

Mieczysław Dietrich, Joanna Lubimow

Odpowiednia organizacja jako nośnik wartości

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 6, 45-50

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Mieczysław Dietrich
Joanna Lubimow

ODPOWIEDNIA ORGANIZACJA JAKO NOŚNIK WARTOŚCI

Rzeczywistość XXI w. to postęp techniczny, innowacyjność rozumiana jako nowatorstwo oraz konkurencja o zasięgu międzynarodowym. Technologie, nowe rozwiązania, globalna konkurencja oddziałują na kształt współczesnych organizacji. Przeobrażenia występujące w życiu społeczno-gospodarczym przynoszą nowe wyzwania w stosunku do jednostek organizacyjnych. Zmienność rynku, zmiany otoczenia przedsiębiorstwa, technologii oraz komunikacji i przepływu informacji wymuszają na menedżerach poszukiwanie nowych strategii. Ich wdrażanie implikuje dostosowanie organizacji w celu znalezienia takich rozwiązań, które umożliwiłyby odniesienie sukcesu. Sprawność i skuteczność działania organizacji jest pochodną ustalonych w postaci struktury organizacyjnej współzależności przejawiających się przez odpowiednie więzi. Istotna jest więc z punktu widzenia organizacji decyzja dotycząca wyboru konkretnej struktury ze względu na możliwość realizacji w jej ramach zadań i celów oraz zapewnienia wysokiej skuteczności działania zespołu ludzi, który musi być zorganizowany.

W publikacjach z zakresu zarządzania oraz praktyce zarządzania przedsiębiorstwem bardzo dużo uwagi poświęca się problematyce tworzenia wartości, jako głównego celu organizacji. W najszerszym rozumieniu wartość jest cechą rzeczy dającą się wyrazić równoważnikiem pieniężnym lub innym środkiem płatniczym. Z kolei ekonomiczna definicja wartości mówi, iż wartość jest cechą rzeczy, stosownie do której rzecz ta jest postrzegana jako bardziej lub mniej pożądana, użyteczna, szanowana lub ważna. Wynika stąd ważny wniosek, że naprawdę tanie nie jest to, co mało kosztuje, ale to, co ma niską cenę jak na swoją wartość

użytkową. Użyteczność jest zatem fundamentalną siłą ekonomiczną. Powinna wpływać ona na wszelkie decyzje inwestycyjne, np. stworzenia, nabycia i rozwoju przedsiębiorstwa¹.

„Firma tworzy wartość, gdy osiąga zyski ponad przeciętną w branży i gdy przewyższają one alternatywne, bezpieczne sposoby inwestowania”². Inne określenie pojęcia wartości przedsiębiorstwa wiąże się z ceną, za jaką przedsiębiorstwo może być zaoferowane i sprzedane. W praktyce i literaturze spotykamy dwie teorie, koncepcje tworzenia wartości przedsiębiorstwa. W systemie anglosaskim najpopularniejsza jest teoria, która zakłada, że wartość ma być tworzona przez przedsiębiorstwo dla właścicieli. Druga teoria zakłada, że wartość powinna być tworzona dla wielu różnych grup interesariuszy przedsiębiorstwa³.

C. Haksever, R. Chaganti i R.G. Cook prezentując ogólny model tworzenia wartości, zwracają uwagę na sposób, w jaki przedsiębiorstwo kreuje wartość, bez względu na to, czy robi to dla właścicieli, czy też innych interesariuszy. W modelu tym autorzy skupiają się na określeniu nośników wartości bądź czynników ją niszczących. Prezentują nośniki i destrukторы wartości (w postaci korzyści i nagród oraz kosztów i ryzyka) dla takich grup interesariuszy, jak: właściciele, pracownicy, klienci, dostawcy, szeroko pojmowana społeczność. Odnoszą się przy tym do trzech płaszczyzn analitycznych: finansowej, niefinansowej i czasu⁴.

Organizacja w różnych aspektach jej rozumienia i konstruowania jest według badaczy przedmiotu jednym z nośników wartości⁵. Prezentacja różnorodnego ujęcia zagadnienia organizacji i organizowania ma zwrócić uwagę na płaszczyzny, które tworzą i kształtują wartość, oraz na płaszczyzny, w których wartość ma być kreowana, aby interesariusze mogli skorzystać z efektu końcowego, jakim jest wypracowana dla nich wartość przedsiębiorstwa.

Organizacja jest pewnym rodzajem całości ze względu na stosunek do niej własnych elementów, mianowicie jest to taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości. Organizacja to czynność organizowania lub

¹ P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 78.

² E. Gwarda-Gruszczyńska, *Wartość nie tylko dla właścicieli*, w: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, red. nauk. J. Jeżak, Łódź 2003, s. 325.

³ Por. ibidem.

⁴ Por. ibidem, s. 326-327.

⁵ Por. R. Kim, E. van Dam, *The Added Value of Corporate Social Responsibility*, NIDO, Leeuwarden, march 2003.

osiągnięty na skutek tego działania lub samorzutnego kształtowania się ustrój przedmiotu złożonego i jego wewnętrznych zależności, bądź sam obiekt zorganizowany.

Definiując organizację R. Rutka wskazuje na dwa znaczenia tego pojęcia, zbieżne z rozumieniem organizacji przez T. Kotarbińskiego. Organizacja rozumiana jako pewien proces o specyficznej strukturze następujących po sobie zdarzeń oraz jako rzecz lub cecha tej rzeczy, która jest skutkiem tego procesu⁶. Natomiast J. Zieleniewski⁷ rozumiał organizację jako „pewien szczególny rodzaj stosunku części do siebie i do złożonej z nich całości; stosunek ten polega na tym, iż części współprzyczyniają się do powodzenia całości. Powodzenie całości organizacji oznacza zbliżenie się do osiągnięcia celu w sposób efektywny, dzięki utrzymaniu korzystnych relacji efektów do nakładów. Współdziałanie ludzi, którzy połączeni są formalnymi więzami organizacyjnymi, powodującymi harmonizację ich postaw i działań z celami całości, implikować ma osiągnięcie efektu synergii. Tworzenie organizacji z poszczególnych podmiotów, dobieranie tych podmiotów w taki sposób, aby tworzyły logiczną i spójną całość, ustalenie między nimi odpowiednich stosunków i zależności umożliwia osiągnięcie przez podmioty wspólnie działające większego efektu niż suma efektów działania poszczególnych podmiotów z osobna.

Ryszard Rutka⁸ pisze, że organizowanie jest ciągłym i wieloetapowym procesem (ujęcie czynnościowe), implikującym konieczność wyznaczenia zakresu pracy, podzielenia jej na zadania cząstkowe i czynności szczegółowe, połączenia stanowisk w grupy, ustalenia mechanizmów koordynacji pracy poszczególnych części organizacji oraz kontroli i koordynacji prac. Inny badacz przedmiotu B. Piasecki⁹ również zwraca uwagę na aspekt czynnościowy organizacji, wskazując na konieczność dopasowania odpowiednich środków oraz przedmiotów pracy do wykonywania postawionych przed organizacją zadań, stworzenia warunków wykorzystania zasobów finansowych, zapewnienia określonego pomieszczenia, odpowiedniego doboru ludzi, stworzenia zespołów do zadań wykonawczych i kierowniczych. Dobór wszystkich elementów działania, ich

⁶ Por. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001, s. 179.

⁷ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 265.

⁸ Por. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 181-182.

⁹ Por. B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 173.

uporządkowanie, koordynowanie przebiegu w czasie do osiągnięcia założonych celów stanowi treść funkcji organizowania.

Dalsza analiza sprowadza się do rozumienia tego pojęcia jako rezultatu procesu organizowania. Według R. Rutki¹⁰ ostatecznym rezultatem procesu organizowania jest rzecz charakteryzująca się określonym składem części oraz powiązaniem między tymi częściami (s. 184). Organizacja rozumiana rzeczowo to składniki rzeczowe, a więc człowiek, narzędzie, tworzywo oraz powiązania między nimi, które wywołują pozytywny skutek dla funkcjonowania organizacji, oraz te, które osłabiają sprawność jej funkcjonowania. Ważne jest, aby zachowania generujące sprawne funkcjonowanie organizacji stanowiły przewagę w stosunku do powiązań destrukcyjnych, wówczas organizacja może zachować samodzielny byt (por. A. Czermiński i in., 1993, s. 57; M. Przybyła, 1992, s. 12-18).

Rezultat organizowania to obok ujęcia rzeczowego organizacji również atrybutowe rozumienie tego pojęcia. R. Rutka oraz J. Zieleniewski rozumieją w tym ujęciu organizację jako pewien szczególny rodzaj stosunków części do siebie i złożonej z nich całości. Stosunki te powinny polegać na tym, że części współprzyczyniają się do powodzenia całości, niekiedy powodzenie całości może być warunkiem powodzenia części organizacji. W związku z tym, iż organizacja podlega samodzielnym zmianom, podczas poszczególnych etapów życia konieczne jest świadome projektowanie, wdrażanie, a w razie potrzeby korekta atrybutów organizacji.

Odpowiednia organizacja to nośnik wartości¹¹. Interesujący głos dla rozważań nad znaczeniem organizacji dla budowania wartości wnieśli Rene Kim i Eric van Dam z firmy konsultingowej Triple Value Consulting¹². Podkreślają oni znaczenie w dłuższym okresie związku społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa z tworzeniem wartości dla właścicieli. Społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa rozumieją oni jako odpowiedzialność wobec różnych grup „stakeholders”. Ukazują obok finansowych i niefinansowych elementów wpływających na podnoszenie wartości przedsiębiorstwa, element organizacyjny. Autorzy, konstruując weryfikowany przez siebie model, opierali się na analizie czynników postrzeganych przez inwestorów za istotne w procesie tworzenia wartości.

W prowadzonych badaniach zakładają, że na całkowitą wartość dodaną przedsiębiorstwa składają się trzy elementy:

¹⁰ Por. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 182; J. Zieleniewski, *Organizacja...*, op. cit., s. 50-53.

¹¹ E. Gwarda-Gruszczyńska, *Wartość nie tylko...*, op. cit., s. 336.

¹² Por. ibidem; por. R. Kim, E. van Dam, *The Added Value...*, op. cit.

- a) warunki ekonomiczne: wzrost dochodów przez umacnianie pozycji rynkowej, redukcja kosztów poprzez zwiększenie efektywności i zmniejszenie liczby nieobecnych pracowników, wyższa produktywność dzięki zwiększeniu satysfakcji pracowników, niższy koszt kapitału ponoszonego na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa;
- b) wartość reputacji przedsiębiorstwa: informacja i przekaz o działaniach na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, zawartość informacji i tego przekazu, przejrzyste komunikowanie zmian właścicielom (raportowanie, dialog z właścicielami), traktowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jako części jego tożsamości;
- c) przewaga konkurencyjna tworzona na poziomie korporacji: centrum kompetencji w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, podnoszenie i usprawnianie kompetencji w tym zakresie, redukcja ryzyka poprzez wprowadzanie linii produkcyjnych i modelu biznesu o charakterze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa¹³.

Pierwszy z tych elementów w dużej mierze zależy od sposobu działania i wyników osiągniętych przez jednostki biznesu w przedsiębiorstwie. Dzięki tym jednostkom powstaje rynkowa wartość dodana. Element ten ma największy udział w tworzeniu całej wartości dodanej. Drugi element to wartość reputacji. Związany jest z tworzeniem i rozwijaniem zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa w postaci reputacji, zaufania właścicieli do menedżerów, sposobu prowadzenia nadzoru korporacyjnego, komunikowania zmian i dostarczania informacji o przedsiębiorstwie interesariuszom. Trzeci element całkowitej wartości dodanej przedsiębiorstwa uwzględnia korzyści płynące z odpowiedniego organizowania i zarządzania w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

¹³ Por. E. Gwarda-Gruszczynska, *Wartość nie tylko...*, op. cit., s. 337; R. Kim, E. van Dam, *The Added Value...*, op. cit.

PROPER ORGANIZATION AS CARRIER OF VALUE

Summary

Reality in XXI technical progress, innovative understood, as innovation and competition about international coverage. Technologies, new solutions, they affect form of modern organization global competition. Changes that can be found in normal social and economical life brings new opportunities to organization units. Variability of market, changes enclosing with of enterprises, technology and communication and it forces on managers flush of information new strategy wanted. Implementing new strategy implicate fitting organizations to find that solutions which could give a way to success.

Translated by Magdalena Lazarek