

Elżbieta Krajewska-Bińczyk

Politechnika Częstochowska

PARADYGMAT ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU A ZARZĄDZANIE ODNOWĄ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule wskazano na paradygmat zrównoważonego rozwoju jako współcześnie oczekiwaną orientację odnowy polskich przedsiębiorstw. Przedstawione zostały poglądy dotyczące:

- istoty odnowy przedsiębiorstw prowadzonej w oparciu o koncepcję zrównoważonego rozwoju,
- ról przedsiębiorstw w procesie zrównoważonego rozwoju,
- interpretacji pojęcia jakości zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: odnowa przedsiębiorstw, zrównoważony rozwój.

1. Wstęp

Głównym celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia zarządzania odnową przedsiębiorstw w kontekście paradygmatu rozwoju zrównoważonego. Obecna praktyka gospodarcza wskazuje, że przedsiębiorstwa są coraz bardziej skłonne do akceptacji odnowy strategii własnego rozwoju w oparciu o koncepcję zrównoważonego rozwoju. W powszechnym rozumieniu zrównoważony rozwój stanowi alternatywę dla dotychczasowego rozwoju opartego na wzroście konsumpcji i ma zapobiegać niekontrolowanemu charakterowi tego wzrostu oraz przeciwdziałać ograniczaniu szans cywilizacyjnych zarówno obecnych, jak i przyszłych pokoleń. Istota zrównoważonego rozwoju oznacza integrowanie działań prorozwojowych i odpowiednie kształtowanie ich zakresu w sferach gospodarczej, społecznej oraz środowiskowej, prowadzone z intencją poprawy poziomu i jakości życia w wymiarze wewnątrzpokoleniowym oraz nieograniczania szans rozwojowych przyszłych pokoleń¹.

¹ Tak szerokie ujęcie koncepcji zrównoważonego rozwoju ma trwałe odzwierciedlenie w inicjatywach polityki społeczno-gospodarczej wielu krajów, w tym Polski. Głównym strategicznym celem rozwoju Polski jest podniesienie poziomu i jakości życia mieszkańców. Jak podkreślono w formalnym dokumencie, jakim jest *Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015*, „cel ten może być osiągnięty tylko w warunkach realizacji zasad zrównoważonego rozwoju oraz pielęgnowania i zachowania dziedzictwa kulturowego Polski” [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2006, s. 30].

Zrównoważony rozwój jest procesem, który obrazuje zachowania jego uczestników w zakresie harmonijnego godzenia ekonomicznych, społecznych oraz ekologicznych efektów rozwoju. Powodzenie realizacji tego procesu związane jest z uczestnictwem różnych środowisk, spośród których istotną rolę przypisuje się przedsiębiorstwom jako systemom społeczno-technicznym. Zatem istotnym wyzwaniem dla praktyki realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju staje zagadnienie jakości zarządzania zrównoważonym rozwojem w warunkach przedsiębiorstw, a wraz z nim – problematyka jakości zarządzania odnową przedsiębiorstw w oparciu o tę koncepcję. Z perspektywy praktyki kształtowania tej jakości kluczowe znaczenie ma pytanie o obecność i zrozumienie idei odpowiedzialności w procesach wchodzenia przedsiębiorstw na drogę zrównoważonego rozwoju.

2. Istota odnowy przedsiębiorstwa w kontekście paradygmatu rozwoju zrównoważonego

Z pojęciem odnowy organizacji wiąże się zaistnienie zwrotu w jej funkcjonowaniu. Zwrot ten, wywołany odrzuceniem dotychczasowych wartości i zaakceptowaniem nowych, oznacza zmianę postaw i zachowań organizacyjnych. W kontekście paradygmatu rozwoju zrównoważonego, odnowa przedsiębiorstw wiąże się ze zmianami zorientowanymi na wzmacnianie zdolności przedsiębiorstw do równoważenia ekonomicznych, społecznych i środowiskowych efektów ich działalności gospodarczej. W ujęciu ogólnym, odnowa przedsiębiorstwa oparta na koncepcji rozwoju zrównoważonego jest postrzegana jako jego świadoma reakcja na wykształcenie się w przedsiębiorstwie krytycznych luk rozwojowych, związanych z wymiarem biznesowym, społecznym i ekologicznym prowadzonej działalności gospodarczej. Zaistnienie tych luk w przedsiębiorstwie jest spowodowane:

- na poziomie strategicznym – niewykorzystywaniem możliwości oraz niedostrzeganiem wielu wyzwań, które wynikają z dokonującego się postępu cywilizacyjnego (a wraz z nim zmienności oczekiwań społecznych oraz oczekiwań środowisk interesariuszy przedsiębiorstwa),
- na poziomie operacyjnym – niedostatecznym wykorzystywaniem przez przedsiębiorstwo potencjału posiadanych zasobów w zakresie kształtowania własnych atutów związanych ze zintegrowanym podejściem do osiągania celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.

W rozważaniach dotyczących projektowania i rekomendowania modelu odnowy strategii w warunkach przedsiębiorstw należy nawiązać do obecnych w literaturze przedmiotu poglądów na temat odnowy strategicznej jako ciągłego procesu² i wiązać możliwość odnowy strategii ze stanem gotowości środowisk pracowniczych do zmian. Zgodnie z tymi poglądami, odnowa strategii jako program zmian zorientowanych na ograniczenie strategicznej luki rozwojowej wiąże się każdorazowo z rede-

² Obszerną charakterystykę tych poglądów przedstawiają P. Banaszyk oraz S. Cyfert [2007].

finiowaniem dotychczasowego modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Przedmiotem redefiniowania modelu biznesowego stają się jego główne elementy, do których zalicza się: potencjał zasobów, atuty przedsiębiorstwa, przewagę konkurencyjną, rezultaty ekonomiczne. Zasadniczym celem tego redefiniowania jest przeciwdziałanie niekorzystnym sprzężeniom zwrotnym między wskazanymi elementami modelu biznesowego. Zaistnienie niekorzystnych sprzężeń zwrotnych między elementami modelu biznesowego jest następstwem istotnego spadku efektywności rutynowego wykorzystywania potencjału atutowórczych zasobów przedsiębiorstwa bądź też znaczących zmian w jego otoczeniu lub następstwem jednoczesnego wystąpienia obu tych przyczyn.

Przedsiębiorstwa jako organizacje gospodarcze funkcjonują w oparciu o zasadę ekonomiczności i dostarczają społeczeństwu dóbr materialnych i usług, korzystając z różnych zasobów naturalnych oraz efektów postępu technicznego i organizacyjnego. Współcześnie nauka o zarządzaniu zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw pozostaje pod wpływem paradygmatu organizacji gospodarczej jako organu społeczeństwa. Paradygmat ten czyni z organizacji gospodarczych organy społeczeństwa zorientowane na osiąganie wyników na zewnątrz tych organizacji. Sens istnienia przedsiębiorstwa jako organu społeczeństwa oznacza, że jest ono potrzebne społeczeństwu już nie tylko jako dostawca wyrobów i usług, lecz także jako kreator poziomu i jakości życia społeczeństwa.

Decyzje rozwojowe przedsiębiorstw muszą cechować się zgodnością dążeń w zakresie osiągania zadowalających dochodów z prowadzeniem działalności korzystnej dla środowisk, w których firma funkcjonuje. Ocena zakresu i poziomu tej zgodności umożliwia wyrażenie opinii o udziale i roli przedsiębiorstw w procesie realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Budowanie zrównoważonego biznesowego modelu przedsiębiorstwa wymaga wprowadzenia perspektywy interesariuszy. Istotny jest tutaj podział interesariuszy według kryterium ich udziału w łańcuchu tworzenia wartości. Stosując to kryterium, wyróżnia się dwie zasadnicze kategorie interesariuszy [Laszlo 2008, s. 207]:

1) interesariuszy ekonomicznych, do których zalicza się te podmioty, które uczestniczą w tradycyjnym zewnętrznym łańcuchu tworzenia wartości (klienci, dostawcy, dystrybutorzy, współpracownicy, podwykonawcy, właściciele kapitału),

2) interesariuszy spoza tradycyjnego łańcucha tworzenia wartości, tzn. społeczność (lokalną, regionalną), organizacje opiniotwórcze i środowisko naturalne.

Zrównoważony biznesowy model przedsiębiorstwa wyróżnia spirala rozwoju, która cechuje się dążeniem do osiągania bieżących i długoterminowych celów biznesowych poprzez zrównoważone zaspokajanie oczekiwań zarówno właścicieli kapitału, jak i pozostałych środowisk interesariuszy. Przedmiotem rozważań stają się takie zagadnienia, jak:

- Identyfikacja i analiza sprzężeń zwrotnych między celami przedsiębiorstwa a celami i oczekiwaniami jego interesariuszy (ze szczególnym uwzględnieniem klientów oraz właścicieli kapitału). Model funkcjonowania przedsiębiorstwa

z uwzględnieniem perspektywy interesariuszy charakteryzuje się kilkoma wejściami oraz kilkoma wyjściami. Tradycyjny, dotychczasowy model to model o kilku wejściach i jednym wyjściu. Model tradycyjny opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo generuje wartości dla klientów finalnych i służy zaspokajaniu ich potrzeb.

- Dualność roli menedżerów, którzy występują w podwójnej roli reprezentantów często sprzecznych interesów zarówno samego przedsiębiorstwa, jak i grup jego interesariuszy. Nietrudno zauważyć, że może stać się to przyczyną pewnych patologii, prowadzących do kryzysów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.
- Zarządzanie informacją postrzeganą w roli produktu społecznego – chodzi o rodzaj, zakres i dostępność informacji posiadanych przez uczestników procesu rozwoju zrównoważonego. Informacja w roli produktu społecznego umożliwia kształtowanie wiedzy uczestników procesu zrównoważonego rozwoju, stając się jednym z czynników stymulowania zachowań tych uczestników.

Z perspektywy zrównoważonego modelu biznesowego przedsiębiorstwa istotne staje się pytanie o budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Można oczekiwać, że powiązanie rozwoju przedsiębiorstwa z realizacją koncepcji zrównoważonego rozwoju pozwoli na osiągnięcie zintegrowanej przewagi konkurencyjnej³. Budowanie zintegrowanej przewagi konkurencyjnej poprzez realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju wymaga od przedsiębiorstwa starań o wyróżnianie się w spełnianiu oczekiwań nie tylko klientów i właścicieli kapitału, lecz także oczekiwań innych środowisk interesariuszy oraz oczekiwań związanych z dbałością o stan środowiska naturalnego.

3. Jakość zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw

W odniesieniu do zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw pojęcie jakości tego zarządzania jest objaśniane w kontekście ról, jakie spełniają przedsiębiorstwa uczestnicząc w realizacji strategii zrównoważonego rozwoju.

Identyfikacja ról przedsiębiorstw w procesie zrównoważonego rozwoju może być dokonana z uwzględnieniem trzech perspektyw, tj. perspektywy ogółu społeczeństwa, perspektywy preferowanych grup interesariuszy ekonomicznych oraz perspektywy pozostałych aktorów procesu zrównoważonego rozwoju⁴. I tak, biorąc pod uwagę:

³ Zaistnienie tego typu przewagi konkurencyjnej następuje wtedy, gdy określony rodzaj przewagi konkurencyjnej jest wzmocniony przez inny [Skawińska, Zalewski 2009, s. 63].

⁴ W formalnym dokumencie, jakim jest *Strategia zrównoważonego rozwoju Polski do roku 2025*, przypisuje się udział w realizacji tej strategii następującym środowiskom: rodzinie, szkolnictwu podstawowemu i ponadpodstawowemu, organizacjom młodzieżowym, organizacjom pozarządowym, strukturom i organizacjom samorządowym, organizacjom pracowniczym i zawodowym, organizacjom naukowym i technicznym.

- oczekiwania cywilizacyjne ogółu społeczeństwa – można wskazać na rolę przedsiębiorstw jako integratorów strategii biznesowych oraz celów, które odnoszą się do wieloaspektowych oczekiwań społeczeństwa i potrzeb ekogospodarki,
- bezpośrednie relacje przedsiębiorstw z jego interesariuszami ekonomicznymi – należy wskazać na rolę przedsiębiorstw jako kreatorów wartości zrównoważonej,
- pozostałych aktorów procesu rozwoju zrównoważonego – można podkreślić znaczenie przedsiębiorstw jako promotorów idei zrównoważonego rozwoju.

W przedstawianej tutaj interpretacji pojęcia jakości zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa wskazuje się na postrzeganie tej jakości jako zespołu cech, które nadają elementom systemu zarządzania zdolność do realizacji standardów zrównoważonego rozwoju oraz spełniania przez przedsiębiorstwo wymaganych ról w procesie tego rozwoju.

Biorąc pod uwagę podaną wyżej definicję jakości zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa, należy wskazać na dwie zasadnicze kategorie determinant tej jakości: determinanty aksjologiczne oraz determinanty funkcjonalne⁵. Wyróżnienie aksjologicznej kategorii determinant jakości zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw jest wyrazem podkreślenia obecności wpływu czynnika ludzkiego na jakość tego zarządzania. Ograniczenia związane z zachowaniem ludzi (podmiotów zarządzających i osób zarządzanych) pozostają pod wpływem systemów wartości jako immanentnych części świata ludzi. Świat wartości stanowi, obok środowiska naturalnego i społecznego, trzecie środowisko istnienia człowieka. Wartości stanowią element wyróżniający zarówno środowiska pracownicze przedsiębiorstwa, jak i środowiska społeczne w jego otoczeniu. Wartości te jako elementy kultury tych środowisk, wywierają wpływ na postawy i zachowania w procesie rozwoju przedsiębiorstwa. Stanowią one odniesienie dla personalistycznej orientacji doskonalenia jakości zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw. Identyfikacja tych wartości powinna być traktowana jako kluczowe działanie w zakresie kształtowania jakości systemu zarządzania odnową przedsiębiorstwa w oparciu o koncepcję zrównoważonego rozwoju.

Jako funkcjonalne determinanty jakości zarządzania można wskazać zasady podane w standardach opartych na koncepcji zrównoważonego rozwoju (np. programy Czystej Produkcji), a także zasady zawarte w standardach opartych na koncepcji TQM, takich jak Model Znakomitości EFQM, Model Doskonalenia Zarządzania Polskiej Nagrody Jakości czy norma PN-EN ISO 9001:2001. Jak podkreśla T. Wawak, nawiązując tylko do standardów wynikających z koncepcji TQM, stopień i sposób realizacji zasad zawartych w wymienionych standardach normalizacyjnych mogą być uznane za determinanty jakości zarządzania [Wawak 2008, s. 118, 123].

⁵ W przedstawionych tutaj poglądach na temat istoty jakości zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw wykorzystano model jakości zarządzania zmianami podany we wcześniejszej publikacji autorki [Krajewska-Bińczyk 2003].

4. Podsumowanie

Z perspektywy długookresowej polityki gospodarczo-społecznej Polski oczekiwanym kierunkiem rozwoju przedsiębiorstw staje się rozwój zrównoważony. Odnowa strategii przedsiębiorstw powinna uwzględniać ich nowe role w procesach zrównoważonego rozwoju, istotne z punktu widzenia ogółu społeczeństwa, interesariuszy ekonomicznych oraz pozostałych aktorów tych procesów. Skuteczność spełniania tych ról może być oceniana według kryterium jakości systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa. Czynniki wpływające na jakość zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa można przedstawić jako aksjologiczne i funkcjonalne determinanty tej jakości.

Literatura

- Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- Krajewska-Bińczyk E., *Wybrane aspekty interpretacji jakości systemu zarządzania zmianami*, [w:] J.L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
- Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, przekład A. Rogalińska, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Strategia rozwoju kraju 2007-2015*, Warszawa, listopad 2006.
- Skawińska E., Zalewski R.I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat, Europa, Polska*, PWE, Warszawa 2009.
- Strategia zrównoważonego rozwoju Polski do roku 2025*, http://www.nape.pl/Portals/NAPE/docs/akty_prawne/strategie/strategie/Strategia_zrownowazonego_rozwoju_2025.pdf.
- Wawak T., *Jakość zarządzania*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.

PARADIGM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE RENEWAL

Summary: The paper presents the paradigm of sustainable development as a currently anticipated approach for renewal of Polish enterprises. The following aspects were discussed:

- the essence of the renewal of enterprises in the view to the concept of sustainable development,
- new roles of enterprises in the process of sustainable development,
- the interpretation of the management quality of sustainable development of an enterprise.