



DOI: 10.18276/sip.2017.48/2-32

**Barbara Wyrzykowska\***

SGGW w Warszawie

**Aleksandra Zaleśna\*\***

Szkoła Jańskiego w Łomży

## KOMPETENCJE MENEDŻERÓW W ZRÓWNOWAŻONEJ ORGANIZACJI

### STRESZCZENIE

W obliczu narastających problemów ekologicznych i społecznych kierownicy organizacji są predysponowani do skutecznego i efektywnego kierowania firmą, mając na uwadze równowagę potrzeb międzypokoleniowych. W opracowaniu zaproponowano model kompetencji menedżerów, który obejmuje kompetencje potrzebne z punktu widzenia realizacji celów w zrównoważonej organizacji. Opracowanie oparto na źródłach wtórnych, wykorzystując metodę *desk research* oraz doświadczenia i przemyślenia własne autorek.

**Słowa kluczowe:** zrównoważona organizacja, zrównoważony rozwój, menedżerowie, kompetencje

### Wprowadzenie

Podążanie drogą zrównoważonego rozwoju staje się koniecznością wynikającą z gwałtownie pogarszającego się stanu środowiska naturalnego i narastających problemów społecznych. Szczególnie niekorzystny udział w tym procesie mają or-

---

\* Adres e-mail: [barbara\\_wyrzykowska@sggw.pl](mailto:barbara_wyrzykowska@sggw.pl)

\*\* Adres e-mail: [zalesna.aleksandra@wp.pl](mailto:zalesna.aleksandra@wp.pl)

ganizacje gospodarcze, a przede wszystkim przedsiębiorstwa produkcyjne, dlatego też powinny one przekształcać się w zrównoważone organizacje. Najbardziej predysponowane do przekształcania firm w zrównoważone przedsiębiorstwa jest kierownictwo, które jest wrażliwe na sprawy ekologiczne i społeczne oraz skuteczne w osiąganiu wytyczonych celów. Od kierownictwa wymaga się kreatywności i innowacyjności, ponieważ musi ono zmierzyć się nie tylko z problemami ochrony środowiska i społeczeństwa, ale i rozwiązywać różne problemy dotyczące celów ekonomicznych oraz ekologicznych oraz społecznych (Bansal, 2002, s. 122–131).

Niniejsze opracowanie bazuje w dużej mierze na autorskich komentarzach i refleksjach, wynikających ze skonfrontowania doświadczeń z przeglądem literatury dotyczącej kompetencji współczesnej kadry menedżerskiej. Podstawowe metody przygotowania artykułu, to analiza i synteza oraz indukcja i dedukcja.

## 1. Cel i metodyka postępowania badawczego

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zrównoważonej organizacji oraz identyfikacja pożądaných kompetencji, które powinien posiadać menedżer<sup>1</sup> w tego typu organizacjach. Do tak sformułowanego celu postawiono następujące tezy:

Teza 1. Najważniejszą rolę w procesie przekształcania przedsiębiorstw w zrównoważone organizacje odgrywają kierownicy, którzy rozumieją i stosują zasady zrównoważonego rozwoju w swojej pracy.

Teza 2. Menedżerowie odpowiedzialni za zrównoważony rozwój powinni posiadać odpowiedni zestaw kompetencji osobistych, interpersonalnych i biznesowych dotyczących różnych dziedzin funkcjonowania organizacji.

Dążąc do osiągnięcia celu badawczego, zastosowano dwa etapy badawcze. W pierwszej części artykułu przedstawiono istotę zrównoważonej organizacji oraz określono obszary działalności kierowników, które mają wpływ na rodzaj posiadanych przez nich kompetencji. Następnie, na podstawie analizy literatury przedmiotu i własnych przemyśleń autorskich, zaproponowano zarys modelu kompetencji dla menedżerów w zrównoważonej organizacji. Wstępna analiza wskazuje na konieczność dalszych badań nad tym zagadnieniem. Pojawiają się kolejne pytania: jak oceniać i rozwijać kompetencje menedżerów w zakresie zrównoważonego rozwoju?

---

<sup>1</sup> W niniejszym artykule pojęcie kierownik i menedżer jest używane zamiennie.

W jakim stopniu kompetencje te przyczynią się do budowania współpracy między menedżerami odnośnie do kształtowania zrównoważonej organizacji?

## 2. Istota zrównoważonej organizacji

Jedną z najbardziej znanych definicji zrównoważonego rozwoju (ZR) przedstawiła G.H. Brundtland w 1987 roku. Mówiła ona o dążeniu do zaspokojenia aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia w taki sposób, by umożliwić realizację tych samych dążeń następnym pokoleniom (*Nasza wspólna przyszłość*, 1991). W definicji tej zwraca się uwagę na konieczność przyjęcia perspektywy długookresowej.

Zrównoważone przedsiębiorstwo w ujęciu S. Harta i M. Milsteina (2003) to takie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju dzięki dostarczeniu równocześnie korzyści ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. T. Dyllick i K. Hockerts (2002, s. 131) również uwzględniają trzy wymiary zrównoważonego przedsiębiorstwa: ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Ponadto, parafrazując definicję G. Brundtland, autorzy ci określają zrównoważone przedsiębiorstwo jako takie, które dąży do zaspokojenia potrzeb interesariuszy firmy (pracowników, klientów, dostawców, społeczności lokalnej itd.), bez uciekania się do kompromisu w kwestii zaspokajania potrzeb przyszłych interesariuszy.

Według W. Grudzewskiego, I. Hejduk, A. Sankowskiej i M. Wańtuchowicz *sustainability* w przedsiębiorstwie należy rozumieć jako zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, a także rekonstrukcji i reorientacji, umożliwiającej utrzymanie „trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (...), przy równoważeniu interesów różnych grup” (Grudzewski i in., 2010, s. 27). Grudzewski i Hejduk stwierdzają ponadto, iż „*sustainable enterprise* to koncepcja przedsiębiorstwa przyszłości, elastycznie dostosowującego się do ciągłych i turbulentnych zmian zachodzących w otoczeniu oraz potrafiącego funkcjonować w warunkach chaosu i kryzysu” (Grudzewski, Hejduk, 2011, s. 11).

W zrównoważonej organizacji istotny jest również aspekt indywidualnego pracownika (*human sustainability*). J. Pfeffer stawia pytanie, dlaczego troszczymy się o misie polarne, a nie o zdrowie pracownika. Ma on na myśli to, jak praktyki zarządzania w przedsiębiorstwie wpływają na dobrostan psychiczny i fizyczny człowieka (Pfeffer, 2010, s. 36). Tym samym dodaje kolejny wymiar zrównoważonej organiza-

cji – wymiar indywidualny, dotyczący pracownika. Do wymiaru *human sustainability* odnoszą się również G. Spreitzer, C. Porath i C. Gibson. Ich zdaniem organizacje mają trwałe osiągnięcia (*sustainable performance*) dzięki odpowiedniemu podejściu do pracowników, dlatego zadaniem menedżerów jest tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej (Spreitzer, Porath, Gibson, 2012, s. 158–161).

Koncepcja ZR na poziomie przedsiębiorstwa wymaga operacjonalizacji, czyli przełożenia na praktyki działania. Dyrektywa unijna 2014/95/UE, która weszła w życie w grudniu 2014 roku, zobowiązuje przedsiębiorstwa (jednostki zaufania publicznego: banki, fundusze inwestycyjne) do przedstawiania w sprawozdaniach z działalności informacji niefinansowych, m.in. w obszarze społecznym i środowiskowym, zgodnie ze standardem G4 GRI (Global Reporting Initiative). W tym świetle istotna staje się kwestia kompetencji kadry kierowniczej. Pojawia się pytanie, jakie kompetencje potrzebne są menedżerom, by móc tworzyć zrównoważoną organizację?

### 3. Obszary działalności kierowników w zrównoważonej organizacji

Punktem wyjścia do określenia kluczowych kompetencji menedżerów w zrównoważonej organizacji było określenie obszarów ich działalności. Odpowiedzialni kierownicy są nie tylko zorientowani na cele ekonomiczne (własne i przedsiębiorstwa), lecz również aktywni ekologicznie i społecznie. W przypadku kierownictwa organizacji aktywność ekologiczna i społeczna uzewnętrznia się w trzech obszarach ich działalności (Pabian, 2011, s. 13–14):

- realizacji celów przedsiębiorstwa,
- wykonywaniu pracy,
- zachowaniu.

Domenę kierowników stanowi przede wszystkim realizacja głównych celów przedsiębiorstwa. Kierownicy wszystkich szczebli zarządzania określają cele oraz plany strategiczne, taktyczne i operacyjne, a następnie nadzorują ich realizację. Odpowiedzialni kierownicy to osoby wrażliwe ekologicznie i społecznie. Uznają odpowiedzialną produkcję za fundament rozwoju swojego przedsiębiorstwa. Czysta produkcja to jeden z najważniejszych celów ich aktywności proekologicznej. Eliminują więc z jej procesów szkodliwe emisje oraz montują urządzenia umożliwiające

ponowne użycie wody, odzyskiwanie ciepła, wykorzystanie odpadów. Ich dostawcy również muszą wykazywać się wrażliwością ekologiczną<sup>2</sup> i społeczną.

Drugim ważnym obszarem działalności zrównoważonych kierowników jest dbałość o odpowiedni asortyment produkcji. Oparty jest on na bezpiecznych i zdrowych produktach i usługach. Produkty takie mają cztery cechy: wykonane są ze zdrowych i bezpiecznych materiałów, oszczędnie zużywają prąd, wodę i inne media, którymi są zasilane, gwarantują właściwe zaspokojenie potrzeb klientów oraz można je utylizować, nie wyrządzając szkód środowisku. Dla kierowników bardzo ważna jest trwałość produktów. Zdają sobie sprawę, że dobra o niskiej jakości, nietrwałe, muszą być częściej wymieniane przez konsumentów, a to prowadzi do marnotrawstwa surowców oraz generuje ogromne ilości zużytych wyrobów. Są również przygotowani do renowacji wyrzuconych produktów (przedłużania ich cykli życia) w celu przekazywania ich na cele dobroczynne lub odsprzedaży po niskich cenach.

Trzeci obszar aktywności zrównoważonych kierowników stanowi działalność społeczna. Dostrzegają oni problemy społeczne świata, kraju i swojego regionu oraz pragną przyczynić się do ich rozwiązywania. Dlatego też inicjują lub włączają się w różnego rodzaju akcje społeczne na rzecz osób niepełnosprawnych, bezdomnych, chorych, poszkodowanych w klęskach żywiołowych oraz innych społeczności, które wymagają pomocy materialnej lub finansowej.

Bardzo ważnym przejawem prospołecznych zachowań w omawianych sferach działalności kierowniczej jest podporządkowanie się zasadom etyki. Etyczne postępowanie przedsiębiorstw buduje zaufanie klientów, inwestorów i jest źródłem dumy pracowników (Grudzewski, Hejduk, 2011, s. 15).

#### 4. Pożądane kompetencje menedżerów

Istnieje szereg różnych czynników, od których zależy zdolność przedsiębiorstwa do realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju. Wymienić należy m.in. włączenie kwestii ZR do strategii przedsiębiorstwa, oferowanie innowacyjnych produktów przyjaznych dla środowiska, uwzględnienie kwestii ZR w całym łańcuchu dostaw, wspieranie partnerów we wprowadzaniu koncepcji ZR (Brzozowski, 2013, s. 13). W polskich przedsiębiorstwach brakuje koordynacji działań w zakresie ZR, powią-

<sup>2</sup> Na przykład przetwórcza owoców i warzyw podpisuje kontrakty na dostawy z farmerami którzy mają ekologiczne gospodarstwa.

zania „założeń strategicznych z filozofią zrównoważonego rozwoju” (Bosch, 2010, s. 112). Aby takie powiązanie miało miejsce, należy najpierw zadbać o kształtowanie kompetencji menedżerów w tym zakresie.

W literaturze niewiele jest propozycji oraz badań kompetencji menedżerskich w odniesieniu do koncepcji ZR. M. Willard i in. na podstawie badań wśród (głównie amerykańskich) menedżerów i specjalistów ds. ZR wyróżnili kompetencje twarde i miękkie. Spośród twardych kompetencji trzy najczęściej wymieniane przez respondentów to: planowanie strategiczne, myślenie systemowe, zarządzanie projektami. Do kompetencji miękkich zaliczyli: komunikowanie się z interesariuszami, rozwiązywanie problemów, motywowanie ludzi (Willard i in., 2010, s. 6).

A. Wiek, L. Withycombe i C.L. Redman (2011) proponują ujęcie pięciu kompetencji istotnych w stosowaniu koncepcji ZR. Ich zdaniem są to następujące kompetencje<sup>3</sup>: umiejętność myślenia systemowego (myślenia holistycznego), umiejętność antycypowania (myślenia o przyszłości), kompetencje normatywne (tj. umiejętność kierowania się wartościami i zasadami etycznymi), umiejętności strategiczne dotyczące skutecznego wdrażania rozwiązań problemów, oraz umiejętności interpersonalne.

R. Wesselink, V. Blok, S. Van Leur, T. Lans i D. Dentoni (2015) wymieniają takie kompetencje, jak: myślenie systemowe, dostrzeganie różnorodności, podejście interdyscyplinarne, kompetencje interpersonalne, umiejętność podejmowania działań (*action competence*), oraz umiejętności w zakresie zarządzania strategicznego. Na problem i konieczność edukacji menedżerów w zakresie ZR zwracają też uwagę J. Przychodzeń i W. Przychodzeń ([www.docplayer.pl](http://www.docplayer.pl)), jednak nie podejmują oni próby określenia, jakie kompetencje potrzebne są menedżerom, by organizacja stała się zrównoważona.

Na tym etapie autorki przedstawiły zarys modelu kompetencji dla menedżerów w zrównoważonej organizacji przyczyniających się do sprawnego i skutecznego działania oraz podjęły próbę ich zdefiniowania (tab. 1). Model ten jest tylko konceptem teoretycznym – stanowi wynik analizy literatury – i nie został zweryfikowany praktycznie. Zakłada się w nim istnienie trzech wymiarów kompetencji (Cardona, Garcia-Lambardia, 2005, s. 38):

1. **Wymiar osobisty** – kompetencje, które budują zaufanie u pracowników oraz pomagają im utożsamiać się z misją organizacji. Kompetencje te podzielono

<sup>3</sup> Chociaż owa lista kompetencji odnosiła się do kształtowania kompetencji studentów w obszarze ZR, to można ją zastosować także w odniesieniu do kształtowania kompetencji menedżerskich w organizacjach.

na zewnętrzne – pro aktywność (zarządzanie: sobą, czasem, informacją, stresem) oraz wewnętrzne – doskonalenie osobiste (m.in. otwartość na zmianę, uczenie się, uczciwość, przestrzeganie zasad etyki). Poziom tych kompetencji decyduje o szybkości, jakości i zaangażowaniu w podejmowane działania.

2. **Wymiar interpersonalny** – kompetencje, które umożliwiają menedżerowi rozwijanie umiejętności pracowników oraz pomaganie im w dobrym wykonywaniu pracy; komunikacja, zarządzanie konfliktem, charyzma, delegowanie, coaching, praca zespołowa. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się i wywierania wpływu na innych.
3. **Wymiar biznesowy** – kompetencje, które mają na celu wytwarzanie optymalnej wartości ekonomicznej dla firmy; wizja biznesu, wizja organizacji, zarządzania zasobami, orientacja na klienta, networking, negocjacje. Dotyczy zarówno miękkich obszarów kierowania, jak i strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności zarządzania.

Tabela 1. Struktura kompetencji kadry kierowniczej w zrównoważonej organizacji

Kompetencje osobiste	Kompetencje interpersonalne	Kompetencje biznesowe
1	2	3
<b>Interdyscyplinarna wiedza</b> – identyfikowanie czynników w firmie odpowiadających za wpływ na otoczenie oraz umiejętność zarządzania procesami z różnych obszarów; od logistyki, poprzez produkcję po kwestie zasobów ludzkich.	<b>Dbalność o dobrostan pracowników</b> – tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej ograniczeniu rotacji pracowników i poszanowaniu ich praw oraz podnoszeniu komfortu pracy; sprawiedliwe traktowanie pracowników.	<b>Myślenie długofalowe</b> – podejmowanie działań na rzecz przyszłych pokoleń, aby były zdolne nie tylko przetrwać, lecz również się rozwijać; dobieranie technologii oraz kształtowanie parku maszynowego w taki sposób, aby zminimalizować szkody wyrządzone środowisku naturalnemu oraz marnotrawstwo czynników produkcji. Ponadto ważne jest posiadanie trwałej przewagi konkurencyjnej.
<b>Innowacyjność i elastyczność</b> – posiadanie zdolności intelektualnych i percepcyjnych, które ułatwiają radzenie sobie ze złożonością otoczenia, a także pomagają jednostkom znajdować proste rozwiązania do skomplikowanych problemów; dobre wykorzystanie zasobów i innowacyjny rozwój biznesu, który rozwiązuje jednocześnie ważne problemy społeczne.	<b>Coachingowy styl zarządzania</b> – budowanie pozytywnego nastawienia pracowników do realizacji zadań; docenianie oraz zachęcanie pracowników do efektywnej pracy i dalszego rozwoju poprzez uruchomienie samodzielnego myślenia i odpowiedzialności pracowników.	<b>Systemowe podejście do zarządzania</b> – nastawienie nie tylko na zysk finansowy, ale także budowanie kapitału ludzkiego i społecznego w organizacji – optymalizacja zysku.

1	2	3
<b>Etyczne przywództwo</b> – przestrzeganie zasad etyki i dążenie do sprawiedliwości społecznej; wspieranie praktyk organizacyjnych przyjaznych dla środowiska.	<b>Praca zespołowa</b> – dzielenie się wiedzą i informacjami, m.in. na temat misji, wizji, strategii, tak by pracownicy mogli zobaczyć swoją pracę w szerszym kontekście; budowanie lojalności i zaangażowania pracowników na rzecz ochrony środowiska.	<b>Nawiązywanie współpracy międzyorganizacyjnej</b> – umiejętność prowadzenia dialogu z interesariuszami organizacji.
		<b>Orientacja na klienta</b> – pozytywne nastawienie do klientów oraz ich potrzeb; wykorzystanie własnych umiejętności, wiedzy i doświadczeń do prowadzenia kampanii informacyjnych, mających nauczyć klientów, jak użytkować ich produkty w sposób ekologiczny i społecznie odpowiedzialny.
		<b>Zarządzanie zmianą</b> – wdrożenie systemu zarządzania środowiskiem zgodnego z normą ISO 14001, posiadanie własnych systemów ochrony środowiska w organizacji; znajomość raportowania zintegrowanego, które odnosi się do perspektywy finansów, wpływu społecznego i środowiskowego oraz wartości, jakich dostarcza w tych obszarach.

Źródło: opracowanie własne.

Od menedżerów w zrównoważonej organizacji wymaga się różnych kompetencji. Jedną z najważniejszych jest interdyscyplinarna wiedza i etyczne przywództwo. Ponadto menedżerowie powinni posiadać szereg kompetencji biznesowych, takich jak: myślenie długofalowe, systemowe podejście do zarządzania, nawiązywanie współpracy międzyorganizacyjnej, orientację na klienta oraz zarządzanie zmianami.

## Podsumowanie

Przedstawiony w artykule zestaw kompetencji wskazuje, że menedżer odpowiedzialny za zrównoważony rozwój w organizacji powinien łączyć kompetencje z wielu dziedzin, musi nie tylko umiejętnie zarządzać, ale również reagować na wy-



zwania ekologiczne i społeczne, powinien posiadać odpowiedni zestaw kompetencji osobistych, interpersonalnych i biznesowych.

Nie można stworzyć jednej uniwersalnej listy pożądanych kompetencji, ponieważ każda organizacja jest inna, ma swoją misję i cele, a także działa w odmiennym otoczeniu. Podsumowując, problem kompetencji jest i pozostanie nadal kwestią otwartą, a różnice w ich określaniu powinny być zachętą i inspiracją dla teoretyków i praktyków zarządzania do poszukiwania nowych obszarów pożądanych kompetencji oraz metod ich pomiaru.

## Literatura

- Bansal, P. (2002). The Corporate Challenges of Sustainable Development. *Academy of Management Executive*, 16 (2), 122–131.
- Bosch, G. (2010). System zarządzania zrównoważonym rozwojem. W: Kronenberg J., Bergier T (red.), *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*. Kraków: Fundacja Senzimira.
- Brzozowski, T. (2013). Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako fundamenty nowego modelu biznesowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 288, 11–21.
- Cardona, P., Garcia-Lombardia, P. (2005). How to Develop Leadership Competencies. Pamplona: Eunsa. Polskie wydanie: (2010) *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*. Kraków: Wydawnictwo M.
- Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and Environment*, 11 (2), 130–141.
- Grudzewski, W.M., Hejduk I.K., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2010). *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Warszawa: Poltext.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2011). Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. W: I.K. Hejduk (red.), *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ.
- Hart, S.L., Milstein, M.B. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17 (2), 56–69.
- Nasza wspólna przyszłość* (1991). Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju pod kierunkiem G.H. Brundtland. Warszawa: PWE.

- Pabian, A. (2011), Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 13–14.
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspective*, 24 (1), 34–45.
- Przychodzeń J., Przychodzeń W. *Edukacja menedżerów jako warunek skutecznej implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w działalność biznesową*. Pobrane z: <http://docplayer.pl/7503774> (19.12.2016).
- Shrivastava, P., Hart, S.L. (1995). Creating Sustainable Corporations. *Business Strategy and the Environment*, 4 (3), 154–165.
- Spreitzer, G., Porath, C.L., Gibson, C.B. (2012). Toward Human Sustainability: How to Enable More Thriving at Work. *Organizational Dynamics*, 41 (2), 155–162.
- Wesselink R., Blok V., Van Leur S., Lans T., Dentoni D. (2015). Individual Competencies for Managers Engaged in Corporate Sustainable Development Practices. *Journal of Cleaner Production*.
- Wiek, A., Withycombe, L., Redman, C.L. (2011). Key Competencies in Sustainability: A Reference Framework for Academic Program Development. *Sustainability Science*, 6 (2), 203–218.
- Willard, M., Wiedmeyer, C., Flint R.W., Weedon J.S., Woodward R., Feldman I., Edwards M. (2010). *The Sustainability Professional: 2010 Competency Survey Report*. International Society of Sustainability Professionals.

## COMPETENCES OF MANAGERS FOR SUSTAINABLE ORGANIZATION

### Abstract

In the face of increasing environmental and social problems steering the organization they are predisposed to the efficient and effective management of the company with a view to balancing the needs of intergenerational. The study was proposed competency model of managers, which includes the skills needed for the realization of the objectives of a sustainable organization. The study was based on secondary sources, using the method of desk research and experience and rethink their own authors.

**Keywords:** sustainable organization, sustainable development, managers, competence

**JEL codes:** M12, M14