

ROLA DYREKCJI W PROMOWANIU I WDRAŻANIU ZASAD SUSTAINABILITY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

<https://doi.org/10.33141/po.2015.04.01>

Przegląd Organizacji, Nr 4 (903), 2015, ss. 6-11

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Arnold Pabian

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa zużywają większość światowych zasobów nieodnawialnych oraz są w znacznej mierze odpowiedzialne za zanieczyszczenie środowiska. Narastające globalne problemy społeczno-ekologiczne pogarszają stan naszej planety, zagrażając egzystencji przyszłych pokoleń. Odpowiedzią na te niekorzystne trendy jest biznes oparty na zasadach *sustainability* (*sustainable business*), reprezentowany przez zrównoważone przedsiębiorstwa (*sustainable enterprises*). Priorytetowy cel tego biznesu to doprowadzenie do globalnego zrównoważenia (*global sustainability*), a więc do osiągnięcia trwałego gospodarczego, społecznego i środowiskowego dobrobytu wszystkich elementów społeczeństwa (*all elements of society*) [Haugan, 2014, s. 18]. Jak twierdzą K. Kuehn i L. McIntire, firmy mają obowiązek wykorzystywać posiadane zasoby dla jego dobra [2014, s. 133]. Transformacja konwencjonalnych przedsiębiorstw w ich zrównoważone odpowiedniki to ważny czynnik, determinujący stan i tempo zrównoważonego rozwoju. Znamiennej jej cechą jest gruntowne i planowe przekształcanie wszystkich sfer działalności firm w taki sposób, aby mogły osiągać nie tylko cele ekonomiczne, lecz również cele ekologiczne i społeczne. Poważną barierę, utrudniającą te przemiany stanowi brak w przedsiębiorstwach spójnego podejścia do realizacji zasad zrównoważonego rozwoju oraz kompleksowego ich wdrażania na wszystkich szczeblach organizacyjnych [Bonn, Fisher, 2011, s. 45]. Winę za taki stan ponoszą dyrekcje przedsiębiorstw, a więc dyrektor i jego zastępcy zlokalizowani na najwyższym szczeblu struktury organizacyjnej, którzy kierują działalnością podmiotu gospodarczego i są odpowiedzialni za jej wyniki. Trzeba jednocześnie pamiętać, że struktura najwyższego szczebla zarządzania zależy od kraju, w którym powstała i funkcjonuje firma, jej formy

prawnej, wielkości oraz innych czynników. Celem tego artykułu nie jest wnikanie w te struktury. Użyty w artykule termin *dyrekcja* symbolizuje gremia i osoby, które podejmują kluczowe decyzje dotyczące działalności przedsiębiorstwa i oczekują ich realizacji od podległego personelu. Zawarte w nim ustalenia można więc odnieść nie tylko do dużych, średnich i małych przedsiębiorstw, lecz również do właścicieli mikrofirm, które zatrudniają od 1 do 9 pracowników. Średnie, małe i mikroprzedsiębiorstwa są szczególnie ważnym sektorem gospodarki – stanowią bowiem 99,82% ogólnej liczby aktywnych podmiotów działających w Polsce (2011 r.) [Wyźnikiewicz, 2013, s. 4].

Dyrektorzy przedsiębiorstw powinni odgrywać kluczową rolę w promowaniu i wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju. Wynika to z ich szerokich uprawnień decyzyjnych oraz środków finansowych, którymi dysponują na wsparcie tego typu przedsięwzięć. Tymczasem, jak wykazują badania, mają oni wiele obaw związanych z włączaniem się w nurt społecznej odpowiedzialności. Badanie przeprowadzone wśród wysokiej rangi dyrektorów (*top executives*) w 560 dużych firmach wykazało, że największe obawy dotyczą spadku krótkoterminowej rentowności (59,7%), konfliktu ekonomicznych/finansowych i społecznych celów (53,9%) oraz wzrostu cen dla konsumentów (41,4%) [Certo, Certo, 2009, s. 84]. Wielu dyrektorów finansowych „wciąż nie wie, jak wspierać wysiłki firm na rzecz zrównoważonego rozwoju (...), nadal się waha, czy angażować się w te inicjatywy, obawiając się, że będzie to wymagało uszczuplenia zasobów przewidzianych do realizacji bardziej komercyjnych przedsięwzięć” [Kuehn, McIntire, 2014, s. 133]. Obawy tego typu można zmniejszyć, pogłębiając wiedzę na temat roli dyrekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad *sustainability*

w przedsiębiorstwie. Jakie cechy, postawy i przekonania sprzyjają realizacji tych zadań? Jakie działania w pierwszej kolejności powinien podjąć dyrektor oraz w jakich obszarach, aby proekologiczna i prospołeczna transformacja przedsiębiorstwa zakończyła się sukcesem? Odpowiedzi na te pytania znajdzie Czytelnik w niniejszym artykule. Zawarte w nim propozycje rozwiązań nie wyczerpują podjętej problematyki – można je traktować jako wkład do szerokiej dyskusji na temat udziału naczelnego kierownictwa w tworzeniu i funkcjonowaniu odpowiedzialnych ekologicznie i społecznie organizacji.

Sylwetka oraz zadania dyrektora o orientacji na zrównoważony rozwój

Sprawne wdrażanie zasad *sustainability* w przedsiębiorstwie zależy od cech, woli i zaangażowania dyrektora. Dyrektor podejmuje indywidualnie lub zespołowo, a także zatwierdza najważniejsze decyzje dotyczące działalności przedsiębiorstwa w krótkim i długim horyzoncie czasu. Od niego zależy, czy cele i plany strategiczne, taktyczne i operacyjne uwzględniają zadania o charakterze społeczno-ekologicznym czy też nie. Nadaje tym zadaniom priorytetowe znaczenie lub je marginalizuje, stanowczo wymaga ich realizacji lub stwarza pozory angażowania się w zrównoważony rozwój. Zakres i tempo wdrażania zasad *sustainability* w przedsiębiorstwie uwarunkowane jest cechami oraz aktywnością dyrektora w obszarach, które przedstawiono w tabeli 1. Zostaną one omówione w dalszej części artykułu.

M. Epstein i A. Buhovac [2014, s. 47 i 54] podkreślają: badania jasno pokazują, że efektywne wdrożenie strategii *sustainability* występuje wówczas gdy top management jest w nią zaangażowany. Co więcej, decyduje on, czy kompania¹ powinna być zrównoważona (*sustainable company*), jakie powinno być to zrównoważenie oraz jakie zasoby są potrzebne, aby je osiągnąć. W wielu przypadkach efektywne wdrożenie strategii *sustainability* nie występuje, ponieważ dykcja nie posiada odpowiedniej wiedzy i nie jest zaangażowana w ten proces. R. Eccles i G. Serafeim [2013, s. 48] uznają niedobór kompetencji za jedną z zasadniczych barier

rozwoju strategii zrównoważenia. Według badaczy, nowe strategie, które wiążą się z wyzwaniami środowiskowymi i społecznymi, często wymagają nowych kwalifikacji. Dlatego podstawowym warunkiem autentycznego i efektywnego zaangażowania się dyrektorów w sprawy zrównoważenia jest ich wiedza oraz społeczno-ekologiczna wrażliwość. Modelowe rozwiązanie polega na obsadzaniu wszystkich stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwie, tzw. *sustainable managers*, to znaczy zrównoważonymi kierownikami lub inaczej – kierownikami o orientacji na zrównoważony rozwój. Działalność tego typu kierowników posiada następujące atrybuty:

- chcą być odpowiedzialni za zdrowie Ziemi (*health of the Earth*),
- działają na rzecz przyszłych pokoleń, aby były zdolne nie tylko przetrwać, lecz również rozwijać się,
- koncentrują się na przyszłości (także bardzo odległej),
- realizują cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne,
- są zorientowani na zrównoważenie (w produkcji, konsumpcji, sprzedaży ...), które jest dla nich ważniejsze niż wzrost,
- kontrolują wpływ swoich organizacji na człowieka i środowisko,
- minimalizują negatywny wpływ swoich organizacji na planetę,
- rozwijają produkty, usługi i technologie zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju [Cohen, 2011, s. 1–19; 132–158].

Dyrektor przedsiębiorstwa powinien być zatem *sustainable* menedżerem, silnie akcentującym postawy i działania wyszczególnione powyżej.

Otwartość na zmiany oraz gotowość do ich przeprowadzania to kolejny atrybut dyrektora o orientacji na zrównoważony rozwój. Ch. Achua i R. Lussier [2010, s. 6–8] uznają te cechy za jeden z kluczowych elementów przywództwa. Dyrektor na podstawie analizy danych, a także własnych doświadczeń dostrzega narastanie globalnych i lokalnych problemów społeczno-ekologicznych. Uznaje to narastanie za niekorzystną zmianę, której należy się przeciwstawić, podejmując w przedsiębiorstwie określone inicjatywy.

Tab. 1. Cechy oraz główne obszary aktywności dyrektora w zakresie *sustainability*

Dyrektor o orientacji na zrównoważony rozwój (<i>sustainable director</i>)					
Cechy dyrektora sprzyjające angażowaniu się w zrównoważony rozwój	Wiedza dotycząca <i>sustainability</i>	Wrażliwość społeczno-ekologiczna	Innowacyjność w obszarze <i>sustainability</i>	Otwartość na rozwiązania z zakresu <i>sustainability</i>	Umiejętność zachęcania do aktywności w obszarze <i>sustainability</i>
Główne obszary aktywności dyrektora w zakresie <i>sustainability</i>	Argumentowanie i przekonywanie pracowników do wdrażania zasad <i>sustainability</i>				
	Rozwój pracowników w zakresie <i>sustainability</i>				
	Motywowanie do przestrzegania zasad <i>sustainability</i>				
	Formalizowanie działań w obszarze <i>sustainability</i>				

Źródło: opracowanie własne

Otwartość na zmiany nie wystarczy do wprowadzenia przedsiębiorstwa na ścieżkę zrównoważonego rozwoju – niezbędna jest również innowacyjność. Innowacyjne rozwiązania w sferze *sustainability* dotyczą wielu kwestii, w tym:

- a) problemów technicznych, np. jak konstruować produkty, aby były bezpieczne dla człowieka i środowiska, energooszczędne i trwałe?
- b) problemów technologicznych, np. jakich technologicznych zmian dokonać, aby wytwarzać produkty zgodnie z zasadami *clean production*?
- c) problemów ekonomicznych, np. jak pogodzić wysokie nakłady na działalność w zakresie zrównoważonego rozwoju i jednocześnie osiągać wysokie dodatnie wyniki finansowe?
- d) problemów marketingowych, np. jak promować zrównoważone produkty i usługi, aby skłonić klientów do ich zakupu?
- e) problemów społecznych, np. jak motywować pracowników, aby angażowali się w sprawy zrównoważonego rozwoju?

Przedstawiony wykaz stanowi jedynie wstęp do długiej listy problemów z obszaru *sustainability*, które wymagają innowacyjnego myślenia i działania. Dyrektor powinien ciągle pobudzać personel do kreowania nowych rozwiązań bez względu na swoje innowacyjne predyspozycje. Może to robić, poszukując innowatorów, wyznaczając liderów innowacji, wdrażając atrakcyjne systemy finansowania innowacji oraz wynagradzania ich twórców.

Również umiejętności w zakresie przekonywania i argumentowania są przydatne w realizacji społeczno-ekologicznych celów. Jak zauważa A. Ghillyer, większość kompanii ukierunkowana jest na osiąganie krótkoterminowych zysków – taka presja wpływa na społeczne zachowania organizacji. Dyrekcja może wyrażać gotowość (być skłonna) do utraty części tych zysków, aby osiągać społeczne cele [Ghillyer, 2009, s. 421]. Pracownicy przedsiębiorstwa oraz akcjonariusze nie zawsze akceptują takie zamiary. Dyrektor obdarzony darem przekonywania i argumentowania jest w stanie wykazać słuszność swoich społeczno-ekologicznych zamierzeń i skłonić oponentów do ich akceptacji.

Angażowanie się dyrektora w sprawy zrównoważonego rozwoju nie powinno być fanatyczne. Fanatyzm cechuje bezkrytyczna wiara w pozytywny wpływ przedsięwzięć społeczno-ekologicznych na rozwój przedsiębiorstwa, a także, co gorsze, całkowity brak tolerancji w stosunku do osób reprezentujących odmienne poglądy. W przypadku braku jednomyślności w kwestii włączania się w zrównoważony rozwój zadaniem dyrektora jest poszukiwanie kompromisowych rozwiązań, które nie będą szkodzić firmie i jej pracownikom.

Dyrektor wraz z wicedyrektorami ma do spełnienia kilka ważnych ról w procesie wprowadzania przedsiębiorstwa na ścieżkę zrównoważonego rozwoju, które wyszczególniono w tabeli 1. Opisano je w następnych punktach tego artykułu.

Przekonywanie i zachęcanie pracowników do wdrażania zasad *sustainability*

Jednym z najważniejszych zadań dykcji w zakresie *sustainability* jest przekonanie kierowników niższych szczebli oraz pracowników wykonawczych, że przedsiębiorstwo powinno angażować się w realizację nie tylko celów ekonomicznych, lecz również ekologicznych i społecznych. Nie chodzi w tym przypadku jedynie o propagowanie idei, lecz o prezentację konkretnych dowodów, że takie postępowanie przyniesie korzyści zarówno środowisku i społeczeństwu, jak i firmie, od której istnienia i kondycji finansowej zależy dobrobyt jej personelu. Wyjaśnię to na przykładzie zrównoważonych produktów (*sustainable products*), a więc tych dóbr, które mają proekologiczny i prospołeczny charakter. Ich produkcja i sprzedaż może być źródłem zysków dla przedsiębiorstwa. Wyniki badań dowodzą, że wielu konsumentów jest skłonnych zapłacić więcej za produkt wspierający cele ekologiczne i społeczne. Procentowy udział tego typu konsumentów w wybranych krajach Unii Europejskiej przedstawia się następująco: Niemcy – 35%, Włochy – 34%, Francja – 30%, Holandia – 30%, Belgia – 29%, Wielka Brytania – 28%, Polska – 13%. Niektóre kraje pozaeuropejskie mają ten wskaźnik znacznie wyższy, np. Chiny – 80%, Indie – 71%, USA – 39% [Mirońska, Zaborek, 2014, s. 35]. Rynki produktów wspierających zrównoważony rozwój wykazują tendencje wzrostowe. „W Unii Europejskiej średnioroczny wzrost sprzedaży produktów ekologicznych wynosi 20%, a w Polsce około 30% (...). Ponad połowa ludzi na świecie (54%) deklaruje, że takie określenia jak *zielony, przyjazny dla środowiska, fair trade* czy *zrównoważony rozwój* są ważne” [Sieńkowska, 2013, s. 38–39]. Inną istotną korzyścią wynikającą z angażowania się w zrównoważony rozwój jest poprawa wizerunku. Działania w tym obszarze przełożą się na lepszą ocenę produktów i usług przedsiębiorstwa, które będą postrzegane jako oferta wyższej jakości, sygnowana silną marką. Zaangażowanie w działania społeczne powinno zatem wpłynąć na lepsze wyniki sprzedaży [Kreng, Huang, 2012, s. 47].

Szczególnie atrakcyjnym docelowym rynkiem dla zrównoważonych dóbr są konsumenci o korzystnych postawach wobec zrównoważenia (*favourable attitude to sustainability*). B. Emery [2012, s. 81] dzieli ich na trzy następujące kategorie: winny (*guilty*), praktykujący (*practising*) i zrównoważony (*sustainable*). Również konsumentów niezdecydowanych lub przeciwnych zrównoważeniu można zachęcać w różny sposób do zakupu zwykle droższych proekologicznych i prospołecznych produktów. W tym celu wykorzystuje się koncepcję łącznego kosztu klienta oraz tzw. ceny penetracyjnej. Łączny koszt klienta oprócz ceny detalicznej zawiera koszty nabycia, eksploatacji/użytkowania oraz wyrzucenia produktu [Martin, Schouten, 2012, s. 173]. Przedsiębiorstwo w swoich kampaniach marketingowych może z łatwością wykazać, stosując chociażby

tw. kalkulatory oszczędności, że łączny koszt klienta w przypadku zrównoważonych dóbr pomimo ich wyższych cen detalicznych jest często niższy w porównaniu z ich konwencjonalnymi odpowiednikami. Źródłem oszczędności są niższe koszty eksploatacji, wynikające z mniejszego zużycia energii elektrycznej, wody, gazu lub innych czynników umożliwiających użytkowanie wyrobu, a także przyjazna środowisku jego utylizacja.

Innym sposobem przekonywania konsumentów do zakupu zrównoważonych produktów są ceny penetrujące rynek². Są to ceny sztucznie zaniżane w celu szybszego osiągnięcia większej sprzedaży. Przykładowo takie ceny zastosowała Toyota, wprowadzając w 2001 r. na rynek amerykański pierwszy samochód hybrydowy Prius. Mówiło się wówczas, że jego cena jest niższa o ponad 20 000 dolarów od kosztów produkcji i wprowadzenia tego auta do obrotu. Jednym z celów Toyoty było zwiększenie akceptacji klientów dla nowej technologii oraz postawienie swojej firmy na pozycji lidera przemysłu motoryzacyjnego w aspekcie ochrony środowiska. Krótco po pojawieniu się samochodu w salonach ustawily się długie kolejki chętnych do jego zakupu [Martin, Schouten, 2012, s. 178–179].

Rozwój pracowników w zakresie sustainability

Dyrektor powinien zadbać, aby tworzenie personelu o orientacji na zrównoważony rozwój odbywało się w dwojaki sposób: poprzez rekrutację pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje oraz rozwój społeczno-ekologicznych postaw i zachowań u już zatrudnionej kadry. Oto przykład dotyczący rekrutacji: „kiedy firma CLP zdała sobie sprawę, że musi zróżnicować źródła energii (włączenie poza paliwami kopalnymi także energii hydroelektrycznej, wiatrowej i słonecznej), dokonała rekrutacji dziesiątków inżynierów mających kwalifikacje w owych technologiach. Nowa kompetentna kadra pomogła CLP zwiększyć procent elektryczności ze źródeł odnawialnych z poziomu poniżej 1% w 2004 r. do 18% w 2011 r.” [Eccles, Serafeim, 2013, s. 48].

Zatrudnianie kompetentnych kadr trzeba realizować równoległe z programami edukacji i doskonalenia tych pracowników przedsiębiorstwa, którzy nie mają wiedzy ani doświadczenia z zakresu zrównoważonego rozwoju. Takie działania podejmuje coraz większa liczba podmiotów gospodarczych. Przykładowo Nissan przeszkolił 99% swojej załogi w zakresie problemów środowiska, aby podnieść zrozumienie i świadomość *sustainability* [Epstein, Buhovac, 2014, s. 54].

Dyrektor może akceptować różne formy edukacji i szkoleń w obszarze *sustainability*, począwszy od kierowania pracowników na studia podyplomowe, poprzez kursy szkoleniowe organizowane w miejscu pracy, a skończywszy na indywidualnym lub grupowym coachingu. W procesach szkoleniowych przydatne są opisy wydarzeń (*sustainable events*), które demonstrują *sustainability* w działaniu. Dotyczą m.in. spraw

marketingu i komunikacji, energii, emisji zanieczyszczeń, transportu, wody, zużycia zasobów, gospodarki odpadami [Jones, 2010, s. 3].

Programy doskonalenia personelu przynosiły korzyść zarówno pracownikom, jak i przedsiębiorstwu. Szczególnie istotne są następujące kwestie:

- jaką wiedzę i umiejętności z zakresu *sustainability* pozyskali pracownicy i czy wystąpiły planowane zmiany w ich postawach?
- czy pracownicy wykorzystują pozyskaną wiedzę i umiejętności na swoich stanowiskach pracy?
- czy korzyści odniesione przez przedsiębiorstwo i jego pracowników są współmierne do poniesionych kosztów?

Ważne jest, aby rozwój pracowników dotyczący zrównoważonego rozwoju odbywał się również w bezpośrednim kontakcie z kierownikami przedsiębiorstwa. G. Jones i J. George [2011, s. 247] podkreślają: rola menedżerów nie ogranicza się wyłącznie do podejmowania decyzji – pełnią oni również funkcję trenerów (*coach*) oraz moderatorów (*facilitator*) w stosunku do swoich podwładnych.

Docelowo przedsiębiorstwo jako całość powinno przekształcić się w organizację uczącą się *sustainability*, a więc taką, która według cytowanego przez M. Armstronga [2002, s. 439] określenia „umożliwia naukę wszystkim swoim członkom i stale się zmienia”.

Motywowanie pracowników w zakresie sustainability

Chociaż motywowanie stanowi klasyczną i wielokrotnie opisywaną funkcję zarządzania, to w zakresie *sustainability* wymaga głębszej refleksji. Trzeba bowiem pamiętać, że nie wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa będą w pełni akceptować przedsięwzięcia społeczno-ekologiczne proponowane przez dyrekcję. Niektórzy z nich mogą otwarcie krytykować proponowane rozwiązania, uznając, że wpłyną one negatywnie na wyniki finansowe firmy, a w konsekwencji na ich pensje i stan zatrudnienia. Dlatego kwestie dotyczące motywowania w zakresie *sustainability* powinny być starannie przemyślane i dopasowane do wewnętrznych uwarunkowań. Priorytetowe zadanie dyrektora polega na powodowaniu, aby zaangażowanie pracowników w zrównoważony rozwój było wysokie, miało powszechny charakter i trwało jak najdłużej. U podstaw skutecznej motywacji leży rozpoznanie motywów, które będą skłaniać pracowników do działań proekologicznych i prospołecznych. Autor tego artykułu dzieli je na pięć następujących kategorii:

- wysoka własna wrażliwość na sprawy ekologiczne i społeczne (pracownik odczuwa wewnętrzną potrzebę naprawy otaczającego go świata),
- doświadczenia, wynikające z działalności w organizacjach proekologicznych i prospołecznych (pracownik chce pokazać, że jest zaangażowany w działalność społeczno-ekologiczną oraz potrafi skutecznie działać w tym obszarze),

- c) wiedza na temat problemów ekologicznych i społecznych (informacje na temat złego stanu naszej planety zawarte w mediach, raportach, artykułach i innych źródłach skłaniają pracownika do podejmowania działań naprawczych),
- d) nagrody (pracownik spodziewa się konkretnego pozytywnego wyróżnienia za pracę zgodną z zasadami zrównoważonego rozwoju),
- e) kary (pracownik chce uniknąć kary za wykonywanie pracy niezgodnej z zasadami zrównoważonego rozwoju).

Bodźce, wyszczególnione w punktach a, b, c, można zaliczyć do motywatorów wewnętrznych, natomiast bodźce d i e do motywatorów zewnętrznych. Stosowane przez kierowników techniki motywowania pracowników trzeba dostosować do specyfiki wyszczególnionych kategorii. Najważniejszym spośród motywatorów jest wysoka własna wrażliwość pracownika na sprawy ekologiczne i społeczne (a). Można ją traktować jako pewną cechę wrodzoną lub nabytą w okresach kształtowania osobowości przez rodzinę, znajomych i systemy edukacyjne w poszczególnych fazach cyklu życia. Tego typu pracownicy będą realizować cele i plany przedsiębiorstwa w zakresie *sustainability* nawet wówczas, gdy systemy motywacyjne są ułomne lub nie w pełni ukształtowane. Podobnie mogą zachowywać się ludzie objęci drugą kategorią (b). Często łączą oni wrażliwość społeczno-ekologiczną z konkretną aktywnością. Znajdują się wśród nich wolontariusze, filantropi, osoby działające w fundacjach, uczestnicy kampanii społecznych. Trzecią kategorię pracowników (c) tworzą osoby, których wrażliwość społeczno-ekologiczna kształtowana jest głównie przez środki masowego przekazu, w tym Internet – zawarte w mediach informacje uznają oni za wiarygodne i pod ich wpływem są skłonni podejmować różne działania naprawcze. Wzmocnić ich aktywność w obszarze *sustainability* może nagłaśnianie przez przedsiębiorstwo przekazów, które eksponują narastanie oraz skutki zagrożeń ekologicznych i społecznych. Bodźce w postaci nagród i kar (d, e) to typowe motywatory, które uaktywnią nawet takie osoby, które nie posiadają żadnej wiedzy ani doświadczeń w zakresie zrównoważonego rozwoju. W tej sferze można posłużyć się takimi nagrodami, jak chociażby: podwyżki płac, awanse stanowiskowe, nagrody pieniężne, nagrody rzeczowe, medale, dyplomy uznania, artykuły o pracownikach zamieszczone w pismach firmowych, na stronach internetowych, w gablotach zakładowych. Stosowanie kar to ostateczność. Ważne jest, aby motywatory nie tylko zachęcały pracowników do podejmowania działań proekologicznych i prospołecznych, lecz również powodowały solidne wywiązywanie się z powierzonych zadań.

Formalizowanie działań w obszarze sustainability

Formalizacja działań wspierających zrównoważony rozwój to kolejne wyzwanie dla dyrektora przedsię-

biorstwa. Jak twierdzą M. Epstein, A. Buhovac [2014, s. 48], podstawowym celem naczelnego kierownictwa względem *sustainability* jest ustanawianie zasad i praktyk, które pomogą instytucjonalizować/formalizować koncepcję *sustainability* w organizacji – społeczna, środowiskowa i ekonomiczna odpowiedzialność musi być postrzegana jako rdzeń korporacyjnej wartości.

Istota formalizacji wspierającej zrównoważony rozwój polega na wprowadzeniu w przedsiębiorstwie takich przepisów i procedur regulujących pracę i zachowania personelu, które oparte są na zasadach *sustainability*. Sprawy zrównoważenia powinny znaleźć odzwierciedlenie we wszystkich ważniejszych dokumentach regulujących funkcjonowanie firmy. Oto kilka przykładów. Wskazane jest, aby struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, stanowiąca zwykle część regulaminu organizacyjnego, uwzględniała te wszystkie stanowiska pracy, komórki i jednostki organizacyjne, które powołano do pełnienia specjalnych funkcji w zakresie *sustainability*. Może to być stanowisko specjalisty ds. rozwoju *sustainability* lub dział zajmujący się tą problematyką. Przykładowo w strukturach firmy ArcelorMittal Poland SA od 2009 r. działa tzw. ekoambasador, który jest odpowiedzialny na podejmowanie inicjatyw proekologicznych, a także współpracę z samorządami i organizacjami społecznymi [Wypych, 2012, s. 16]. Zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników zawarte w księgach służb trzeba określić tak, aby skłaniały do wykonywania pracy w sposób ekologiczny i społecznie odpowiedzialny. W instrukcjach technologicznych warto kłaść nacisk na oszczędne gospodarowanie materiałami w procesach produkcji zasadniczej/pomocniczej, a także bezpieczną i ekologiczną eksploatację maszyn oraz urządzeń.

Formalizacja struktur i działań dotyczących zrównoważonego rozwoju jest konieczna, ponieważ nadaje mu odpowiednią rangę i świadczy o poważnym zaangażowaniu się przedsiębiorstwa w sprawy społeczno-ekologiczne. Jednocześnie potwierdza determinację dyrekcji, zmierzającą do wprowadzenia przedsiębiorstwa na ścieżkę zrównoważonego rozwoju.

Formalizacji w obszarze *sustainability* nie należy traktować jako zabiegu jednorazowego i ostatecznego. Wraz ze zmianą uwarunkowań (np. powstawaniem nowych zagrożeń społeczno-ekologicznych) trzeba będzie modyfikować dotychczasowe rozwiązania. Może dochodzić do zwiększania lub zmniejszania stopnia formalizacji, do przenoszenia jej akcentów z jednych na inne obszary działania czy też do modyfikowania obowiązujących wymogów.

Podsumowanie

Przesiębiorstwa przodują w pogarszaniu stanu naszej planety, ponieważ mają największy udział w zużyciu nieodnawialnych zasobów oraz zanieczyszczeniu środowiska. Bez ich transformacji globalne zrównoważenie pozostanie jedynie teoretyczną koncepcją, niezrealizowaną w praktyce. Transformacja

ta nie może polegać na okazjonalnym podejmowaniu działań w obszarze *sustainability*, uzasadnianych chęcią poprawy wizerunku czy wpisania się w modne trendy. Wymaga gruntownej przebudowy przedsiębiorstwa, obejmującej wszystkie jego zasoby i sfery działalności – ekonomiczny wymiar funkcjonowania firmy trzeba uzupełnić o wymiar społeczno-ekologiczny. Spełnienie tego warunku jest bardzo trudne – dyrektorzy przedsiębiorstw mają wiele obaw dotyczących angażowania się w sprawy zrównoważonego rozwoju. Tragizm sytuacji polega na tym, że żadne przedsiębiorstwo nie przekształci się w swój zrównoważony odpowiednik bez udziału dyrektora. Dyrekcja podejmuje najważniejsze decyzje i wspiera je środkami finansowymi, decyduje więc o tym, czy wstąpić na ścieżkę zrównoważonego rozwoju oraz w jaki sposób i w jakim tempie ten proces realizować. Wykonanie tego zadania uwarunkowane jest głównie wiedzą dyrektora, jej społeczno-ekologiczną wrażliwością, przedsiębiorczością, otwartością na zmiany i innowacje. W fazie transformacji konwencjonalnych przedsiębiorstw w zrównoważone podmioty gospodarcze szczególnie ważne jest wypełnianie przez dyrektora następujących ról: przekonywanie i zachęcanie pracowników do wdrażania zasad *sustainability*, rozwój oraz motywowanie kadr, a także formalizowanie działań skłaniających do przestrzegania zasad zrównoważonego rozwoju. Przekształcanie tradycyjnie funkcjonujących przedsiębiorstw w ich zrównoważone odpowiedniki stanowi nowe wyzwanie dla dyrektorów przedsiębiorstw. Przyszłe pokolenia ocenią, czy zostało podjęte i w jakim stopniu przyczyniło się do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych.

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

Przypisy

- 1) Używany w artykule termin kompania (*company*) oznacza organizację biznesową, która wytwarza i/lub sprzedaje dobra lub usługi. Taką organizacją jest również przedsiębiorstwo.
- 2) Problematykę zrównoważonych cen autor rozwinął w artykule: Zrównoważone ceny jako element marketingu mix, „Marketing i Rynek” 2015, nr 4, s. 2–7.

Bibliografia

- [1] ACHUA CH., LUSSIER R., *Effective Leadership*, South-Western Cengage Learning, United States 2010.
- [2] ARMSTRONG M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [3] BONN I., FISHER J., *Zrównoważony rozwój – brakujący element strategii*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 10.
- [4] CERTO S., CERTO T., *Modern Management. Concepts and Skills*, Pearson Prentice Hall, London 2009.

- [5] COHEN S., *Sustainability Management*, Columbia University Press, New York 2011.
- [6] ECCLES R., SERAFEIM G., *Zrównoważona strategia jako przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 4.
- [7] EMERY B., *Sustainable Marketing*, Pearson, New York 2012.
- [8] EPSTEIN M., BUHOVAC A., *Making Sustainability Work*, Greenleaf Publishing, USA 2014.
- [9] GHILLYER A., *Management. A Real World Approach*, McGraw-Hill, New York 2009.
- [10] HAUGAN G., *Sustainable Program Management*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York 2014.
- [11] JONES G., GEORGE J., *Essentials of Contemporary Management*, McGraw-Hill, Irwin, New York 2011.
- [12] JONES M., *Sustainable Event. A Practical Guide*, Eartscan, London 2010.
- [13] KUEHN K., MCINTIRE L., *Kiedy zrównoważony rozwój się opłaca*, „Harvard Business Review. Polska” 2014, listopad 2014.
- [14] MARTIN D., SCHOUTEN J., *Sustainable Marketing*, Prentice Hall, New York 2012.
- [15] MIRONSKA D., ZABOREK P., *Polacy wobec marketing społecznie zaangażowanego*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 1.
- [16] PABIAN A., *Zrównoważone ceny jako element marketingu mix*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 4.
- [17] SIENKOWSKA E., *Zielony marketing na zielonym świetle*, „Marketing w Praktyce” 2013, nr 2.
- [18] TIDD J., BESSANT J., *Managing Innovation*, John Wiley and Sons, Ltd, England 2009.
- [19] WYPYCH A., *Niektóre rzeczy bolą ale i tak chcemy być eko*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 3/264.
- [20] WYŻNIKIEWICZ B., *Polskie MSP na drodze ku nowoczesności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.

Role of Directors in Promoting and Implementing the Principles of Sustainability in Enterprises

Summary

Enterprises consume most of the world's non-renewable resources and are responsible for environmental pollution. Their transformation into sustainable enterprises is a very important factor which determines the state and speed of sustainable development. Directors play a key role in implementing the principles of sustainability in enterprises. The main goal of the article is to present directors' features (profile) and tasks which they should perform in order to introduce their enterprises on the path of sustainable development. Sustainable leadership is a new challenge for directors of modern enterprises which they should take up for the sake of future generations.

Keywords

sustainable development, enterprise, sustainable leadership