

Determinanty tworzenia wartości firmy w ocenie młodych menedżerów

Beata Glinkowska*

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza kreowania wartości firmy w kontekście czynników, które tę wartość determinują, oraz analiza wymagań stawianych przed współczesnymi menedżerami. W artykule zawarto krótkie ujęcie teoretyczne dotyczące pojęcia wartości firmy oraz cech, które współczesny, młody menedżer powinien dysponować dla kreowania tej wartości. Teoretyczna analiza została skonfrontowana z zestawieniem wyników badań wykonanych przez autorkę. Analiza wyników badań stanowi punkt 3. niniejszego tekstu.

Słowa kluczowe: menedżer, wartość firmy

Wprowadzenie

Podstawowym zadaniem nowej rzeczywistości funkcjonowania podmiotów gospodarczych staje się racjonalizacja działalności związana z obniżką kosztów, odpowiednią alokacją zasobów finansowych i rzeczowych, spełnieniem norm jakości, wzmożeniem procesów innowacyjnych i przyspieszeniem wprowadzania na rynek produktów o nowych cechach, podjęciem skutecznej i uczciwej konkurencji, a także posiadaniem w strukturach przedsiębiorstwa takiego kapitału ludzkiego, który stałby się kluczem do sukcesu. W istniejących warunkach ekonomicznych, prawnych i politycznych coraz częściej zdomawia się pojęcie kapitału ludzkiego, rozumianego jako wiedza, informacje i doświadczenie, jakimi dysponują ludzie do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej firmy. W związku z tym formułuje się fundamentalne prawa rządzące wzrostem wartości przedsiębiorstwa, zgodnie z którymi „[...] nadwyżka tempa wzrostu inwestycji w kapitał ludzki ponad inwestycje w kapitał rzeczowy jest niezbędna do wejścia na ścieżkę stabilną, zrównoważonego wzrostu. Żywiolowo rozwijają się nowe dyscypliny naukowe, jak choćby zarządzanie wiedzą” (Piątkowski 2003: 154).

Do sprawnego wykorzystania kapitału ludzkiego i pokierowania nim w sposób dający możliwość tworzenia wartości dodanej dla całej firmy potrzebne są odpowiednie kompetencje menedżera. Stworzenie pracownikom optymalnych warunków sprzyja ich kreatywności, zaangażowaniu, rozwojowi, lojalności. Umiejętne wykorzystanie wiedzy, kreatywności i doświadczenia pracowników staje się więc bezpośrednią szansą rozwoju i tworzenia wartości firmy.

Artykuł został napisany na podstawie analizy literatury przedmiotu (część teoretyczna) i badań ankietowych przeprowadzonych na próbie 30 młodych menedżerów (część badaw-

* dr Beata Glinkowska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź, e-mail: bettysue@uni.lodz.pl

cza). Do badań ankietowych włączono także 30 młodych przedsiębiorców z sektora MSP, którzy do końca 2012 r. (lub na początku 2013) zamierzali otworzyć kilkusobową działalność gospodarczą i wcielić się tym samym w rolę przedsiębiorców menedżerów.

1. Wartość firmy – ujęcie teoretyczno-syntetyczne

Wartość firmy w teorii i praktyce jest rozumiana na wiele różnych sposobów. Z punktu widzenia rachunkowości stanowi ją różnica między ceną nabycia jakiejś jednostki albo jej zorganizowanej części a wartością godziwą przejętych aktywów netto (Micherda 2005: 92). „Wartość godziwa jest kwotą, za jaką dany składnik majątku mógłby zostać wymieniony, a zobowiązanie uregulowane na warunkach transakcji rynkowej pomiędzy zainteresowanymi i dobrze poinformowanymi niepowiązanymi ze sobą stronami” (Adamkiewicz 2001). Z punktu widzenia zarządzania na wartość firmy składa się całokształt zasobów i działań wszystkich uczestników organizacji. Wartość tę tworzą zaangażowani, kreatywni, kompetentni i lojalni pracownicy, zarządzani przez menedżera o szczególnych umiejętnościach. Szczególne umiejętności wiążą się ze strategicznym myśleniem i działaniem oraz zakresem kompetencji powiązanych z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Dzisiejszy kierownik to przywódca funkcjonujący w warunkach nieustannej konkurencji, myślący koncepcyjnie, analitycznie i perspektywnie.

Kreatywność połączona z odpowiednią wiedzą i motywacją stanowi źródło tworzenia innowacji w przedsiębiorstwie, to zaś tworzy wartość danej firmy. Współczesny menedżer musi swoją postawą zachęcać do prowadzenia prac badawczych, przeprowadzania doświadczeń, tworzenia nowatorskich rozwiązań. Z badań przeprowadzonych przez Alicję Sosnowską i Stanisława Łobejkę wynika, że pomysłodawcami innowacji w przedsiębiorstwie są odpowiednio:

- dyrektorzy/kierownicy – 73,2%
- zarząd – 60,3%
- pracownicy – 56,1%
- właściciele – 43,5%.

Takie wyniki badań potwierdzają słuszność tezy, że menedżerowie są odpowiedzialni w największym stopniu za proinnowacyjną politykę i poziom innowacji w przedsiębiorstwie (Sosnowska, Łobejko 2006: 78).

Zdzisław Jasiński uważa, że stymulowanie zachowań pracowników poprzez nowe idee i pomysły jest jednym z najbardziej efektywnych stymulatorów. Podobnego zdania jest Ted Pollock, który wskazuje trzy podstawowe środki do osiągnięcia celu, jakim jest innowacyjne zachowanie pracowników w przedsiębiorstwie:

- wyrażanie uznania dla działań pracowników;
- uczynienie wykonywanej pracy bardziej interesującą;
- przekazywanie pracownikom dodatkowej odpowiedzialności (Pollock 2005: 8).

William Marzano podkreśla, że praca zespołowa, angażowanie pracowników, docenianie ich poprzez aprobatę dla wszystkich osiągnięć to najskuteczniejsze narzędzia motywowania w rękach współczesnych kierowników (2005: 4–5). Menedżerowie „są symbolami zarówno wobec pracowników organizacji, jak i obserwatorów z zewnątrz (np. potencjalnych akcjonariuszy). Uosabiają oni bowiem wszelkie sukcesy i niepowodzenia organizacji” (Gostkowska-Dźwig 2006: 537).

Konkludując, połączenie wyjątkowych zasobów ludzkich z pozostałymi zasobami organizacji, wsparte odpowiednim zarządzaniem będzie stanowiło o wartości firmy i jej atrakcyjności dla akcjonariuszy.

2. Wymagania, które powinien spełnić współczesny menedżer w kreowaniu wartości firmy

Coraz więcej przedsiębiorców zdaje sobie sprawę, że zasoby ludzkie stanowią współcześnie o wartości ich organizacji. Szczególną rolę w kreacji tej wartości odgrywa kadra kierownicza, od której wymaga się nie tylko mobilności, elastyczności, lecz także wyjątkowych kompetencji koncepcyjnych, technicznych i społecznych. Zwłaszcza tym ostatnim przypisuje się coraz większą rolę. Dla doskonalenia wymienionych umiejętności konieczne staje się znalezienie takich menedżerów, którzy są nastawieni na rozwój i permanentne kształcenie zarówno siebie, jak i innych, stwarzając atmosferę rozwoju dla podległych im ludzi. W literaturze przedmiotu rozwój często jest utożsamiany z doskonaleniem, w którego procesie menedżerowie i pracownicy uczą się fachowych umiejętności koniecznych na ich obecnym i przyszłym stanowisku pracy (Griffin 1997: 436). Kolejnym terminem związanym z rozwojem pracownika jest kształcenie. Według Zbigniewa Lachowicza termin ten powinien być używany w sytuacji, gdy konkretna jednostka jest przygotowana do wykonywania danego zawodu (1995: 13). Używanie zamiennie tych pojęć wydaje się błędem metodologicznym, gdyż uczestnicy organizacji mogą doskonalić umiejętności albo zdobywać nowe właśnie w toku kształcenia. W myśl tego doskonalenie jest pojęciem szczególnym, gdyż odnosi się do podnoszenia indywidualnych kompetencji i uczenia się dla lepszych efektów w wykonywanej pracy. W literaturze przedmiotu doskonalenie jest postrzegane jako proces zachodzący bez formalnego planu i w naturalny sposób oraz koncentruje się na uczących się i na procesach uczenia się. W tym procesie szczególną rolę odgrywa doświadczenie i postawa menedżerów, która stanowi ważne źródło aktywności stwarzające sprzyjające ku temu środowisko (Rakowska, Sitko-Lutek 2000: 89). Do metod doskonalenia kompetencji menedżerów zalicza się współcześnie treningi nakierowane na rozwój, szkolenia, coaching, mentoring i samodoskonalenie (Rakowska, Sitko-Lutek 2000: 94–95). Organizacje coraz częściej koncentrują się na doskonaleniu procesu szkolenia poprzez programy adaptacji pracowników nowo zatrudnionych, szkolenia pracowników obecnych oraz angażowanie kierowników w indywidualne szkolenia na stanowisku pracy (coaching) (Rybczak 2005: 50). Rekapitulując powyższe rozważania, należy podkreślić, że rozwój jest pojęciem szerszym niż doskonalenie czy kształcenie i szkolenie.

Współcześnie kadra kierownicza jest utożsamiana z potrzebą stwarzania atmosfery sprzyjającej procesowi doskonalenia zawodowego wszystkich pracowników w każdym zespole. Rozważając problematykę sylwetki osobowej współczesnego menedżera w kontekście wartości organizacji w dobie gospodarki globalnej, eksponuje się przywołane już zagadnienia kwalifikacji i kompetencji. Podstawowe pytanie dotyczy ilości, jakości i poziomu tychże wobec wymagań stawianych przez współczesną gospodarkę. Zarówno przedsiębiorcy, jak i menedżerowie dostrzegają już związek pomiędzy kwalifikacjami pracowników a wartością przedsiębiorstwa.

W „Zasadach etycznych manifestu z Davos” opracowanych przez Europejskie Sympozjum Zarządzania na konferencji w Davos położono nacisk na szczególną rolę menedżerów w procesie zarządzania organizacją:

- kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć klientom. Powinno zaspokajać potrzeby klientów w możliwie najlepszy sposób i dążyć do tzw. czystej konkurencji między przedsiębiorstwami;
- kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć pracownikom. Ma bronić ich interesów, dbać o zapewnienie miejsc pracy, regularne dochody i przyczyniać się do humanizacji pracy;
- kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć inwestorom i zapewniać im dywidendy;
- kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć społeczeństwu, zapewniać produkty, popierać postęp techniczny i transponować go na rozwój społeczny (Zbiegień-Maciąg 1999: 34).

Powyższe założenia czynią ze współczesnego menedżera osobą społecznie odpowiedzialną.

Współczesne podejście do zarządzania kładzie także nacisk na koncentrowanie się na kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz na ludzkim wymiarze organizacji. Kształtowanie kultury organizacyjnej jest poważnym wyzwaniem. Wielu badaczy uważa, że czynnik kulturowy ma duży wpływ na sukces przedsiębiorstwa (Zarębska 2003: 14). Kultura jest trwałym wyróżnikiem organizacji (Pocztowski 2002: 59), staje się częścią wizerunku, tożsamości i kluczowym czynnikiem sukcesu. Wyniki badań pozwalają stwierdzić, że:

- kultura organizacyjna zorientowana na dbałość o pracownika w 29% decyduje o poprawie produktywności;
- dbanie o pracowników zwiększa zyskowność firmy o 15%;
- usatysfakcjonowani pracownicy poprawiają wyniki swojej pracy o 20% (Gratton 2000: 58–59).

Pomiędzy procesami w organizacji a działaniem menedżerów jest ścisła zależność. Działanie to, aby tworzyło wartość dla firmy, musi być nakierowane na sukces i na innowacyjną strategię, której cechami powinny być:

- kreatywność w tworzeniu nowych projektów,
- wiedzochłonność,
- elastyczność,
- otwartość na zmiany,
- wysoki stopień informatyzacji,
- stałe dostosowanie do potrzeb klientów (Sosnowska, Łobejko 2006: 43).

Zaś współczesny menedżer, nastawiony na innowacje, powinien dysponować dużą różnorodnością cech osobowych, do których można m.in. zaliczyć:

- inicjatywę,
- kreatywność,
- skłonność do innowacji,
- zdolność wykorzystywania zasobów,
- pragnienie niezależności,
- chęć podejmowania ryzyka,
- entuzjizm,
- pragnienie rywalizacji,
- intuicję,
- zdolność uczenia się (w tym na błędach),
- zdolność nawiązywania kontaktów,
- perspektywiczne myślenie i działanie.

W tworzeniu innowacji w organizacji istotną rolę odgrywa wiedza. Współczesny menedżer to także „menedżer wiedzy”. Umiejętne zarządzanie wiedzą pozwoli m.in. na:

- poprawę komunikacji,
- przyśpieszenie procesów decyzyjnych,
- wzrost innowacyjności organizacji,
- przyśpieszenie tworzenia bogatej sfery produktowej,
- skrócenie czasu rozwiązania najpoważniejszych problemów,
- polepszenie efektywności działania przedsiębiorstwa na rynku,
- poszerzenie kompetencji pracowników (Budzewicz 2003: 33).

Konkurencyjność firmy i jej wartość należy utożsamiać z umiejętnością ciągłego doskonalenia, wprowadzania nowych pomysłów, idei, produktów i usług, nowych technologii i rozwiązań organizacyjnych. Jerzy Kisielnicki jest zdania, że „aby organizacja była konkurencyjna na globalnym i lokalnym rynku, powinna spełniać dwa warunki:

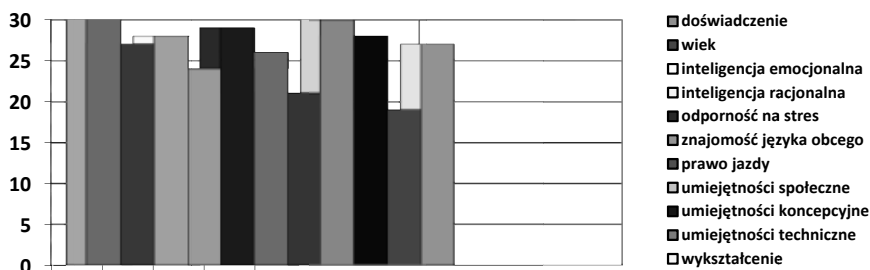
- 1) posiadać odpowiednią wiedzę;
- 2) umieć posiadaną wiedzę wykorzystać” (Kisielnicki 2003: 23).

Zatem zarządzanie wiedzą powinno być ściśle powiązane z tworzeniem wartości ekonomicznej i kreowaniem przewagi konkurencyjnej firmy. Zdaniem Józefa Pencza, „organizacje będą więc funkcjonować i rozwijać się pod presją pilnej potrzeby zmian w filozofii kierowania. W filozofii tej trzeba przyjąć zasadę, że kierowania to nie zwykły proces sterowania czynami innych ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków dla osiągnięcia celów kierownictwa, ale proces wyzwiania energii organizacji, pobudzania rozwoju osobowości i kreatywności pracowników” (2001: 65). „Stare” metody kierowania ludźmi, polegające głównie na wydawaniu poleceń przez kierowników, są nieefektywne i nie prowadzą do budowania przewagi konkurencyjnej ani do trwałego wzrostu wartości firmy. Współczesne organizacje muszą być elastyczne i szybko dostosowywać się do zmian w otoczeniu. Takie organizacje potrzebują przedsiębiorczych i kreatywnych „menedżerów innowacji”, „menedżerów wiedzy”, „menedżerów budowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej” w jednym.

3. Determinanty tworzenia wartości firmy – analiza wyników badań

Badania ankietowe zostały przeprowadzone na próbie 30 młodych menedżerów (dobór losowo-celowy) oraz na próbie 30 młodych przedsiębiorców z sektora MSP, którzy do końca 2012 r. zamierzali otworzyć kilkuosobową działalność gospodarczą i wcielić się tym samym w rolę przedsiębiorców menedżerów (dobór celowy). Kwestionariusz ankiety zawierał takie same pytania dla obu przypadków. Badaniu poddano młodych przedsiębiorców i menedżerów w województwie łódzkim. Wykonano je na przełomie 2012/2013 r. Średnia wieku badanych to 31 lat.

Młodzi menedżerowie (poddani badaniu w sposób losowo-celowy), odpowiadając na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety, podkreślali znaczącą rolę procesu selekcji, w wyniku której otrzymali kierownicze stanowisko. Uważają bowiem, że w procesie tym zwracano szczególną uwagę na następujące czynniki – cechy, którymi powinni się odznaczać (wykres 1).



Wykres 1. Czynniki brane przez przedsiębiorców pod uwagę w procesie selekcji na stanowisko menedżerskie

Źródło: opracowanie własne.

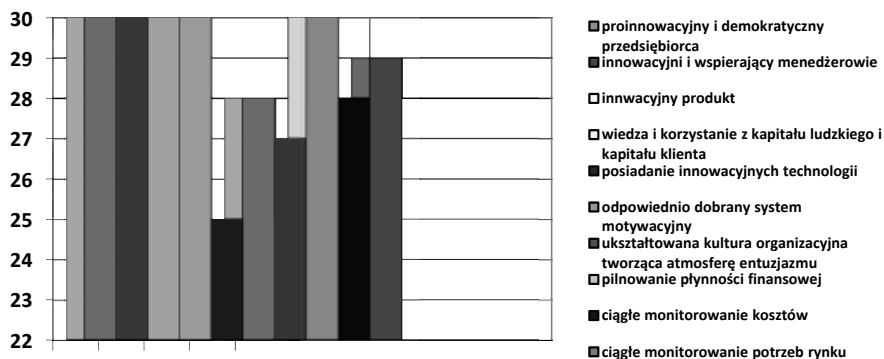
Jak widać na wykresie, trzy pierwsze miejsca zajmują tak niezbędne cechy menedżerów, jak doświadczenie (30 respondentów), umiejętności społeczne (30) i odporność na stres (29). Trochę niżej znalazły się: prawo jazdy (21) i umiejętności techniczne (19). Na wykształcenie zwrócono uwagę w 27 przypadkach (na 30 badanych).

Na pytanie dotyczące samooceny w kwestii niezbędnych cech współczesnego menedżera dla budowania wartości organizacji i jej konkurencyjności uzyskano według kolejności następujący profil cech:

- wiedza,
- doświadczenie,
- wykształcenie,
- odporność na stres,
- umiejętności koncepcyjne,
- umiejętności społeczne,
- inteligencja emocjonalna,
- inteligencja racjonalna,
- znajomość języka obcego,
- prawo jazdy,
- elastyczność.

Jak widać, odpowiedzi różnią się (inna jest ich kolejność), co oznacza, że osoba rekrutująca może kierować się własnymi pobudkami w kwestii przyjmowania do organizacji konkretnego menedżera.

Młodzi menedżerowie dostrzegają rolę kapitału ludzkiego w budowaniu wartości organizacji, jednak podkreślają, że często nie mają narzędzi w ręku dla odpowiedniego motywowania i stymulowania pracowników do rozwoju. Za podstawowe determinanty w procesie tworzenia wartości firmy uważają te przedstawione na wykresie 2.

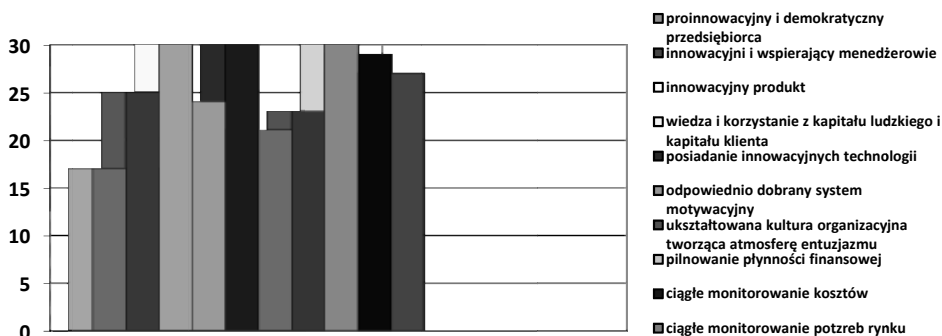


Wykres 2. Determinanty tworzenia wartości firmy w opinii młodych menedżerów

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie przedstawiono dziesięć najważniejszych determinant tworzenia wartości firmy w opinii młodych menedżerów. Niemal wszyscy badani zaznaczyli właśnie te dziesięć warunków spośród zaproponowanych piętnastu, przy czym są tu zarówno aspekty społeczne, jak i techniczne. Wśród mniej ważnych znalazły się takie determinanty, jak odpowiednie zasoby finansowe, drogie technologie, przeprowadzanie ciągłych szkoleń, liczba dokumentów potwierdzających kwalifikacje pracowników.

Odmiennie przedstawiała się kolejność determinant tworzenia wartości firmy zaproponowana przez młodych przedsiębiorców, którzy zamierzali w ciągu jednego–dwóch miesięcy otworzyć działalność gospodarczą i zatrudnić w związku z tym od kilku do kilkunastu ludzi do każdej firmy. Do badań wybrano tylko tych przedsiębiorców, którzy nie zamierzali osobiście (bez pracowników) prowadzić działalności gospodarczej. Zestaw warunków tworzenia wartości firmy w ich opinii przedstawiono na wykresie 3.



Wykres 3. Determinanty tworzenia wartości firmy w opinii młodych przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć, na wykresach 2 i 3 została zachowana taka sama kolejność warunków, aby lepiej i szybciej można było zauważyć różnicę w postrzeganiu tworzenia wartości firmy przez młodych menedżerów i młodych przedsiębiorców, którzy niejednokrotnie sami będą pełnić funkcję menedżerów. W porównaniu z poprzednim wykresem na znaczeniu traci taki warunek, jak proinnowacyjny i demokratyczny przedsiębiorca, innowacyjni i wspierający menedżerowie, wiedza i kapitał ludzki i klienta czy system motywacyjny, natomiast zyskują na znaczeniu technologie innowacyjne.

Przeprowadzone badania pokazały także, że młodzi przedsiębiorcy trochę inaczej postrzegają profil osobowy kandydata na stanowisko menedżera w firmie. Na pierwszy plan wysuwają jego elastyczność czasową, wiedzę i doświadczenie. Raczej nie myślą o dostrzeganiu jego umiejętności w zakresie rozbudzania entuzjazmu i kreatywności u podległych pracowników.

Podsumowanie

Badania są zaledwie preludium do wykonania całościowych i kompleksowych badań, które autorka ma nadzieję wraz z zespołem wykonać w przyszłości. Można je potraktować jako pilotaż, jednak już z przebadania niewielkiej próby badawczej wynika, że istnieje rozdźwięk pomiędzy postrzeganiem procesu tworzenia wartości firmy przez młodych przedsiębiorców a młodych menedżerów. Na tym polu jest jeszcze wiele do zrobienia, zwłaszcza jeżeli skonfrontuje się uzyskane wyniki z zawartą w podpunkcie 1 i 2 niniejszego artykułu analizą teoretyczną.

Literatura

- Adamkiewicz Z. (2001), *Wartość godziwa i jej ustalanie*, „Rachunkowość” nr 9.
- Budziejewicz A. (2003), *Zarządzanie wiedzą elementem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Wiedza – światłem na drodze do społeczeństwa przyszłości*, red. A. Szewczyk, Wydawnictwo Hogben, Szczecin.
- Gostkowska-Dźwig S. (2006), *Orientacja i zachowania menedżerów w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstw*, w: *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na jednolitym rynku europejskim*, t. 2, red. J. Otto, R. Stanisławski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Griffin R.W. (1997), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jasiński Z. (1999), *Zarządzanie pracą*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Kisielnicki J. (2003), *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, red. J. Kisielnicki, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa.
- Lachowicz Z. (1995), *Trening potencjału kierowniczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Micherda B. (2005), *Podstawy rachunkowości aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Marzano W. (2005), *Motivating and energizing your team: 10 tips for success*, „Leader” no. 5.
- Penc J. (2001), *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Piątkowski M. (2003), *Nowa gospodarka a transformacja*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.) (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Pollock T. (2005), *How to motivate people*, „Products Finishing” no. 7.

- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rostek R. (2000), *Dobre czasy dla menedżerów personalnych*, „Personel” nr 15–16.
- Rybczak A. (2005), *Szkolenia dla logistyków coraz bardziej specjalistyczne*, „Spedycja, Transport, Logistyka” nr 5.
- Sosnowska A., Łobejko S. (2006), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji: pozytywy i trudności rozwoju*, PARP, Warszawa.
- Zarębska A. (2003), *Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną*, „Przegląd Organizacji” nr 1.
- Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Etyka w zarządzaniu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.

THE YOUNG MANAGERS' ASSESSMENT OF VALUE CREATION DETERMINANTS

Abstract: The purpose of this article are an analyzes of creation of company values in the context of factors that determine this value and demands for the present managers. The article contains a brief theoretical concept of company values and characteristics that contemporary, young manager should have to create this value. Theoretical analysis was compared with the set of the results of tests carried out by the author. Analysis of the results is contained in point 3 of this text.

Keywords: manager, value of organization

Translated by Beata Glinkowska

