

SPOŁECZNY, ŚRODOWISKOWY I JAKOŚCIOWY WYMIAR KREACJI WARTOŚCI ORGANIZACJI

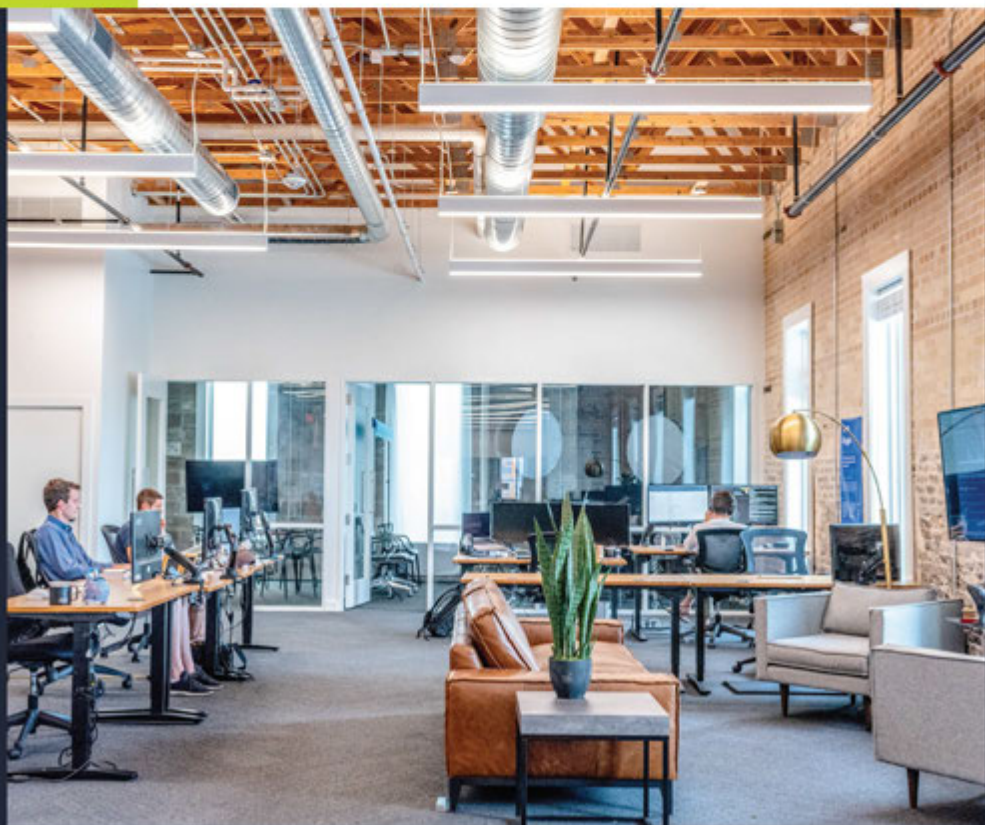
REDAKCJA NAUKOWA

PAWEŁ ANTONOWICZ

PAWEŁ GALIŃSKI

PIOTR PISAREWICZ

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU GDAŃSKIEGO



**SPOŁECZNY, ŚRODOWISKOWY
I JAKOŚCIOWY WYMIAR
KREACJI WARTOŚCI
ORGANIZACJI**

SPOŁECZNY, ŚRODOWISKOWY I JAKOŚCIOWY WYMIAR KREACJI WARTOŚCI ORGANIZACJI

REDAKCJA NAUKOWA

PAWEŁ ANTONOWICZ

PAWEŁ GALIŃSKI

PIOTR PISAREWICZ

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU GDAŃSKIEGO

GDAŃSK 2020

Recenzje

prof. zw. dr hab. Krystyna Brzozowska
dr hab. Andrzej Buszko, prof. UWM
dr hab. Mariusz Kudelko, prof. AGH
dr hab. Błażej Prusak, prof. PG

Redakcja wydawnicza
Katarzyna Ambroziak

Projekt okładki i stron tytułowych
Karolina Johnson
www.karolined.com

Zdjęcie na okładce
Austin Distel, z zasobów Unsplash (domena publiczna)

Skład i łamanie
Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana z przychodów własnych Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw
Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-002-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49; fax 58 551 05 32

Spis treści

Ida Adamczak	
Zarządzanie wiekiem jako narzędzie kreacji wartości przedsiębiorstwa	9
Aurelia Bajerska	
Długość kadencji prezesa zarządu jako wątek badań z zakresu zarządzania i finansów przedsiębiorstw	23
Antoni Chrzonstowski	
Spór o optymalne kanały dystrybucji pakietów ratunkowych	39
Michał Eberlein	
Wpływ Transformacji Cyfrowej na zmiany ekonomiki przedsiębiorstw	57
Joanna Gajda	
Wartości wśród pracowników pokolenia Z związane z pracą zawodową w odniesieniu do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	71
Monika Guzek	
Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w polskich przedsiębiorstwach	91
Marcin Jakubiec	
Społeczna odpowiedzialność uczelni – systemowe ujęcie problemu	103
Andrzej Kamiński	
Perspektywy rozwoju zintegrowanych systemów zarządzania produkcją, jakością i środowiskiem pracy	117
Aleksandra Kolemba	
W poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	131

Ewa Malinowska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska Ochrona środowiska elementem koncepcji CSR na przykładzie branży gastronomicznej	147
Artur Modliński Proces wirtualizacji jako wartość i zagrożenie dla podmiotów zarządzających kulturą	169
Wanda Nowak Nowe metody zarządzania firmą po śmierci przedsiębiorcy – zarząd sukcesyjny	183
Magdalena Oronowicz Różnorodność pokoleniowa pracowników jako element funkcjonowania przedsiębiorstw na przykładzie lubelskiego rynku pracy	197
Barbara Pabian Rola wartości kulturowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi przedsiębiorstw	215
Piotr Pisarewicz Wieloaspektowe ujęcie zjawiska śmierci i jego znaczenie dla sektora ubezpieczeniowego	229
Rafał Rydzewski Nośniki wartości polskiego sektora producentów gier wideo	243
Natalia Smaciarz, Jędrzej Siciński Behawioralne uwarunkowania bankructw i upadłości przedsiębiorstw . . .	259
Łukasz Szewczyk Polityka inwestycyjna systemów gwarantowania depozytów na przykładzie Bankowego Funduszu Gwarancyjnego	281
Stanisław Szmitka, Robert Dmuchowski Znaczenie inwestycji i innowacyjności w rozwoju regionu na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego	295

Andrzej Szopa	
Przedsiębiorstwo w procesie finansjalizacji	311
Małgorzata Z. Wiśniewska	
Żywność i jej jakość jako wartość dla konsumenta	323
Sylvia Wiśniewska, Kamil Wiśniewski	
Kompetencje zawodowe a zatrudnialność – wyniki badań empirycznych	343

Ida Adamczak*

Zarządzanie wiekiem jako narzędzie kreacji wartości przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Obecnie, w dobie globalizacji i informatyzacji, zauważamy duże zmiany w obszarze zarządzania. Dotyczy to szczególnie roli człowieka w tych przemianach, bowiem to pracownicy stanowią najcenniejszy zasób, jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Proces starzenia się społeczeństwa powoduje z kolei konieczność zatrudniania starszych pracowników i tworzenia zespołów międzypokoleniowych. Dobrze, by było, żeby przedsiębiorcy zauważali korzyści płynące z tego procesu dla wartości swoich przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest wskazanie powiązań pomiędzy zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa, zarządzaniem kapitałem intelektualnym, zarządzaniem kapitałem ludzkim, a także zarządzaniem różnorodnością i zarządzaniem wiekiem. Zastosowane metody badawcze to analiza literatury i dedukcja.

1. Generatory wartości przedsiębiorstwa

Wartość przedsiębiorstwa jest tworzona przez różne czynniki. Są to nośniki lub generatory wartości (*value drivers*). Ich poznanie, wyodrębnienie,

* Mgr, doktorantka w Katedrze Polityki Gospodarczej, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, ida.adamczak@gmail.com

monitorowanie i optymalne sterowanie nimi prowadzi do poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest to proces związany z koncepcją zarządzania wartością, czyli VBM – *Value Based Management*. Aby stworzyć bowiem racjonalną strategię maksymalizacji wartości podmiotu gospodarczego, konieczne jest zidentyfikowanie wpływających na nią kluczowych czynników. Wówczas można wskazać działania, których podejmowanie umożliwi realizację zasadniczego celu przedsiębiorstwa, czyli korzyści osiągniętych przez jego właścicieli, co oznacza maksymalizowanie wartości firmy. Jednak zwiększanie wartości podmiotu to cel nie tylko akcjonariuszy, ponieważ nie jest to proces odbywający się kosztem innych grup zainteresowanych, klientów czy pracowników. Oni także korzystają z powiększania się wartości firmy, np. poprzez wyższe wynagrodzenia, lepsze warunki pracy, lepszą jakość produktów i usług.

Zarządzanie wartością w przedsiębiorstwie umożliwia m.in. ocenę obszarów i działań przedsiębiorstwa pod względem efektywności (w tym gospodarowania zasobami) [Szczepańska, 2010].

W klasycznej teorii wyceny przedsiębiorstw generatorem wartości jest majątek firmy oraz – później – zdolność do generowania dochodów i zysków. Zestaw generatorów wartości rozwijał się jednak w miarę rozwoju teorii zarządzania wartością. Obecnie literatura przedmiotu jest bogata w wykazy kluczowych nośników wartości, które są też różnie grupowane. W latach 90. XX w. zaczęto dostrzegać rolę czynników niezwiązanych z tradycyjnymi sprawozdaniami finansowymi [Maćkowiak, 2009]. Zauważono istotną rolę wartości niematerialnych oraz kapitału intelektualnego firmy w tworzeniu bogactwa dla właścicieli.

2. Rola kapitału intelektualnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa

Aktualnie uwypukla się tendencja pokazująca, że o utrzymaniu przewagi konkurencyjnej i sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa coraz mniej decydują aktywa materialne posiadane przez przedsiębiorstwo, a coraz bardziej czynniki niemające postaci materialnej, takie jak kapitał intelektualny. Dotyczy to w głównej mierze przedsiębiorstw opartych na wiedzy, np. informatycznych,

konsultingowych, farmaceutycznych. Jako dowody jego istnienia przytacza się to, że wartość rynkowa przedsiębiorstw bywa kilkukrotnie wyższa od ich wartości księgowej. Powodem tak dynamicznego wzrostu znaczenia kapitału niematerialnego jest globalizacja i postęp technologii informatycznych. Wskazuje się także na efekt dźwigni intelektualnej (kapitał intelektualny ma zdolność do podnoszenia zyskowności firmy poprzez kreowanie nowych produktów i usług, procesów gospodarczych, form organizacyjnych).

Wartość przedsiębiorstwa zależy generalnie od dwóch elementów. Pierwszym z nich jest kapitał intelektualny (źródło innowacji), drugim zaś kapitał materialny (pozwalający na transformacje innowacji w zyski). Wartość rynkowa podmiotu odzwierciedla wartość aktywów znajdujących się w bilansie przedsiębiorstwa oraz rynkowej percepcji związanej z kapitałem intelektualnym [Dudycz, 2005].

Z powyższych rozważań wynika, że kapitał intelektualny to niefinansowa część wartości przedsiębiorstwa. Niedostrzeżenie kapitału intelektualnego powoduje niedostrzeżenie także jego znaczenia w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że zarządzanie kapitałem intelektualnym to rodzaj zarządzania wartością firmy. Zatem także niedocenywanie znaczenia zarządzania kapitałem intelektualnym w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest błędem z punktu widzenia efektywności.

Pojęcie „kapitał intelektualny” obejmuje całą organizację i otoczenie zewnętrzne, w którym ono funkcjonuje. W ekonomii używa się w tym znaczeniu takich terminów, jak: aktywa wiedzy, aktywa intelektualne (niemierzalne), zasoby niematerialne (nienamacalne, niewidzialne), w rachunkowości zaś wartości niematerialne traktowane są zamiennie z kapitałem intelektualnym [Ujwary-Gil, 2010]. W koncepcji kapitału intelektualnego czynniki miękkie i zasoby materialne są w stosunku do siebie komplementarne, co jest źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny rozpatrywany jest w kontekście jego składników oraz klasyfikacji. W literaturze autorzy proponują wiele różnych jego definicji i części składowych.

Dawniej za części składowe kapitału intelektualnego uważano tylko elementy namacalne i udokumentowane (patenty, licencje, znaki towarowe), jednak współcześnie stosuje się definicję szerszą, która obejmuje także nienamacalne składniki [Wyrzykowska, 2008]. Aktualnie jedna z bardziej znanych klasyfikacji to ta stworzona przez L. Edvinssona. Wyodrębnił on dwie formy

kapitału intelektualnego: kapitał ludzki i strukturalny. Kapitał ludzki to wartość tworzonej wiedzy (*know-how* oraz wiedza niejawna – *tacit knowledge*), doświadczenie, umiejętności i zdolności ludzi mających znaczenie dla efektów działania podmiotu. Kapitał strukturalny to z kolei wyrażalna i usystematyzowana wiedza – *explicit knowledge*. Jest odzwierciedlony w postaci własności intelektualnej, baz danych, procesów zarządzania, kultury organizacyjnej, infrastruktury technicznej.

Rozwinięciem powyższej klasyfikacji jest tzw. model kapitału intelektualnego, opracowany przez L. Edvinssona, H. Saint-Onge, G. Petrasha i C. Armstronga. Główną właściwością modelu są wzajemne związki i zależności między elementami kapitału intelektualnego, których efektem jest kreacja wartości przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny został podzielony na: kapitał ludzki (*know-how*, umiejętności, zdolności, doświadczenie, wiedza tworzona przez członków organizacji), kapitał organizacyjny (umiejętności organizacji odzwierciedlone w postaci własności intelektualnych, baz danych, procesów zarządzania, infrastruktury technicznej, kultury organizacyjnej) oraz kapitał klientów (obejmuje relacje organizacji z otoczeniem: klientami, dostawcami, kooperantami w oparciu o umowy, kontrakty).

W literaturze wymienia się także inne klasyfikacje kapitału intelektualnego, jednak wszystkie są podobne do powyższego modelu. Na przykład według N. Bontisa na kapitał intelektualny składają się [Bontis, Choo, 2002]:

- kapitał ludzki (*human capital*) – zasób indywidualnej wiedzy pracowników, bardzo trudno kodowalnej i transferowalnej; źródło innowacji i strategicznej odnowy przedsiębiorstwa;
- kapitał strukturalny (*structural capital*) – procesy i wewnętrzne połączenia organizacyjne, efektywność, czas przeznaczony na transakcje, dostęp do informacji;
- kapitał relacyjny (*relational capital*) – wiedza osadzona w międzyorganizacyjnych relacjach; wykorzystuje zewnętrzne połączenia organizacyjne, związki rynkowe, relacje z klientami, dostawcami, ośrodkami władzy a przemysłem, a także z sieciami technologicznymi dostępnymi w otoczeniu.

Według M. Bratnickiego kapitał intelektualny to suma wiedzy posiadanej i przekształcanej w składniki wartości przedsiębiorstwa przez pracowników [Bratnicki, 2000]. Obejmuje wszystkie niewymierne elementy, które stanowią

różnicę między całkowitą a finansową wartością podmiotu. Zatem tutaj też kapitał materialny i kapitał intelektualny (ludzki, społeczny i organizacyjny) tworzą wartość przedsiębiorstwa.

Generalnie składniki kapitału intelektualnego klasyfikuje się w trzech kategoriach: ludzi, wnętrza przedsiębiorstwa oraz tego, co znajduje się na zewnątrz. Można powiedzieć, że kapitał ludzki jest nośnikiem wiedzy, pomysłów i umiejętności rozwiązywania problemów.

Istotą zarządzania kapitałem intelektualnym jest rozpoznanie, pomiar i odpowiednie rozwijanie możliwości przedsiębiorstwa. Jego głównym celem jest realizacja funkcji zarządzania tak, aby stwarzać warunki dla efektywnego i pełnego wykorzystania zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Ma charakter strategiczny. Zarządzanie kapitałem intelektualnym to działania, które obejmują funkcje zarządzania zorientowane na koordynowanie wszystkich elementów kapitału intelektualnego, aby skutecznie i sprawnie osiągać cele przedsiębiorstwa [Maksymowicz, 2002].

Zarządzanie kapitałem intelektualnym może przynieść przedsiębiorstwu wiele wymiernych efektów. Są to m.in.: wzrost kreatywności i konkurencyjności, promowanie wiedzy, wzrost innowacyjności, eliminacja błędów, wzrost wartości kapitału intelektualnego, a dzięki temu wzrost wartości całego podmiotu.

3. Kapitał ludzki i zarządzanie nim

Za najważniejszy komponent kapitału intelektualnego uważany jest kapitał ludzki, ponieważ to ludzie pozyskują i przekazują wiedzę, a także wykorzystują ją do kreowania innowacji [Bombiak, 2013]. Kapitał ludzki to „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach” [Król, Ludwiczynski, 2006].

Kapitał ludzki obejmuje umiejętności fizyczne, zdolności psychiczne i intelektualne człowieka, które są przez niego wykorzystywane w procesie pracy [Domański, 1993]. Jest nieodłącznie związany z człowiekiem, co oznacza,

że w zasadzie stanowi własność nie organizacji, a poszczególnych jednostek. W tym miejscu warto wskazać, że kapitał ludzki może mieć wymiar zarówno rynkowy (korzyści dla przedsiębiorstwa), jak i osobisty (satysfakcja pracownika) [Kapitał..., 2015].

Można też powiedzieć, że kapitał ludzki to zarówno wrodzone, jak i nabyte zdolności ludzkie, które mają określoną wartość i mogą być pomnażane poprzez inwestowanie [Perechuda, 2005]. Ludzie stanowią istotny zasób strategiczny każdego przedsiębiorstwa, który jest źródłem kreowania wartości oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Skrzypek, 2009].

Jest to jedyny rodzaj kapitału, który może samoistnie powiększać swoją wartość (np. przez uczenie się). Wszystkie inne zasoby są tworzone, a ich wartość zwiększana przez odpowiednie wykorzystanie zdolności intelektualnych przez ludzi.

Kapitał ludzki to zatem potencjał tkwiący w pracownikach. Posiada specyficzne cechy, do których należą: jakościowy charakter, trudności w ewidencji i pomiarze, unikatowość i trudności w kopiowaniu, wrodzona zdolność do generowania wartości oraz rozwój w długim czasie [Steinmann, Schreyögg, 2001].

Głównymi walorami kapitału ludzkiego w kontekście wartości firmy są [Sajkiewicz, 2007]:

- zaangażowanie, efektywność pracy, staranność;
- utożsamianie się ludzi z misją firmy;
- mobilność i dyspozycyjność;
- chęć i umiejętność współdziałania w zespołach i pomiędzy nimi;
- pozytywne nastawienie do hierarchii wartości firmy.

Powyższe postawy wobec pracy i firmy mają swój wyraz ekonomiczny i przekładają się na relacje w przedsiębiorstwie i relacje z jego otoczeniem.

Zważając na znaczenie kapitału ludzkiego, główne cele zarządzania nim to: dobór personelu, osiągnięcie takich zachowań pracowników, które odpowiadają celom organizacji, optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w pracy, utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim okresie [Stabryła, 1997]. Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym to m.in. efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim. Działania ukierunkowane na zwiększanie wartości przedsiębiorstwa

to zatem m.in. działania nastawione na zwiększanie wartości w obszarze personalnym.

4. Zarządzanie różnorodnością jako strategia zarządzania kapitałem ludzkim

Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) to strategia zarządzania kapitałem ludzkim. Zakłada, że różnorodność w miejscu pracy jest jednym z kluczowych zasobów przedsiębiorstwa i przyczynia się ona do rozwoju firmy i realizacji jej celów biznesowych [Kondraciuk, 2014]. Jest to podejście ukierunkowane na wykorzystanie potencjału tkwiącego w różnicach między pracownikami [Sznajder, 2013]. Według D.A. Thomasa [2004] zarządzanie różnorodnością to zagregowany efekt zarządzania zasobami ludzkimi, który ma na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez przywództwo i pracę zespołową.

Oznacza także dostrzeżenie różnic między pracownikami i świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które stworzą atmosferę poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz firmy. Zatem zarządzanie różnorodnością w przedsiębiorstwie to zrozumienie, że różnice między pracownikami mogą przyczynić się do osiągnięcia korzyści przez firmę, i opracowanie takich polityk zarządzania różnorodnością, które pozwolą na efektywne wykorzystanie zróżnicowanego potencjału pracowników.

Pracownicy różnią się między sobą pod różnymi względami. Różnorodność to wszystkie aspekty, w których ludzie się między sobą różnią. Są to np.: płeć, kolor skóry, pochodzenie narodowe oraz etniczne, stopień sprawności fizycznej, język, stan zdrowia, styl życia, wykształcenie, orientacja seksualna, a także wiek.

5. Zarządzanie wiekiem – istota, cele, obszary

Wiek to czynnik różnicujący pracowników, na który zwraca uwagę coraz większa liczba przedsiębiorstw. Jest to związane z czynnikami demograficznymi, a dokładniej z postępującym procesem starzenia się społeczeństwa,



Wydawnictwo
Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-002-7