

Jan Skalik

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

FORMY WSPIERANIA KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW W FIRMACH GLOBALNYCH

1. Wstęp

Źródłem trwałego sukcesu współczesnych organizacji jest posiadanie i umiejętne wykorzystanie możliwie największych zasobów niematerialnych. Ich powiększenie może następować przez pozyskiwanie nowej wiedzy z otoczenia i jej kreowanie wewnątrz organizacji. Procesy globalizacyjne aktywizują proces generowania nowej wiedzy, gdyż przepływowi kapitału międzynarodowego towarzyszy zwykle absorpcja nowej techniki i technologii. W przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym obserwuje się również nowe podejście do innowacji, a panująca w nich kultura organizacyjna ma proinnowacyjny charakter wyzwalający wśród pracowników inicjatywy i umiejętności w zakresie kreowania nowej wiedzy. Dzięki temu w organizacjach tych zwiększają się zasoby wiedzy, która przysparza unikatowych wartości, jest szczególnie chroniona, a w związku z tym trudna do skopiowania. Proces kreowania nowej wiedzy w organizacjach może być realizowany w sposób bezpośredni, wymagający stworzenia organizacyjnych form tworzenia nowej wiedzy przez jak największe gremia pracownicze, lub też pośrednio przez zapewnienie klimatu organizacyjnego i takiej polityki kadrowej, która umożliwi wzrost potencjału twórczego organizacji. Przesłaniem tej publikacji jest przedstawienie szczegółowych rozwiązań w zakresie tworzenia nowej wiedzy w wybranych przedsiębiorstwach globalnych produkujących samochody marki „Toyota” i „Ford” oraz wyroby elektroniczne marki „Philips”. Być może przedstawione tu rozwiązania staną się źródłem inspiracji dla firm krajowych pragnących osiągnąć sukces przez zwiększenie zasobów unikatowej wiedzy zrodzonej na gruncie organizacji.

2. Kultura organizacyjna jako forma wspierania kreatywności pracowników

Tworzenie nowych wartości, rzeczy i metod wymaga szczególnego klimatu organizacyjnego, wyzwalającego uśpione możliwości twórcze, które tkwią w lu-

dziach. Panująca w organizacji kultura organizacyjna może być czynnikiem uruchomienia tych możliwości. To ona jest narzędziem kształtowania zachowań ludzi. Kreowaniu nowej wiedzy w organizacjach globalnych sprzyjają proinnowacyjne kultury organizacyjne. Należy do nich kultura innowacyjna [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 52], która akceptuje otwartość na zmiany i gotowość do podejmowania ryzyka. Podobne wzorce zachowań wynikają z założeń twórczej kultury [Pierzchawka 2004, s. 469] oraz wskazań kultury kapitału intelektualnego. Ostatnia z wymienionych kładzie nacisk na stały rozwój pracowników inteligentnych i uzdolnionych, mających profesjonalną wiedzę, która przekłada się na konkretne umiejętności decyzyjne i zdolności kreatywnego rozwiązywania problemów organizacji. Preferowanie proinnowacyjnych kultur organizacyjnych wymaga odrzucenia konserwatywnych strategii przeprowadzania zmian w organizacjach, które są typowe dla instytucji zarządzanych zgodnie z zasadami klasycznego kierunku w zarządzaniu [Mikołajczyk 2003, s. 21]. Zgodnie z duchem tej strategii każdą zmianę w organizacji należy traktować jako nośnik ryzyka i potencjalne źródło strat lub niepowodzeń. Otoczenie traktuje się w sposób bierny, a nie jako przestrzeń pojawiających się szans. Ewentualne zmiany mają ograniczony charakter, a ich treść jest podporządkowana ograniczonej wizji świata i organizacji, którą mają kierownicy. Sposób podejmowania przez nich decyzji ma zwykle autokratyczny charakter. W klimacie organizacyjnym będącym następstwem przedstawionej strategii nie ma miejsca na swobodę tworzenia nowych idei i pomysłów przez podwładnych, którzy przez kierowników są traktowani instrumentalnie. W organizacjach globalnych, które są szczególnie otwarte na otoczenie i zmiany, odrzuca się zachowawcze podejście do procesów kreowania nowej wiedzy i akcentuje potrzebę uczestnictwa w nich bezpośrednich wykonawców. Potwierdzają to praktyki zarządzania w firmie Toyota. Filozofia zarządzania tym globalnym przedsiębiorstwem została sformułowana w opracowaniu *The Toyota Way 2001* [2003]. Dokument ten nie tylko określa misję, ideały i najważniejsze wartości tej globalnej firmy, ale także zawiera wskazania dotyczące postulowanych zachowań pracowników, które zdaniem zarządu tego przedsiębiorstwa są niezbędnym warunkiem realizacji wspomnianych wartości. Filozofia zarządzania Toyotą opiera się na dwóch głównych filarach, którymi są „ciągłe doskonalenie” i „szacunek dla ludzi”. Ciągłe doskonalenie jest rezultatem przyjętego założenia o braku satysfakcji z bieżącej sytuacji i osiągniętych wyników oraz konieczności wykorzystania najlepszych pomysłów. Szacunek dla ludzi jest następstwem przyjętego założenia, że każdy ma siły twórcze służące osiągnięciu indywidualnych celów. Należy to uszanować, lecz także starać się wykorzystać dla dobra organizacji. Filarowi szacunku przyświeca przesłanie: „życie człowieka jest kumulacją czasu – każda godzina jest częścią jego życia. Pracownicy poświęcają firmie cenne godziny swego życia, powinniśmy zatem efektywnie je wykorzystywać, w przeciwnym razie marnujemy ich życie” (Eiji Toyoda). Czynnikiem zespalającym przedstawione filary jest kreatywność uczestników organizacji, której klu-

czową rolę podkreślają hasła przewodnie wspomnianej filozofii. Warto przytoczyć w tym miejscu niektóre z nich:

- nie rozumujcie mechanicznie. Nawet z suchego ręcznika da się wycisnąć wodę, gdy ma się na to pomysł (Eiji Toyoda);
- aktywnie angażujcie się w myślenie kreatywne (Sakici Toyoda);
- poprzez nieograniczoną kreatywność, inwencję i pogoń za doskonaleniem, wyprzedzajcie swoje czasy.

Treść tych haseł znajduje potwierdzenie w codziennej praktyce funkcjonowania i zarządzania zakładami Toyoty, której przedstawiciel Alex Warren stwierdza: „upatrujemy najwyższych wartości w naszych pracownikach, a najlepsze, co możemy zrobić, to słuchać ich i wplatać ich pomysły w nasz proces planowania”. Rozwój indywidualnej kreatywności w firmach globalnych jest wspierany przez wykorzystanie metod zarządzania aktywizujących zdolność do tworzenia nowych wartości, rzeczy i metod. Do najczęściej wykorzystywanych należy zaliczyć: *empowerment*, partycypację w zarządzaniu czy też współuczestnictwo w projektowaniu zmian organizacyjnych. Kierownictwo Toyoty, formułując zobowiązania dotyczące edukacji i rozwoju, stwierdza: „ufamy naszym pracownikom i wierzymy w ich możliwości w zakresie tworzenia idei, kreowania możliwości znajdowania rozwiązań. Doceniamy możliwości oszczędzania czasu i wysiłków uzyskane dzięki przekazywaniu odpowiedzialności i uprawnień innym osobom”.

3. Organizacyjne formy zwiększenia kreatywności pracowników w firmach globalnych

Kształtowanie kreatywnych postaw i zachowań ludzi może odbywać się przez stworzenie organizacyjnych warunków pobudzających do realizacji twórczych działań. Organizacja bowiem tworzy przestrzeń, w której dochodzi do wystąpienia zjawiska „ośnienia”, będącego elementem każdego twórczego procesu. Jest ona również miejscem uzewnętrznienia i społecznej akceptacji indywidualnych pomysłów oraz realizacji wewnętrznych relacji występujących między uczestnikami organizacji w czasie rozwiązywania problemów. Tworzenie nowych wartości jest rezultatem szczególnego procesu psychicznego, w którym wskazane jest kojarzenie indywidualnych inicjatyw z pracą zespołów. Dlatego w przedsiębiorstwach o globalnym zasięgu działania dużą wagę przywiązuje się do zapewnienia takiej organizacji, która nie tylko umożliwi pomyślną realizację nowatorskich przedsięwzięć naczelnego kierownictwa, lecz także daje szansę kreowania nowej wiedzy pozostałym pracownikom. W związku z tym w organizacjach globalnych upowszechnia się stosowanie doraźnych form organizacyjnych, takich jak: koła jakości, grupy autonomiczne, grupy robocze związane z wykorzystaniem metody „badania w działaniu” czy też „zespoły twórczego zaangażowania”.

W koncernie Forda zastosowano trójszczeblową strukturę organizacyjną, w ramach której oprócz zarządu koncernu rozwiązywaniem problemów i kreowaniem nowej wiedzy zajmują się grupy sterowania i zespoły twórczego zaangażowania. Zarząd koncernu jest siłą inspirującą kreatywność pracowników i dzięki troskliwemu przywództwu mobilizuje ich nie tylko do realizacji własnych nowatorskich koncepcji związanych z posiadaną wizją funkcjonowania całej organizacji, ale także do tworzenia nowych, oryginalnych rozwiązań wzbogacających koncepcje zmian naczelnego kierownictwa. Grupy sterowania to 10-osobowe zespoły złożone z 5 menedżerów i 5 szeregowych pracowników zatrudnionych w poszczególnych oddziałach koncernu. Skład grup jest doraźnie uzupełniany o kierowników oddziałów i przedstawiciela związków zawodowych. Zadaniem grup jest nadzorowanie zespołów twórczego zaangażowania i udzielanie im pomocy. Zespoły te, liczące 6-12 osób, są podstawowym elementem tej proinnowacyjnej struktury. Działają w realnej sferze funkcjonowania tej dużej organizacji i zajmują się rozwiązywaniem problemów występujących w obszarze ich działania. Mają również możliwość zgłaszania swoich pomysłów i propozycji doskonalenia innych obszarów tego dużego przedsiębiorstwa. W tworzeniu zespołów twórczego zaangażowania zwraca się szczególną uwagę na ich liczebność. Musi się ona mieścić w podanym wcześniej przedziale. Zbyt liczne zespoły utrudniają rzetelną ocenę i skuteczne wdrożenie dużej liczby pomysłów, a zbyt małe nie zapewniają wystarczającego forum do ich rzetelnej i wieloaspektowej oceny. Według ocen kierownictwa koncernu Forda zespoły twórczego zaangażowania nie tylko przyczyniają się do stworzenia atmosfery motywacji i intelektualnego niepokoju, ale także przynoszą wymierne korzyści finansowe. W skali roku ocenia się ich wielkość na kwotę 700 tys. USD [*Nowe pomysły...* 1993, s. 43].

W koncernie elektronicznym Philipsa również przywiązuje się dużą wagę do grupowych form kreowania nowych pomysłów. Działają tam zespoły złożone z pracowników zaplecza naukowo-badawczego, kierowników operacyjnych oraz robotników. Ich zadaniem jest nie tylko inicjowanie zmian w przebiegu produkcji, lecz także prowadzenie dyskusji nad doskonaleniem wytwarzanych wyrobów i możliwością wprowadzenia nowych, będących często rezultatem pomysłów uczestników tych zespołów. Większość pomysłów nowych produktów oferowanych przez ten koncern była wprawdzie autorstwa jednego człowieka, ale ostateczna forma wyrobów oferowanych nabywcom była rezultatem pracy zespołu. Twórca tej firmy Fredrik Philips wyznawał bowiem zasadę, że wynalazki rzadko wychodzą gotowe z jednego ludzkiego umysłu, a uzyskanie ich ostatecznej formy użytkowej wymaga zaangażowania zespołów [Philips 1992, s. 20]. Jako przykład podaje on odkrycie kasety. W przypadku tego wyrobu pomysł pochodził od jednego człowieka, ale zanim powstał produkt, cały zespół pracowników prowadził doświadczenia na wielu modelach, aż wreszcie uzyskano właściwy wyrób.

Potwierdzeniem idei zespołowego podejścia do kreatywności pracowniczej w zakładach Toyoty jest znana od dawna forma kół jakości wynikająca z deklaracji

naczelnego kierownictwa firmy: „dajmy wszystkim członkom załóg udział w wartościach wytworzonych przez cały zespół, które znacznie przekraczają sumaryczne osiągnięcia indywidualne. Dzięki koordynacji i współpracy, osiągnięcia zespołu są większe niż suma osiągnięć jego członków” [*The Toyota Way...* 2003, s. 13]. Tajemnica sukcesu zespołowego podejścia do kreatywności pracowniczej w tym globalnym przedsiębiorstwie tkwi w mechanizmie rywalizacji międzyzespołowej. Pracownicy poszczególnych zespołów, rywalizując ze sobą, mają możliwości wygenerowania większej ilości pomysłów i uwzględniania w procesie rozwiązywania ujawnionych problemów różnych punktów widzenia. Dzięki temu uzyskuje się większe szanse optymalnego wyboru. Sprzyja temu również ciągła rotacja pracowników, ułatwiająca systemowe podejście do rozwiązywania nowych problemów i patrzenie na nie z różnych punktów widzenia.

W przedsiębiorstwach globalnych zauważa się również bardziej nasilony przebieg procesów zmian prowadzących do spłaszczenia i uproszczenia struktur organizacyjnych. Rezultaty tych modyfikacji sprzyjają rozwojowi indywidualnej i zespołowej kreatywności.

4. Partnerskie przywództwo i proinnowacyjne zarządzanie personelem w firmach globalnych

Podstawowym problemem w firmach globalnych jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Uważa się, że czynniki wewnętrzne, a więc zasoby, możliwości i kompetencje są najważniejsze w tym procesie [Hamel, Prahalad 1994, s. 24]. Szczególną rolę odgrywają zasoby ludzkie, które są źródłem kluczowych kompetencji, takich jak umiejętności wyróżniające i wiedza, które są szczególnie trudne do skopiowania. Dlatego wzmocnienie tych kompetencji staje się obiektem szczególnej troski tych, którzy w firmach globalnych odpowiadają za rozwój i zarządzanie personelem. Organizacje globalne, podporządkowując się wiedzy, kładą szczególny nacisk na: samodzielność, operatywność, tworzenie personalnych podstaw gromadzenia wiedzy oraz partnerskie przywództwo. W firmach globalnych, które były obiektem zainteresowania autora, występowanie tych cech było powszechne. Zapewniona była samodzielność zarówno zespołów, jak i jednostek, zabezpieczona dodatkowo sprawnie funkcjonującym systemem informacji wewnętrznej oraz posiadaniem prawa do błędów. Wśród zespołów pracowniczych panowała atmosfera operatywności potwierdzona umiejętnością dostrzegania i wykorzystywania sposobności do zmiany lub wzrostu. Personalne podstawy zapewnienia warunków umożliwiających pozyskiwanie i tworzenie nowej wiedzy przez jak największe grono pracowników były zapewnione przez ukierunkowany proces naboru i selekcji kandydatów do pracy. W procesie tym zwraca się uwagę na spełnienie takich warunków, jak: poziom kwalifikacji formalnych, otwartość na zmiany, skłonność do ryzy-

ka i generowania pomysłów. Preferencje w zakresie kwalifikacji formalnych wynikają w tym przypadku ze ścisłej zależności między ich poziomem a zdolnością do innowacji. Szczególne miejsce w zbiorze prezentowanych czynników rozwoju kreatywności pracowników firm globalnych ma partnerskie przywództwo, które jest podstawą organizacji podporządkowanej wiedzy. W firmach globalnych bowiem kierownicy są odpowiedzialni za wyzwalanie klimatu innowacyjności. To dzięki ich kompetencjom, zdolności do propagowania wśród pracowników postaw elastycznego myślenia, wytrwałości, gotowości do podejmowania ryzyka można uruchomić uśpione pokłady wiedzy. W przedsiębiorstwach globalnych można spotkać kierowników przedsiębiorstw przyszłości, którzy potrafią elastycznie kształtować struktury i kreować rozwój potencjału intelektualnego swoich podwładnych. Twórcy filozofii zarządzania Toyotą uważają, że „kierownicy tej globalnej firmy posiadają zdolność przekazywania energii i mobilizowania innych, wskazując realistyczne cele, tworząc możliwości i budując u pracowników uczucie spełnienia. Potrafią oni monitorować indywidualne i zespołowe osiągnięcia, czyniąc ludzi odpowiedzialnymi za ich działania oraz biorąc odpowiedzialność za ich pracę” [*The Toyota Way...* 2003, s. 12]. Role bezpośrednie kierowników tej firmy są więc wyraźnie zorientowane na osiągnięcia, umożliwiając skuteczne budowanie dużego potencjału kreatywności pracowników.

5. Podsumowanie

Jak wynika z zaprezentowanych rozważań, potęgą globalnych firm jest wynikiem maksymalizacji zasobów niematerialnych, a zwłaszcza nowej wiedzy wykreowanej wewnątrz tych organizacji przez większość ich uczestników. Proces jej generowania i kumulowania w tych organizacjach ma złożony charakter i wymaga:

- respektowania proinnowacyjnych kultur organizacyjnych,
- wprowadzenia struktur organizacyjnych sprzyjających kreatywności pracowników, a zwłaszcza zespołowych form generowania i oceny pomysłów,
- propagowania wśród pracowników samodzielności, operatywności, otwartości na zmiany i skłonności do ryzyka,
- przestrzegania idei partnerskiego przywództwa,
- zarządzania personelem ukierunkowanym na pozyskanie kreatywnych pracowników.

Literatura

- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
 Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003.

Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Ford, (praca zespołowa), WN-T, Warszawa 1993.

Pierzchawka S., *Innowacyjna kultura organizacyjna*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław 2004.

Philips F., *45 lat z Philipsem. Życie przemysłowca*, Polska Oficyna Wydawnicza BGW, Philips Industries Ltd, Warszawa 1992.

The Toyota Way 2001 (wersja polska), Toyota Motor Corporation 2003.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

FORMS OF EMPLOYEES' CREATIVITY SUPPORT IN GLOBAL COMPANIES

Summary

The patterns that enable companies to get stable competitive advantage through creative initiative of employees are still searched by Polish managers. Such a solution can be found in global companies. The content of this article describes most frequently used methods of employees' creativity elicitation used by famous global companies like Toyota, Ford or Philips.