

KAROLINA MAZUR

KATALIZATORY I INHIBITORY PROCESU TWORZENIA WARTOŚCI W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Wartość przedsiębiorstwa ma dzisiaj kluczowe znaczenie. Coraz częściej analizowane są nośniki wartości, do których zaliczyć należy czynniki niematerialne, operacyjne, inwestycyjne i finansowe¹. Także problematyka procesu tworzenia wartości była wielokrotnie analizowana w wielu ujęciach, zarówno w ekonomii, jak i w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Wynikiem zainteresowania tym problemem jest wyodrębnienie trzech podstawowych modeli tworzenia wartości: łańcucha wartości M.E. Portera², warsztatu wartości C.B. Stabella i R.D. Fjeldstada³ oraz sieci wartości V. Allee⁴. Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w procesie tworzenia wartości spowodował także wzrost zainteresowania modelami dedykowanymi przepływowi wartości, do których należy przede wszystkim sieć wartości, czyli Value Network Analysis, opracowana przez V. Allee. Kwestia tworzenia wartości w oparciu o te zasoby została także szczegółowo przeanalizowana przez C. Bowmana i V. Ambrosini⁵, a następnie rozwinięta przez C. Bowmana i J. Swart⁶, którzy zauważyli niejednoznaczność prawa własności w stosunku do kapitału intelektualnego organizacji. Takie spojrzenie oraz wiele innych spowodowało wzrost znaczenia ujęcia zasobowego w zarządzaniu. Ujęcie to odnosi się do podejścia kontraktualnego i traktuje organizację jako zbiór kontraktów pomiędzy właścicielami różnych zasobów. Rośnie zatem rola wymiany społecznej w proce-

¹ S. Pike, G. Roos, B. Marr: *Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations*, „R&D Management” 2005, Vol. 35, No. 2, s. 111–124, A. Rappaport: *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, Nowy Jork 1998, R.C. Scarlet, *Value-Based Management*, CIMA Publishing, Londyn 1997.

² M.E. Porter: *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, Vol. 12, s. 95–117.

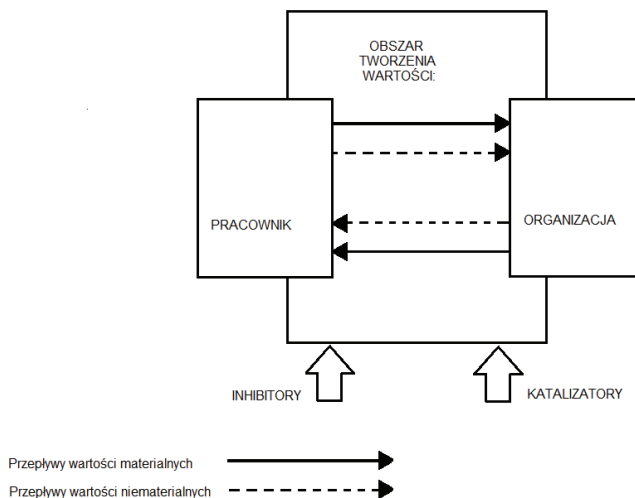
³ C.B., Stabell, R.D. Fjeldstad: *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, s. 413–437

⁴ V. Allee: *Value Network Analysis and Value Conversion in tangible and intangible assets*, „Journal of Intellectual Capital” 2009, Vol. 9, No. 2, s. 5–24.

⁵ C. Bowman, V. Ambrosini: *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, „British Journal of Management” 2000, Vol. 11, s. 1–15.

⁶ C. Bowman, J. Swart: *Whose Human Capital? The Challenge of Value Capture When Capital is Embedded*, „Journal of Management Studies” 2007, Vol. 44, No. 4, s. 488–505.

się tworzenia wartości w oparciu o zasoby niematerialne. Problematyka ta została szeroko omówiona przez autorkę w odrębnym opracowaniu⁷.



Rysunek 1. Tworzenie wartości w organizacji

Źródło: K. Mazur: *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa: pracownik-organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011, s. 41.

Proces tworzenia wartości w oparciu o zasoby niematerialne można opisać jako wymianę wartości. V. Allee odnosi to do przepływów wartości między organizacjami. Narzędzie zaproponowane przez tę autorkę umożliwia nie tylko analizę przepływów, ale także ich pomiar. V. Allee proponuje nadawanie niematerialnym wartościom miar o charakterze finansowym (poprzez analizę wpływu na koszty i na ryzyko) oraz zaleca określenie wpływu na wartość tworzoną w sieci. Uwzględniając prawo własności pracowników do posiadanych przez nich zasobów niematerialnych (np. zasobów wiedzy) można analizować proces tworzenia wartości z wykorzystaniem zasobów niematerialnych także na poziomie organizacji, który może być nazwany poziomem *mezo*. Na rysunku 1 przedstawiono propozycję analizy procesu tworzenia wartości na tym poziomie.

Wszystkie trzy podstawowe modele analizy procesu tworzenia wartości nie uwzględniają w sposób wystarczający czynników zewnętrznych, które mogą ten proces przyspieszać (katalizatorów) lub spowalniać (inhibitorów). Celem opracowania jest przedstawienie wyników przeprowadzonych badań dotyczących tych właśnie czynników i ich roli w procesie tworzenia wartości na poziomie *mezo*.

⁷ K. Mazur: *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa: pracownik-organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011.

Czynniki przyspieszające i spowalniające proces tworzenia wartości w organizacji. Wyniki badań własnych

W latach 2010–2011 przeprowadzono badania, którymi objęto pracowników i menedżerów w sektorze zaawansowanych technologii w Polsce. Przedmiotem badań był kontrakt psychologiczny pomiędzy pracownikami a organizacjami⁸. Zbadano treść kontraktów i stopień ich naruszenia⁹ oraz jego wpływ na proces tworzenia wartości. Badaniem objęto pracowników oraz menedżerów. Badania składały się dwóch etapów. W fazie 1 zorganizowany został zogniskowany wywiad grupowy, którym objęto 10 menedżerów zatrudnionych obecnie lub w przeszłości w sektorze high-tech. Zadano im pytanie, co według nich determinuje proces tworzenia wartości w organizacjach tego sektora. Menedżerowie, podczas zogniskowanego wywiadu grupowego, wyodrębnili trzy wartości, które determinują ten proces:

- zaangażowanie pracowników,
- skłonność do dzielenia się wiedzą,
- innowacyjność i kreatywność w rozwiązywaniu problemów oraz tworzeniu nowych produktów.

Następnie przygotowano strukturyzowany kwestionariusz wywiadu. Przeprowadzono wywiady ze 140 pracownikami sektora high-tech w Polsce (27 kobietami i 113 mężczyznami). Podczas wywiadów poproszono pracowników o dokończenie zdań:

„Jestem kreatywny gdy...”

„Angażuję się w pracę, gdy...”

„Dzielę się wiedzą i pomysłami, gdy...”

W ten sposób uzyskano informację o katalizatorach procesu. Poproszono także o dokończenie następujących zdań:

„W byciu kreatywnym najbardziej przeszkadza mi...”

„W tym, abym się bardziej zaangażował najbardziej przeszkadza mi...”

„W dzieleniu się wiedzą i pomysłami najbardziej przeszkadza mi...”

Odpowiedzi pracowników wyznaczyły czynniki, które można uznać za inhibitory procesu tworzenia wartości.

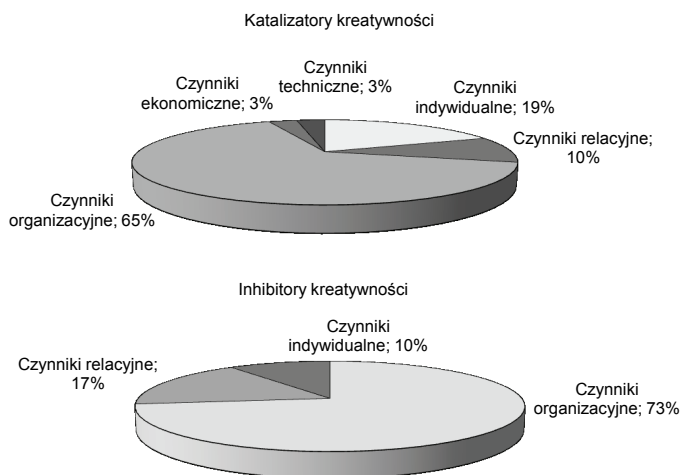
Podczas analizy odpowiedzi zaszeregowano do pięciu grup:

- czynników indywidualnych, do których należała wiedza oraz indywidualne cechy pracownika,
- czynników relacyjnych, do których należały wszystkie te czynniki, które były związane z relacjami międzyludzkimi, zarówno ze współpracownikami, jak i z przełożonym,

⁸ Kontrakt ten został zdefiniowany jako nieformalne oczekiwania pomiędzy pracownikami a organizacjami. Por K. Mazur: *op.cit.*, s. 111–112.

⁹ Stopień naruszenia kontraktu został zdefiniowany jako postrzegane przez pracownika niedopełnienie warunków nieformalnego kontraktu. *Ibidem*, s. 115–117.

- czynników organizacyjnych, czyli tych, które wynikają ze struktury organizacyjnej oraz z przyjętego w organizacji systemu zarządzania,
- czynników ekonomicznych,
- czynników technicznych.



Rysunek 2. Katalizatory i inhibitory kreatywności

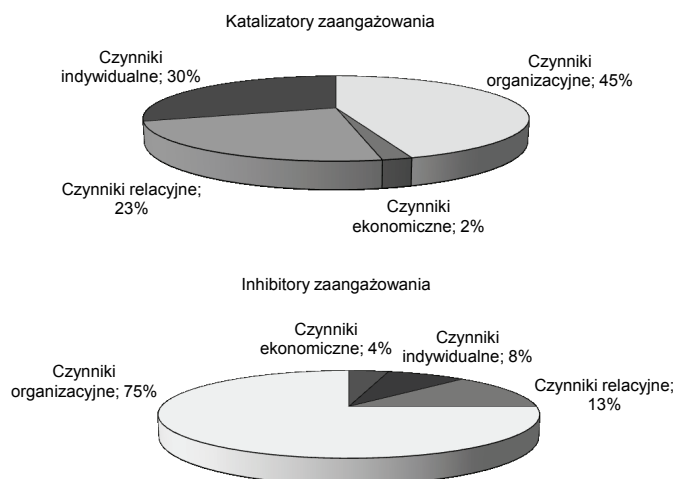
Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 2 przedstawione zostały wyniki badań w zakresie katalizatorów i inhibitorów kreatywności. Wskazano 154 czynniki zaliczone do katalizatorów, największą grupę (73%) stanowią czynniki organizacyjne. Drugą grupę (19%) stanowią czynniki indywidualne, do których zaliczyć można wiedzę, zdolności i motywację pracownika oceniane na podstawie ich własnej opinii. Trzecią grupę (10%) stanowią czynniki relacyjne, wśród których znaczącą rolę odgrywa wzajemne zaufanie pracowników. Dwie skrajnie małe grupy czynników to czynniki ekonomiczne (3%) i techniczne (3%).

Wśród inhibitorów (146 czynników) główną grupę także stanowią czynniki organizacyjne (73%). Następną grupę stanowią czynniki relacyjne (17%) oraz indywidualne (10%). Pominięto czynniki ekonomiczne i techniczne.

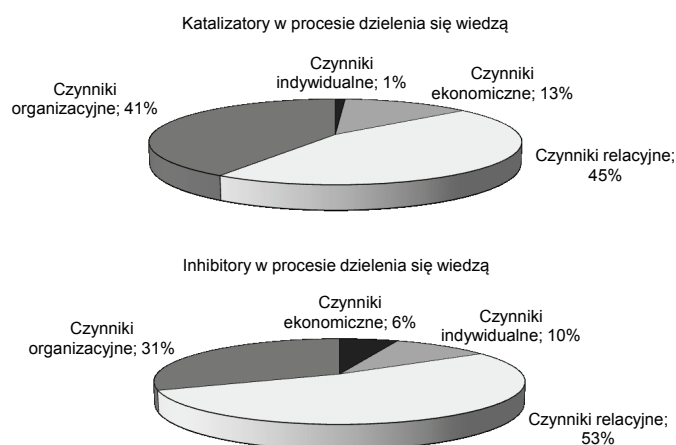
Pracownicy wymienili 162 czynniki pozytywnie wpływające na ich zaangażowanie jako na podstawowy wskaźnik ich partycypacji w tworzeniu wartości. W przypadku katalizatorów zaangażowania dominują czynniki organizacyjne (45%), na drugim miejscu znalazły się czynniki indywidualne (30%) oraz czynniki relacyjne (23%). Czynniki ekonomiczne stanowią grupę najmniejszą (jedynie 2%) (rys. 2). Pracownicy wymienili 165 czynników stanowiących inhibitory zaangażowania, wśród których dominują czynniki organizacyjne (75%), na drugim miejscu znalazły się czynniki relacyjne (13%) oraz czynniki indywidualne

ne (8%). Czynniki ekonomiczne stanowią grupę najmniejszą (jedynie 4% wskazań) (rys. 3). W obu przypadkach największą grupę czynników wpływających na zaangażowanie stanowiły czynniki organizacyjne a najmniejszą grupę ekonomiczne. W obu przypadkach pominięto czynniki techniczne.



Rysunek 3. Katalizatory i inhibitory zaangażowania

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Katalizatory i inhibitory w procesie dzielenia się wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 4 przedstawiono czynniki stanowiące katalizatory (162 wskazania) i inhibitory (147 wskazań) w procesie dzielenia się wiedzą. Nieco odmiennie niż w przypadku kreatywności i zaangażowania, dominują relacyjne (np. zaufanie wobec współpracowników). Pracownicy wskazali na nie jako na katalizatory w 73 przypadkach (45%) i jako na inhibitory 77 razy (53%). Drugą grupę czynników stanowiły czynniki organizacyjne (41% katalizatorów i 31% 31%). Następną grupę stanowią czynniki indywidualne, do których przede wszystkim należy wiedza i świadomość jej posiadania (13% katalizatorów i 10% inhibitorów). Skrajną grupę stanowią czynniki ekonomiczne (1% katalizatorów, 6% inhibitorów). Nie wskazano na czynniki techniczne.

Podsumowując przeprowadzoną analizę należy stwierdzić, że dominującą grupę zarówno katalizatorów, jak i inhibitorów stanowią czynniki organizacyjne. Jedynie w przypadku dzielenia się wiedzą zarówno inhibitory, jak i katalizatory stanowiły głównie czynniki relacyjne. Pewną ciekawostką jest prawie całkowite pominięcie przez pracowników czynników technicznych, zarówno jako katalizatorów, jak i inhibitorów w procesie tworzenia wartości oraz marginalne znaczenie czynników ekonomicznych. Być może czynniki ekonomiczne stanowią sam przedmiot wymiany i nie są zaliczane do warunków procesu.

Czynniki determinujące zróżnicowanie katalizatorów i inhibitorów

Czynniki przyspieszające i spowalniające proces tworzenia wartości w organizacji są różnorodne dla różnych grup pracowniczych. W procesie badań przeanalizowano relacje pomiędzy katalizatorami i inhibitorami a wynagrodzeniem, wiekiem, płcią oraz stanowiskiem zajmowanym przez pracownika (kierowniczym lub nie kierowniczym). Ustalono, że wynagrodzenie jest współzależne z rodzajem katalizatora kreatywności ($\chi^2(4) = 15,5089$, $p < 0,005$), rodzajem katalizatora zaangażowania ($\chi^2(4) = 17,4824$, $p < 0,005$), nieco słabiej z rodzajem katalizatora w procesie dzielenia się wiedzą ($\chi^2(4) = 8,4220$, $p < 0,10$) i rodzajem inhibitora w procesie dzielenia się wiedzą ($\chi^2(4) = 14,607$, $p < 0,01$). Ustalono współzależność pomiędzy wiekiem pracownika a rodzajem katalizatora zaangażowania ($\chi^2(6) = 16,6921$, $p < 0,01$), nieco słabszą z rodzajem katalizatora w procesie dzielenia się wiedzą ($\chi^2(6) = 10,6803$, $p < 0,1$) oraz z rodzajem inhibitora kreatywności ($\chi^2(6) = 12,2945$, $p < 0,05$). W przypadku analizy wpływu płci na wskazanie określonych czynników ustalono, że płeć ma wpływ jedynie na zróżnicowanie katalizatorów w procesie dzielenia się wiedzą, przy czym jest to znaczna zależność ($\chi^2(2) = 280,2037$, $p < 0,005$). Określono także znaczny wpływ rodzaju stanowiska na wskazanie określonego rodzaju katalizatora kreatywności ($\chi^2(2) = 19,3291$, $p < 0,005$).

Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań pozyskane podczas zogniskowanego wywiadu grupowego, jak i podczas wywiadów indywidualnych, wskazują na

znaczne zaangażowanie pracowników w proces tworzenia wartości. Wskazują one także na określone źródła tego zaangażowania, stanowiące pewnego rodzaju warunki, w których proces tworzenia wartości się odbywa. Wymaga to uwzględnienia w trakcie analizy nadanych zjawisk takich zagadnień, jak inhibitory i katalizatory oraz bardziej szczegółowego przeanalizowania tych warunków w poszczególnych obszarach działalności organizacji. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, w której wzrasta znaczenie zasobów niematerialnych, a przez to także zagadnienia wymiany społecznej. Czynniki, które usprawniają lub ograniczają wymianę pomiędzy pracownikiem a organizacją mają krytyczne znaczenie dla samego procesu.

Literatura

- Allee V.: *Value Network Analysis and Value Conversion in tangible and intangible assets*, „Journal of Intellectual Capital” 2009, Vol. 9, No. 2.
- Bowman C., Ambrosini V.: *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, „British Journal of Management” 2000, Vol. 11.
- Bowman C., Swart J.: *Whose Human Capital? The Challenge of Value Capture When Capital is Embedded*, „Journal of Management Studies” 2007, Vol. 44, No. 4.
- Mazur K.: *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa: pracownik-organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011.
- Pike S., Roos G., Marr B.: *Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations*, „R&D Management” 2005, Vol. 35, No. 24.
- Porter M.E.: *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, Vol. 12.
- Rappaport A.: *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, Nowy Jork 1998.
- Scarlet R.C.: *Value-Based Management*, CIMA Publishing, Londyn 1997.
- Stabell C.B., Fjeldstad R.D.: *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19.

dr inż. Karolina Mazur
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania

Streszczenie

Analiza procesu tworzenia wartości wymaga na poziomie organizacji wzbogacenia dotychczasowych metod o analizę czynników przyspieszających i spowalniających ten proces. Zbadano 140 pracowników sektora high-tech i określono różne rodzaje katalizatorów i inhibitorów kreatywności, zaangażowania pracowników oraz udział w procesie dzielenia się wiedzą i ich współ-

zależność z wynagrodzeniem pracownika, wiekiem, płcią oraz rodzajem zajmowanego przez niego stanowiska.

CATALYSTS AND INHIBITORS OF THE VALUE CREATION PROCESS IN ORGANIZATION

Summary

The analysis of the value creation process on the organizational level needs to be enriched with the analysis of factors accelerating and moderating this process. The research conducted on 140 high-tech employees revealed that there are different types of such factors, named catalysts and inhibitors, which influence three elements of value creation process: creativity, commitment and process of knowledge sharing. These factors are different depending on wage, age, gender and organizational position.