

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrzyiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning.....	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions.....	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Jan Skalik

Uniwersytet Zielonogórski

KREATYWNOŚĆ W PRZEDSIĘBIORSTWIE UCZĄCYM SIĘ

Streszczenie: Sukces współczesnych przedsiębiorstw wymaga ciągłego uczenia się. Zdobywanie nowej wiedzy w organizacji gospodarczej, powinno nie tylko ułatwiać rozwiązywanie rutynowych problemów zarządzania, ale też przyczyniać się do kreowania nowej wiedzy i komercjalizacji nowych produktów będących jej wytworem. W artykule przedstawione zostały formy kreatywności w przedsiębiorstwie uczącym się oraz możliwości jej pobudzania.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo uczące się, kreatywność przedsiębiorstwa, kapitał intelektualny organizacji, Pozytywny Potencjał Organizacji.

1. Wstęp

Wzrost i rozwój każdej organizacji gospodarczej wymaga pozyskiwania nowej wiedzy i jej wykorzystania nie tylko do rozwiązywania rutynowych problemów i dostosowania się do wymogów zmieniającego się otoczenia, ale również tworzenia czegoś nowego, co pozwoli na uzyskanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej i zrównoważonego rozwoju. W teorii zarządzania, a także w działaniach praktycznych na ogół podkreśla się w związku z tym konieczność systematycznego powiększania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie. W mniejszym stopniu zwraca się uwagę na ich skuteczne wykorzystanie w rozwiązywaniu realnych problemów i tworzeniu oryginalnych rozwiązań. Stąd też głównym przesłaniem tego opracowania jest zwrócenie uwagi na możliwości wykorzystania posiadanych w przedsiębiorstwie zasobów wiedzy do kreowania nowych rozwiązań. Intencją autora tej publikacji jest wskazanie również organizacyjno-zarządczych uwarunkowań rozwoju kreatywnych postaw i zachowań w przedsiębiorstwie. Współczesne przedsiębiorstwa dzięki nowoczesnym technologiom elektronicznej komunikacji mają niemalże nieograniczony dostęp do najświeższych informacji i najnowszej wiedzy, z której nie zawsze potrafią zrobić właściwy użytek. W praktyce zarządzania informacjami występują trudności nie tylko z ich analizą, segregacją czy weryfikacją, ale przede wszystkim wykorzystaniem w kreowaniu innowacji, tworzeniu czegoś nowego. Zdobyte nowoczesnej techniki przekazu, przechowywania i przetwarzania infor-

macji doprowadziły do swoistego paradoksu cywilizacyjnego, w którym zalew informacji utrudnia ich racjonalne wykorzystanie, a komputer wyłącza myślenie. W zarządzaniu, podobnie jak i w sferze realizacji procesów wykonawczych, nic nie jest w stanie zastąpić twórczo i racjonalnie myślącego człowieka. Stąd też na wszystkich poziomach organizacji należy tworzyć warunki do rozwoju twórczości i nowej wiedzy w sposób umożliwiający jej wykorzystanie na rzecz pomnożenia wartości przedsiębiorstwa.

2. Kreatywność w koncepcjach i metodach zarządzania

Kreatywność jest zdolnością do tworzenia czegoś nowego. Wiąże się ona z twórczym myśleniem, prowadzącym do powstania różnych idei i zamiarów, których materializacja umożliwia uzyskanie efektów w postaci nowych wyrobów, usług, zmian organizacyjnych itp. Ośrodkami powstawania oryginalnych pomysłów mogą być – i najczęściej są – podmioty otoczenia przedsiębiorstwa, takie na przykład jak obce placówki badawcze, klienci i odbiorcy, konkurencyjne przedsiębiorstwa. Mamy wówczas do czynienia z formą kreatywności zewnętrznej. Impulsy innowacyjne mogą powstawać również wewnątrz przedsiębiorstwa i być treścią kreatywności wewnętrznej. Może ona w dużych przedsiębiorstwach przybierać zorganizowaną formę w postaci własnych ośrodków badawczych i laboratoriów, lub też występować w postaci rozproszonej. Wówczas nowe pomysły rodzą się w umysłach kadry kierowniczej i pozostałych uczestników organizacji, wśród których szczególną rolę odgrywają liderzy zmian, nie zawsze obdarzeni dobrodziejstwem posiadania formalnej władzy. Kreatywność wewnętrzna może mieć charakter indywidualny lub zbiorowy. Źródłem pomysłów i nowej wiedzy może być indywidualna osoba. Mamy wówczas do czynienia z liderem kreatywności. Kreatywna może być również cała organizacja, stając się jako złożona całość środowiskiem generowania nowej wiedzy i innowacyjnych pomysłów. W sensie strategicznym kreatywność zbiorowa ma większy wpływ na powodzenie procesów innowacyjnych i osiągnięcie znaczącego sukcesu rynkowego i wizerunkowego. Ostatecznie jednak wyodrębnione tu formy kreatywności wewnętrznej wzajemnie się uzupełniają.

Kreatywność w przedsiębiorstwie powinna prowadzić nie tylko do podniesienia wewnętrznej sprawności funkcjonowania, ale również wzrostu wartości o charakterze ekonomiczno-finansowym uzyskanym dzięki komercjalizacji pomysłów. Niektórzy autorzy innowacyjności kojarzą z kreowaniem pomysłów, których wdrożenie wymaga odwagi i jest obciążone znacznym ryzykiem [Smid 2003, s. 105]. Twórcy innowacji są obdarzeni większą inteligencją, pomysłowością, inicjatywą i energią niż inni uczestnicy organizacji. Prawie w każdym człowieku tkwi określony potencjał twórczy, którego wykorzystanie zależy od charakteru środowiska i warunków, w których on funkcjonuje. Zależność ta została wykorzystana przez twórców współczesnych koncepcji i metod zarządzania, którzy proponują sposoby wyzwolenia twórczego potencjału członków organizacji dla jej dobra. Uruchomienie w tym celu

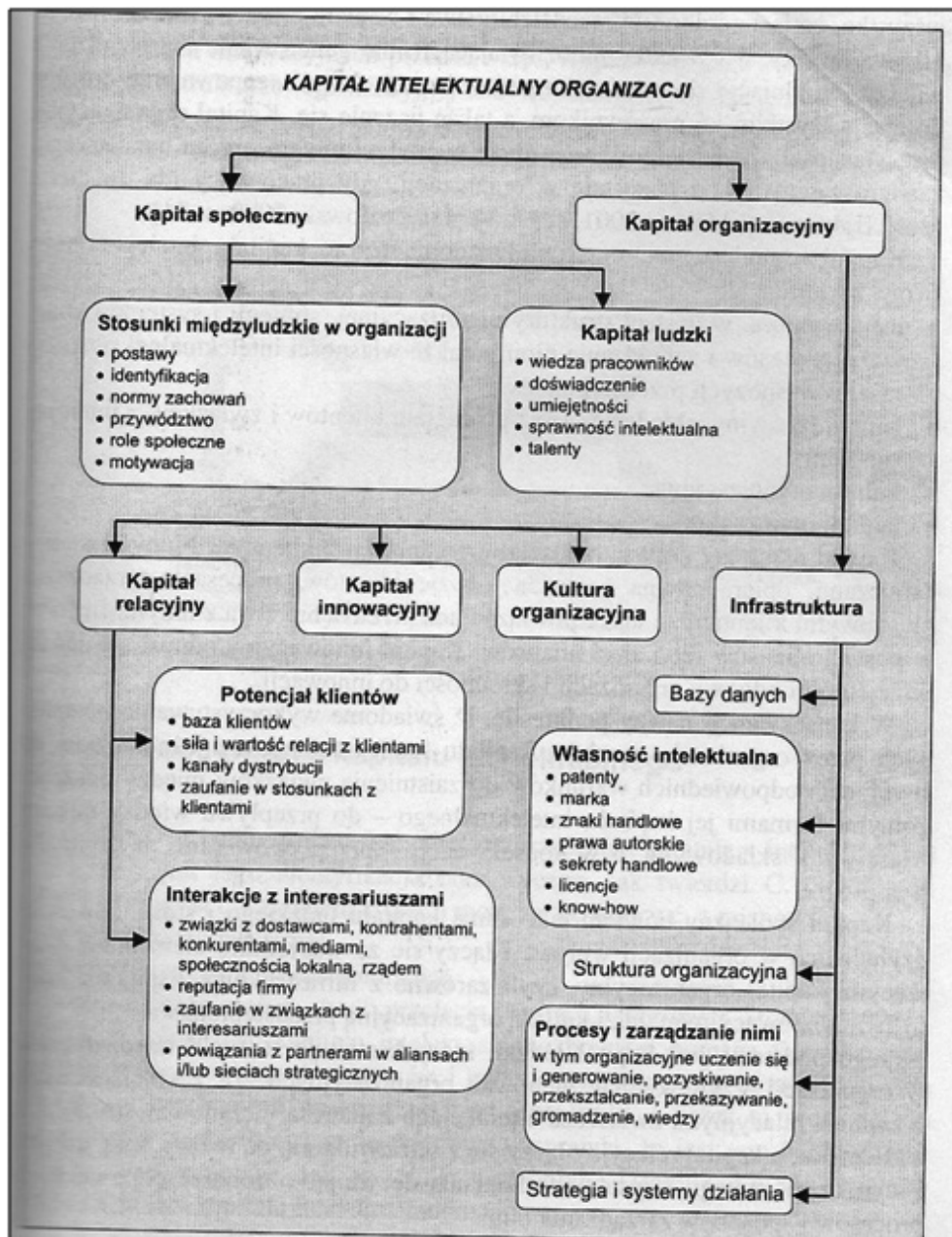
dość często złożonego instrumentarium osadza się na istocie kapitału intelektualnego organizacji, który w swojej treści jest źródłem koncepcji organizacyjnego uczenia się (rys. 1). W strukturze tego kapitału należy bowiem poszukiwać kreatywności jako głównej siły kształtującej zasoby nowej wiedzy i umiejętności umożliwiających jej wykorzystanie w celu powiększenia wartości przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny postrzegany w sposób statyczny jest sumą kapitału społecznego i kapitału organizacyjnego (rys. 2).



Rys. 1. Geneza koncepcji organizacyjnego uczenia się

Źródło: [Roos i in. 1998, s. 15].

Dynamiczne ujęcie kapitału intelektualnego wymaga uwzględnienia zależności występujących między jego składowymi, będących źródłem kreatywności. Jej wystąpienie w strukturze tego kapitału ma rozproszony charakter i jest związane z wyodrębnieniem kapitału społecznego oraz organizacyjnego. Kapitał społeczny składa się z kapitału ludzkiego i stosunków międzyludzkich w organizacji. W kapitale ludzkim należy poszukiwać talentów, które mogą być utożsamiane ze zdolnością do tworzenia czegoś nowego. Kapitał organizacyjny tworzą jego składowe w postaci: kapitału relacyjnego, kapitału innowacyjnego, kultury organizacyjnej oraz infrastruktury. To właśnie w obszarze kapitału innowacyjnego należy poszukiwać kreatywności. Kapitał innowacyjny jest bowiem niczym innym jak zdolnością do ciągłej odnowy przedsiębiorstwa i kreowania innowacji. Powiększanie kapitału innowacyjnego jest niezbędnym warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa. Stąd też we współczesnych koncepcjach zarządzania akcentuje się potrzebę kształtowania pro-zwojowej architektury zasobów przedsiębiorstwa, w której zasoby niematerialne mają kluczowe znaczenie.



Rys. 2. Struktura kapitału intelektualnego organizacji

Źródło: [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007, s. 81].

Potwierdzeniem tego jest koncepcja Pozytywnego Potencjału Organizacji, która zrodziła się w Stanach Zjednoczonych na bazie nurtu „pozytywnej koncepcji organizacji” [Cameron, Dutton, Quinn (red.) 2003]. Zgodnie z założeniami tego nurtu w przedsiębiorstwie z różnym nasileniem mogą występować tzw. procesy generatywne, polegające na tworzeniu i umacnianiu twórczego potencjału pracowników, który pozwala na kreowanie nowatorskich rozwiązań, umożliwiających osiągnięcie nie tylko ich celów i zaspokojenie indywidualnych aspiracji, ale również zapewnienie rozwoju organizacji. Zgodnie z duchem tej koncepcji kreatywność jest rezultatem pozytywnych emocji odczuwanych w przestrzeni organizacyjnej, które wyzwalają pozytywną energię sprzyjającą tworzeniu nowych rozwiązań. Emocjonalne podłoże kreatywności w tej koncepcji jest związane z pozytywnym myśleniem i poszerzeniem jego horyzontów, dążeniem do doskonałości i osiąganiem poczucia szczęścia i trwałej satysfakcji z własnych dokonań. Kreatywność jest związana z procesami natury psychicznej, które demonstrują się w formie określonych emocji o charakterze pozytywnym lub negatywnym. Emocje negatywne towarzyszą zwykle kreatywności zorientowanej na eliminację wszelkiego rodzaju zidentyfikowanych barier, patologii utrudniających osiągnięcie wcześniej wyznaczonych celów. Proces kreowania nowych rozwiązań odbywa się wówczas pod presją zagrożeń w atmosferze stresu i frustracji. Cały twórczy wysiłek związany z poszukiwaniem nowych rozwiązań jest ukierunkowany na neutralizację wcześniej ujawnionych barier i słabości, a nie generowanie pomysłów związanych z odkrywaniem oryginalnych możliwości osiągnięcia sukcesu i źródeł konkurencyjnej przewagi. Koncepcja Pozytywnego Potencjału wskazuje na konieczność realizacji kreatywnych działań w organizacji wyłącznie na bazie pozytywnych emocji umożliwiających osiągnięcie rozwoju organizacji dzięki zachowaniom ukształtowanym przez pozytywną kulturę organizacyjną i pozytywny klimat organizacyjny. Wspomniana kultura i klimat organizacyjny zostają w tym przypadku wygenerowane w oparciu o posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby materialne i niematerialne. W strukturze tych ostatnich wymienia się zwykle: strategię, struktury, zarządzanie zasobami ludzkimi, władzę, system kontroli, innowacje, integrację i identyfikację z firmą oraz przywództwo [Stankiewicz (red.) 2010, s. 47].

Posiadane zasoby wiedzy w organizacji mogą sprzyjać rozwojowi kreatywności. Wiedza bowiem jest punktem wyjścia procesu uczenia się, a zarazem jego rezultatem w postaci zmian i innowacji. Stąd też szczególne miejsce wśród dostępnych modeli organizacji działających w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia zajmuje organizacja ucząca się, w której dochodzi do postępującej kumulacji wiedzy. Występuje duża różnorodność postrzegania i definiowania organizacji uczącej się. Większość autorów definicji tej koncepcji bardziej akcentuje sam proces gromadzenia wiedzy niż jej wykorzystanie na rzecz tworzenia czegoś nowego. Zdaniem B. Mikuły „organizacje uczące się to organizacje, które w sposób permanentny, zaplanowany i odpowiednio zorganizowany realizują i doskonalą proces organizacyjnego uczenia się, w którym z pełną świadomością uczestniczą wszyscy ludzie ją tworzący” [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 11]. Niektórzy autorzy uoż-

samiają organizację uczącą się z organizacją inteligentną. Organizacja taka „opiera się na pewnej sumie wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie »udostępniana« przedsiębiorstwu” [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 23]. Wątek twórczego wykorzystania wiedzy zauważa się w stwierdzeniu P.M. Senge’a, autora książki *Piąta dyscyplina*, według którego organizacja ucząca się „ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania swojej przyszłości” [Senge 1998, s. 26]. Dobitniej znaczenie tej koncepcji dla kreatywności organizacji dostrzega M. Huysman [1999, s. 61], która stwierdza, iż organizacja ucząca się to forma organizacji umożliwiająca uczenie się jej członków w taki sposób, że w efekcie tworzą oni wartościowe wyniki, w postaci innowacji, sprawności, lepszej pozycji w otoczeniu i osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Niektórzy autorzy utożsamiają organizację uczącą się z organizacją inteligentną, czy wręcz idealną, czyli taką, która jest „inteligentnym innowatorem” dostarczającym produktów i usług charakteryzujących się walorem niespotykanej wcześniej nowości [Romanowska 2001, s. 303]. Jednak w praktyce zarządzania koncepcja organizacji uczącej jest bardziej kojarzona z kumulacją wiedzy wspomagającej rozwiązywanie bieżących problemów przedsiębiorstwa niż jej wykorzystaniem w kreowaniu absolutnych innowacji.

Koncepcje zarządzania tworzą ramy dla metod zarządzania, czyli sposobów rozwiązywania problemów organizacji na poziomie operacyjnym. Ich znaczenie w kreowaniu innowacji jest zróżnicowane i w dużym stopniu zależne od ich wpływu na kształtowanie emocjonalnego podłoża kreatywności. Jak wynika z wcześniejszych rozważań, największą siłą oddziaływania na poziom twórczości w organizacji mają pozytywne emocje, których wystąpienie jest związane nie tylko z charakterem kultury organizacyjnej panującej w organizacji i jej osobowością, ale również obowiązującym w niej systemem zarządzania. Składową tego systemu są metody zarządzania i regulacje. To również w ich treści należy doszukiwać się źródeł emocjonalnego wsparcia kreatywności. Nie wszystkie z nich taką moc posiadają. Pozytywne emocje twórczych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie wyzwalane są w przedsiębiorstwie metodami polegającymi na zarządzaniu przez: motywację, komunikowanie się, partycypację, delegowanie uprawnień, marketing wewnętrzny, koła jakości, grupy autonomiczne. Metody te wzmacniają usytuowanie uczestników organizacji, a zwłaszcza wykonawców w złożonym procesie kreowania innowacji i stymulują wymiar oraz wykorzystanie ich twórczego potencjału. Mogą one zapewnić warunki do zaistnienia indywidualnej i grupowej twórczości. Każda z wymienionych metod może być wykorzystywana indywidualnie lub w pewnej kompozycji, co zwiększa synergiczny efekt ich zastosowania. W praktyce wykorzystanie metod zarządzania pobudzających kreatywność wewnętrzną jest stosunkowo niewielkie. Zarządzający posiłkują się głównie sposobami wzmacniającymi poziom konkurencyjności i zapewniającymi obniżkę kosztów [Hopej, Kral (red.) 2011, s. 214].

3. Stymulacja kreatywności wewnętrznej w przedsiębiorstwie uczącym się

W polskich przedsiębiorstwach tkwi ogromny niewykorzystany potencjał w zakresie innowacyjności, a ekspansja na rynki światowe nie może być wyłącznie oparta na kopiowaniu technologii zakupionych za granicą. Jak wynika z danych GUS, w 2011 roku polskie firmy wydały w sumie 20 821 mln zł na działalność innowacyjną. Większość tej kwoty, bo 59%, została wykorzystana na zakup maszyn i urządzeń, a tylko 13% na B+R [Zachariasz 2013, s. 27]. O tym, że polskie przedsiębiorstwa mają duże możliwości w zakresie kreowania technologii i nowych produktów na poziomie światowym, świadczą sukcesy takich firm, jak Vigo System, która wyposażyła łazika marsjańskiego, czy wrocławska Seleno wytwarzająca produkty chemii budowlanej. Znane są również sukcesy przedsiębiorstwa Seco/Warwick, w którym rozwinięto niezwykle zaawansowane technologie obróbki metali, co umożliwiło współpracę z Boeingiem oraz podjęcie produkcji elementów do raket odrzutowych. Są to jednak pojedyncze osiągnięcia. Znacząca ekspansja na rynki światowe wymaga jednak upowszechnienia działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach oraz stymulacji kreatywności wewnętrznej oraz zmiany dotychczasowego modelu jej rozwoju. Konieczne jest równoczesne pobudzanie kreatywności indywidualnej i zbiorowej. Przy zaangażowaniu nie tylko własnych sił i środków przedsiębiorstw, ale również za pomocą zewnętrznego wsparcia finansowego państwa. W polskich przedsiębiorstwach dominuje model rozwoju kreatywności lidera, którym jest właściciel firmy bądź osoba w niej zatrudniona, otwarta na zmiany i mająca pomysły. Brakuje w nich szerszego środowiska na rzecz tworzenia innowacji, które można ukształtować przez zatrudnianie ludzi wykształconych, otwartych na zmiany i preferowanie klimatu organizacyjnego, w którym jest swoboda wyrażania swoich pomysłów, ale również prawo do błędów i porażek. Pobudzanie kreatywności indywidualnej pod względem metodycznym jest dość dobrze zabezpieczone. Stosowane od dawna metody, takie jak: algorytm Altszullera, burza mózgów, analiza morfologiczna, metoda synektyczna [Perlaki 1983, s.125], nic nie straciły na swojej aktualności. Również wymienione wcześniej metody zarządzania, wyzwalające pozytywne emocje twórcze, znajdują tu zastosowanie. Kształtowanie kreatywności zbiorowej jest trudniejsze i w mniejszym stopniu metodycznie zabezpieczone. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa kierownictwo przedsiębiorstwa, które powinno wytworzyć wszechogarniający twórczy ferment, bez którego nie ma kreatywności, a jedynie możliwość realizowania drobnych usprawnień. Proces kształtowania środowiska innowacyjnego powinien zainicjować przedstawiciel tego kierownictwa obdarzony takimi cechami, jak: otwartość na zmiany, przywództwo, wycucie strategiczno-rynkowe. Otwartość na zmiany wymaga ciągłego podważania *status quo* i wzbudzania ciekawości przez stawianie pytania: co by było, gdybyśmy robili inaczej? Przywództwo jest w tym przypadku formą oddziaływania na ludzi i specyficzną umiejęt-

nością pociągania ich za sobą. Zainspirowani przez kierownika będącego wizjonerskim liderem, będą sami poszukiwali pomysłów. Powinnością kierownika lidera innowacji jest również odkrywanie talentów, kształtowanie i upowszechnianie wzorców proinnowacyjnych postaw i zachowań, w których powinno się preferować zdolność holistycznego i nieschematycznego myślenia, umiejętność uczenia się i pracy w zespole lub w sieci, rozumienia innych i stawiania sobie ambitnych celów oraz osiągania ich w sposób etyczny. Wycucie strategiczno-rynkowe, wspierające proces kreatywności, polega na odmiennym postrzeganiu potrzeb rynkowych, polegającym nie na dostosowaniu się do nich, lecz kreowaniu nowych.

Pozytywnym przykładem mogą tu być doświadczenia firmy W.L. Gore & Associates, producenta goreteksu, w której proces kreowania innowacji jest realizowany w doraźnie powoływanych zespołach. Raz w miesiącu odbywają się firmowe targi pomysłów. Pracownicy przedsiębiorstwa spotykają się w dużej sali i każdy z nich może zgłosić swój pomysł. Osoby zainteresowane nim tworzą zespół i pracują nad nim przez kilka lub kilkanaście miesięcy. Każdy może być uczestnikiem wielu zespołów, w których obowiązuje prawo do błędu i jest tolerowane uczenie się przez porażki. Nad przebiegiem inkubacji pomysłów i realizacją projektów z nimi związanych w sposób dyskretny czuwa przedstawiciel zarządu przedsiębiorstwa. Administracja i formalne reguły w tym przedsiębiorstwie są ograniczone do minimum, a jego pracownicy mają dużą swobodę działania i świadomość granicy między niezbędnym obowiązkiem a tolerowaną swobodą, będącą przestrzenią dla innowacji.

Rozwój kreatywności wewnętrznej w przedsiębiorstwie może być wspomagany przez procesy i zjawiska zachodzące w jego otoczeniu. Szczególne znaczenie mają tu zachowania konkurencji, finalnych odbiorców produktów oraz polityka państwa. Agresywne zachowania konkurencji, związane z cenami i produktami, mogą być impulsem do poszukiwania nowych produktów i technologii. Możliwości nabywcze i upodobania przyszłych użytkowników wyrobów i usług mogą sprzyjać poszukiwaniom nowych rozwiązań. Wzrost zamożności potencjalnych nabywców oraz ich skłonności do bycia pierwszymi w zakupie nowości (nabywcy innowatorzy) sprzyjają innowacyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza, jeżeli towarzyszy temu wiedza dotycząca poziomu akceptacji nowych wyrobów i usług przez konsumentów. Obszarem generowania impulsów wewnętrznej kreatywności przedsiębiorstw jest polityka państwa, która przez działania o charakterze finansowym, fiskalnym, prawnym oraz przedsięwzięcia kształtujące infrastrukturę rozwoju innowacji może stymulować powstawanie nowych pomysłów i ich komercjalizację. Szczególnie ważne jest tu fiskalne i finansowe wspomaganie tych procesów. W Polsce dominującym narzędziem tego wspomaganie są dotacje z funduszy unijnych oraz z budżetu. Dwie trzecie nakładów na działalność badawczo-rozwojową pochodzi w Polsce z budżetu państwa, a jedna trzecia od prywatnych przedsiębiorców [Zachariasz 2013]. W całej Unii Europejskiej te proporcje są odwrócone. W państwach rozwiniętych do innowacji zachęca się za pomocą ulg podatkowych. Na przykład we Francji przedsiębiorca może odliczyć 30% wydatków na B+R. W Wielkiej Brytanii jest specjal-

na ulga podatkowa w wysokości 200% wydatków na badania i rozwój dla małych przedsiębiorstw i 130% dla dużych firm. Zapowiedzi wprowadzenia ulg podatkowych dla innowacyjnych przedsiębiorstw może ożywić działalność badawczo-rozwojową krajowych przedsiębiorstw, a inwestorów zagranicznych zachęcić do lokowania w firmach-córkach działających w Polsce ośrodków B+R.

4. Podsumowanie

Zwiększenie sukcesów rynkowych polskich przedsiębiorstw w sensie globalnym jest związane nie tylko z ciągłym procesem ich organizacyjnego uczenia się i kumulacją nowej wiedzy pochodzącej z otoczenia, ale również z koniecznością jej kreowania na bazie już posiadanego kapitału intelektualnego. Kreatywność wewnętrzna realizowana w formie indywidualnej i zbiorowej staje się nie tylko źródłem powiększania jego wielkości, ale również zapewnia generowanie nowych ofert rynkowych, umożliwiających szybkie osiągnięcie pozycji lidera rynkowego. W związku z tym konieczna jest zmiana dotychczasowej orientacji w procesie uczenia się przedsiębiorstw. Koncentracji wysiłku na powiększaniu posiadanych zasobów wiedzy powinna towarzyszyć większa aktywność w jej twórczym wykorzystaniu, umożliwiającym uzyskanie oryginalnych rozwiązań i produktów. Należy położyć większy nacisk na rozwój kreatywności zbiorowej i wspieranie kreatywności indywidualnej przez selektywne wykorzystanie metod zarządzania, które wywołają pozytywne emocje. Kluczową rolę w tym procesie powinni odgrywać liderzy organizacji obdarzeni cechami innowacyjnych przywódców, wspierani instytucjonalnymi, finansowymi i fiskalnymi formami pomocy ze strony państwa, wśród których dominujące znaczenie powinny mieć zwolnienia podatkowe.

Literatura

- Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A., *Współczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – identyfikacja stanu istniejącego*, [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
- Hopej M., Kral Z. (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Huysman M., *Balancing Biases: a Critical Review of the Literature on Organizational Learning*, [w:] *Organisational Learning and Learning Organization. Developments in Theory and Practice*, red. M. Esterby-Smith, L. Araujo, J. Burgoyne, Sage Publications, London 1999.

- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Perlaki I., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 1983.
- Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny organizacji*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
- Roos J., Roos G., Dragonetti N.C., Edvission L., *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Business, London 1998.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Stankiewicz M.J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2010.
- Smid W., *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2003.
- Zachariasz K., *Ulga podatkowa na ratunek innowacjom*, „Gazeta Wyborcza” z dn. 6 marca 2013.

CREATIVITY IN A LEARNING ENTERPRISE

Summary: The success of contemporary enterprises requires constant learning. Gaining new knowledge by an organization should not only contribute to an easier solution of routine management problems, but also to the creation of new knowledge and commercialization of new products which are its outcome. The article presents forms of creativity in a learning enterprise and possibilities of its stimulation.

Keywords: learning enterprise, creativity of enterprise, intellectual capital of organization, positive potential of organization.