

# ZARZĄDZANIE PRORÓZWOJOWĄ ZMIANĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE A PROCESY INNOWACJI

Andrzej MIRSKI

**Streszczenie:** W artykule omówione zostanie zagadnienie zmiany prorozwojowej, przedstawione zostaną modele rozwoju firmy w tym także model zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. W artykule szczególnie podkreśla się znaczenie współ-rozwoju, zarówno zewnętrznego, a więc skoordynowania rozwoju firmy z jej otoczeniem, jak i wewnętrznego, a więc zsynchronizowanego rozwoju kierownictwa i pracowników przedsiębiorstwa. To ostatnie jest szczególnie ważne przy wprowadzaniu zmian w firmie, gdyż zmniejsza opór wobec nich a zwiększa utożsamianie się z tymi zmianami i partycypację w nich.

**Słowa kluczowe:** zmiana prorozwojowa, rozwój zrównoważony, zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, współ-rozwoj, innowacyjność.

## 1. Wstęp

Współczesna, zglobalizowana gospodarka jest zdeterminowana przez ciągle rosnącą konkurencję, tworzące się nowe rynki zbytu, ciągle nowe wymagania i oczekiwania klientów. Aby sprostać tym wymaganiom, przedsiębiorstwo musi dokonywać zmian, prowadzących do jego rozwoju. Zmusza to je do ustawicznego doskonalenia się, ulepszania możliwości produkcyjnych, oraz wprowadzania nowszych technologii. Tego typu zmiany można nazwać zmianami prorozwojowymi. Są one niezbędne aby przedsiębiorstwo mogło przetrwać i odnosić dalsze rynkowe sukcesy. W niniejszym artykule rozwój będzie rozumiany jako uporządkowana zmiana, w której następuje postęp. W literaturze często jednak rozwój jest definiowany jako ogół zmian w przeciągu pewnego okresu czasu. Na przykład w marketingu często używa się pojęcia rozwoju produktu, poczynając od jego zaprojektowania, pojawienia się na rynku, wzrostu, szczytowi popularności aż do stopniowego schyłku i ostatecznego zaniknięcia. W praktyce zarządzania przyjmuje się, że produkty są w zasadzie „śmiertelne”, to znaczy z czasem zanikają, wyparte przez konkurencję, a najczęściej przede wszystkim z powodu „moralnego starzenia się” (niedostosowania technologicznego i jakościowego do szybko zmieniających się wymagań otoczenia). Założenie to zresztą nie jest do końca słuszne, gdyż wiele produktów nie umiera całkowicie, ale staje się produktem niszowym, dla niewielkiego kręgu zapaleńców i utrzymuje tę pozycję bardzo, bardzo długo (np. miecze – kiedyś narzędzie walki, teraz obiekt pożądany przez hobbystów). Natomiast przedsiębiorstwo z samego swojego założenia uznawane jest najczęściej jako instytucja o nieograniczonym czasie trwania - zły to menedżer, który od samego końca planuje jego schyłek i „śmierć”. Stare produkty technologie przedsiębiorstwo może zastąpić nowymi, choć w praktyce nie jest to łatwe. Wiele przedsiębiorstw rzeczywiście upada, ale zwykle przyjmuje się, że ich rozwój nie przebiegał prawidłowo, że nie wprowadzały one koniecznych zmian, które pozwoliłyby im na podążanie za rozwojem globalnego świata i utrzymania konkurencyjności. Dlatego w stosunku do podmiotów o nieograniczonym, przynajmniej teoretycznie, czasem trwania, a

za których utrzymanie się „przy życiu” i dalszy rozkwit odpowiada wprowadzanie stosownych zmian pojęcie rozwoju powinno być zawężone do ciągłej transformacji w kierunku postępu. Odpowiednie zmiany są powiązane nie tylko z technologią, ale również z odpowiednim sposobem organizowania i kierowania, a także sposobem myślenia pracowników.

## 2. Modele rozwoju przedsiębiorstwa

Rozwój przedsiębiorstwa jest zatem taką uporządkowaną sekwencją zmian, w wyniku których której następuje postęp, który można obserwować w kluczowych wskaźnikach ekonomicznych (wzrost obrotów, zysku, zatrudnienia, zasobów przedsiębiorstwa) oraz wskaźnikach pozaekonomicznych firmy. Jednakże zachodzące zmiany nie zawsze, nawet mimo intencji kierownictwa, będą prowadzić w kierunku postępowym. Zmiany mogą potoczyć się także w kierunku regresywnym (pogorszenie stanu firmy) lub zachowawczym (mimo przeprowadzania różnych działań firma nadal pozostaje w stagnacji).

Autor artykułu proponuje wprowadzenie kilku klasyfikacji rozwoju przedsiębiorstwa. Po pierwsze, można zaproponować podział na proporcjonalny i nieproporcjonalny rozwój firmy. Rozwój proporcjonalny jest wtedy, kiedy wszystkie najważniejsze zmiany w przedsiębiorstwie, zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i pozaekonomicznym, mają charakter rozwoju postępowego. Rozwój nieproporcjonalny następuje natomiast wtedy, gdy w pewnych dziedzinach występują zmiany postępowe, w innych zaś jak regresywne i zachowawcze. Przykładem tego może być osiąganie wysokich zysków dzięki bezwzględnej eksploatacji pracowników: wtenczas postępowemu rozwojowi podlega sytuacja finansowa firmy, natomiast regresowi ulega dobrostan pracowników, ich zaangażowanie i motywacja a także kultura organizacyjna i atmosfera pracy.

Rozwój przedsiębiorstwa można również sklasyfikować na rozwój ciągły, skokowy i mieszany (kiedy w jednych dziedzinach następują zmiany ciągłe, a w innych skokowe). W przypadku formy ciągłej zamiany następują w miarę wolno, poprzez stałe równomierne przyrosty. Rozwój skokowy ma miejsce wtedy, kiedy zmiana ma postać nagłą, wyraźną, mocno odróżniającą się od stanu poprzedniego. Jest to zatem zmiana jakościowa – firma znajduje się w wyraźnie jakościową odmiennym stanie w stosunku do stanu poprzedzającego.

Rozwój firmy zwykle następuje dzięki doskonaleniu i innowacji. Zmiany ilościowe następują najczęściej dzięki procesom doskonalenia, stałego poprawiania różnych aspektów firmy, zmiany jakościowe (skokowe) spowodowane są zazwyczaj jakąś innowacją. Zmiana jakościowa może nastąpić, kiedy procesy doskonalenia przekroczą pewien próg, który wprowadza przedsiębiorstwo w zupełnie nową, jakościowo różną, sytuację. Działa tu bowiem heglowska zasada przechodzenia ilości w jakość [1]. Dzięki stałemu poprawianiu swojego funkcjonowania, zwiększaniu zysków, awansowaniu na rynku, oraz dzięki odpowiednim działaniom organizacyjnym, firma może wejść w nowe, jakościowo stadium w swoim rozwoju.

W teoretycznych rozważaniach na procesami rozwojowymi wymienić można dwa modele: mechanistyczne i organizmiczne [2]. W tym pierwszym modelu ujmuje się rozwój jako proste następstwo zmian, wywołanych działaniem czynników zewnętrznych. Zazwyczaj ten model rozwoju ujmuje się jako reaktywny, to znaczy zmieniający się obiekt (np. przedsiębiorstwo) reaguje i dostosowuje się do zewnętrznych zdarzeń i wymagań. Takiemu rozumieniu odpowiada także ujęcie homeostatyczne [3]. Model organizmiczny natomiast stanowi, że rozwój to zmiany w organizacji wewnętrznej, w strukturze całego

obiektu czy systemu. Rozwój taki ma charakter bardziej aktywny, niż reaktywny, i bardziej odpowiada mu model homeorezy niż homeostazy. W przypadku przedsiębiorstwa to ono samo przeprowadza daleko idące zmiany w swojej strukturze i funkcjonowaniu, a nie tylko biernie reaguje na czynniki z zewnątrz. Autor proponuje podzielić rozwój firmy na mechaniczny (dostosowujący się) i organizmiczny (forsujący radykalne zmiany). Zwykle rozwój mechaniczny będzie rozwojem ciągłym (ilościowym) a organizmiczny rozwojem skokowym (jakościowym).

Rozwój systemu może się dokonywać za pomocą dwóch przeciwstawnych procesów: dyferencjacji i integracji. Każdy system, zawiera dwie zmienne: całość i część – oraz tworzone pomiędzy nimi relacje, przy czym, całość dominuje, zaś rola części jest drugorzędna a integracja stanowi warunek powiązań wielu części w jedną całość [4]. Aby system mógł się prawidłowo rozwijać, jego składowe muszą podlegać dyferencjacji, jak również i on sam, aby w swoim środowisku znaleźć odpowiednią niszę. Autor artykułu proponuje wprowadzić model rozwoju dyferencjalnego (rozwój przez dyferencjacje) oraz model rozwoju integracyjnego (rozwój przez integrację). Do zrównoważonego i proporcjonalnego rozwoju przedsiębiorstwa potrzebne jest współlistnienie i harmonizacja tych dwóch czynników całościowego rozwoju.

Dyferencjację w ramach przedsiębiorstwa możemy podzielić na dyferencjację zewnętrzną i wewnętrzną. W przypadku dyferencjacji zewnętrznej zachodzi przede wszystkim proces specjalizacji i zajmowania określonej niszy na rynku przez firmę oraz odróżnienie produktu od innych produktów istniejących na rynku. W tym ostatnim wypadku firma stosuje przede wszystkim strategię dywersyfikacji [5]. Odróżnienie firmy jednak może nastąpić w sensie nie tylko produktu, ale także procesu oraz kondycji przedsiębiorstwa. Rozwój dyferencjalny wewnętrzny polega na powiększającej się stale specjalizacji pracowników, przyjmowania przez nich różnych, komplementarnych ról, na pojawianiu się różnych, często konkurencyjnych ze sobą idei i pomysłów, co tworzy dobre warunki dla pojawiania się innowacji.

Integracja firmy również może mieć postać zewnętrzną i wewnętrzną. Zewnętrzny rozwój integracyjny następuje poprzez włączanie się (integrowanie) w obieg gospodarczy, lokalny, krajowy, europejski (europeizacja) oraz światowy (integracja), poprzez kooperację, współpracę, społeczne zaangażowanie (społeczna odpowiedzialność biznesu). Rozwój integracyjny wewnętrzny następuje poprzez właściwą koordynację działania różnych podsystemów organizacji, poprzez integrowanie pracowników wokół misji, strategii i celów firmy, poprzez integrowanie ich także w sensie interpersonalnym (polepszanie relacji w firmie) a nawet w sensie intrapersonalnym (pomaganie w ich integracji wewnętrznej).

Rozwój można także podzielić na zrównoważony i na niezrównoważony. Rozwój zrównoważony istnieje wtedy, gdy przedsiębiorstwo zorientowane jest na działanie długotrwałe, na ciągłe odnawianie i zwiększanie swoich zasobów, na podnoszenie jakości pracy i życia swoich pracowników, na wnoszenie wkładu do polepszania jakości życia swoich klientów dzięki swoim produktom oraz na odnawianie zasobów środowiska dzięki stosowaniu bezpiecznej dla niego technologii oraz czynne jego wspieranie. Rozwój jest niezrównoważony, kiedy skierowany jest tylko na doraźny zysk, nie dbając o dobro pracowników i otoczenia, gdy stosowane technologie prowadzą do zanieczyszczenia środowiska.

### 3. Model zrównoważonego rozwoju

Koncepcja zrównoważonego rozwoju wywodzi się pierwotnie z gospodarki leśnej a została po raz pierwszy wprowadzona przez Hansa Carla von Carlowitza jako sposób gospodarowania lasem, w którym wycina się tylko tyle drzew, ile może w to miejsce urosnąć, co pozwala uzyskać długotrwałą eksploatację [6]. Natomiast obecnie, w ramach światowej strategii ochrony przyrody, rozwój zrównoważony jest rozumiany jako takie „przekształcenie biosfery i wykorzystanie zasobów ludzkich, ekonomicznych oraz zasobów przyrody nieożywionej i ożywionej dla zaspokojenia potrzeb ludzi i poprawy jakości ich życia, które uwzględnia czynniki społeczne, ekologiczne i ekonomiczne, wielkość zasobów przyrody oraz, w przypadku możliwości wyboru jednej z opcji rozwoju, korzyści i straty wynikające z tego wyboru w bliższej i odległej przyszłości” [7]. W zakresie nauk ekonomicznych D. Pearce i R.K. Turner ujęli rozwój zrównoważony jako „maksymalizację korzyści netto z rozwoju ekonomicznego, chroniącą jednocześnie oraz zapewniającą odtwarzanie się użyteczności i jakości zasobów naturalnych w okresie długim” [8]. Jednocześnie model zrównoważonego rozwoju uwzględnia także poziom dobrobytu [9]. Według Freimanna zrównoważony rozwój oznacza wprowadzenie „nowego, realistycznego wzorca w gospodarce, w którym bierze się pod uwagę dalekosiężne ekonomiczne skutki prowadzenia działalności gospodarczej, postrzegany jako polityczna wizja przyszłości nie tylko przez rządy i państwa, lecz także przez głównych przedstawicieli sektora gospodarczego i konsumentów [10]. Obecnie wśród ekonomistów pojawia się powszechna zgoda na to trzy zasadnicze kryteria, które powinny się pojawić w definicji zrównoważonego rozwoju:

- ukierunkowanie na długoterminowość
- uwzględnienie trzech najważniejszych wymiarów rozwoju: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego
- równorzędne uwzględnienie globalnego i wewnątrzspołecznego rozwoju [8].

Möller uważa, że ten trójwymiarowy (ekonomiczno-społeczno-ekologiczny) model zrównoważonego rozwoju powinien opierać się na trzech zasadach:

- zasadzie integracji (równowartość trzech wymienionych aspektach rozwoju)
- zasadzie sprawiedliwości (wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej)
- zasadzie partycypacji (współuczestnictwa i współodpowiedzialności różnych podmiotów [11].

Według autora tego artykułu pojęcie oraz model rozwoju zrównoważonego można stosować do wielu różnych podmiotów (systemów), na różnych szczeblach hierarchii poczynając od gospodarki światowej, poprzez gospodarkę poszczególnych państw, działalność konkretnych przedsiębiorstw aż do samej jednostki. System podlega zrównoważonemu rozwojowi wtedy, gdy stale się odnawia i polepsza swoje funkcjonowanie, zapewniając jednocześnie polepszanie się funkcjonowania jego elementów składowych, a także korzystnie wpływa na otaczające go środowisko w taki sposób, że zapewnia sobie korzystne warunki funkcjonowania swojego jako całości, swoich elementów składowych oraz swojego środowiska w przyszłości.

Oznacza to, że system działa w kierunku stałej odnowy i polepszania jakości funkcjonowania swoich elementów składowych (odtworzenie wewnętrzne) oraz stałej odnowy i polepszania jakości funkcjonowania swojego otoczenia i jego elementów. Według modelu autora niniejszego artykułu szczególnie istotne jest pojęcie współ-rozwoju. Jakkolwiek system podlegający zrównoważonemu rozwojowi musi dbać o rozwój wszystkich swoich najważniejszych składowych oraz o rozwój najważniejszych,

kluczowych składowych środowiska. Podejście współ-rozwojowe jest krytyczne w stosunku do podejścia skrajnie konkurencyjno – indywidualistycznego, według którego liczy się tylko indywidualna ekspansja systemu kosztem innych obiektów oraz kosztem środowiska.

Niestety, takie podejście ma dalej swoich licznych obrońców, gdyż przy takim stanowisku, dany system, może rozwijać się dosyć szybko, kosztem innych podmiotów i środowiska. W przypadku systemów, takich jak państwo, może dążyć ono do gwałtownej ekspansji kosztem innych organizmów państwowych i otaczającego świata, uzasadniając to rzekomo „świętym egoizmem narodowym”. Na bazie takie myślenia wybuchały krwawe wojny, które omal nie doprowadziły do zagłady całej ludzkości i grożą światu w dalszym ciągu. Choć nadal nacjonałiści w różnych krajach stanowią groźną siłę i nierządzą rządzą jeszcze potężnymi, agresywnymi i uzbrojonymi po zęby państwami, to jednak zaczyna powoli narastać świadomość, że tak zwany egoizm państwowy, jest globalnie niebezpiecznym mirażem, zagryzającym bezpieczeństwu i stabilność całego świata. Rozwój zrównoważony nowoczesnego państwa zakłada pokojowy współ-rozwój z innymi krajami, na drodze współpracy i obustronnie korzystnej wymiany, z troską o funkcjonowanie całego światowego ekosystemu, a także, w wymiarze wewnętrznym, o proporcjonalny rozwój różnych działów własnej gospodarki, a przede wszystkim o rozwój własnych obywateli.

W przypadku przedsiębiorstw podejście konkurencyjno-indywidualistyczne (egoizmu organizacyjnego) jest jeszcze bardziej popularne, gdyż wiąże się z tradycyjnym paradygmatem funkcjonowania kapitalizmu starej daty (przed podejściem zrównoważonego rozwoju). Uważa się (choć rzadko już wyraża się to otwarcie i brutalnie), że firma może bezwzględnie dążyć do zysku i ekspansji za wszelką cenę nie dbając o otoczenie, środowisko ani dobrostan własnych pracowników. Takie podejście usiłuje się bronić za pomocą koncepcji niewidzialnej ręki rynku (sztywna interpretacja myśli Adama Smitha), albo sięgając jeszcze głębiej, za pomocą idei darwinizmu (koncepcja przetrwania najsilniejszych). Jak jednak już wykazał Keynes, niewidzialna ręka rynku działa tylko w pewnej krańcowej sytuacji ekonomicznej, a jej zaburzenie niweluje ten efekt [12]. Zresztą nawet Adam Smith miał na myśli działanie przedsiębiorców kierujących się własnym interesem, ale zasadniczo uczciwych [13]. Działalność oszukańcza czy przestępcza celem maksymalnego wzrostu narusza drastycznie stabilność systemu (na co remedium może stanowić tylko widzialna ręka sprawiedliwości a nie mityczna, niewidzialna ręka rynku). Ponadto ani w czasach Smitha, ani później, nie brano pod uwagę destrukcyjnego oddziaływania gwałtownego rozwoju środowiska na środowisko ekologiczne. Tutaj również żadna niewidzialna ręka nie stanowi dla środowiska ochrony. Zasada przetrwania najsilniejszych w rozwoju ewolucyjnym, choć czasowo może zapewnić pewną stabilność, to jednak nie stanowi żadnego zabezpieczenia dla środowiska, gdy jeden gatunek całkowicie zdobywa władzę i może (jak w przypadku homo sapiens) bezkarnie niszczyć środowisko.

Wreszcie zasada zrównoważonego rozwoju działa również na najbardziej elementarnym poziomie – jednostki ludzkiej. Autor niniejszego artykułu proponuje używać także pojęcia zrównoważonego rozwoju człowieka – takiego, w którym dba o jakość nie tylko życia własnego tu i teraz, ale dba o swoją przyszłość, o długotrwały dobrostan i ciągłe odtwarzanie swoich sił, dba jednocześnie o innych ludzi o środowisko w którym się znajduje. Jednostka tak również stara się w swoim życiu realizować zasadę współ-rozwoju, dbając nie tylko o swój własny rozwój, ale także własnego otoczenia oraz ludzi z którymi jest związany i za których odpowiada. Zachowania bezwzględnie egoistyczne rzadko są już

tłumaczone darwinizmem czy mechanizmem niewidzialnej ręki – przeciwnie, są na ogół potępiane etycznie, napiętnowane prawnie a i nauki o człowieku wprowadzają tutaj stosowną terminologię jak np. psychopatia. Społeczeństwo też nie czeka, aż jakieś „niewidzialne” mechanizmy naprawią szkody wyrządzone przez taką jednostkę innym (i samej sobie) i na ogół podejmuje stosowne działania społeczne, prawne czy terapeutyczne.

Najogólniej można powiedzieć, że podejście zrównoważonego rozwoju, choć w pełni uznaje działanie określonych praw ekonomicznych czy przyrodniczych, nie rezygnuje z odpowiedzialności ludzi i organizacji za własne działania na rzecz jakiś bezosobowych mechanizmów ekonomicznych (np. niewidzialna ręka rynku) czy przyrodniczych (prawa ewolucji). Przeciwnie, zasada zrównoważonego rozwoju łączy się zawsze ze świadomą refleksją i świadomym działaniem na rzecz zachowania równowagi, dbania o otoczenie i dbania o jakość życia ludzi. Nie oznacza to bynajmniej konieczności powrotu do koncepcji marksistowskich, które zresztą też prowadziły od odhumanizowania i również operowały spekulatywnymi pojęciami zewnętrznymi wobec ludzi, obiektywnych praw, napędzających rozwój świata (materializm historyczny). Zasada rozwoju zrównoważonego nie wymaga nacjonalizacji środków produkcji, centralnego planowania, które, jak wykazała historia tylko pogarsza funkcjonowanie ekonomiczne, społeczne a nawet ekologiczne. Chodzi (także w gospodarce wolnorynkowej) przede wszystkim o odpowiednią świadomość, aby, realizując swoje cele ekonomiczne, jednocześnie dbać o środowisko, otoczenie gospodarcze oraz o dobrostan pracowników. Ważne jest jednak i to, aby była to świadomość powszechna i globalna – jeżeli inne przedsiębiorstwa będą się zachowywały wyłącznie egoistycznie, firma o podejściu zrównoważonym, zorientowana na dobro środowiska, może nie przetrwać, może być bezlitośnie wykorzystana. Mamy tu zatem pewnego rodzaju dylemat więźnia – działalność prospołeczna i proekologiczna przedsiębiorstwa wymaga podobnego nastawienia ze strony innych firm. Wtenczas, przedsiębiorstwa i całe państwa mogą rozwijać się w sposób zrównoważony w gospodarce wolnorynkowej, opartej na prywatnej własności. Współrozwój nie wyklucza również konkurencji, ale konkurencji uczciwej, zorientowanej na jak najlepszym realizowaniu potrzeb klientów oraz otoczenia gospodarczego. Ponadto jest oczywiste, że dobry stan otoczenia i środowiska przedsiębiorstwa jest dla niej w perspektywie długoterminowej bardzo korzystny. Dobrobyt ekonomiczny otoczenia przekłada się na realny popyt i liczne grono klientów, stan prawny i bezpieczeństwo publiczne na komfort działania organizacji, zdrowe środowisko przekłada się także na komfort i warunki pracy. Podobnie zadowolenie i jakość życia pracowników przekładają się wyraźnie na dochody i efektywność przedsiębiorstwa. Nie przypadkowo zatem dwie najważniejsze cechy rozwoju zrównoważonego to nastawienie na długotrwałość działania oraz prospołeczny, pro środowiskowy charakter. Działania oszukańcze i nadmiernie eksploatacyjne mogą przynosić zyski tylko w krótkotrwałych przedsięwzięciach. W działaniu obliczonym na długie trwanie konieczne jest podejście współrozwojowe.

#### **4. Rozwój zrównoważony przedsiębiorstwa**

Rozwój zrównoważony przedsiębiorstwa istnieje, kiedy dba ono zarówno swoje otoczenie zewnętrzne, aby odtwarzane i zwiększane były jego możliwości zasilające, jak również czynnie dba o swoje podsystemy wewnętrzne, aby stale je podtrzymywać i powiększać.

Odtwarzanie zewnętrzne polega przede wszystkim na tym, aby cały czas mieć zapewnione źródło kapitału, głównie ze sprzedaży swoich produktów (a więc źródła zbytu),

ale także z innych możliwych środków (kredyty, sprzedaż akcji, fundusze pomocowe etc.). Ale nowoczesny punkt widzenia rozwoju zrównoważonego pozwala zobaczyć, jak istotne jest dla przedsiębiorstwa także ogólna jakość funkcjonowania zewnętrznego środowiska, a w szczególności jego makrootoczenia, zwłaszcza ekonomicznego, polityczno prawnego, społecznego, demograficznego, technologicznego i ekologicznego. Ten ostatni aspekt jest szczególnie istotny: w regionie o dużym zanieczyszczeniu środowiska nie można się w dłuższej perspektywie spodziewać wielu inwestorów, klientów, turystów, trudno o czystą wodę, a zdrowie a nawet życie pracowników może być poważnie zagrożone.

Z kolei wydajność zespołu pracującego w środowisku ekologicznym wzrasta przynajmniej o 15%, wyraźnie zmniejsza się absencja i łatwiej jest znaleźć utalentowanych kandydatów do pracy. Można powiedzieć, że odtwarzanie zewnętrznego ma ono zarówno aspekt ekonomiczny jak i etyczny. Aspekt ekonomiczny wiąże się z utrzymywaniem relacji biznesowych, z podtrzymywaniem zainteresowania przedsiębiorstwem ze strony interesariuszy zewnętrznych (jest to głównie rola marketingu przedsiębiorstwa) oraz dbanie o to, aby relacje te dla przedsiębiorstwa były zyskowe (rola analizy finansowej oraz negocjacji). Aspekt etyczny to po pierwsze odpowiedzialność ekologiczna, a więc staranie się o nieszkodzenie środowisku, o niezanieczyszczenie go, dbanie o to, aby tworzone produkty lub usługi nie działały szkodliwie na środowisko a nawet działanie na rzecz poprawy funkcjonowania środowiska naturalnego. Aspekt etyczny łączy się z coraz częściej stosowanym w praktyce pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu. Bardzo istotna jest jednak świadomość faktu, iż etyczne działanie firmy przełoży się wcześniej czy później na korzyści ekonomiczne w przyszłości. Etyka biznesu nie jest zatem bynajmniej jakimś kosztownym hobby, formą snobizmu czy też samo poświęcaniem się – leży ona naprawdę w szeroko pojętym i dalekowzrocznym interesie przedsiębiorstwa.

Odtwarzanie wewnętrzne z kolei jest skierowane na ciągłe odtwarzanie i zwiększanie potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa. Ma ono również aspekt ekonomiczny jak i etyczny. Aspekt ekonomiczny polega na optymalnym wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa: ludzkich, finansowych, fizycznych i informacyjnych, w sposób efektywny, bez marnotrawstwa, tak aby mogły one przynosić jak największy zysk przedsiębiorstwu. Najważniejszym obecnie zasobem organizacji jest kapitał ludzki i związany z nim kapitał wiedzy, a więc konieczne jest stałe podnoszenie kwalifikacji, umiejętności oraz kreatywności pracowników. W stosunku do zasobów ludzkich szczególnie istotny jest aspekt etyczny, polegający na sprawiedliwym traktowaniu pracowników, zwiększania ich dobrostanu oraz podmiotowego włączenia ich w cele oraz działanie przedsiębiorstwa (zasada partycypacji). Zadowolony i zaangażowany pracownik jest bardziej kreatywny. Dzięki temu może się zwiększać kapitał innowacyjny przedsiębiorstwa, a więc jego zdolności do tworzenia oraz wdrażania innowacji.

## **5. Rozwój zrównoważony przedsiębiorstwa a innowacyjność**

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa wymaga zatem stałego odtwarzania, i zwiększania zasilania wewnętrznego i zewnętrznego, takiego jednak, aby nie dokonać ich nadmiernej eksploatacji. Jest to możliwe jedynie wówczas, kiedy zarówno środowisko zewnętrzne, jak i podsystemy wewnętrzne ulegają rozwojowi. Dlatego w rozwoju zrównoważonym tak ważne jest podejście współrozwoju, a zatem czynnego wspomagania rozwoju środowiska zewnętrznego oraz czynnego rozwoju podsystemów wewnętrznych. To że rozwój przedsiębiorstwa wymaga stałego rozwoju jego podsystemów wewnętrznych jest oczywiste, aczkolwiek stale powinno tkwić w świadomości menedżerów.

Przedsiębiorstwo, aby się rozwijać, musi ciągle dbać o rozwój przede wszystkim swoich pracowników. Natomiast należy bardzo podkreślić jak ważne jest dbanie przedsiębiorstwa o stały rozwój środowiska zewnętrznego. Wchodzi tu zarówno rozwój ekonomiczny, społeczny, jak też rozwój środowiska. Należy go rozumieć, jako stałe polepszanie jakości wody, powietrza, ochrony zagrożonych gatunków, piękna krajobrazu, odpowiedniej proporcji zalesienia, łąk, opieki na zabytkami przyrody (jak również zabytkami ludzkiej cywilizacji). Procesy innowacji, zwłaszcza w zakresie różnych form ochrony środowiska oraz powolne, ale stałe zwiększanie energetyki ze źródeł odnawialnych, powoduje że dalszy wzrost ekonomiczny nie musi się odbywać kosztem zasobów środowiska. Współczesna koncepcja zrównoważonego rozwoju odeszła już od archaicznej idei „ograniczonych możliwości”, mającej swój rodowód z raportu Klubu Rzymskiego „Granice wzrostu” [13], według której świat dysponuje ściśle ograniczonymi możliwościami, których nie wolno wyczerpać, ze względu na potrzeby przyszłych pokoleń, co wiązało się wówczas kryzysem energetycznym i znacznym zanieczyszczeniem środowiska. Jednakże światowa gospodarka od czasów tego raportu rozwijała się w niezwykle wysokim a kryzys energetyczny i zanieczyszczenie środowiska nie zwiększyło się (poza Chinami), a w Europie i Stanach Zjednoczonych nawet zmniejszyło się. Stało się to właśnie możliwe dzięki postępowi technologicznemu i społecznemu, a zwłaszcza dzięki licznym innowacjom, które pozwoliły one na radykalne zwiększenie efektywności w zużywaniu energii, pojawieniu się nowych źródeł jej wytwarzania oraz zmniejszenia emisji szkodliwych substancji do środowiska. Możliwości świata nie są zatem ograniczone absolutnie, są one ograniczone tylko do danych możliwości cywilizacyjnych, technologicznych, społecznych i psychologicznych. Nie ma więc zatem także bezwzględnej granicy dla rozwoju przedsiębiorstwa, natomiast jego rozwój jest uzależniony od rozwoju środowiska zewnętrznego. Dlatego też w interesie każdego przedsiębiorstwa jest czynne staranie się o rozwój zewnętrznego środowiska, o postęp cywilizacyjny. Każda innowacja wprowadzona przez przedsiębiorstwo wnosi wkład do tego rozwoju. Przedsiębiorstwa powinny jednak w większym stopniu powinny wspierać rozwój nauki i edukacji, i to nie tylko w dziedzinie własnej dziedziny. Ponadto rozwój cywilizacyjny nie sprowadza się tylko do postępu technologicznego, niezwykle też jest ważny rozwój społeczny, ekonomiczny i kulturalny, stąd ogromne społecznej odpowiedzialności biznesu.

Rozwój przedsiębiorstwa wymaga także rozwoju jego podsystemów i wchodzących w jego skład obiektów. Organizacja musi dbać o stały postęp technologiczny, w czym ogromną rolę znowu odgrywają innowacje. Najważniejszy jest jednak dla przedsiębiorstwa stały rozwój jego najcenniejszego zasobu, jakimi jest potencjał ludzki [14]. W interesie firmy leży przede wszystkim rozwój człowieka: intelektualny, moralny, osobowościowy, duchowy, rozwój wiedzy, kompetencji, kreatywności i zaangażowania. Przedsiębiorstwo nie może się rozwijać, jeżeli jednocześnie nie rozwijają się jego pracownicy. Z kolei oni również powinni być motywowani i zachęceni do synchronizowania i uzgadniania swojego rozwoju z misją i celami przedsiębiorstwa. W tym procesie uzgadniania i koordynowania wzajemnego rozwoju ogromną rolę odgrywa też odpowiednia kultura organizacyjna. [15]. Sikorski określa ją jako system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów [16]. Synchronizacja i koordynacja wzorów myślenia i działania pracowników z celami organizacji daje możliwość wspólnego rozwoju przedsiębiorstwa i jego zasobów ludzkich.



## 6. Pojęcie zmiany w organizacji

Według M. Nogalskiego zmiana organizacyjna to przejście ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego, co wyraża się w dokonywaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi, aparaturą w wymiarze czasu, przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków. Jest to więc przekształcenie zachodzące pomiędzy określonymi w czasie punktami, zmieniające charakterystykę i sposób działania organizacji, bez względu na ich zakres, formę, przyczyny i skutki [16]. Według R. Borowieckiego zmiany wyrażają się w przekształceniach składników (podsystemów) przedsiębiorstwa i powiązań między nimi oraz relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Zmiana jest procesem ciągłym, a jej wprowadzenie winno się cechować celowością, czyli założeniem wystąpienia w konsekwencji jej wprowadzenia określonego skutku [17]. Według M. Bratnickiego zmiana organizacyjna odnosi się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji (lub jej części) różni się od jego stanu początkowego. Zmiana może odnosić się do dowolnego aspektu organizacji: procesu pracy, kryteriów integracji, rozpiętości kierowania, wyposażenia, umiejętności pracowników itp. [18].

Ponieważ zmiany są najczęściej wprowadzane przez menadżerów a przyjmowane przez pracowników stosunek do nich jest różny u tych grup zawodowych. Generalnie stosunek osób inicjujących zmiany jest do nich bardziej przychylny, niż u osób, które te zmiany muszą przyjąć do wiadomości, ze względu na bardzo ważne poczucie sprawstwa. Osoba, która już inicjuje konkretną zmianę, zwykle się już z nią identyfikuje, przynajmniej tak długo, dopóki widzi jej sens, zgodnie z własnymi priorytetami (natomiast inną sprawą, którą będą omawiał poniżej, jest to, czy menedżer w ogóle ma skłonność do wprowadzania zmian, czy jest wobec nich niechętny). Natomiast ludzie, którzy po prostu muszą zaakceptować zmianę, wprowadzoną przez innych, na ogół nie mają do nich tak entuzjastycznego stosunku. Po pierwsze, nie mają tego samego poczucia sprawstwa, identyfikacji i zaangażowania, jeżeli nie uczestniczyli w decyzji od podjęcia zmiany. Po drugie, zmiana taka, zwłaszcza jeżeli nie była z nimi konsultowana, może albo obiektywnie, albo też często subiektywnie być niezgodna z ich interesami, celami czy priorytetami, może łączyć się dla nich z obiektywnymi (lub nawet tylko subiektywnie odczuwanymi) uciążliwościami, przykrościami, stratami czy koniecznością dodatkowego wysiłku. W obu wypadkach może wzbudzić wtedy reakcję oporu, który może się przejawiać w różnych formach, od biernej niechęci do jawnego sabotażu. Zmiany bowiem mogą nieść zarówno znaczące korzyści i ułatwienia, jak i uciążliwości, przykrości i straty. Z jednej strony w prowadzą one ułatwienia np. w produkcji czy funkcjonowaniu organizacji, podnoszą jej jakość, a pracownikom umożliwiają osiągnięcie sukcesów, z drugiej zaś - wiążą się ze wzmożonym wysiłkiem, koniecznością zdobycia nowych umiejętności czy kwalifikacji i wykazania się zdolnościami adaptacyjnymi w celu szybkiego przystosowania się do nowych warunków i wymogów.

Dlatego w procesie wprowadzania zmiany warto się znowu odwołać do pojęć rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstwa oraz współrozwoju. Jeżeli przedsiębiorstwo dba o dobrostan swoich zasobów ludzkich, stara się także o akceptację dla swoich planów, wdraża zasady partycypacji i zarządzania przez cele, powoduje, że zmiany wprowadzane w firmie stają się współdziałaniem pracowników. Zasada współrozwoju oznacza, że rozwój firmy staje się jednocześnie rozwojem jej pracowników. Istnieje bowiem kilka poziomów autorstwa i wdrażania innowacji. Jej pierwszym poziomem, uwzględnianym w procesie przyznawania patentu jest poziom bezpośredniego autorstwa projektu. Drugim poziom

stanowi współuczestnictwo zarządcze i organizacyjne: jeżeli innowacja jest wprowadzona z sukcesem w przedsiębiorstwie, to znaczący udział w tymże sukcesie ma kierownictwo organizacji. Natomiast trzeci poziom jest poziomem wykonawczy, na który składa się praca wszystkich osób zatrudnionych (lub współpracujących z firmą) wdrażających w praktyce innowację, a więc także robotników, techników, którzy w tym sensie biorą szeroko rozumiany udział w procesie twórczym i innowacyjnym.

## 7. Wnioski

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa wymaga podejścia długofalowego i długoterminowego, związanego ze stałym odtwarzaniem i, w miarę możliwości zwiększaniem swoich mocy produkcyjnych. Rozwój ten musi się jednocześnie odbywać w dziedzinie ekonomicznej, społecznej i ekologicznej a także uwzględniać zewnętrzne i wewnętrzne aspekty. Dlatego tak ważne jest w tym przypadku pojęcie współrozwoju. W ramach zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwo musi czynnie wspomagać rozwój swojego środowiska, bez tego bowiem nie będzie ono mogło nadal zasilać rozwoju przedsiębiorstwa lub może zacząć stwarzać nieprzekraczalne granice wzrostu. Jednocześnie zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa wymaga stałego rozwoju wewnętrznych zasobów firmy. Wymaga to spełnienia zasad sprawiedliwości (odpowiedniego nagradzania i motywowania pracowników, dbania o jakość ich pracy i ich życia) oraz zasady partycypacji a więc ich współuczestnictwa i współodpowiedzialności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W dziedzinie wiedzy o zarządzaniu szczególnie ważna jest ważna znajomość nie tylko prawa rozwoju gospodarki i przedsiębiorstwa, ale także poszczególnych pracowników, a zwłaszcza wiedza o ludzkich procesach kreatywności, twórczości i innowacyjności. Do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa konieczne jak największe pobudzenie, włączenie i wykorzystanie ogromnych potencjałów twórczości i innowacyjności pracowników.

## Literatura

1. Owsianik M.: Filozofia Hegla. Książka i Wiedza, Warszawa 1965.
2. Brzezińska A.: Społeczna psychologia rozwoju. Wydawnictwo Scholar, Warszawa.
3. Cannon W.B.: Reflections on the Man and His Contributions. International Journal of Stress Management, Vol. 1, No. 2, 1994.
4. Nowicka-Skowron M.: Efektywność systemów logistycznych. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 11-12.
5. Romanowska M.: Zarządzanie strategiczne firmą. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, s. 48.
6. Carlowitz von H.C.: Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht, 1713.
7. Światowa Strategia Ochrony Przyrody, LOP 1985.
8. Pearce D., Turner R.K.: Economics of Natural Resources and the Environment. Harvester Wheatsheaf, New York 1990.
9. Diefenbacher H.: Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Zum Verhältnis von Etik und Ökonomie, Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt, 2001, s. 60-65.
10. Freiman J.: Nachhaltiges Wirtschaften. Wider der Orientierung dwes praktischen Handelns am Vorbild der Homunkuli. [w:] Göllinger T. (red.) Bausteine einer nachhaltigkeitsorientierten Betriebswirtschaftlehre. Festschrift für Eberhard Seidel,

- Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politic GmbH, Marburg a.d. Lahn, 2006, s. 45.
11. Möller L.: Zrównoważony rozwój w aspekcie ekologicznym, ekonomicznym i społecznym. [w:] Kryński A., Kramer M., Caekelbergh A.F., Zintegrowane zarządzanie środowiskiem, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 71.
  12. Keynes J.M.: Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza. Wydawnictwo Naukowe PWN, 2013.
  13. Smith A.: Bogactwo narodów. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2012.
  14. Meadows D.H., Meadows D.L, Randers J., Behrens W.W.: Granice wzrostu. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973.
  15. Lichtarski J.: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 215.
  16. Nogalski B.: Kierowanie zmianą w organizacji. [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (red.), Zarządzanie organizacjami, Dom Organizatora, Toruń 2002.
  17. Sikorski Cz.: Kultura organizacyjna. C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 4.
  18. Nogalski B.: Sterowanie zmianą organizacyjną w instytucji. UG, Gdańsk 1986.
  19. Borowiecki R.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji, integracji i globalizacji. [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.). Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw. AE w Krakowie, TNOiK, Warszawa–Kraków 2003.
  20. Bratnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. AE w Katowicach, Katowice 1998.

Dr Andrzej MIRSKI  
Katedra Fizykochemii i Metalurgii Metali Nieżelaznych  
Wydział Metali Nieżelaznych  
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie  
30-962 Kraków, Al. Adama Mickiewicza 30  
tel.: (+48 12) 617 22 22  
e-mail: artmir@o2.pl