

Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako nowa „filozofia” zarządzania

Wprowadzenie. Zrównoważony rozwój rozpatrywać można zarówno jako proces rozwoju (krajów, miast, biznesu, wspólnot itd.), który w sposób bezwarunkowy łączy potrzeby teraźniejszego pokolenia ze zdolnością do zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń, a także potrzeby jednych ludzi z potrzebami innych, jak i jako „ciąg zmian, w którym korzystanie z zasobów, struktura inwestycji, ukierunkowanie postępu technicznego oraz struktury instytucjonalne mają być dokonywane w taki sposób, żeby nie było sprzeczności między przyszłymi a teraźniejszymi potrzebami”¹. Czynniki zrównoważonego rozwoju przypisuje się do trzech kategorii: gospodarki, społeczeństwa oraz środowiska naturalnego. W przywołanej koncepcji rozwój traktuje się integralnie w sensie ekologicznym, ekonomicznym i kulturowym, to znaczy jako taki, który oznacza konieczność zachowania równowagi zarówno w środowisku przyrodniczym i technicznym, jak i równowagi duchowej człowieka². Z powyższego wynika, iż problematyka dotycząca tego zagadnienia jest niezwykle pojemna i złożona. Można zatem rozpatrywać ją z wielu perspektyw naukowych. W niniejszym opracowaniu podjęto temat zrównoważonego rozwoju jako nowej „filozofii” zarządzania. Przyjęto bowiem założenie, iż wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju do praktyki życia gospodarczego, nie może odbywać się bez szerokiego zaangażowania sfery biznesu. Problematyka ta wpisuje się również w społeczne aspekty funkcjonowania człowieka w środowisku pracy i zagadnienie edukacji dla zrównoważonego rozwoju, stąd powinna stanowić przedmiot zainteresowań pedagogów pracy.

W kierunku integracji gospodarki, społeczeństwa i środowiska naturalnego. Geneza idei zrównoważonego rozwoju sięga przełomu lat 60. i 70. XX w. oraz kształtującej się wówczas filozofii ekorozwoju³ rozumianej jako taki przebieg pożądanego rozwoju gospodarczego, który nie narusza w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, nie prowadzi do degradacji biosfery oraz nie godzi w prawa przyrody, ekonomii i kultury. Pojęcie zrównoważonego rozwoju jest jednak szersze zakresowo i problemowo bogatsze od ekorozwoju, gdyż kwestię postępu gospodarczego, społecznego, kulturowego oraz problematykę ochrony środowiska przyrodniczego traktuje jako współzależną i współwarunkującą się ca-

¹ W. Sztumski, *Idea zrównoważonego rozwoju a możliwości jej urzeczywistnienia*, „Problemy Ekorozwoju”, 2006, vol. 1 No 2, s. 73-76.

² S. Kozłowski, *Przyszłość ekorozwoju*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2007, s. 49.

³ Deklaracja Konferencji Narodów Zjednoczonych nt. Człowiek i Jego Środowisko, 5-16 czerwca 1972 r., Sztokholm, tzw. Deklaracja Sztokholmska.

łość⁴, równolegle opartą na przekonaniu, iż to „człowiek jest podmiotem zrównoważonego rozwoju i posiada prawo do zdrowego i produktywnego życia w harmonii z naturą”⁵.

Konieczność tak właśnie rozumianego zrównoważonego rozwoju została po raz pierwszy podjęta z inicjatywy Organizacji Narodów Zjednoczonych w Raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju z 1987 r.⁶, a następnie w pracach Światowego Szczytu Ziemi, który odbył się w Rio de Janeiro w 1992 r. Za trwałe i zrównoważony rozwój uznano taki rozwój społeczny i gospodarczy, który zapewni zaspokojenie potrzeb współczesnego społeczeństwa bez naruszania możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń, poprzez kształtowanie właściwych proporcji między kapitałem przyrodniczym, ludzkim i ekonomicznym. Podczas konferencji w Rio de Janeiro podpisano *Kartę Zrównoważonego Biznesu* opracowaną przez Międzynarodową Izbę Handlową. Jej uszczegółowieniem stały się zasady *Społecznej Odpowiedzialności Biznesu* oraz zasady *Global Compact* wynikające z Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, fundamentalnych zasad Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz ustaleń Szczytu Ziemi. Miały one na celu stać się nie tylko integralną częścią praktyk biznesu, ale również zachęcić firmy na całym świecie do podjęcia działań wymagających większej odpowiedzialności społecznej.

W 2000 r. Szczyt Milenijny Organizacji Narodów Zjednoczonych zdefiniował *Milenijne Cele Rozwoju*, które miały zostać osiągnięte do 2015 r. Przytoczenie choćby kilku z nich pozwoli na głębsze zrozumienie istoty analizowanej idei:

- wyeliminowanie skrajnego ubóstwa i głodu,
- zmniejszenie o połowę liczby ludzi, których dochód nie przekracza 1 dolara dziennie,
- wyeliminowanie nierównego dostępu płci do wszystkich szczebli edukacji,
- ograniczenie umieralności dzieci,
- zmniejszenie o 2/3 wskaźnika umieralności dzieci w wieku do 5 lat,
- zmniejszenie o 3/4 wskaźnika umieralności matek,
- ograniczenie rozprzestrzeniania się HIV/AIDS, malarii i innych chorób,
- stosowanie zrównoważonych metod gospodarowania zasobami naturalnymi, w tym uwzględnienie zasady zrównoważonego rozwoju w krajowych strategiach; stosowanie metod hamujących ubożenie zasobów środowiska naturalnego; zmniejszenie o połowę liczby ludzi pozbawionych dostępu do czystej pitnej wody,
- poprawa warunków życia 100 milionów mieszkańców slumsów,
- stworzenie globalnego partnerskiego porozumienia na rzecz rozwoju⁷.

⁴ W. Tyburski (red.), *Zasady kształtowania postaw sprzyjających wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 8 i nast.

⁵ Deklaracja Konferencji Narodów Zjednoczonych nt. „Środowisko i rozwój”, 3-14 czerwca 1992 r., Rio de Janeiro, tzw. Deklaracja z Rio de Janeiro w sprawie środowiska i ochrony. Preambuła.

⁶ Dokument ten określany jest mianem Our Common Future (inaczej Raportem Brundtland).

⁷ Polski Komitet ds. UNSECO, UNESCO a Zrównoważony Rozwój, <http://www.unesco.pl>, stan aktualny z dnia 4.09.2013.

W następnej deklaracji poświęconej opisywanemu zagadnieniu, która powstała w wyniku Światowego Szczytu Ziemi w Johannesburgu w 2002 r.⁸ wskazano, że zrównoważony rozwój składa się z trzech filarów: rozwoju gospodarczego, rozwoju społecznego oraz ochrony środowiska; ustalono także zasadę wspólnej odpowiedzialności państw za dalsze losy świata, również w kontekście odpowiedzialności międzygeneracyjnej. Za nadrzędne cele i warunki zrównoważonego rozwoju uznano: wykorzenienie ubóstwa, zmianę wzorców konsumpcji i produkcji oraz ochronę i zarządzanie zasobami naturalnymi. Szczyt Ziemi w Johannesburgu zgromadził 22000 tys. uczestników, wśród których znalazło się 100 głów państw, 10000 tys. delegatów z 193 krajów, 8000 tys. przedstawicieli instytucji pozarządowych, sektora prywatnego i innych organizacji oraz 4000 tys. dziennikarzy z całego świata. Należy wspomnieć, iż w 2002 r. Zgromadzenie Ogólne ONZ ustanowiło lata 2005-2014 „Dekadą Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju”, nazywaną także „Dekadą Zmiany”. Jej zadaniem było propagowanie zrównoważonych zachowań oraz inspirowanie krytycznego i twórczego myślenia, pozwalającego znaleźć rozwiązanie problemów uniemożliwiających trwały rozwój. Rolę koordynatora działań powierzono UNESCO⁹.

Warto zasygnalizować, iż w czerwcu 2012 r. odbył się Szczyt Ziemi pod nazwą Rio 20+ (The United Nations Conference on Sustainable Development, 2012 - UNCSDD 2012). W czasie 20 lat, które upłynęły od poprzedniego takiego spotkania, liczba ludzi na świecie wzrosła z 5,5 mld do prawie 7 mld, a wraz z nią wzrosła także skala problemów, na które w dalszym ciągu składają się m.in.: skrajne ubóstwo dotykające co piątego obywatela świata; egzystencja 2,5 miliarda ludzi w warunkach prymitywnych, bez dostępu do podstawowych urządzeń sanitarnych; rosnąca emisja gazów cieplarnianych, zagrażająca zagładą jednej trzeciej gatunków żyjących na Ziemi. Dlatego też zasadniczym celem tego spotkania było wyznaczenie nowych priorytetów odpowiadających światowym wyzwaniom ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, w tym listy *Zrównoważonych Celów Rozwoju*, które - na wzór *Milenijnych Celów Rozwoju* - miałyby zostać osiągnięte do 2030 r. Jako główne tematy obrad wyznaczono m.in.:

1. przechodzenie do modelu bardziej zielonych gospodarek z myślą o ograniczeniu obszarów biedy na świecie,
2. ochronę oceanów przed ich nadmierną eksploatacją, niszczeniem podwodnych ekosystemów i skutkami zmian klimatycznych,
3. kształtowanie bardziej przyjaznych i sprawniej funkcjonujących organizmów miejskich,
4. wykorzystywanie na szerszą skalę źródeł energii odnawialnych, umożliwiających wzrost gospodarczy przy jednoczesnym zmniejszeniu emisji dwutlenku węgla i zanieczyszczeń.

⁸ Deklaracja z Johannesburga w sprawie zrównoważonego rozwoju z dnia 4 września 2002 r.

⁹ Polski Komitet ds. UNSECO, UNESCO..., op. cit.

Szczyt ten zakończył się przyjęciem dokumentu „Future We Want” (Przyszłość, jakiej chcemy), w którym podkreślono znaczenie trój aspektowego podejścia do problematyki zrównoważonego rozwoju, uwzględniającego wzajemne powiązanie trzech dziedzin: społecznej, ekonomicznej i środowiskowej. Ponadto podjęto inicjatywę w sprawie: „Zrównoważonej Energii dla Wszystkich”, „Zapewnienia wszystkim ludziom dostępu do żywności”, „Szkolnictwa wyższego dla zrównoważonego rozwoju” oraz „Działań wolontariackich”; ustalono także dziesięcioletni pakiet programów związanych ze zrównoważoną konsumpcją i produkcją. Niezaprzeczanym sukcesem Szczytu, który został skrytykowany za utopijną wizję zrównoważonej przyszłości, pozostaje udział 50 tys. delegatów z wszystkich regionów świata, a także tysiące ludzi po raz pierwszy uczestniczących w obradach również za pośrednictwem Internetu, kierujących się pragnieniem poszukiwania rozwiązań palących problemów Planety, która w 2050 r. będzie miała już 9 miliardów mieszkańców¹⁰.

Pomimo wątpliwości, jakie wzbudza realna możliwość realizacji idei zrównoważonego rozwoju w wymiarze ogólnoswiatowym, a która przez niektórych badaczy traktowana jest wręcz w kategoriach utopii, znalazła ona swoje uzasadnienie w planie rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej Strategii „Europa 2020” obejmującym trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety:

1. rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
2. rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
3. rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną¹¹.

Ważne wydaje się też podkreślenie, iż w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 r. paradygmat rozwoju zrównoważonego został zapisany w art. 5: „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”¹². Z kolei w „Strategii Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025” rozwój ten zdefiniowano jako: „etyczny sposób na życie dający możliwość wyboru form konsumpcji i produkcji”. Wskazano ponadto, iż nie stanowi on wyznaczonego i wymiernego celu - granicy do której musimy dojść. Jest to bowiem proces rozłożony na lata (a może i wieki) i pokolenia¹³. Wyzwania zrównoważonego rozwoju uwzględnione zostały ponadto przy opracowywaniu założeń do 9 strategii stanowiących, zgodnie z „Planem uporządkowania strategii

¹⁰ Tamże.

¹¹ Komisja Europejska, Komunikat Komisji Europa 2020, *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela, 3.3.2010 KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, s. 5 i nast.

¹² Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).

¹³ Ministerstwo Środowiska, Wytyczne dla resortów, *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025*, Warszawa, grudzień 1999, s. 4. (Strategia ta została uchylona przez Radę Ministrów 23.10.2007 r.)

rozwoju”¹⁴, podstawowy instrument realizacji średniookresowej strategii rozwoju kraju, w tym w szczególności w „Strategii innowacyjności i efektywności gospodarki”¹⁵.

Bardziej szczegółowe przytaczanie historycznego oraz definicyjnego aspektu analizowanego zagadnienia nie wydaje się konieczne. Godna podkreślenia jest jednak wielość ujęć, którą szacuje się na setki opracowań. Przechodząc już do meritum niniejszego opracowania i nawiązując do jednego z filarów zrównoważonego rozwoju, a mianowicie gospodarki, przyjąć można tezę, iż idea ta staje się nową „filozofią”, w oparciu o którą należy dziś organizować wszystkie elementy i formy działalności gospodarczej oraz prowadzenia biznesu. Do podstawowych czynników wymuszających i kreujących pole zainteresowań przedsiębiorstw paradygmatem zrównoważonego rozwoju należą:

- „zmiany w krajowym i międzynarodowym otoczeniu prawnym,
- zmiany oczekiwań społecznych, w tym wartości konsumentów i pracowników,
- zmiany oczekiwań akcjonariuszy i inwestorów,
- zmiany oczekiwań partnerów biznesowych i zachowań konkurentów,
- zmiany w otoczeniu instytucjonalnym,
- zmiany w otoczeniu technologicznym, w tym kreacja wiedzy,
- zmiany w otoczeniu informacyjnym, w tym medialnym, będące wynikiem oddziaływania tzw. „zrównoważonej fali”¹⁶.

Jak zauważa Wojciech Przychodzeń, autor książki „Zrównoważone przedsiębiorstwo”, założenia zrównoważonego rozwoju zostały społecznie zaakceptowane na poziomie makroekonomicznym we wszystkich zakątkach globu. Podmioty tworzące gospodarkę przywiązują coraz większą wagę do tego, w jaki sposób przedsiębiorstwa realizują swoją działalność właśnie w odniesieniu do tych założeń. Międzynarodowe organizacje i instytucje, a także rządy państw narodowych coraz silniej promują zbilansowane podejście do planowania rozwoju w sektorze przedsiębiorstw i prowadzą politykę uwzględniającą elementy trwałego rozwoju. Akcjonariusze wymagają osiągnięcia trwałej zyskowności w długim okresie, która w konsekwencji doprowadzi do wzrostu cen akcji i spadku kosztu pozyskania kapitału w miarę upływu czasu. Lokalne społeczności, w których zlokalizowane są działania przedsiębiorstw, oczekują od nich pełnej świadomości występowania negatywnych efektów zewnętrznych oraz znaczącego ograniczenia ich natężenia. Wreszcie konsumenci oczekują dostarczania proekologicznych produktów i usług oraz wzięcia odpowiedzialności za przeciwdziałanie narastającym zagrożeniom środowiskowym¹⁷.

¹⁴ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Plan uporządkowania strategii rozwoju*. Tekst uwzględniający dokonaną w dniu 10 marca 2010 r. reasumpcję decyzji Rady Ministrów z dnia 24 listopada 2009 r., Warszawa, marzec 2010 r.

¹⁵ Ministerstwo Gospodarki, *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki. Dynamiczna Polska 2020*, Warszawa styczeń 2013 r.

¹⁶ W. Przychodzeń, *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 89.

¹⁷ Tamże, s. 88 i nast.

Dla podmiotów gospodarczych oznacza to konieczność działania w sposób społecznie odpowiedzialny oraz przyjęcia założenia, iż mają moralne zobowiązania wobec społeczeństwa; pewien rodzaj obywatelskiej roli do spełnienia. Akceptacja takiej filozofii myślenia przejawia się m.in. w:

- traktowaniu zysku jako jednego z głównych celów przedsiębiorstwa, do których zaliczyć trzeba także zapewnienie przetrwania firmie i ciągłości zatrudnienia swoim pracownikom;
- podejmowaniu długookresowych decyzji strategicznych i inwestycyjnych, równoważąc coraz bardziej priorytety ekonomiczne i społeczne;
- zacieśnieniu współpracy pomiędzy partnerami, tj. akcjonariuszami, pracownikami, menedżerami, klientami, kredytodawcami, dostawcami i całą społecznością, gdyż współpraca ta umożliwia osiąganie celów w sposób optymalny;
- poszanowaniu wartości środowiska postrzeganym jako warunek niezbędny wszelkich działań przedsiębiorstwa¹⁸.

Jak pisze Elżbieta Skrzypek, przedsiębiorstwo według koncepcji potrójnego fundamentu, tzw. „triple bottom line”, wprowadzonej przez Johna Elkingtona w latach 90., dążyć powinno do zachowania odpowiednich proporcji między trzema obszarami funkcjonowania: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Badania dowodzą, że przyjęcie zasady „triple bottom line” w długookresowej perspektywie stwarza szanse na osiągnięcie 3,5-krotnie lepszych wyników finansowych. Zrównoważony rozwój to bowiem rozwój trwały, co wymusza konieczność analizowania przyszłych konsekwencji dzisiejszych decyzji i działań. Jest to najlepsza droga dla innowacyjnych przedsiębiorstw poważnie myślących o swej przyszłości. Takie działanie jest możliwe jeżeli idea zrównoważonego rozwoju zostanie uznana za nową „filozofię zarządzania”. Jak wskazuje przytoczona autorka, w literaturze podkreśla się istnienie przynajmniej dziesięciu kroków zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa:

1. „wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań do misji firmy – konieczna jest aktualizacja wizji, misji i wartości firmy z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju;
2. wypracowanie strategii zrównoważonego rozwoju strategii biznesowej – nie można „dorzucić” idei zrównoważonego rozwoju do istniejącej strategii, gdyż stanie się wówczas sprawą marginalną i nieistotną;
3. zrównoważony rozwój należy wbudowywać we wszystkie aspekty prowadzonej działalności przedsiębiorstwa – oznacza to, że trzeba doprowadzić do stworzenia procesu, dzięki któremu wszystkie działy firmy rozpoznają i rozumieją jaki wpływ może mieć przedsiębiorstwo na środowisko i społeczeństwo oraz w jaki sposób wykorzystują tę wiedzę do wdrożenia innowacyjnych rozwiązań w sposób spójny i systematyczny;
4. działania ważniejsze od słów – osoba zarządzająca najwyższego szczebla musi wierzyć w to, co robi; istnieje konieczność wyjaśniania pracownikom

¹⁸ J. Penc, *Humanistyczne wartości zarządzania. W poszukiwaniu sensu działań menedżerskich*, Difin SA, Warszawa 2010, s. 29.

- i udziałowcom roli odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju dla biznesu i procesu wdrażania innowacji;
5. powołanie organu, który odpowiada w firmie za realizację poszczególnych elementów polityki zrównoważonego rozwoju – niezmiernie ważne jest, by firma odnosiła się do tej kwestii na najwyższym szczeblu decyzyjnym; organy zajmujące się doradztwem, analizą, oceną i nadzorujące zintegrowaną politykę środowiskową, społeczną i etyczną w przedsiębiorstwie, powinny współpracować z kierownictwem najwyższego szczebla i odpowiadać za to, by w procesie formułowania strategii nie zapominać o kwestiach odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju;
 6. konieczne jest opracowanie jasnych zasad kodeksu zachowań przy realizacji kwestii zrównoważonego rozwoju, który winien być przestrzegany przez wszystkich pracowników i udziałowców;
 7. zaangażowanie wszystkich interesariuszy w samodzielne opracowywanie i wdrażanie nowych rozwiązań związanych ze zrównoważonym rozwojem;
 8. zrównoważony rozwój powinien być jasno wyrażoną wartością na każdym etapie zarządzania zasobami ludzkimi – konieczne jest utworzenie w tym celu działu szkoleniowego, którego celem nadrzędnym będzie koncentrowanie się na kreatywności i innowacjach opartych na zasadach zrównoważonego rozwoju;
 9. podjęcie współpracy z organizacjami, sieciami i innymi podmiotami promującymi zasady zrównoważonego rozwoju w kraju, Europie i na świecie;
 10. dostosowanie systemów biznesowych do wizji zrównoważonego rozwoju przyjętej przez samą firmę – winna ona stanowić podstawę każdego wewnętrznego systemu zarządzania od zarządzania talentami, poprzez ocenę dostawców, zarządzanie relacjami z klientem aż po strategiczną kartę wyników¹⁹.

Zasygnalizowana w tej części opracowania idea zrównoważonego rozwoju zawiera zasady, które tworzą warunki dla realizacji sprawiedliwości społecznej, ekonomicznej i ekologicznej przedsięwzięć gospodarczych. W warunkach zrównoważonego rozwoju konieczne jest zatem nowe zarządzanie oparte na odpowiedzialności, zaufaniu, etycznych zachowaniach, indywidualnej twórczości, zdolności do współpracy i pracy zespołowej. Powinno ono przede wszystkim prowadzić do stałej poprawy jakości życia. Rozwój zrównoważony, traktowany jako oryginalny nurt w polityce gospodarczej większości krajów na świecie, jest powiązany z koncepcją *społecznej odpowiedzialności biznesu*²⁰, dlatego też to właśnie temu zagadnieniu poświęcono kolejną część artykułu.

Społeczna odpowiedzialność biznesu a kapitał ludzki w przedsiębiorstwie. Jak już podkreślono na poziomie mikroekonomicznym, podobnie jak w skali makro i globalnej, również wymagana jest integracja działań w sferach: społecznej, produkcyjnej i ekologicznej. Zrównoważona produkcja – pisze Małgorzata Burchard-Dziubińska – polega na wytworzeniu dobra lub usługi tak, aby proces

¹⁹ Cit. za: E. Skrzypek, *Rola gospodarki opartej na wiedzy w warunkach zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki*, red. B. Powichrowska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, s. 27-28.

²⁰ Tamże, s. 38-39.

ten nie wpływał niekorzystnie zarówno na społeczeństwo, jak i na środowisko przyrodnicze oraz uwzględniał kryteria sprawiedliwości wewnątrzgeneracyjnej i międzygeneracyjnej. Zrównoważona produkcja oznacza zatem takie wytwarzanie dóbr i usług poprzez zastosowanie procesów i systemów, które służą oszczędnemu wykorzystywaniu energii i zasobów naturalnych, charakteryzują się niską emisją zanieczyszczeń, są realne z ekonomicznego punktu widzenia, bezpieczne pod względem zdrowotnym dla pracowników, konsumentów i społeczeństwa, a także satysfakcjonujące dla ludzi pracy ze względu na swoją prospołeczną orientację. Na ogół, idea zrównoważonego biznesu uwzględnia sześć następujących elementów:

- zużycie energii i materiałów;
- środowisko przyrodnicze;
- sprawiedliwość społeczną i społeczny rozwój;
- ekonomiczną wydajność;
- pracowników;
- produkt.

Przedsiębiorstwo, które chce funkcjonować w oparciu o ideę zrównoważonego rozwoju musi uwzględnić wszystkie te elementy²¹.

Realizacji założeń zrównoważonego rozwoju, a tym samym integracji gospodarki, społeczeństwa i środowiska naturalnego, sprzyja wspomniana już społeczna odpowiedzialność biznesu. Można ją uznać za sposób wdrażania zasad tego rozwoju, bądź – na poziomie przedsiębiorstw – utożsamić ze sobą obie te idee. Pod pojęciem tym Komisja Europejska rozumie „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”. W następstwie przyjęcia tego określenia, Komisja sprecyzowała, iż aby wypełniać to dobrowolne zobowiązanie, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami. Zdaniem Komisji Europejskiej strategiczne podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu ma coraz większe znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw i może przynieść korzyści zarówno w zakresie zarządzania ryzykiem, oszczędności kosztów, jak i dostępu do kapitału, relacji z klientami, zarządzania zasobami ludzkimi i potencjału innowacyjnego. Ponadto zajmując się kwestiami odpowiedzialności społecznej, przedsiębiorstwa mogą budować długoterminowe zaufanie pracowników, konsumentów i obywateli, tworząc podstawę pod zrównoważone modele biznesowe. Większe zaufanie przyczynia się z kolei do tworzenia otoczenia, w którym przedsiębiorstwa mogą podejmować inicjatywy innowacyjne i rozwijać się. Dzięki temu mogą one więc mieć duży wpływ na osiągnięcie celów

²¹ Cit. za: M. Burchard-Dziubińska, *Zrównoważony biznes – dlaczego tak trudno o sukces?*, [w:] *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki*, red. B. Powichrowska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, s. 92.

zrównoważonego rozwoju i wysoce konkurencyjnej społecznej gospodarki rynkowej, zawartych w traktacie o Unii Europejskiej²².

Odpowiedzialność społeczna jawi się zatem jako zestaw zobowiązań przedsiębiorstw dotyczących ochrony i umacniania społecznego kontekstu, w którym funkcjonują. Podmioty gospodarcze mogą przejawiać odpowiedzialność społeczną wobec swoich:

- udziałowców, czy też interesariuszy (wierzycieli, klientów, społeczności lokalnej, dostawców, pracowników, grup interesu, stowarzyszeń handlowych, właścicieli i inwestorów, sądów, szkół i uniwersytetów, rządu, władz lokalnych);
- środowiska naturalnego;
- a także ogólnego dobrobytu społecznego²³.

Zdaniem E. Skrzypek, żadna firma nie odniesie współcześnie sukcesu w biznesie, jeśli nie będzie odpowiedzialna społecznie. Społeczna odpowiedzialność biznesu utożsamiana jest z dążeniem do utrzymania się na rynku; z realizowaniem długotrwałej strategii rozwoju. Stanowisko to potwierdza postulowaną w etyce biznesu ideę „3E”, czyli: efektywności, ekonomiczności i etyczności działania. Firmy funkcjonujące w warunkach zrównoważonego rozwoju i społeczeństwa wiedzy, muszą być społecznie odpowiedzialne, by sprostać jego założeniom. Jeżeli mamy do czynienia z odpowiedzialnym biznesem, to należy wnioskować, że zaufanie wszystkich interesariuszy będzie przekładać się na jakość, która jest zakorzeniona w kulturze, jest ważną cechą stosunków międzyludzkich, a także interakcji społecznych. Zaufanie społeczne kształtuje jakość, w tym jakość stosunków międzyludzkich, pracy, zarządzania, a w konsekwencji – jakość życia. Jak wskazuje przytaczana autorka istnieje pięć poziomów społecznej odpowiedzialności biznesu:

- odpowiedzialność ekonomiczna – „przynoś zysk”;
- odpowiedzialność prawna – „przestrzegaj prawa”;
- odpowiedzialność etyczna – „działaj etycznie”;
- odpowiedzialność filantropijna – „bądź dobrym obywatelem”;
- odpowiedzialność ekologiczna – „chronź środowisko i zasoby”²⁴.

Zasygnalizować również należy, iż podobnie jak w przypadku wątpliwości odnoszących się do idei zrównoważonego rozwoju, tak i odnośnie społecznej odpowiedzialności biznesu nie brakuje głosów wskazujących, że jej wdrożenie prowadzi do błędnego definiowania podstawowych celów przedsiębiorstw. W opinii przeciwników tej koncepcji celem firm jest koncentracja na zwiększaniu zysków, podczas gdy działalność społeczna powinna pozostać w kompetencjach pozostałych podmiotów gry rynkowej. Koncepcja ta jest też poddawana krytyce ze względu na częste wdrażanie jej założeń jedynie na „pokaz” oraz jednorazowy charakter działań. Jak pisze na ten temat W. Przychodzeń zjawisko to, określane mianem *green-*

²² Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela, dnia 25.10.2011 KOM(2011) 681.

²³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007, s. 117 i nast.

²⁴ Cit. za: E. Skrzypek, *Rola gospodarki...*, op. cit., s. 35.

washingu, polega na celowym manipulowaniu informacjami dostarczonymi przez przedsiębiorstwo poszczególnym grupom interesariuszy zmierzającym do przedstawienia nieprawdziwych cech danego produktu lub ukrycia pogwałceń istniejących przepisów w poszczególnych obszarach prowadzonej działalności związanych z problematyką trwałego rozwoju. Przytoczony autor zwraca ponadto uwagę na transfer wysoce polutogennych, określanych mianem brudnych, technologii do krajów gorzej rozwiniętych, często charakteryzujących się wysokimi wskaźnikami korupcji i brakiem kapitału, posiadających łagodniejsze regulacje prawne dotyczące ochrony środowiska przyrodniczego. Dlatego też w odpowiedzi na podobne praktyki rozwija się obecnie przynajmniej kilka tendencji, które w znaczący sposób ograniczają pozorne działania przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpowiedzialności:

1. szeroki dostęp konsumentów do rankingów oceniających efektywność działań przedsiębiorstw w poszczególnych obszarach trwałego rozwoju, ogłaszanych przez niezależne instytucje,
2. coraz większa popularność wykorzystania zewnętrznych audytorów do analizy rzetelności publikowanych raportów społecznych i środowiskowych,
3. coraz szersze włączanie poszczególnych grup interesariuszy w proces przygotowywania raportów dotyczących odpowiedzialności społecznej. Ich opinie i sugestie stają się ich integralną częścią²⁵.

Należy ponadto podkreślić, iż to nie tylko obowiązkowe, jak i dobrowolne standardy dotyczące norm ekonomicznych, społecznych i ekologicznych wynikające z idei zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu, ale przede wszystkim zasoby występujące w przedsiębiorstwach są czynnikami sprawczymi sukcesów tych podmiotów, a tym samym całej gospodarki. Stąd nazywa się je często *potencjałem konkurencyjności*. Równolegle w kategorii potencjału konkurencyjności postrzega się istotne przewartościowanie wagi i znaczenia struktury zasobów będących składnikami współczesnych przedsiębiorstw. Przede wszystkim obserwuje się, w miarę postępu społeczno-gospodarczego, relatywny spadek znaczenia tzw. zasobów „twardych” (aktywa trwałe) na rzecz wzrostu znaczenia zasobów „miękkich” (kompetencje, normy, wartości kulturowe, relacje, systemy i postawy). Te ostatnie są rezultatem działań intelektualnych, twórczych, kreatywnych *kapitału ludzkiego zaangażowanego w podmiotach gospodarujących*²⁶.

Kapitał ludzki na poziomie przedsiębiorstw stanowi kompendium indywidualnego kapitału ludzkiego i kapitału ludzkiego zespołów. Indywidualny kapitał ludzki obejmuje ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w człowieku (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów pracownika. Nie można zatem oddzielić kapitału ludzkiego od człowieka. Ponadto to właśnie pracownicy są faktycznym weryfikatorem zgodności deklarowanych przez firmę zasad i wartości w obszarze

²⁵ W. Przychodzeń, *Zrównoważone...*, op. cit., s. 111-128.

²⁶ W. Janasz, *Innowacje w strategii gospodarczej Unii Europejskiej*, [w:] *Innowacje w zrównoważonym rozwoju*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2011, s. 35 i nast.

społecznej odpowiedzialności. Zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga szczególnych starań, ponieważ jest on zarówno podmiotem zrównoważonej gospodarki, jak i siłą napędową dokonujących się w niej przemian. Starania te obejmować więc powinny działania nie tylko na poziomie przedsiębiorstw, ale także na poziomie strategicznego rozwoju zrównoważonej gospodarki. Odnosząc się do pierwszego poziomu podkreślić należy, iż działania dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego powinny być adekwatne do celów rozwoju danego przedsiębiorstwa, a także analizowane w odniesieniu do przyszłych korzyści, jakie mogą być osiągnięte dzięki wzrostowi jego wartości. W związku z tym zarządzanie to musi obejmować w szczególności:

- wyznaczenie celów rozwoju kapitału ludzkiego w powiązaniu z celami przedsiębiorstwa;
- organizację przedsięwzięć nastawionych na uzyskanie pożądanego profilu przemian i rozwoju kapitału ludzkiego;
- motywowanie pracowników do efektywnego uczestnictwa w tych przedsięwzięciach;
- kontrolę efektów opłacalności podejmowanych działań na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego²⁷.

Nawiązując zaś do drugiego ze wskazanych, podkreślić należy, iż podstawowym warunkiem realizacji zrównoważonego rozwoju gospodarki jest aktywny udział kapitału ludzkiego odpowiednio wyedukowanego i kształtowanego poprzez działania podejmowane na poziomie krajowym, regionalnym oraz przedsiębiorstw. Realizacja zrównoważonego rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy powinna opierać się na:

- budowaniu pozycji konkurencyjnej kapitału ludzkiego poprzez kształtowanie jego potencjału jakościowego opartego na wiedzy, co jest związane z edukacją na wszystkich poziomach oraz kształceniem ustawicznym w powiązaniu z potrzebami rozwoju przedsiębiorstw;
- kształtowaniu i zarządzaniu kapitałem ludzkim, zapewniającym lepsze warunki życia przyszłym pokoleniom poprzez środowiskowe rozwiązania w obszarze produkcji;
- dbałości o posiadany kapitał ludzki i niedopuszczania do jego marnotrawstwa poprzez wykluczenia w postaci bezrobocia i ubóstwa²⁸.

Odnosząc kategorię kapitału ludzkiego do założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu zauważyć można, iż obecne uwarunkowania cywilizacyjne generują jego sektorowość w relacji do wszystkich trzech filarów zrównoważonego rozwoju. Kapitał ten sprowadzany jest bowiem nader często wyłącznie do roli czynnika wytwórczego. Postrzeganie człowieka-pracownika jedynie przez pryzmat sfery ekonomicznej deprecjonuje jego ludzką naturę i degraduje ją do funkcji zas-

²⁷ A. Linowska, *Kapitał ludzki szansą rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, red. B. Poskrobko, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, s. 227-246.

²⁸ Tamże, s. 227-246.

bów. Człowiek, podobnie jak przyroda, jest jednak nie tylko zasobem umożliwiającym powiększanie kapitału ekonomicznego, ale sam w sobie stanowi kapitał. Dlatego procesu rozwoju, w tym rozwoju zrównoważonego, nie powinno się zawęzić wyłącznie do kapitału ekonomicznego oraz materialnie rozumianego dobrobytu. Współcześnie z niepokojem zaobserwować można, jak kapitał ekonomiczny wydaje się być w coraz większym stopniu powiększany kosztem człowieka i przyrody poprzez urzeczywistnianie określonych form wyzysku na całym świecie. Z drugiej strony kapitał ekonomiczny eliminuje też człowieka z procesu wytwarzania czyniąc z niego „odpad” w postaci masowego bezrobocia. Rozwiązania takie wydają się być dalekie, a nawet sprzeczne, z ideą integralnego traktowania głównych filarów zrównoważonego rozwoju: gospodarczego, społecznego oraz ochrony środowiska, a także urzeczywistniania procesu ich ewolucji i postępu²⁹.

W nurt powyższych rozważań wpisuje się problematyka postrzegania kapitału ludzkiego we współczesnych przedsiębiorstwach, a także wdrażania tzw. *humanistycznych wartości zarządzania*, takich jak np.: wolność działania, autonomia, autokracja, altruizm, wspólnota, troska o sprawy publiczne. Zarządzanie oparte na takich właśnie wartościach, wynikające z przyjęcia idei zrównoważonego rozwoju oraz koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, najważniejsze znaczenie przypisuje człowiekowi w pracy i w życiu poza nią, a więc rozsądnie łączy kryteria efektywności ekonomicznej z regułami kształtowania warunków, w których jednostki mogą w korzystnym dla siebie stopniu realizować i doskonalić potencjalne możliwości. Humanizm wartości zarządzania przejawia się głównie w tym, że menedżerowie troszczą się i dbają o swoich pracowników; gwarantują pełniejsze skupienie się na realizacji wspólnego celu oraz inspirują i motywują do poszukiwania skutecznych i efektywnych dróg służenia rynkowi i społeczności, w której firma egzystuje³⁰. Humanizm wartości zarządzania przejawia się również w przekonaniu, iż pracownicy powinni być traktowani jako cenny kapitał, który można pomnażać i, że dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesów, konieczna jest wspólnota interesów pracownika i pracodawcy. Menedżerowie powinni zatem odejść od tradycyjnego kierowania opartego na formule „3K”, tj. komenderowania, kontrolowania i korygowania na rzecz „3W”, tj. wymagania, wspomaganie i wiązania działań na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Jak pisze Józef Penc, przyjęcie takiego kierunku w zarządzaniu oznacza wprowadzanie integratywnego stylu kierowania, w którym pracownik czuje się bardziej partnerem niż podwładnym i w którym rozkazodawstwo zastępuje się przywództwem. W takim stylu przełożony dzieli się władzą i deleguje uprawnienia, stwarza klimat do dyskusji, wysuwania i rozważania różnych pomysłów, pobudza inwencję oraz zachęca współpracowników do prowadzenia ulepszeń i poszukiwania optymalnych decyzji. Szczególną uwagę przypisuje on znaczeniu

²⁹ F. Piontek, B. Piontek, *Kategoria kapitału w warunkach zrównoważonego rozwoju i społeczeństwa wiedzy*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Wybrane problemy teoretyczne i implementacja w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, tom 1: *Studia nad zrównoważonym rozwojem*, red. B. Podskrobko, S. Kozłowski, Komitet „Człowiek i Środowisko” przy Prezydium PAN, Białystok-Warszawa 2005, s. 68 i nast.

³⁰ J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, część 1, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 7-19.

skutecznego motywowania, awansowania i harmonijnej współpracy. Stara się zbliżyć do siebie pracowników i związać ich interesy z interesami firmy, sprawiedliwie wynagradzać, uczciwie informować, a ich pracy i życiu w pracy nadawać wartość i godność³¹.

Narzędziem pomocnym w stworzeniu odpowiedzialnego miejsca pracy może być norma SA 8000, w szczególności koncentrująca się na zapewnieniu przestrzegania praw człowieka. Składa się ona z 9 wymagań: zakaz pracy dzieci i pracy przymusowej; zapewnienie odpowiednich warunków BHP; zagwarantowanie swobody działania związków zawodowych; zakaz wszelkich form dyskryminacji; zakaz stosowania kar cielesnych; maksymalnie 48-godzinny tydzień pracy; zapewnienie przyzwoitego poziomu wynagrodzenia; wdrożenie stosownego systemu zarządzania. Istotne jest także, aby pracownicy byli poinformowani o działaniach firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności. Bardzo ważne jest zjednanie ich bowiem dla realizowanych przez kierownictwo przedsięwzięć w tym właśnie zakresie. Nadal zbyt powszechnie spotyka się sytuacje, kiedy w firmach pracownicy reagują niechętnie na informacje o wsparciu uzyskiwanym przez zewnętrznych interesariuszy, komentując to w następujący sposób: „dlaczego oni dostali, a my nie?”. Aby uniknąć tego typu sytuacji oraz skutecznie wdrażać humanistyczne wartości w zarządzaniu należy zwracać uwagę na potrzeby i opinie pracowników oraz na bieżąco uzyskiwać odpowiedzi na takie podstawowe pytania, jak np.: Czy pracownicy są zadowoleni ze swojej pracy? Jaki jest poziom tego zadowolenia? Czy pracownicy czują się doceniani? Czy wierzą, że ich zdanie jest brane pod uwagę? Czy wierzą, że ich praca służy także wytwarzaniu wartości wyższego rzędu?³².

Powyższe rozważania wpisują się w nowy paradygmat zarządzania kształtujący się pod wpływem rozwijającego się modelu gospodarki opartej na wiedzy. Paradygmat ten określić można mianem „7F”, a jego podstawowe założenia zawarto w tabeli.

Tabela 1. Nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem „7F”.

FOCUS skupienie sił i środków	Posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i sprawne zarządzanie nim; skupienie się na realizacji celów i funkcji firmy, dzięki wykorzystaniu wyróżniających zdolności (kompetencji); skupienie się na potrzebach rynku
FIRST bycie pierwszym	Bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia; stosowanie marketingu symultanicznego, szybkie wprowadzanie innowacji i ich weryfikowanie na rynku
FAST bycie szybkim, bystrym	Szybkie dostosowanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem, szybkie wprowadzanie zmian

³¹ J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 9-14.

³² T. Gasiński, G. Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2007, na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, s. 26 i nast.

	poprzez wykorzystanie wszelkich źródeł pomysłów innowacyjnych; szybkie uczenie się i inwestowanie w edukację; upowszechnianie najlepszych sposobów działania; poszukiwanie możliwości wyprzedzenia oczekiwań klienta
FLEXIBILITY łatwość przystosowania się	Elastyczne myślenie i działanie, elastyczne dostosowanie celów firmy do potrzeb zmieniającego się otoczenia; organizowanie działań wokół najmocniejszych stron, outsourcing, adhokracja, tworzenie elastyczności jako wartości organizacyjnej
FRIENDLY Działanie przyjazne ludziom i środowisku	Tworzenie organizacji służącej otoczeniu, odpowiedzialnej społecznie, traktującej zysk jak jeden z głównych celów biznesu, a nie jego rację bytu; dbałość o środowisko i pomoc w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnej; prowadzenie wewnętrznych negocjacji; uprawnienie; nastawienie na ludzi, ochrona ich miejsc pracy; podnoszenie jakości ich życia w pracy; uznanie, iż pracownicy powinni czerpać korzyści z sukcesu firmy
FAIRNESS prawość i szlachetność w działaniu	Uczciwe, sprawiedliwe postępowanie wobec pracowników, partnerów biznesowych, interesariuszy i konkurencji; budowanie wizerunku firmy budzącej zaufanie i szacunek, o dużym kapitale reputacji i autentycznej tożsamości; dążenie do pokonania konkurencji przewagą wartości dla klienta
FEASIBILITY wykonalność zadań, możliwość przeprowadzania operacji	Konstruowanie programów i strategii możliwych do wykonania wspólnie z pracownikami, ustalenie misji i wizji; wypracowanie wspólnych koncepcji rozwoju; zapewnienie współdziałania pracowników w podejmowaniu decyzji; utrwalenie stosunków partnerskich i stymulowanie zaangażowania w podejmowane przedsięwzięcia; tworzenie układu optymalizującego osiągnięcia zespołów ludzkich i organizacji

Źródło: J. Penc, *Humanistyczne wartości zarządzania. W poszukiwaniu sensu działań menedżerskich*, Difin SA, Warszawa 2010, s. 86.

Zasygnalizowany kierunek zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, oparty na filozofii zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz humanistycznych wartości w zarządzaniu, nie posiada jeszcze długiej historii. Dopiero w ostatnich latach, wraz z pojawieniem się nowych problemów i wyzwań gospodarczych, zainteresowanie teorią i praktyką takiego funkcjonowania przedsiębiorstw znacząco wzrosło. Nie zastąpiło ono jednak, jak dotąd, dominującego podejścia wskazującego na konieczność maksymalizowania zysków i bogactwa

przedsiębiorstw. Owa obsesyjna pogoń za „zyskami za wszelką cenę” doprowadza niejednokrotnie do wielu skrajności m.in. katastrofalnego wpływu na przyrodę i społeczność lokalną; centralizowania najdrobniejszych decyzji finansowych; ograniczania środków na innowacje i inwestycje w ludzi, co prowadzi do tworzenia się form ich wyzysku. W obszarze zarządzania dostrzegalne są jednak stopniowe tendencje zmiany owego podejścia. Przejawia się to tworzeniem „partnerstwa strategicznego”, wdrażaniem „ludzkiego zarządzania korporacyjnego” i „rozwojem kapitału ludzkiego”. Redefiniuje się również podstawowe cele przedsiębiorstw. Stają się nimi: tworzenie wartości globalnej, wartości dla właściciela, pracowników, partnerów biznesowych, klientów, państwa, społeczeństwa i innych interesariuszy³³.

Zakończenie. Rozwój nowej „filozofii” zarządzania, podkreślającej potrzebę uwzględniania w działalności gospodarczej, oprócz wymiaru ekonomicznego, również czynniki społeczne i środowiskowe, wydaje się konieczny i niezbędny aby poszczególne państwa, w tym Polska, mogły realizować swoje ambitne cele rozwojowe. Ponadto pomyślny przebieg globalnej koncepcji rozwoju zrównoważonego warunkuje i gwarantuje realizację jakości życia, zarówno jednostkowego, jak i jakości życia w wymiarze społeczno-gospodarczym.

W kontekście zasygnalizowanej w artykule problematyki wydaje się, iż rola edukacji, przede wszystkim w kształtowaniu świadomości ekologicznej społeczeństwa jest tutaj nie do przecenienia. Zdawać sobie należy sprawę, że realizacja założeń zrównoważonego rozwoju wymaga powszechnej świadomości i akceptacji dla podejmowanych działań poszczególnych osób, grup, społeczności, przedsiębiorstw i państw. Można zatem mówić o *edukacji dla zrównoważonego rozwoju*, która wpływając na zmianę sposobu myślenia, „umożliwi ludziom tworzenie bezpieczniejszego, zdrowszego i lepiej prosperującego świata, podnosząc tym samym jakość życia. Edukacja dla zrównoważonego rozwoju może kształtować krytyczne myślenie, rozwijać świadomość oraz podnosić kwalifikacje, dzięki czemu możliwe staje się zgłębienie nowych wizji i pomysłów oraz rozwijanie nowych metod i narzędzi wdrażania”³⁴. Działania edukacyjne umożliwiające realizację założeń zrównoważonego rozwoju dotyczyć powinny nie tylko dzieci i młodzieży, ale także osób dorosłych. Dlatego jako zasadne należy uznać, że edukacja dla zrównoważonego rozwoju, która akcentując równowagę celów ekonomicznych i społecznych, z zachowaniem zasobów środowiska naturalnego, stanowi istotny element edukacji ustawicznej obejmującej całościowy proces uczenia się.

Bibliografia

1. Burchard-Dziubińska M., *Zrównoważony biznes – dlaczego tak trudno o sukces?*, [w:] *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki*, red. B. Powichrowska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011.

³³ Cit. za: B. Mikuła, *Wprowadzenie do gospodarki opartej i organizacji opartych na wiedzy*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), Difin, sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 28.

³⁴ *Strategia Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju* (przyjęta na spotkaniu wysokiego szczebla przedstawicieli Ministerstw ds. Środowiska oraz Edukacji – Wilno marzec 2005), Warszawa 2008.

2. Deklaracja Konferencji Narodów Zjednoczonych nt. Człowiek i Jego Środowisko, 5-16 czerwca 1972 r., Sztokholm, tzw. Deklaracja Sztokholmska.
3. Deklaracja z Rio de Janeiro w sprawie środowiska i ochrony. Preambuła, Konferencja Narodów Zjednoczonych „Środowisko i rozwój” Rio de Janeiro, 3-14 czerwca 1992 r.
4. Deklaracja z Johannesburga w sprawie zrównoważonego rozwoju z dnia 4 września 2002 r.
5. Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2007.
6. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007.
7. Janasz W. (red.), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju*, Difin S.A, Warszawa 2011.
8. Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).
9. Komisja Europejska, Komunikat Komisji Europa 2020, *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela, 3.3.2010 KOM(2010) 2020 wersja ostateczna.
10. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela, dnia 25.10.2011 KOM(2011) 681 wersja ostateczna.
11. Kozłowski S., *Przyszłość ekorozwoju*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2007.
12. Linowska A., *Kapitał ludzki szansą rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, red. B. Poskrobko, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011.
13. Mikula B., *Wprowadzenie do gospodarki opartej i organizacji opartych na wiedzy*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), Difin, sp. z o.o., Warszawa 2007.
14. Ministerstwo Środowiska, Wytyczne dla resortów, *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025*, Warszawa, grudzień 1999, s. 4. (Strategia ta została uchylona przez Radę Ministrów 23.10.2007 r.)
15. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Plan uporządkowania strategii rozwoju*. Tekst uwzględniający dokonaną w dniu 10 marca 2010 r. reasumpcję decyzji Rady Ministrów z dnia 24 listopada 2009 r., Warszawa, marzec 2010 r.
16. Ministerstwo Gospodarki, *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki. Dynamiczna Polska 2020*, Warszawa styczeń 2013 r.
17. Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
18. Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, część 1, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
19. Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania. W poszukiwaniu sensu działań menedżerskich*, Difin SA, Warszawa 2010.
20. Piontek F., Piontek B., *Kategoria kapitału w warunkach zrównoważonego rozwoju społeczeństwa wiedzy*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Wybrane problemy teoretyczne i implementacja w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, tom 1: Studia nad zrównoważonym rozwojem, red. B. Podskrobko, S. Kozłowski, Komitet „Człowiek i Środowisko” przy Prezydium PAN, Białystok-Warszawa 2005.
21. Polski Komitet ds. UNSECO, *UNESCO a Zrównoważony Rozwój*, <http://www.unesco.pl>, stan aktualny z dnia 4.09.2013.
22. Przychodzeń W., *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013
23. Skrzypek E., *Rola gospodarki opartej na wiedzy w warunkach zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki*, red. B. Powichrowska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011.
24. *Strategia Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju* (przyjęta na spotkaniu wysokiego szczebla przedstawicieli Ministerstw ds. Środowiska oraz Edukacji – Wilno marzec 2005), Warszawa 2008.
25. Sztumski W., *Idea zrównoważonego rozwoju a możliwości jej urzeczywistnienia*, „Problemy Ekorozwoju”, 2006, vol. 1 No 2.
26. Tryburski W. (red.), *Zasady kształtowania postaw sprzyjających wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.