składa się z kilku elementów. Poziom współpracy w zakresie twórczych idei obejmuje: liderów (*leaders*), mistrzów (*champions*) i przedsiębiorców (*entrepreneurs*). Na poziomie współpracy w zakresie innowacji występują: biznes (*businesses*), projekty (*projects*), zespoły (*teams*) oraz partnerstwo publiczno-prywatne (*public-private partnerships*). Poziom współpracy w zakresie instytucjonalizacji składa się z: wiedzy i technologii (*knowledge and technology*), rynku i społeczeństwa (*market and society*), a także polityki i regulacji (*policy and regulation*). B. Bossink, wiążąc zrównoważone zarządzanie z ekoinnowacjami, określa je jako rozwój nowych inicjatyw w organizacji w celu równoważenia, ulepszenia i odnowy środowiskowej, socjalnej i społecznej jakości jej biznesowych procesów oraz produktów i usług, których te procesy są źródłem [Bossink, 2012, s. 1-4].

Według G. Muller-Christa, polityka gospodarcza ma zadanie doprowadzić do odtworzenia zasobów materialnych i niematerialnych, a istotną rolę odgrywają również przedsiębiorcy. Zdrowy biznes na bieżąco śledzi dostawy materialnych i niematerialnych zasobów, a także działa, uwzględniając ich przepływy. Jak stwierdza Autor, łatwo się o tym mówi, szybko można to zrozumieć, lecz trudniej zrealizować. Na poziomie podejmowania decyzji biznesowych oprócz złożoności pojawia się również dylemat procesów kooperacji. Często cytowana przez politykę i naukę fraza „zysk przez *sustainability*” (*profit through sustainability*) nie sprawdza się w procesach decyzyjnych ani tu, ani teraz. G. Muller-Christ podejmuje próbę adaptacji teorii zarządzania ekologią dla celów ekonomicznego podejmowania decyzji przez menedżerów, polityków i konsumentów. Szuka odpowiedzi na pytanie: jak rozsądne zrównoważone zachowanie (*reasonable sustainable behaviour*) można powiązać z procedurami podejmowania decyzji gospodarczych [Muller-Christ, 2011, s. V-VII].

Uwzględniając przedstawione poglądy, można przyjąć, że zrównoważone zarządzanie to proces osiągania przez organizacje celów z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju. Realizacja zrównoważonego zarządzania będzie możliwa dzięki pracy zrównoważonego personelu oraz zaangażowaniu pozostałych, zrównoważonych zasobów organizacji. Szczególną rolę

w transformacji dotychczasowego zarządzania w jego zrównoważony odpowiednik odgrywają kierownicy zlokalizowani na wszystkich szczeblach struktur współczesnych organizacji. Jednak nie każdy z nich jest w stanie zarządzać organizacją zgodnie z zasadami *sustainability*. Aby to robić właściwie, kierownicze postawy i przekonania powinny być oparte na wartościach wynikających z następującej orientacji: ponoszenie odpowiedzialności za zdrowie Ziemi, działanie na rzecz przyszłych pokoleń, koncentrowanie się na przyszłości, równoważenie celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, preferowanie zrównoważenia ponad wzrost, w tym produkcji i sprzedaży, minimalizowanie negatywnego wpływu organizacji na środowisko i człowieka [Pabian i in., 2013, s. 6-7]. **Tego typu postawy i przekonania trzeba przełożyć na konkretną działalność kierowniczą. Jej odzwierciedleniem jest realizacja klasycznych funkcji zarządzania.** W aspektach *sustainability* obszary działań przypisane tym funkcjom wymagają zmian i uzupełnień, które będą ułatwiać i przyspieszać zrównoważony rozwój. Aby opisać funkcje zarządzania w koncepcji *sustainability*, przyjęto ich podział na: planowanie, organizowanie, przywództwo i kontrolę (planning, organizing, leading, controlling) [Daft, Marcic, 2013, s. 9]. W literaturze przedmiotu można spotkać jednak również inne klasyfikacje. Trzeba jednak pamiętać, że nazwy tych funkcji, ich liczba oraz zakresy mogą się nieco różnić:

- planowanie, organizowanie, wpływanie, kontrola (planning, organizing, influencing, controlling) [Certo, Certo, 2009, s. 121-123],
- planowanie, organizowanie, zatrudnianie, przywództwo, kontrola (planning, organizing, staffing, leading, controlling) [Ghillyer, 2009, s. 7].

Biorąc pod uwagę wcześniej przyjęty, podstawowy wykaz funkcji, autor artykułu określa zrównoważone zarządzanie jako planowanie, organizowanie, przywództwo i kontrolę prowadzące do powstania, funkcjonowania i rozwoju zrównoważonej organizacji, a więc podmiotu przyczyniającego się do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych. Kierowników, którzy je realizują, można nazwać *sustainable manager*³. Takiego terminu używa np. S. Cohen. Mianem *sustainable manager* określa ludzi, którzy posiadają wiedzę i doświadczenie w zakresie *sustainability* – zostali wytrenowani w obszarze *sustainability management* i są zdolni tworzyć i rozwijać nowe rodzaje organizacji zmierzające do osiągnięcia nie tylko celów ekonomicznych, lecz również ekologicznych i społecznych [Cohen, 2011, s. 147].

Warto podkreślić, że uwzględnianie zasad *sustainability* w zarządzaniu komplikuje jego procesy i stawia przed kierownikami nowe wyzwania. Poprawa stanu środowiska i rozwiązywanie problemów społecznych wymaga aktywnego podejścia w obrębie wszystkich funkcji zarządzania, co wiąże się z angażowaniem zasobów i wysokimi kosztami. Kierownicy zatrudnieni we współczesnych organizacjach, w szczególności produkcyjnych stają przed poważnym dylematem: jak pogodzić bieżący rozwój z równoważeniem potrzeb międzypokoleniowych.

Funkcje zarządzania w koncepcji sustainability

Potrzeba zrównoważonego rozwoju coraz silniej oddziałuje na współczesne zarządzanie. Wiele firm angażuje się w działalność ekologiczną i społeczną. W literaturze z zakresu zarządzania opisuje się zmiany zachodzące na świecie, mające wpływ na zarządzanie organizacjami. Ważne miejsce wśród nich zajmuje ochrona środowiska oraz problemy społeczne. Postęp w tej sferze nie jest jednak wystarczający. Obserwując praktyki zarządzania oraz dokonania teoretyczne w tym obszarze nauki, można sformułować następujący osąd: aktywność na rzecz zrównoważonego rozwoju w praktyce i teorii zarządzania ma charakter marginalny, nie jest powszechna, nie obejmuje kompleksowo całych organizacji, nie przenika wszystkich funkcji i obszarów zarządzania. Ubogość modeli i wzorców teoretycznych negatywnie wpływa na praktyki gospodarcze. Kierownicy, pragnący przyczynić się do zrównoważonego rozwoju poprzez swoją pracę, a więc planowanie, organizowanie, prowadzenie i kontrolę, realizują często te funkcje w sposób intuicyjny, co nie zawsze pozwala osiągać wytyczone cele. W dalszej części artykułu przedstawiono w zarysie te formy aktywności, które powinny być wprowadzone w obszar poszczególnych funkcji zarządzania, aby autentycznie przyczyniało się ono do zrównoważonego rozwoju.

Planowanie porządkuje i utrwala aktywność organizacji na drodze do zrównoważonego rozwoju. Jeżeli w planach strategicznych, taktycznych i operacyjnych nie zostały ujęte tego typu działania, to pozostanie ona bierna w sferze rozwiązywania problemów ekologicznych i społecznych. Przedsięwzięcia z tego zakresu nie będą realizowane lub wystąpią sporadycznie poza nurtem zasadniczej działalności. Dzięki planowaniu aktywność na rzecz zrównoważonego rozwoju staje się integralną, trwałą częścią funkcjonowania organizacji. Jest następstwem ujęcia jej oraz zsynchronizowana z pozostałymi obszarami działalności firmy w obligatoryjnie obowiązujących, przyjętych do realizacji planach. Warunkiem planowania w koncepcji *sustainability* jest uwzględnienie działalności proekologicznej i prospołecznej w fazie formułowania misji organizacji, ponieważ tworzy ona ramy dla ustalania celów, a następnie planów.

Zasadam zrównoważonego rozwoju powinny być podporządkowane wszystkie wymiary planowania. Hierarchia planowania, która stanowi o nadrzędności planów strategicznych nad taktycznymi, a taktycznych nad operacyjnymi, implikuje ważną zasadę tej funkcji zarządzania dotyczącą *sustainability*: warunkiem trwałego i uporządkowanego angażowania się organizacji w zrównoważony rozwój jest uwzględnienie celów i działań jego dotyczących w planach strategicznych. Stanowi to gwarancję zajmowania się problematyką zrównoważonego rozwoju na niższych szczeblach zarządzania, włączając w to działalność operacyjną. Ponieważ planowaniem strategicznym zajmują się kierownicy,

zlokalizowani na najwyższym szczeblu zarządzania organizacją, można sformułować kolejny, nie mniej ważny warunek: uwzględnianie celów i działań z zakresu zrównoważonego rozwoju w planach strategicznych wymaga proekologicznych i prospołecznych postaw od zarządów organizacji – dyrektorzy i prezesi firm powinni dostrzegać i rozumieć problemy ekologiczne oraz społeczne, a także wykazywać chęć ich rozwiązywania. Bez poparcia naczelnego kierownictwa i braku odpowiednich zapisów w planach strategicznych organizacja może co najwyżej stwarzać pozory angażowania się w zrównoważony rozwój, realizując sporadycznie kampanie z tego zakresu.

Wskazane jest, aby *sustainability* przenikała zarówno szerokie, kierunkowe planowanie dotyczące całej firmy, jak również węższe – funkcjonalne. To drugie odnosi się do poszczególnych obszarów funkcjonowania organizacji, np. produkcji, badań i rozwoju, marketingu, finansów. Przykładowo, wdrażanie zasad *sustainability* w sferze marketingu ma doprowadzić do jego przekształcenia w tzw. *sustainability marketing*, oparty na następujących głównych elementach: zrównoważone badanie i analizę otoczenia marketingowego, zrównoważony wybór rynków docelowych, zrównoważony marketing mix [Pabian, 2010, s. 46-50; Pabian, 2012b, s. 128-131]. Inny przykład stanowi obszar zwany *badaniami i rozwojem*. W tym przypadku plany funkcjonalne powinny między innymi uwzględniać prace badawcze i projektowe dotyczące bezpiecznych, oszczędnych i trwałych produktów (*safe, efficient and durable products*). Ich projektowanie oraz rozwój wymaga analizy całego cyklu życia, a nie tylko fazy produkcji i wprowadzania na rynek.

W aspekcie *sustainability* zaleca się wydłużanie horyzontu planowania. Horyzonty planów strategicznych dotyczących zrównoważonego rozwoju firm (wdrażanie „czystych” technologii, zastępowanie tradycyjnych środków transportu elektrycznymi, instalowanie źródeł odnawialnej energii, takich jak chociażby kolektory słoneczne, turbiny wiatrowe, biogazownie itp.) powinny znacznie przekraczać okresy 5-letnie i sięgać nawet 10, 20 czy 50 lat w przyszłość. Nie ma bowiem alternatywy dla zrównoważonego rozwoju – jego zasady należy wdrażać bez względu na zmieniające się uwarunkowania rynkowe. Zrównoważony rozwój ze względu na swoje cele (zapewnić przetrwanie i rozwój obecnego oraz przyszłych pokoleń) ma charakter nadrzędny w stosunku do interesów poszczególnych organizacji. Tak więc wskazane jest, aby firmy odpowiadały na bieżące potrzeby rynku, lecz zawsze z uwzględnieniem wymogów wynikających z *sustainability*. Oczywiście należy liczyć się z ewentualnością, że cykl życia organizacji zakończy się przed końcem realizacji planu strategicznego sięgającego w odległą przyszłość. Plany taktyczne i operacyjne stanowią uszczegółowienie planów strategicznych zrównoważonego rozwoju organizacji.

Organizowanie można rozpatrywać w wielu aspektach. Z punktu widzenia *sustainability* najważniejszym obszarem działalności organizatorskiej jest pozyskiwanie zasobów oraz organizowanie działalności. Priorytetowe znaczenie ma właściwy dobór personelu, a w szczególności

ści kierowników, obsługujących wszystkie szczeble zarządzania. Najbardziej pożądana jest orientacja na zrównoważony rozwój (*sustainable managers*). Sustainable kierownicy to osoby o wysokiej wrażliwości ekologicznej i społecznej. Istota ich postaw i zachowań zostanie przedstawiona na przykładzie działalności produkcyjnej. Sustainable kierownicy, pracujący w tej sferze, uznają odpowiedzialne wytwórstwo za fundament rozwoju swoich podmiotów gospodarczych. Dobierają technologie oraz kształtują park maszynowy w taki sposób, aby zminimalizować szkody wyrządzone środowisku naturalnemu człowieka oraz marnotrawstwo czynników produkcji. Drugim obszarem działalności sustainable kierowników jest dbałość o odpowiedni asortyment produkcji. Wytwarzane przez ich organizacje produkty są zdrowe, bezpieczne, oszczędne i trwałe (*healthy, safe, efficient and durable products*) oraz można je utylizować, nie wyrządzając szkód środowisku. Kierownicy o orientacji na zrównoważony rozwój są również przygotowani do renowacji wyrzucanych produktów (przedłużania ich cykli życia) w celu przekazywania ich na cele dobroczynne lub odsprzedaży po niskich cenach. Trzeci obszar ich aktywności stanowi działalność społeczna. Dostrzegają problemy społeczne w swoim otoczeniu i pragną przyczynić się do ich rozwiązywania. Dlatego też inicjują lub włączają się w akcje społeczne na rzecz osób niepełnosprawnych, bezdomnych, chorych, poszkodowanych w klęskach żywiołowych oraz innych społeczności, które wymagają pomocy materialnej lub finansowej [Pabian, 2011, s. 14-15; Pabian, 2013b, s. 202].

Kierownicy o orientacji na zrównoważony rozwój organizują działalność w swoich jednostkach i komórkach zgodnie z jego zasadami, co przejawia się w następujących działaniach:

- zatrudniają na podległych im stanowiskach pracowników wykazujących postawy proekologiczne i prospołeczne,
- dobierają linie technologiczne, maszyny i urządzenia w taki sposób, aby działalność wytwórcza oparta była na czystej produkcji (*clean production*), również w przypadku pozostałych dóbr podstawowych (np. budynków, środków transportu, sprzętu biurowego) preferują cechy zrównoważenia,
- sprowadzają na potrzeby swoich jednostek/komórek organizacyjnych surowce, materiały, części i inne dobra wchodzące, które są proekologiczne i prospołeczne.

Tacy kierownicy łączą i koordynują podległe im zasoby, a w szczególności zrównoważony personel ze zrównoważonymi dobrami podstawowymi oraz wchodzącymi. Procesy pracy na poziomie operacyjnym organizują w sposób ekologicznie i społecznie odpowiedzialny. Zapewniają oszczędne przetwarzanie surowców i materiałów (np. poprzez staranne projektowanie i wykonywanie rozkrojów materiałowych), eliminują przeciążenia i bezproduktywną pracę maszyn i urządzeń, przestrzegają terminów obsługi technicznych, respektują przepisy bhp, wykazują ciągłą kreatywność w celu takiej modernizacji swojej jednostki/komórki organizacyjnej, aby stawała się coraz bardziej przyjazna środowisku i społeczeństwu.

Funkcjonowanie wszystkich komórek i jednostek struktur organizacyjnych firmy powinny być podporządkowane zasadom zrównoważonego rozwoju. Nie wystarczy utworzyć działu lub pionu zastępcy dyrektora ds. sustainability. Konieczność respektowania tych zasad trzeba zawrzeć w wykazie obowiązków każdego pracownika na wszystkich szczeblach zarządzania organizacją.

Przewodzenie w aspektach *sustainability* koncentruje się na wywieraniu takiego wpływu na pracowników, aby wykonywali pracę zgodnie z wytyczonymi celami, przestrzegając zasad zrównoważonego rozwoju. Główną rolę w tak określonym obszarze przywództwa odgrywają dwa czynniki: postawy i przekonania kierowników oraz ich sposoby motywowania podwładnych w aspektach *sustainability*. Biorąc pod uwagę te uwarunkowania, najbardziej predysponowani do pełnienia ról kierowniczych są ludzie, którzy oprócz typowych cech przywódczych są świadomi zagrożeń ekologicznych oraz społecznych i w konsekwencji tego preferują wejście na drogę zrównoważonego rozwoju. Równie ważne są ich doświadczenia i osiągnięcia w tym zakresie, np. organizacja kampanii społecznych, udział w programach na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Tylko autentyczne zaangażowanie się kierownika w sprawy zrównoważonego rozwoju, poparte wiedzą i doświadczeniem, przysporzy mu autorytetu u podwładnych i uczyni wzorcem postępowania, który warto naśladować. Ponieważ kandydatów na stanowiska kierownicze o powyżej wskazanych cechach jest niewiele, dlatego konieczne staje się inicjowanie specjalnych programów edukacji, których celem byłoby przygotowanie kadr zdolnych przekształcać typowe organizacje w ich zrównoważone odpowiedniki, a następnie nimi zarządzać. Jednym z najważniejszych jej obszarów stanowią obowiązkowe i nieobowiązkowe systemy kształcenia, w tym szkolnictwo wyższe uwzględniające edukację z zakresu zrównoważonego rozwoju [Pabian, 2012a, s. 134-141].

Umiejętność motywowania w aspektach *sustainability* powinna stanowić ważny element pracy zrównoważonych kierowników. Motywowanie o takim profilu można stosować w następujących jego obszarach:

- a. relacje pracownik – przedsiębiorstwo, np. przyznając premie i nagrody za oszczędne zużycie materiałów, oszczędną eksploatację maszyn, wdrożone w organizacji innowacje z zakresu zrównoważonego rozwoju,
- b. relacje pracownik – bezpośredni zwierzchnik, np. pozytywne reakcje kierowników na sugestie podwładnych dotyczące *sustainability*, wyrażanie uznania za osiągnięcia w tej sferze, udzielanie poparcia proekologicznym i prospołecznym inicjatywom podwładnych,
- c. relacje pracownik – stanowisko pracy i jego bezpośrednie otoczenie, np. wyposażanie stanowisk pracy w zdrowe, bezpieczne, oszczędne i trwałe produkty wraz z informacjami na temat ich zalet w aspektach *sustainability*, właściwe dostosowanie zadań z tego obszaru do kwalifikacji i możliwości pracownika.

Zachęcanie do działań na rzecz zrównoważonego rozwoju w organizacji i autentyczne nagradzanie pracowników za konkretne osiągnięcia w tej sferze stanowi podstawowy warunek ich wzmożonej aktywności proekologicznej i prospołecznej. Powinien to być proces ciągły,

przenikający wszystkie obszary funkcjonowania organizacji i wszystkie jej szczeble zarządzania.

Kontrola działalności z zakresu *sustainability* ma na celu jej bieżące monitorowanie oraz, jeżeli to konieczne, dokonywanie korekt. Taka kontrola ma za zadanie wykazanie stopnia osiągnięcia nie tylko celów ekonomicznych, lecz również ekologicznych i społecznych. Dotyczy to zarówno całej firmy, jak również jej komórek i jednostek organizacyjnych, a także poszczególnych stanowisk pracy. W bardziej szczegółowym ujęciu działalność kontrolna powinna między innymi odpowiadać na następujące pytania:

- a. czy zawarte w planach działania dotyczące zrównoważonego rozwoju zostały osiągnięte?
- b. czy i w jakim stopniu działania te przyczyniły się do poprawy stanu środowiska naturalnego oraz rozwiązywania problemów społecznych?
- c. czy rezultaty tych działań są adekwatne do poniesionych nakładów?
- d. czy działania te przyczyniły się do wzrostu stopnia zrównoważenia organizacji?
- e. czy i w jaki sposób działania te wpłynęły na rentowność organizacji oraz jej konkurencyjność i wizerunek na rynku?
- f. czy i jaki niewykorzystany proekologiczny i prospołeczny potencjał tkwi w organizacji, który można w przyszłości wykorzystać?

Szczególnie istotne jest badanie wpływu działalności z zakresu *sustainability* na wyniki finansowe organizacji. To, że taka działalność obciąża stronę kosztową rachunku wyników, jest rzeczą oczywistą. Trzeba jednak pamiętać, że może być również źródłem przychodów i oszczędności wynikających np. ze wzrostu sprzedaży wywołanej poprawą wizerunku, mniejszych opłat za energię elektryczną, wodę i inne media, eliminacji kar za zanieczyszczanie środowiska. Organizacje powinny wykazywać dodatnie wyniki finansowe – zadaniem monitoringu przychodów i kosztów jest odpowiednio wcześnie ujawnianie szans oraz zagrożeń mających wpływ na ich kształtowanie się, także w aspektach *sustainability*.

Podsumowanie

Zarządzanie w koncepcji *sustainability* znajduje się w początkowej fazie swojego rozwoju. Jego rozpowszechnienie w praktyce stwarza szansę szybszego i efektywniejszego przekształcania społeczeństw konsumpcyjnych w społeczeństwa zrównoważone. Taka transformacja jest konieczna – będzie przyczyniać się do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych, a tym samym umożliwi nie tylko przetrwanie przyszłych pokoleń, lecz również ich rozwój. Dominująca rola zarządzania w tej transformacji wynika z jego powszechności.

Zasady zrównoważonego rozwoju trzeba przenieść z periferii teorii i praktyk zarządzania do ich centrów. Realizacja zasad zrównoważonego rozwoju w sposób powszechny i na masową skalę w organizacjach wymaga poważnych korekt w obszarze wszystkich funkcji zarządzania. One to bowiem stanowią treść pracy kierowniczej i decydują o jej wynikach. Priorytetowym zadaniem jest przekształcanie tradycyjnego planowania, organizowania, przywództwa oraz kontroli w ich zrównoważone odpowiedniki przyjmujące postać: *sustainable*

planning, sustainable organizing, sustainable leading, sustainable controlling. Tworzone w tych obszarach rozwiązania trzeba upowszechnić wśród kadr kierowniczych organizacji działających zarówno w mikro-, jak również makroskali.

Zarządzanie w koncepcji *sustainability* stanowi nowe wyzwanie dla współczesnych organizacji. Przyszłe pokolenia ocenią, czy zostało ono podjęte przez obecnie żyjących kierowników i w jakim stopniu przyczyniło się do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych. Zarządzanie w koncepcji *sustainability* to rozwojowy nurt w obszarach nauki i praktyki, który wyrósł nie z potrzeb pojedynczych organizacji czy sektorów gospodarki, lecz z globalnej potrzeby ochrony planety, na której są one zlokalizowane. Będzie się rozwijał wraz z narastaniem problemów ekologicznych i społecznych. Wdrażanie rozwiązań go dotyczących natrafi na liczne bariery, ponieważ zrównoważenie, które wymaga wielu wyrzeczeń, w tym rezygnacji ze wzrostu produkcji, konsumpcji, sprzedaży i zysków nie leży ani w naturze ludzkiej, ani w naturze organizacji. Motywację do stosowania zrównoważonego zarządzania osłabia również fakt, że człowiek nie dostrzega i nie rozumie wielu niekorzystnych zjawisk występujących na naszej planecie i nie potrafi kontrolować ich przebiegu. Dlatego tak ważny jest nie tylko teoretyczny rozwój tej koncepcji, lecz również poszukiwanie rozwiązań przydatnych w praktyce.

prof. dr hab. Arnold Pabian
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: arnold.p@wp.pl

Przypisy

- 1) Zrównoważona produkcja to działalność wytwórcza, której celem jest nie tylko osiąganie celów ekonomicznych, lecz również ekologicznych i społecznych, zob. szerzej: [Pabian, 2012c, s. 357-365].
- 2) Zrównoważona konsumpcja polega na zużywaniu posiadanych dóbr w celu zaspokojenia określonych potrzeb z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju, zob. szerzej: [Pabian i in., 2013, s. 5].
- 3) Ponieważ dosłowne tłumaczenie tego terminu na język polski (zrównoważeni kierownicy) może wzbudzać kontrowersje, dlatego autor używał będzie w odniesieniu do *sustainable managers* terminu kierownicy o orientacji na zrównoważony rozwój.

Bibliografia

- [1] BOSSINK B., *Eco-innovation and Sustainability Management*, Routledge Taylor & Francis Group, New York and London 2012.
- [2] CERTO S., CERTO T., *Modern Management. Concepts and Skills*, Pearson Education International, London 2009.
- [3] COHEN S., *Sustainability Management*, Columbia University Press, New York 2011.
- [4] DAFT R., MARCIC D., *Management. The New Workplace*, South-Western Cengage Learning, United States 2013.
- [5] GHILLYER A., *Management. A Real World Approach*, McGraw-Hill, New York 2009.

- [6] MULLER-CHRIST G., *Sustainable Management*, Springer – Verlag, Berlin, Heidelberg 2011.
- [7] PABIAN A., *Marketing w koncepcji sustainability*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 10.
- [8] PABIAN A., *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5.
- [9] PABIAN A., *Działalność edukacyjna ośrodków akademickich w koncepcji sustainability*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2012a, nr 1/39.
- [10] PABIAN A., *Zrównoważony marketing na rynku przedsiębiorstw*, [w:] WAŚKOWSKI Z., ZIELIŃSKI M. (red.), *Trendy i koncepcje w marketingu i sprzedaży business to business*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2012b, nr 226.
- [11] PABIAN A., *Zrównoważona produkcja w gospodarce przyszłości. Perspektywy i bariery rozwoju*, „Ekonomia”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012c, nr 245.
- [12] PABIAN A., BYLOK F., KUCĘBA R., ZAWADA M., *Sustainable Organizations of the Future in the European Union Structure, Abstract*, „International Journal of Management and Behavioural Sciences” January-March 2013, Vol. 3, No. 1.
- [13] PABIAN A., *Działalność promocyjna w koncepcji sustainability*, „Marketing i Rynek” 2013a, nr 8.
- [14] PABIAN A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w koncepcji sustainability*, [w:] KUCĘBA R., JĘDRZEJCZYK W., SMOLAĞ K. (red.), *Rozwój nauk o zarządzaniu. Kierunki i perspektywy*, Seria Monografie nr 255, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013b.
- [15] ROGALL H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2010.
- [16] WWF International, *Living Planet Report 2012*, Switzerland 2013.

Management in Sustainability Functional Aspects

Summary

The main goal of the article is to present the concept of planning, organizing, leadership and controlling based on sustainability and indicate the role of sustainability management in creation of sustainable society. The paper explains the idea of sustainable management – a young and developing area of knowledge which can accelerate the transformation from a consumer society into a sustainable society. It requires changes in the area of all management functions such as planning, organizing, leading and controlling. These changes are based on introducing such forms of activity into the functions so that managers were able to achieve not only economic, but also environmental and social purposes.

Keywords

sustainable development, sustainable management, sustainable management functions