



Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański
Instytut Organizacji i Zarządzania
Zakład Strategii Zarządzania
nogalski@wzr.ug.edu.pl

Przemysław Niewiadomski

Politechnika Poznańska
Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyką
niewiadomski@zpcz.pl

TWÓRCZOŚĆ JAKO DOMENA ELASTYCZNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA WYTWÓRCZEGO – PRÓBA JEJ OCENY W SEKTORZE MASZYN ROLNICZYCH

Streszczenie: Podjęte badania wskazują, iż zarówno w odniesieniu do teorii, jak i praktyki zarządzania, istnieje wiele nierozwiązanych kwestii dotyczących pomiaru twórczości przedsiębiorstwa wytwórczego. Wobec powyższego w niniejszym opracowaniu za zasadne uznano zaproponowanie i zastosowanie metody jej diagnozy. Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych, a mianowicie: a) rekonstrukcję i syntetyczną interpretację dotychczasowego dorobku, pozostającego w bezpośredniej relacji z podjętą tematyką badawczą; w istocie znajdzie to swój wyraz w zestawie pytań diagnozujących poziom twórczości przedsiębiorstwa, b) próbę nakreślenia obszarów zarządzania implikujących twórczość przedsiębiorstwa, c) dokonanie oceny poziomu twórczości wśród celowo dobranych przedsiębiorstw działających w badanym sektorze.

Słowa kluczowe: twórczość, przedsiębiorczość, innowacyjność, diagnozowanie twórczości, elastyczność.

Wprowadzenie

Dynamiczne oraz niezwykle złożone i permanentne zmiany, dokonujące się w otoczeniu społecznym, gospodarczym czy technologicznym organizacji funkcjonujących we współczesnym świecie¹, doprowadziły do zmiany podstawowych paradygmatów zarządzania [Wiśniewska, Janasz, 2015, s. 9; Jaki, 2016, s. 9]².

¹ Por.: [Krzakiewicz, Cyfert, 2013, s. 28].

² W tym miejscu warto zauważyć, że niektórzy autorzy stwierdzają, iż nauki o zarządzaniu znajdują się dopiero w przedparadygmatycznym stadium rozwoju. Za: [Sudoł, 2016, s. 4; Płoszajski, 1985, s. 33; Sułkowski, 2005, s. 52-54].

W warunkach zmiennego otoczenia zagadnienie „twórczego” zarządzania przedsiębiorstwem staje się zatem nie tylko domeną zainteresowań teoretycznych, lecz także wytyczną dla menedżerów w budowaniu nowych rodzajów strategii, wprowadzaniu zmian w zarządzaniu, strukturach organizacyjnych, wdrażaniu adekwatnego systemu monitorowania kosztów, tym bardziej, że współczesne przedsiębiorstwa muszą sprostać zapotrzebowaniu na indywidualnie dopasowane produkty, co wymusza ponadprzeciętne rozwiązania zwłaszcza w zakresie organizacji procesów wytwarzania. Zauważa się zatem, iż najcenniejszą umiejętnością współczesnych organizacji staje się zdolność do kreowania oraz implementowania nowych idei w zakresie niestandardowych rozwiązań.

W kontekście powyższego w niniejszej pracy zaproponowano i zobrazowano w praktyce metodę oceny twórczości, traktując ją jako domenę elastycznego przedsiębiorstwa. Osiągnięcie celu głównego wymagało zatem sformułowania, a także zrealizowania celów częściowych, do których autorzy zaliczają: a) rekonstrukcję i syntetyczną interpretację dotychczasowego dorobku, pozostającego w bezpośredniej relacji z podjętą tematyką badawczą; w istocie znajdzie to swój wyraz w zestawie pytań diagnozujących poziom twórczości przedsiębiorstwa, b) próbę nakreślenia obszarów zarządzania implikujących twórczość przedsiębiorstwa, c) dokonanie oceny poziomu twórczości wśród celowo dobranych przedsiębiorstw, działających w badanym sektorze.

Niniejsza publikacja powstała jako efekt przemyśleń i poszukiwań jej autorów, ale przede wszystkim ich praktycznych działań w trudnych warunkach, jako efekt wprowadzania poszczególnych zmian (od małych aż po zasadnicze) w zarządzaniu przedsiębiorstwami, działającymi w sektorze maszyn rolniczych.

1. Twórczość a zarządzanie – kierunek diagnozy

Początek nowej perspektywy finansowej Funduszy Europejskich to dobry moment na dyskusję o innowacyjności polskich przedsiębiorstw i skuteczności polityki innowacyjnej [Romanowska, 2016, s. 29]³. Raporty organizacji rządowych, GUS, firm konsultingowych czy wyniki badań prowadzonych przez różne zespoły badawcze dają pewną możliwość oceny stanu innowacyjności polskich przedsiębiorstw oraz wskazanie na przyczynę ograniczonej skuteczności polskiej polityki innowacyjnej⁴.

³ W niniejszym tekście rozmyślnie nie zostały podane szczegółowe definicje innowacyjności, choć oczywiście takowe funkcjonują w literaturze naukowej z tego zakresu. Pojawiły się bowiem wątpliwości, co do potrzeby ich prezentowania w kontekście celu niniejszego opracowania.

⁴ Polityka innowacyjna dąży do stworzenia właściwego systemu, który zapewni efektywne powiązania pomiędzy nauką, techniką, administracją i rynkiem. W wyniku tych powiązań istnieje

Takie opracowania, według autorów, powinny motywować przedsiębiorców do wprowadzania innowacji, obniżyć stopień trudności podejmowania i realizowania innowacji, zmniejszać stopień ryzyka oraz niepewności oraz pomagać w dokonywaniu optymalnego wyboru dla przedsiębiorców, nie do końca znających mechanizmy ich wprowadzania⁵. Aby przedsiębiorstwa były innowacyjne powinien być również tworzony w państwie klimat innowacyjny, który umożliwiłby wykorzystywanie osiągnięć naukowych, działalności B+R, nowych rozwiązań organizacyjnych i technicznych w przedsiębiorstwach. Gdyby takie działania miały miejsce, wytworzyłby się swoisty kult innowacyjności, który pozwoliłby firmom tworzyć nowatorskie – uelastyczniające organizację – rozwiązania⁶.

Innowacyjność według autorów niniejszej pracy od zawsze kojarzona jest z twórczością⁷ [Mann, Chan, 2010], która często nazywana jest kreatywnością⁸ czy oryginalnością rozwiązań⁹.

Zgodnie z tym ujęciem, twórczość odnosi się do aktywności podmiotu, do jego działalności sprawczej, przynoszącej nową wartość. Istotą kreatywności, jako ważnej właściwości człowieka, jest pomysłowość – ideacja, czyli zdolność do wymyślania wielu rozwiązań problemów otwartych, do generowania nowych i wartościowych idei oraz koncepcji¹⁰.

Powyższe zdaje się potwierdzać J.D. Antoszkiewicz [2008, s. 9] zauważając, iż na powstanie innowacji składają się dwie aktywności człowieka: twórczość, która prowadzi do znajdowania pomysłu na lepsze rozwiązanie problemu

możliwość szybkiego wprowadzania innowacji, zwiększających konkurencyjność rynku oraz poprawienie jakości życia społeczeństwa [www 1].

⁵ Szerzej: [Mizgajska, 2010].

⁶ Zakłada się bowiem, iż gwarancją sukcesu na coraz bardziej konkurencyjnym i zmiennym rynku jest szybka i elastyczna realizacja procesów wytwarzania. Tak więc sugerowaną możliwością osiągnięcia sukcesu rynkowego w warunkach dzisiejszej gospodarki jest odpowiednia selekcja oraz efektywne wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów zawartych w podsystemach produkcji, wchodzących w skład przedsiębiorstwa wytwórczego.

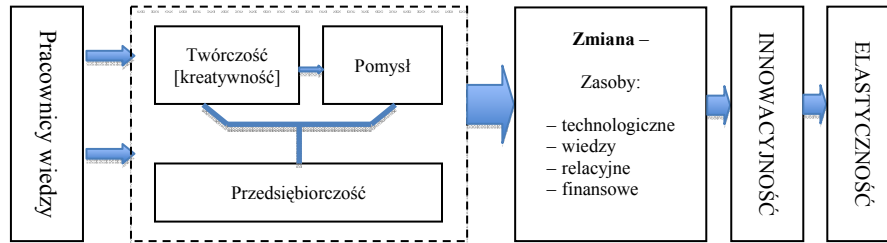
⁷ Innowacyjność organizacji ma początek w twórczych ideach. Wypracowanie nowych wychodzących poza stan aktualny idei jest przecież warunkiem koniecznym wdrożenia nowych produktów. Szerzej: [Andriopoulos, Dawson, 2011; Damanpour, Aravind, 2012]. Według niektórych autorów twórczość różni się od działalności innowacyjnej, która koncentruje się nie tyle na generowaniu twórczych idei, ile na wprowadzaniu ich w życie [Szpitter, 2010, s. 350-365]. Zob.: [Klijn, Tomic, 2010, s. 322-343; Tidd, Bessant, 2009; Augsdorfer, Bessant, Möslin, 2012].

⁸ Pojęcie „twórczego potencjału” utożsamiane jest przez badaczy twórczości z kreatywnością rozumianą jako zdolność człowieka do generowania (wymyślania) nowych i wartościowych pomysłów (idei, koncepcji, rozwiązań) [Szmidt, 2010, s. 8].

⁹ Dobra innowacja zapewnia organizacji jej elastyczność; tworzy wartość dodaną przez skuteczną implementację twórczych pomysłów (rys. 1).

¹⁰ Kreatywność może przejawiać się na wysokim poziomie w różnorodnych dziedzinach aktywności człowieka w ciągu całego jego życia.

oraz przedsiębiorczość, dzięki której materializują się pomysły, uzyskując swoje miejsce w rzeczywistości gospodarczej, społecznej czy politycznej¹¹.



Rys. 1. Twórczość jako domena elastyczności organizacji

Twórczość organizacyjna jest dynamicznie rozwijającą się dziedziną badań, opisującą mechanizmy rządzące procesem powstawania nowych idei, pomysłów, produktów. Jej rozwój wiąże się z coraz szybszym postępowaniem nauki i techniki, a także z coraz wyraźniej widoczną zmianą paradygmatu zarządzania.

Podjęte badania literatury¹² przedmiotu wskazują jednoznacznie, że zarówno w odniesieniu do teorii, jak i praktyki zarządzania, istnieje potrzeba implementowania nowych oraz doskonalenia już istniejących metod jej pomiaru¹³. Testy twórczego myślenia opierają się głównie na klasycznych testach Guilforda, w których osoby badane proszone są o wymyślenie niezwykłych zastosowań standardowych przedmiotów albo konsekwencji niecodziennych stanów rzeczy. Do pomiaru kreatywności używano także testów odległych skojarzeń, które były skonstruowane w trochę odmienny sposób. Posiadały jedną prawidłową odpowiedź, która polegała na podaniu czwartego słowa, które kojarzy się z podanymi wcześniej trzema słowami, z tym, że z każdym na innej zasadzie. Jeszcze inne rodzaje testów były testami rysunkowymi, w których należało uzupełniać rozpo-

¹¹ Według K. Bratnickiej [2014, s. 30] twórczość sama w sobie ma niewielką wartość, o ile nie przekłada się na wprowadzenie w życie nowych produktów, usług czy też procesów. Nie powinno więc dziwić posługiwanie się w kontekście organizacji pojęciem „twórczości”, które obejmuje zarówno twórczość, jak i innowację.

¹² Twórczości w kluczowych aspektach przedsiębiorczej organizacji szeroko omówiono w pracach: [Bilton, Cummings, 2010; Bratnicka, 2010].

¹³ Pomiar twórczości to przede wszystkim ocena indywidualnego natężenia cechy, zwanej kreatywnością. W tym celu stosuje się testy wykonania, polegające zwykle na rozwiązaniu problemów oraz kwestionariusze, składające się z szeregu pytań na temat osobistych preferencji, zainteresowań i poglądów. Pomiar kreatywności obejmuje ponadto próby diagnozowania kreatywności organizacji lub instytucji. Na tle niedostatków metodycznych w zakresie pomiaru twórczości należy odnotować syntezę rozproszonego dorobku naukowego, dotyczącego podejmowania twórczości w istniejących organizacjach podjętą przez K. Bratnicką [2010, s. 5-15] oraz prezentację nowych i użytecznych idei, dzięki którym zwiększa się natężenie i zakres innowacyjności przedsiębiorstwa [Bratnicka, 2014, s. 28-37].

częte obrazki, zawierające kilka prostych elementów. Innym niż testowy, sposobem pomiaru kreatywności jest użycie kwestionariuszy samoopisowych. Kwestionariusze takie umożliwiają pomiar predyspozycji twórczych dzięki uzyskaniu informacji, w jaki sposób człowiek postrzega świat, innych ludzi i własną osobę. Przypominają kwestionariusze do badania osobowości. Nie rozwiązuje się w nich zadań, a udziela odpowiedzi dotyczących własnych preferencji i przyzwyczajzeń intelektualnych. Wobec pomiarów kreatywności występowały liczne kontrowersje, dotyczące tego, na ile takie testy odnoszą się do „prawdziwej twórczości”, na ile są obiektywne oraz niezależne od różnych specyficznych warunków ich przeprowadzania, na ile rzetelne są takie testy. Z powodu różnych, często uzasadnionych, zarzutów część badaczy odeszła od tradycyjnych testów twórczości i zaczęła używać zadań bardziej realistycznych, a także dostosowanych do kontekstu realizowanych badań¹⁴. Podobnie postąpili autorzy niniejszej publikacji, o czym mowa w dalszej jej części.

2. Stosowana metoda badawcza

Interdyscyplinarność w naukach ekonomicznych powoduje, że badacze reprezentujący nauki o zarządzaniu stosują różne podejścia badawcze¹⁵. W wyniku przeglądu badań realizowanych w Polsce [Kraśnicka, 1997; Osbert-Pociecha, 2011; Krupski, 2008; Nogalski, Niewiadomski, 2016] autorzy opracowania zauważają, iż jednym z bardziej popularnych narzędzi jest kwestionariusz ankiety. W związku z powyższym, w prowadzonej diagnozie jako metodę do oceny potencjału twórczości organizacji wykorzystano właśnie to narzędzie¹⁶.

Zaproponowana koncepcja ankiety obejmuje 46 pytań¹⁷, nawiązujących do pięciu sfer zarządzania twórczością organizacji¹⁸.

W celu przeprowadzenia diagnozy przyjęto 5-stopniową skalę opisującą wagi, które mogą być przyznane poszczególnym sferom zarządzania twórczością (tab. 1).

¹⁴ Wiele z tych technik powstało na potrzeby treningu twórczości, szkoleń i sesji kreatywnych. Szerzej: [Nęcka, 2005].

¹⁵ Metodologia badań wskazuje na wiele metod, które można zastosować w procesie prowadzenia badań [Stańczyk-Hugiet, 2015, s. 211].

¹⁶ Zwłaszcza, że zjawisk w zarządzaniu nie można zmierzyć ani w procesie obserwacji bezpośredniej, ani nawet pośredniej poprzez pomiar atrybutów zjawiska [Dyduch, 2015, s. 306]. Właściwą metodą identyfikacji zjawisk w naukach o zarządzaniu jest stworzenie konstruktów teoretycznych, a następnie jego operacjonalizacja.

¹⁷ Każde z wymienionych pytań jest jednokrotnego wyboru.

¹⁸ 1) STO – Strategia w zarządzaniu twórczością organizacji, 2) ZT – Zarządzanie twórczością w obszarze technologii, 3) WT – Wiedza dla twórczości, 4) TF – Firma ku twórczości, 5) WTZ – Wspieranie twórczych zachowań.

Tabela 1. Skala pomiaru potencjału twórczości organizacji

Waga	Wyznacznik
1	Sfera systemu zarządzania twórczością nie występuje lub funkcjonuje na poziomie niedostatecznym, np. przyjęto strategię, której realizacji nie sprzyja kreatywność
2	Sfera systemu zarządzania twórczością występuje wyłącznie w teorii; w praktyce nie funkcjonuje na poziomie dostatecznym; formalnie przyjęta strategia zarządzania nie znajduje odzwierciedlenia w twórczym działaniu
3	Sfera systemu zarządzania twórczością funkcjonuje w praktyce, jednakże w stopniu dostatecznym; istnieją znaczne możliwości poprawy skuteczności jego funkcjonowania
4	Sfera systemu zarządzania twórczością funkcjonuje dobrze, niemniej istnieją pewne możliwości jego udoskonalenia
5	Sfera systemu zarządzania twórczością funkcjonuje wzorowo (modelowo), np. w przedsiębiorstwie z dużymi sukcesami wykorzystuje się „kafeteryjne systemy motywowania” ¹⁹⁾

Na etapie projektowania systemu oceny dane rozwiązanie należało rozpatrywać pod kątem jego efektywności, czyli możliwych do uzyskania korzyści, tym bardziej że bez wiarygodnych wyników pomiaru trudno jest obiektywnie oceniać efektywność rozwiązań uelastyczniających twórcze procesy.

3. Ocena potencjału twórczości w praktyce przedsiębiorstw wytwórczych

3.1. Przedmiot i podmiot badań

Diagnozy potencjału twórczości organizacji, o którym mowa w opracowaniu, prowadzono z perspektywy siedmiu celowo dobranych przedsiębiorstw produkcyjnych, działających w sektorze związanym z mechanizacją rolnictwa²⁰.

W prowadzonym badaniu wykorzystano podejście empiryczne, oparte na wiedzy i doświadczeniu osób, mających bezpośredni kontakt z badanym przedsiębiorstwem²¹. Oceny z ramienia przedsiębiorstw produkcyjnych dokonywali: w przypadku pięciu przedsiębiorstw – ich właściciele oraz dyrektor produkcji i wiceprezes – z ramienia dwóch pozostałych²².

Ze względu na małą próbę badawczą, implikowaną ograniczonymi możliwościami przeprowadzenia badań na szerszą skalę (badania realizowano przy wykorzystaniu własnych środków finansowych), trudno mówić o szerokiej po-

¹⁹ Siła systemu kafeteryjnego polega na odpowiednim dobraniu motywatora dla danego pracownika.

²⁰ Biorąc pod uwagę wielkość, profil produkcji, ofertę asortymentową czy przyjęty model biznesu poddane badaniu przedsiębiorstwa są do siebie bardzo zbliżone.

²¹ Długotrwała współpraca autorów z respondentami (przedstawicielami przedsiębiorstw) pozwoliła zweryfikować, czy kandydat posiada dużą wiedzę w dziedzinie zakreślonej badaniami oraz czy ma odpowiednie doświadczenie praktyczne i tym samym, czy można go uznać za eksperta.

²² Ze względu na brak zgody, każdorazowo odstąpiono od ujawniania nazwy przedsiębiorstwa, stosując wyłącznie odpowiednie skróty, tj. ZPCZ, MMiUR, ZPMR, MS, ROL, KOW, TAL.

populacji. Autorzy świadomi są faktu, iż rozmiar próby powinien być taki, by zapewnić istotność statystyczną wyników, niemniej przystępując do badań przyjęto, że w pierwszym ich etapie można zdecydować się na tak małą próbę, aby w miarę możliwości ją poszerzać, zwłaszcza, że realizowane badania służą zdobyciu podstawowej wiedzy o obiekcie przez badanie jedynie wycinka badanej populacji.

Wykorzystując możliwość kontaktu bezpośredniego wymienionych ekspertów poproszono o wskazanie skali, która w ich odczuciu w największym stopniu odzwierciedla poziom realizacji poszczególnej sfery zarządzania twórczością w przedsiębiorstwie, które reprezentują.

W metodyce doboru przedsiębiorstw i zespołu ekspertów dokonujących diagnozy, istotnym kryterium była bezpośrednia znajomość autorów badań z potencjalnym kandydatem²³ oraz przede wszystkim jego gotowość do wzięcia udziału w badaniu. Ponadto autorzy przyjęli, że dokonującego oceny powinna cechować kreatywność, poparta ilością wdrożonych „twórczych idei”, urzeczywistnionych ilością zaimplementowanych przez przedsiębiorstwo – w ostatnich 12 miesiącach – wyrobów.

3.2. Wyniki badań własnych

Elastyczność przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników oraz mechanizmów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Na czynniki zewnętrzne przedsiębiorstwo ma niewielki wpływ, gdyż są one zdeterminowane przez jego otoczenie [Łobejko, Pierścionek, 2011, s. 112]. Natomiast czynniki oraz mechanizmy wewnętrzne elastyczności leżą w gestii samego przedsiębiorstwa i powinny być przez nie wykorzystywane do zdobywania większego jej poziomu. Aby w pełni wykorzystać możliwości, jakie stwarzają czynniki wewnętrzne, trzeba umieć je zidentyfikować, co pozwoli właściwie nimi zarządzać. Dlatego też w realizowanej przez autorów diagnozie dużo uwagi poświęcono zagadnieniom uelastyczniania firm poprzez realizację poszczególnych obszarów zarządzania potencjałem twórczości²⁴. Wyniki oceny przedstawiono w tab. od 2 do 6.

Proces tworzenia strategii w zarządzaniu twórczością jako części składowej ogólnie przyjętej strategii zarządzania jest procesem bardziej skomplikowanym w porównaniu z procesem tworzenia strategii ogólnej. W strategii zarządzania twórczością organizacji powinno być ustalone, jakie idee przyczynią się do rea-

²³ Co umożliwiło autorom dobór kompetentnych respondentów.

²⁴ Punktem wyjścia diagnozy jest założenie, iż elastyczność danego przedsiębiorstwa jest wynikiem zaawansowanego zarządzania twórczym potencjałem organizacji, a więc funkcjonowania w danym przedsiębiorstwie rozwiniętego systemu jej wspierania.

lizacji celu ogólnego. Należy więc uznać, że twórczość jest środkiem realizacji celów zawartych w ogólnej strategii danego wytwórcy. Twórcze strategie umożliwiają producentowi stałą i systematyczną zmianę, która wpływa na szybkie oraz elastyczne reagowanie na stale zmieniające się potrzeby rynku. Dla sporządzenia twórczej strategii ważnym działaniem jest zbadanie i ocena czynników, umożliwiających kreowanie nowych pomysłów, w celu ich realizacji.

Tabela 2. Strategia w zarządzaniu twórczością organizacji

Lp.	Strategia w zarządzaniu twórczością organizacji	ZPCZ	MMIUR	ZPMR	MS	ROL	KOW	TAL
P-1	Czy przyjęta strategia działania firmy uwzględnia wpisanie twórczych zachowań w wiązkę celów przedsiębiorstwa?	4	4	3	3	4	5	4
P-2	Czy przedsiębiorstwo posiada strategię w obszarze zarządzania kreatywnością pracowników?	4	4	3	3	3	5	4
P-3	Czy przyjęta strategia w obszarze zarządzania twórczością pracowników jest skutecznie i efektywnie realizowana?	3	4	3	3	3	4	3
P-4	Czy istnieje wielokierunkowy przepływ informacji i wiedzy w obszarach związanych z elastycznością działania firmy?	4	4	3	3	4	5	4
P-5	Czy istnieje potrzeba pozyskiwania dodatkowych informacji w tym zakresie?	3	4	4	4	4	4	4
P-6	Czy przeprowadza się okresowe analizy wdrożonych rozwiązań?	4	5	4	4	4	5	5
P-7	Czy firma systematycznie dokonuje bieżącej kontroli uzyskanych – w ramach wdrożonych pomysłów – korzyści?	4	4	4	3	4	5	5
	SUMA	26	29	24	23	26	33	29

W ramach prowadzonej diagnozy dotyczącej sfery „Strategii w zarządzaniu twórczością organizacji”, obejmującej siedem pytań, maksymalna liczba punktów, którą wytwórca mógł uzyskać wynosi 35. Najwięcej punktów, bo aż 33 uzyskał wytwórca KOW. Pozostali wytwórcy otrzymali minimalnie poniżej 30 punktów (tab. 2).

Tradycyjnie technologia w organizacji była postrzegana głównie jako tzw. *hardware* (maszyny i urządzenia) lub zespół zarówno środków materialnych, jak i metod stosowanych w produkcji [Wiśniewska, Janasz, 2015, s. 127]. Współczesne spojrzenie na ten zasób jest o wiele bardziej złożone, obejmujące twórczość odwołującą się do wiedzy wchodzącej – według autorów niniejszego opracowania – w skład technologii.

W kontekście diagnozy sfery zarządzania elastycznością „Zarządzanie twórczością w obszarze technologii” wyróżniono osiem pytań. Wyniki oceny przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Zarządzanie twórczością w obszarze technologii – wyniki diagnozy

Lp.	Zarządzanie twórczością w obszarze technologii	ZPCZ	MMHUR	ZPMR	MS	ROL	KOW	TAL
P-8	Czy liczba proponowanych rozwiązań w zakresie technologii (mających na celu rozwiązanie problemów implementacyjnych) odpowiada zapotrzebowaniu?	4	4	3	3	4	5	5
P-9	Jaki jest poziom kreowania nowych pomysłów wpływających na efektywność procesu technologicznego?	4	4	3	3	4	5	4
P-10	Jaki jest poziom wykorzystania zgłaszanych pomysłów w obszarze rozwiązań technologicznych?	3	3	4	3	5	5	5
P-11	Czy wprowadzanie „w życie” proponowanych rozwiązań, w tym zmian w sposobie produkcji odpowiada potrzebom implementacyjnym?	4	4	4	4	4	5	5
P-12	Czy kadre wykonawczą cechuje dążenie do poznawania i wdrażania nowych rozwiązań w zakresie technologii i potrzeba podnoszenia w tym zakresie kompetencji?	4	3	2	3	4	4	4
P-13	Czy kadra menedżerska wspomaga twórcze rozwiązania, zapewniając implementację nowych wyrobów?	5	4	4	4	4	5	5
P-14	Czy w firmie istnieje możliwość wdrażania nowych pomysłów we własnym zakresie? Czy firma posiada zasoby technologiczne umożliwiające takie działania?	5	4	4	4	5	5	5
P-15	Czy w firmie istnieje kultura techniczna implikująca kreatywność wśród pracowników wykonawczych?	4	5	4	3	4	5	5
	SUMA	33	31	28	27	34	39	38

W sferze „Zarządzanie twórczością w obszarze technologii” najwięcej punktów, tj. 39 przyznano wytwórcy KOW. W prezentowanej kategorii każdy wytwórca mógł uzyskać maksymalnie 40 punktów. Niewiele mniej, bo aż 38 punktów otrzymał wytwórca TAL. Najmniej punktów zdobył wytwórca ZPMR – 29 oraz MS – 27.

Tworzenie kultury kreatywnej przewiduje udział kreatywnych jednostek i kreatywnych zespołów [Wiśniewska, Janasz, 2015, s. 19]. Kreatywny pracownik, dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobowości, będzie chciał oraz potrafił pozytywnie wykorzystać swoją wiedzę i umiejętności. Wobec powyższego można przyjąć, iż poziom twórczości jest zależny od posiadanej wiedzy, na którą składają się doświadczenie, informacje bieżące i ich kontekst, zdolności osobiste oraz umiejętność ich wykorzystania i wreszcie sama postawa, motywacja i zachowania oraz wartości²⁵.

²⁵ Tematykę dotyczącą zasobów wiedzy dla rozwoju twórczości organizacyjnej poruszają w swojej publikacji [Olszak, Kisielnicki, Bratnicki 2016, s. 9].

Tabela 4. Wiedza dla twórczości – wyniki diagnozy

Lp.	Wiedza dla twórczości	ZPCZ	MMIUR	ZPMR	MS	ROL	KOW	TAL
P-16	Czy poziom posiadanej przez pracowników wiedzy i doświadczenia odpowiada zapotrzebowaniu?	4	4	4	4	5	5	5
P-17	Czy w przedsiębiorstwie można wskazać twórczych pracowników implikujących innowacyjne pomysły?	4	4	4	4	5	5	5
P-18	Czy wymaga się od pracowników twórczych zachowań?	5	5	5	5	5	5	5
P-19	Czy w przedsiębiorstwie występuje dopasowanie pracowników do realizowanych przez nich zadań?	5	5	5	5	5	5	5
P-20	Czy jednym z kryteriów oceny pracowników jest ich potencjał tworzenia innowacyjnych rozwiązań?	4	3	3	3	4	4	4
P-21	Czy przedsiębiorstwo współpracuje z parkami technologicznymi, instytucjami naukowymi, uczelniami?	4	2	1	1	3	5	4
P-22	Czy w przedsiębiorstwie przeprowadza się szkolenia wspierające poziom ich kreatywności?	4	3	2	2	3	4	4
P-23	Czy kadra menedżerska posiada umiejętność komunikowania oczekiwań wobec pracowników, zwłaszcza wykonawczych?	5	4	4	4	5	5	5
	SUMA	35	30	28	28	35	38	37

W ramach diagnozy sfery „Wiedza dla twórczości”, obejmującej osiem pytań badawczych, maksymalna liczba punktów, którą wytwórca mógł uzyskać wynosi 40. Najwięcej punktów, tj. 38 uzyskał wytwórca KOW, niewiele mniej wytwórca TAL – 37 oraz wytwórcy ZPCZ i ROL – po 35 punktów (tab. 4).

W ostatnim okresie upowszechniło się pojęcie „twórczych przedsiębiorstw”, a więc takich, które odrzucają model rozwoju, polegający na rutynowym zarządzaniu. Standardem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest model kreatywny, stwarzający możliwość implementowania coraz bardziej atrakcyjnej oferty przy wykorzystaniu jakościowych czynników rozwoju, co odzwierciedlono w postaci pytań w tab. 5²⁶.

Tabela 5. Firma ku twórczości – wyniki samooceny

Lp.	Firma ku twórczości	ZPCZ	MMIUR	ZPMR	MS	ROL	KOW	TAL
1	2	3	4	5	6	7	8	9
P-24	Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje aktywny system poszukiwania rozwiązań uelastyczniających procesy implementacyjne?	5	4	4	3	5	5	4
P-25	Czy w przedsiębiorstwie istnieje możliwość zgłaszania pomysłów w zakresie zmian uelastyczniających proces wytwórczy bez obawy zlekceważenia?	5	4	4	4	5	5	5

²⁶ Jako że w gospodarce wiedzy wszelkie procesy są coraz bardziej zróżnicowane i niepowtarzalne, rozwój firm oparty jest na twórczych zasobach.

cd. tabeli 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
P-26	Proszę ocenić liczbę pozyskanych w ostatnim półroczu pomysłów uelastyczniających proces wytwórczy?	5	5	5	5	5	5	5
P-27	Czy w przedsiębiorstwie organizuje się „gieldy pomysłów” czy „burzę mózgów”?	4	3	3	3	4	4	4
P-28	Czy liczba zgłaszanych pomysłów odpowiada zapotrzebowaniu?	4	4	4	3	5	4	5
P-29	Czy przedsiębiorstwo prowadzi systematyczne poszukiwania twórczych pracowników?	4	3	3	4	5	5	5
P-30	Czy firma prowadzi pomiar zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy?	5	3	3	4	4	4	4
P-31	Czy firma stosuje działania mające na celu zwiększenie zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy?	5	4	4	3	5	5	5
P-32	Czy firma stosuje działania nakierowane na pogłębianie lub budowanie relacji z pracownikami?	5	4	4	3	5	5	5
P-33	Czy firma prowadzi analizę przyczyn utraty pracowników?	5	3	3	3	4	4	5
P-34	Czy poszczególni pracownicy są świadomi roli, jaką pełnią w kreowaniu nowych pomysłów?	4	4	4	4	4	4	4
P-35	Czy system motywowania pracowników jest powiązany z liczbą zaimplementowanych przez nich innowacji?	4	3	3	3	4	4	4
P-36	Czy w firmie istnieje system współczestnictwa pracowników w tworzeniu kluczowych rozwiązań?	5	3	4	4	5	5	4
	SUMA	60	47	48	46	60	59	59

W ramach diagnozy sfery „Firma ku twórczości”, obejmującej trzynaście pytań, maksymalna liczba punktów, którą wytwórca mógł uzyskać wynosi 65. W tej kategorii najwięcej punktów, tj. 60 otrzymały przedsiębiorstwa ZPCZ oraz ROL, niewiele mniej, tj. 59 wytwórca KOW oraz wytwórca TAL. Poniżej 50 punktów zdobyły ZPMR – 48, MMiUR – 47 oraz MS – 46 (tab. 5).

Wspieranie twórczych zachowań dotyczy całego procesu implementacyjnego, a więc od etapu formułowania pomysłu do etapu jego urzeczywistnienia. Działania te powinny być obecne w całym procesie implementacyjnym, w każdej jego fazie. Ich celem powinno być pobudzanie wzrostu podaży twórczych pomysłów, przydatnych do wdrażania ich w przedsiębiorstwach oraz pobudzanie wzrostu popytu na nowe pomysły przez wytwórców, a następnie ich implementowanie.

Tabela 6. Wspieranie twórczych zachowań – wyniki oceny

Lp.	Wspieranie twórczych zachowań	ZPCZ	MMiUR	ZPMR	MS	ROL	KOW	TAL
1	2	3	4	5	6	7	8	9
P-37	Proszę ocenić swój wpływ na aktywność pracowników	5	4	5	3	5	5	5
P-38	Czy w firmie wykorzystuje się jakiegokolwiek sposoby komunikowania o jej potrzebach w zakresie nowych rozwiązań?	4	4	4	4	5	5	5
P-39	Czy w przedsiębiorstwie ceni się konstruktywne postawy krytyczne wobec stanu istniejącego?	4	4	4	4	4	4	4

cd. tabeli 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
P-40	Czy przedsiębiorstwo daje możliwość swobody działania aktywnym pracownikom chcącym realizować swoje pomysły?	4	4	3	3	4	4	4
P-41	Czy w przedsiębiorstwie kreuje się nastawienie na współpracę pomiędzy pracownikami?	5	5	4	4	5	5	5
P-42	Czy firma przeznaczają środki finansowe na premiowanie pracowników wprowadzających nowe pomysły w zakresie rozwiązań technologicznych i innowacji?	5	5	5	3	5	5	5
P-43	Jak duże możliwości finansowania zgłaszanych pomysłów posiada firma?	4	5	4	4	5	5	5
P-44	Czy w firmie stawia się na rozwiązywanie problemów niekorzystnie wpływających na możliwość implementowania zgłaszanych pomysłów ?	5	5	4	4	5	5	5
P-45	Czy firma posiada możliwość korzystania z dofinansowania w celu wdrażania twórczych idei?	5	5	5	5	5	5	5
P-46	W jakim stopniu twórczość kadry wpływa na szybkość implementacji nowych wyrobów?	5	5	5	5	5	5	5
	SUMA	46	46	43	39	48	48	48

W sferze „Wspierania twórczych zachowań”, obejmującej dziesięć pytań, maksymalna liczba punktów, którą wytwórca mógł uzyskać wyniosła 50. W tej kategorii najwięcej punktów, tj. 48 uzyskały przedsiębiorstwa ROL, KOW oraz TAL. Niewiele mniej, tj. 46 otrzymali wytwórcy ZPCZ oraz MMiUR. Najmniej, bo wyłącznie 39 punktów zdobył producent MS.

Podsumowanie wyników diagnozy przedsiębiorstw – przeprowadzonej przez celowo dobranych ekspertów – przedstawiono w tab. 7.

Tabela 7. Zarządzanie twórczością organizacji – podsumowanie oceny

Sfera zarządzania twórczością organizacji	Przedsiębiorstwo						
	ZPCZ	MMiUR	ZPMR	MS	ROL	KOW	TAL
STO – Strategia w zarządzaniu twórczością organizacji	26	29	24	23	26	33	29
ZT – Zarządzanie twórczością w obszarze technologii	33	31	28	27	34	39	38
WT – Wiedza dla twórczości	35	30	28	28	35	38	37
TW – Firma ku twórczości	60	47	48	46	60	59	59
WTZ – Wspieranie twórczych zachowań	46	46	43	39	48	48	48
SUMA	200	183	171	163	203	217	211

W ramach przeprowadzonej diagnozy liczba punktów możliwych do uzyskania wynosiła 46-230. Biorąc pod uwagę pięć sfer dotyczących twórczości, w ramach prowadzonej diagnozy, najwięcej punktów uzyskało przedsiębiorstwo KOW, bo aż 217. Nieco mniej: wytwórca TAL – 211 oraz wytwórca ZPCZ – 200 punktów. Najmniej, bo 163 punkty otrzymało przedsiębiorstwo MS.

Biorąc pod uwagę liczbę możliwych do uzyskania punktów, przyjęto następujące kryteria oceny:

- 46-100 – system zarządzania twórczością organizacji nie funkcjonuje;
- 101-135 – trudno mówić o twórczości w zarządzaniu; wykorzystywane są jej pewne elementy;
- 136-180 – system zarządzania twórczością funkcjonuje częściowo;
- 181-205 – system zarządzania twórczością funkcjonuje, ale widnieją pewne możliwości poprawy jego skuteczności i efektywności;
- 206-230 – system zarządzania twórczością organizacji funkcjonuje wzorcowo.

W kontekście powyższego, system zarządzania twórczością modelowo funkcjonuje wyłącznie w przedsiębiorstwach KOW oraz TAL. Możliwości poprawy jego skuteczności i efektywności widnieją w przedsiębiorstwach ZPCZ, MMiUR oraz ROL. W przedsiębiorstwach ZPMR i MS system twórczego zarządzania funkcjonuje tylko częściowo.

Niniejsze opracowanie jest rezultatem badań nad praktycznymi trudnościami, jakie napotykają wytwórcy w toku oceny swojego potencjału w zakresie twórczości. Analiza literatury poświęcona temu zagadnieniu wykazała, że większość opracowań poświęconych temu przedmiotowi traktuje go w sposób ogólny, nie przedstawiając praktycznych wskazówek w tym zakresie. Autorzy metody świadomi są faktu, iż prezentowany sposób oceny nie rozwiązuje wszystkich kwestii związanych z pomiarem twórczości; jest pewną koncepcją, projektem, który w założeniu autorów ma stanowić swego rodzaju podwaliny dla dalszych badań w tym zakresie.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa produkcyjne, tworząc lub modyfikując swoje systemy zarządzania powinny decydować się na wdrożenie systemu zarządzania twórczością organizacyjną. W zależności od podjętej decyzji system ten mógłby być częścią ogólnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem albo stanowić oddzielny, niejako niezależny system, obejmując sferę zarządzania kreatywnością. Przyglądając się rozwojowi systemów zarządzania, można zauważyć ciągłą ich ewolucję i rozbudowę.

Pojawia się tutaj pytanie: co skłania firmy produkcyjne do ponoszenia niewielkich wydatków na utrzymanie rozbudowanych systemów zarządzania, które niekiedy nie przynoszą żadnej wartości dodanej. Może należałoby się zastanowić nad alternatywnymi drogami osiągnięcia zakładanych celów poprzez wdro-

zenie innych (tańszych) rozwiązań. Nowe propozycje²⁷ zarządzania przedsiębiorstwami produkcyjnymi, takie jak np. zarządzanie twórczością organizacyjną potrafią z powodzeniem spełniać założenia klasycznych systemów zarządzania, nie tworząc przy tym rozbudowanych oraz kosztownych struktur. Co więcej, twórczy pracownicy potrafią wygenerować dodatkowe oszczędności poprzez zmianę podejścia do obecnych zagadnień.

Twórczość proponuje traktować się jako uzupełnienie funkcjonujących już systemów zarządzania. Należy zwrócić uwagę, iż wszystkie te systemy pozwalają na unikanie generowania zbędnych kosztów. W szczególności kosztów związanych z wykorzystaniem zasobów. Dzięki temu obniżeniu ulegają koszty funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, a tym samym jego konkurencyjność rynkowa wzrasta. Z tego punktu widzenia, twórczość jest szczególnie przydatna w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku.

Literatura

- Andriopoulos C., Dawson P. (2011), *Managing Change, Creativity and Innovation*, Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- Antoszkiewicz J.D. (2008), *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa.
- Augsdorfer P., Bessant J., Möslein K.M. (2012), *Discontinuous Innovation*, Imperial College Press, London.
- Bilton C., Cummings S. (2010), *Creative strategy. Reconnecting business and Innovation*, Chichester, Wiley.
- Bratnicka K. (2010), *Kultura organizacyjna i twórczość w przedsiębiorczych organizacjach – model koncepcyjny*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Bratnicka K. (2014), *Twórczość i innowacyjność w przedsiębiorstwie. Pośrednicząca rola przedsiębiorczości organizacyjnej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, t. 183.
- Damanpour F., Aravind D. (2012), *Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure* [w:] M.D. Mumford (red.), *Handbook of Organizational Creativity*, Academic Press/Elsevier, London/Waltham/San Diego.
- Dyduch W. (2015), *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

²⁷ Jako że przedstawiona w niniejszej pracy metoda oceny twórczości organizacji jest wyłącznie nowatorską propozycją, autorzy celowo nie używają sformułowania metoda czy koncepcja.

- Jaki A. (2016), *Prowartościowy paradygmat i koncepcja zarządzania wartością – mechanizmy i obszary ewolucji*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Klijn M., Tomic W. (2010), *A Review of Creativity within Organizations from a Psychological Perspective*, „Journal of Management Development”, Vol. 29.
- Kraśnicka T. (1997), *Diagnozowanie podsystemu zarządzania innowacyjnością w przedsiębiorstwie* [w:] H. Bieniok (red.), *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Krupski R. (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Krzakiewicz K., Cyfert S. (2013), *Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami* [w:] J. Skalik, A. Zabłocka-Kluczka (red.), *Innowacje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Łobjeiko S., Pierścionek Z. (red.) (2011), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Mann L., Chan J. (red.) (2010), *Creativity and Innovation in Business and Beyond*, Routledge Studies in Innovation, Organization and Technology, New York.
- Mizgajska H. (2010), *Zmiany aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw po akcesji do Unii Europejskiej na przykładzie Wielkopolski* [w:] H. Mizgajska (red.), *Problemy innowacyjności przedsiębiorstw innowacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Nęcka E. (2005), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Nogalski B., Niewiadomski P. (2016), *Diagnozowanie stanu elastyczności przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych – koncepcja i zastosowanie* (w druku).
- Olszak C., Kisielnicki J., Bratnicki M. (2016), *Źródła i narzędzia rozwoju systemu informacyjnego twórczości organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Osbert-Pociecha G. (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Płoszajski P. (1985), *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław.
- Romanowska M. (2016), *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Schmidt A.L. (2010), *The Battle for Creativity: Frontiers in Science and Science Education*, „Bioessays”, nr 32.
- Stańczyk-Hugiet E. (2015), *Metody eksperymentu i symulacji w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sudoł S. (2016), *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Szpitter A.A. (2010), *Zarządzanie innowacjami* [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Tidd J., Bessant J. (2009), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, West Sussex.

Wiśniewska J., Janasz K. (2015), *Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa.

[www 1] http://www.pi.gov.pl/Polityka/chapter_95870.asp (dostęp: 25.03.2016).

CREATIVITY AS THE DOMAIN OF MANUFACTURING COMPANY FLEXIBILITY – ATTEMPT TO ITS EVALUATION IN THE AGRICULTURAL MACHINERY SECTOR

Summary: The undertaken research indicates, that there are a great number of unsolved questions of measurement of a manufacturing company's creativity. Therefore, in this development, it was considered appropriate to propose and use its diagnosis' method. The achievement of the main objective required to formulate and implement partial objectives, namely: reconstruction and synthetic interpretation of the current achievements directly related with the undertaken research subject; in fact, it will be reflected in a set of questions diagnosing the level of the company's creativity, b) an attempt to outline areas of management implying the company's creativity, c) assessment of the creativity level among purposefully selected companies operating in the examined sector.

Keywords: creativity, entrepreneurship, innovation, creativity diagnosis, flexibility.