

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci
Tadeusz Borys
Piotr Rogala
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-415-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

Tadeusz Borys: Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?	13
Grzegorz Hoppe: Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
Kamila Kuczaj: Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy	37
Bazyli Poskrobko: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
Paweł Skowron: Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	64
Magdalena Sławińska: Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP	80
Sabina Zaremba-Warnke: Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

Urszula Bąkowska-Morawska: Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych	115
Grzegorz Biesok: Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej	127
Anna Dobrowolska: Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych	140
Rafał Haffer: Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania	152
Monika Jedynak: Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania	169
Yuliya Melnyk: Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
Elżbieta Studzińska: Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie.	195
Wioletta Wereda: Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji	216
Izabela Witczak: Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa	233

Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST	245
Renata Brajer-Marczak: Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji	264
Ewa Czyż-Gwiazda: Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results	275
Grzegorz Grela: Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing	292
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?	301
Marcin Jakubiec: Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	313
Piotr Jedynak: Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania	323
Romuald Kolman: Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych	336
Andrzej Kwintowski: Samoocena jako narzędzie doskonalenia	346
Katarzyna Szczepańska: Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy	357
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym	375
Maciej Urbaniak: Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B	389
Sławomir Wawak: Model oceny jakości zarządzania	395
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw	405

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

Tadeusz Borys: Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider?	24
Grzegorz Hoppe: Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia?	36
Kamila Kuczaj: Determinants of quality of work life	49

Bazyli Poskrobko: Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company	62
Paweł Skowron: The risk category in the concept of sustainable development of enterprise	79
Magdalena Sławińska: SME clusters and sustainable development	99
Sabina Zaremba-Warnke: Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement	112

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

Urszula Bąkowska-Morawska: Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
Grzegorz Biesok: Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
Anna Dobrowolska: The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes	151
Rafał Haffer: Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory	168
Monika Jedynek: The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
Yuliya Melnyk: Risk management on the art market.....	194
Elżbieta Studzińska: Customer loyalty – notion, division, types and degrees	215
Wioletta Wereda: Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations	232
Izabela Witzak: Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society	242

Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Management in territorial administration – case of improvement actions	263
Renata Brajer-Marczak: Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation	274
Ewa Czyż-Gwiazda: Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań	291
Grzegorz Greła: Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing	300
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity?	312

Marcin Jakubiec: Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
Piotr Jedynak: Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
Romuald Kolman: Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
Andrzej Kwintowski: Self-assessment as an improvement tool.....	356
Katarzyna Szczepańska: Connections of an approach to quality management with stakeholders theory	373
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Improvement of management of construction investment	388
Maciej Urbaniak: The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
Sławomir Wawak: Framework model of quality of management evaluation.	404
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Selected systems for the security in the supply chain.....	415

Bazyli Poskrobko

Uniwersytet w Białymstoku

e-mail: bposkrobko@wp.pl

KREATYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW JAKO NARZĘDZIE KSZTAŁTOWANIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Autor analizuje problem świadomego kierowania procesem tworzenia wiedzy pracowników jako czynnika rozwoju i tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Celem opracowania jest wskazanie wybranych cywilizacyjnych, organizacyjnych i psychologicznych uwarunkowań kształtowania procesu tworzenia wiedzy w organizacji w okresie transformacji do zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy. W artykule zawarto analizę: kursu współczesnego etapu zmian cywilizacyjnych, roli wiedzy w nowoczesnej firmie, a także uwarunkowań procesu tworzenia wiedzy w organizacji. Wykazano, że w obecnym stadium rozwoju cywilizacji postindustrialnej zmiany w sferze wartości (aksjologiczne podstawy zarządzania) opóźniają wdrażanie zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy. W Polsce system edukacji dla kreatywności, a także przygotowanie pracowników do sprzedaży swojej wiedzy są nadal słabo rozwinięte. W opracowaniu zaprezentowano zewnętrzne (wobec człowieka jako osoby) i wewnętrzne uwarunkowania rozwoju kreatywności pracowników.

Słowa kluczowe: zmiany cywilizacyjne, zrównoważona gospodarka oparta na wiedzy, wiedza jako czynnik rozwoju, wiedza w firmie, kreatywność, uwarunkowania kreatywności.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.04

1. Wstęp

Jednym z problemów naukowych na współczesnym etapie rozwoju jest poznanie i świadome sterowanie procesem kreowania wiedzy przez pracowników organizacji. Wiedza bowiem stała się czwartym czynnikiem rozwoju i tworzenia bogactwa, obok środowiska przyrodniczego, ludzkiej pracy i kapitału. Wiadomo, że motorem rozwoju cywilizacji industrialnej był kapitał, który spowodował czterokrotny wzrost bogactwa (wartości dodanej) w ujęciu rocznym, w porównaniu z gospodarką opartą na ziemi i pracy. Identyczna zależność jest obserwowana obecnie, czyli wprowadzenie wiedzy jako czynnika rozwoju spowodowało również czterokrotny wzrost wartości dodanej w gospodarce opartej na wiedzy w stosunku do industrialnej, a więc szesnastokrotny w odniesieniu do gospodarki opartej na wykorzystaniu ziemi i pracy [Thurow 2006].

W przedsiębiorstwach nasila się tendencja ograniczania stanowisk wymagających pracy fizycznej lub parafizycznej przy jednoczesnym wzroście rozwoju funkcji twórczych pracowników. Można powiedzieć, że kurczą się możliwości sprzedaży siły roboczej, a wzrastają możliwości sprzedaż wiedzy, stanowiącej podstawę innowacji. Zmienia się także stosunek do innowacji. W gospodarce industrialnej były one narzędziem, a obecnie stają się ważnym celem funkcjonowania organizacji. Współczesne produkty zawierają coraz mniej surowców lub materiałów oraz ludzkiej pracy, a coraz więcej wiedzy, przy zachowaniu, a nawet zmniejszaniu udziału kapitału.

Wiedza musi być wytworzona i wdrożona. Można to robić, jak dotychczas, metodą prób i błędów albo systemowo w oparciu o naukowe zasady. Opracowaniem takich zasad zajmuje się nauka o kreowaniu wiedzy. Jest to nowa gałąź nauk o zarządzaniu z pogranicza nauk ekonomicznych i psychologii. Naukę tę definiuje się jako obiektywne i metodyczne poznanie twórczego procesu umysłu oraz możliwości i sposobu sterowania tym procesem. Kreowanie wiedzy jest tu rozumiane jako tworzenie nowych obrazów – innowacyjnych koncepcji, projektów, metod, rozwiązań lub usprawnień będących źródłem dochodu (bogactwa) twórcy i przynoszących wartość dodaną przedsiębiorcy. Jest to więc nauka o zarządzaniu procesem tworzenia wiedzy w umyśle człowieka i w zespole twórczym. Do rozwoju tej nauki przyczyniły się prace z pogranicza nauk o zarządzaniu i psychologii. Przykładowo można tu wymienić takich klasyków nauki o zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie, jak: Peter M. Senge [2002], który zwrócił uwagę na psychologiczno-osobowościowe i psychologiczno-organizacyjne uwarunkowania kreatywności, Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi [2000] – dokonali opisu procesu kreowania wiedzy w organizacji, Christina Evans [2005] i Ashok Jashapara [2006] napisali prace o zarządzaniu wiedzą. Ważne są również prace psychologów: Daniela Golemana o inteligencji emocjonalnej [1997], społecznej [2007] i ekologicznej [2009], Daniela Kahnemana [2012] o mechanizmie kreowania nowej wiedzy w umyśle człowieka czy Davida G. Myersa [2004] o intuicji. Prace tych autorów w nowym świetle stawiają proces kreowania wiedzy. Poznanie uwarunkowań tego procesu stanowi jeden z ważnych czynników zarządzania współczesną organizacją w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy.

Celem opracowania jest wskazanie wybranych cywilizacyjnych, organizacyjnych i psychologicznych uwarunkowań kształtowania procesu kreowania wiedzy w organizacji w warunkach przechodzenia do zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy.

W opracowaniu podjęto trzy problemy: przebieg współczesnego etapu zmian cywilizacyjnych, rola wiedzy we współczesnym przedsiębiorstwie oraz uwarunkowania procesu kreowania wiedzy w organizacji.

2. Od cywilizacji industrialnej do zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy

Świat znajduje się w okresie przejściowym od cywilizacji industrialnej do postindustrialnej, której przejawem jest społeczeństwo informacyjne i gospodarka oparta na wiedzy. Zmiany dokonują się w głównej mierze w sferze materialnej, w wyrobach oraz technologiach i procesach produkcyjnych. W krajach wysoko rozwiniętych, gdzie przemiany cywilizacyjne są najbardziej zaawansowane, wiodące znaczenie mają procesy produkcyjne oparte na wiedzy. W szybkim tempie rozwija się przemysł informacyjno-telekomunikacyjny, nanotechnologie i biotechnologie oraz robotyzacja, miniaturyzacja i informatyzacja wyrobów i usług. Zdecydowanie wolniej następują zmiany w sferze wartości i instytucji. Jest to zgodne z marksowską zasadą nienadążania (odstawiania) rozwoju nadbudowy (sfery wartości i instytucji) w stosunku do rozwoju bazy (sfery produkcyjnej), a także z hipotezą opóźnienia kulturowego Ogburna, która dowodzi, że zmiany kulturowe następują z opóźnieniem dwóch-trzech pokoleń w stosunku do zmian w sferze materialnej. Sfera wartości staje się hamulcem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy w krajach niżej rozwiniętych, między innymi takich jak Polska.

Kapitalizm rozwinął takie wartości, jak: egoizm, chciwość, pazerność, bezwzględność wobec ludzi, zwierząt i środowiska przyrodniczego, brak odpowiedzialności za innych, stosowanie przymusu ekonomicznego jako swego rodzaju współczesnej formy niewolnictwa.

Nieadekwatność tych wartości, a wręcz ich szkodliwość dla zapewnienia rozwoju społeczno-gospodarczego w perspektywie wielopokoleniowej dostrzeżono już w latach siedemdziesiątych XX wieku. W efekcie pojawiła się idea zrównoważonego rozwoju. Idea ta wymusza redefinicję znacznej ilości kategorii ekonomicznych, a w pierwszym rzędzie pojęcia gospodarowanie, odniesienie go nie tylko do gospodarki, ale do całego makrosystemu gospodarka-środowisko-społeczeństwo. Filozofowie ekologiczni już od kilku dziesięcioleci dowodzą, że zrównoważony rozwój gospodarki opartej na wiedzy może następować w oparciu o takie wartości, jak: zaufanie, uczciwość, uznanie, szacunek, otwarte słuchanie, empatia, współpraca, wzajemna pomoc, wymiana doświadczeń czy współpraca [Piątek 2008].

Wartości „kapalistyczne”, pomimo ich krytyki, wciąż funkcjonują. Na przykład wciąż największe znaczenie ma zasada konkurencji. Za dowód służy slogan, że „gdyby nie konkurencja, to wszystko byłoby drogie, nie byłoby postępu”. Tymczasem badania eksperymentalne przeprowadzone w 358 przedsiębiorstwach Stanów Zjednoczonych dowodzą, że najefektywniejszą metodą jest współpraca. Konkurencja jest motywowana zewnątrznie, oparta na przymusie, strachu i egoizmie, ogranicza współdziałanie i rozwój małych przedsiębiorstw. Współpraca natomiast jest motywowana wewnątrznie, oparta na takich relacjach, jak: uznanie, szacunek, wspólne stawianie celów i ich realizacja. „Celem naszego działania nie powinno być to, czy jesteśmy lepsi od innych, lecz to, że dobrze i z chęcią wypełniamy nasze obowiązki, ponieważ uważamy je za sensowne” [Felber 2014, s. 28].

Zasada konkurencji na rynku pracy wraz z aprobatą „kapitalistycznych” wartości powoduje, że pojawiła się i stale powiększa nowa klasa społeczna, zwana prekariatem [Raport 2011, s. 26-27]. Są to ludzie bez stałego miejsca pracy niezależnie od posiadanego wykształcenia. W Polsce przy dwucyfrowej stopie bezrobocia, mimo ponadmilionowej emigracji zarobkowej, pracodawcy wciąż minimalizują płace. Co piąty pracownik zatrudniony w gospodarce narodowej pracuje na krótkookresową umowę zlecenie lub „na czarno”. Taki stan powoduje wykluczenie społeczne młodych ludzi, którzy nie mogą wziąć kredytu w banku, nie są ubezpieczeni, nie płacą składki emerytalnej, a tym samym niebędą mieli nawet minimalnego zabezpieczenia na starość. Jest to jedna z ważnych barier wdrażania zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy. Osoby zatrudnione na umowach śmieciowych nie wiążą się z takim zakładem pracy w aspekcie psychologicznym. Dla nich przedsiębiorstwo nie stanowi czegoś bliskiego, o które należy dbać, o nim myśleć i go usprawniać. Nie pobudza więc postaw kreatywnych.

Warunkiem współpracy jest zaufanie. Zaufanie to podstawowy element instynktu człowieka, który implikuje zachowania wykraczające poza zasady podejmowania decyzji opisane w ekonomii głównego nurtu, piszą Georg A. Akerlof i Robert J. Shiller [2011]. Badania ekonomii eksperymentalnej wykazały, że ludzie przy podejmowaniu decyzji wcale nie analizują wszystkich możliwych znanych opcji i nie oceniają stopnia prawdopodobieństwa ich wystąpienia, jak zakłada ekonomia głównego nurtu, ale robią to intuicyjnie, kierując się zaufaniem do partnera, przedsiębiorstwa, banku, państwa czy przeszłości.

Współpraca i zaufanie są podstawą funkcjonowania i rozwoju głównie mikro i małych przedsiębiorstw. Organizacje te samodzielnie nie są w stanie konkurować z dużymi, obecnie w głównej mierze globalnymi korporacjami. Pojedynczo żadna mała organizacja nie jest w stanie rozwijać się w oparciu o nową wiedzę, dotychczas przez nikogo niestosowaną. Nie posiada bowiem wystarczającego potencjału twórczego i możliwości innowacyjnych wdrożeń. Organizacje te mogą natomiast realizować zasady zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy jako zorganizowana grupa, w której wszystkie podmioty mają do siebie zaufanie i współpracują z sobą, z jednostkami naukowymi oraz z interesariuszami, szczególnie dostawcami i odbiorcami towarów i usług.

Zrównoważony rozwój organizacji w dotychczasowej praktyce był i wciąż jest postrzegany głównie przez pryzmat działań dotyczących ochrony środowiska oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Pojawiają się także, chociaż niezbyt liczne publikacje, które analizują procesy równoważenia w ujęciu bardziej szczegółowym. Przykładem może być praca Christiana Laszlo, opisująca proces rozpoznawania możliwości kształtowania zrównoważonej wartości organizacji [Laszlo 2008]. Bardziej szczegółowo proces zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa można odnieść do różnych relacji wewnętrznych, na przykład takich, jak relacje kierownictwo a pracownicy, organizacja a interesariusze czy wykorzystanie siły i umiejętności manualnych pracowników a wykorzystanie ich wiedzy i pomysłowości.

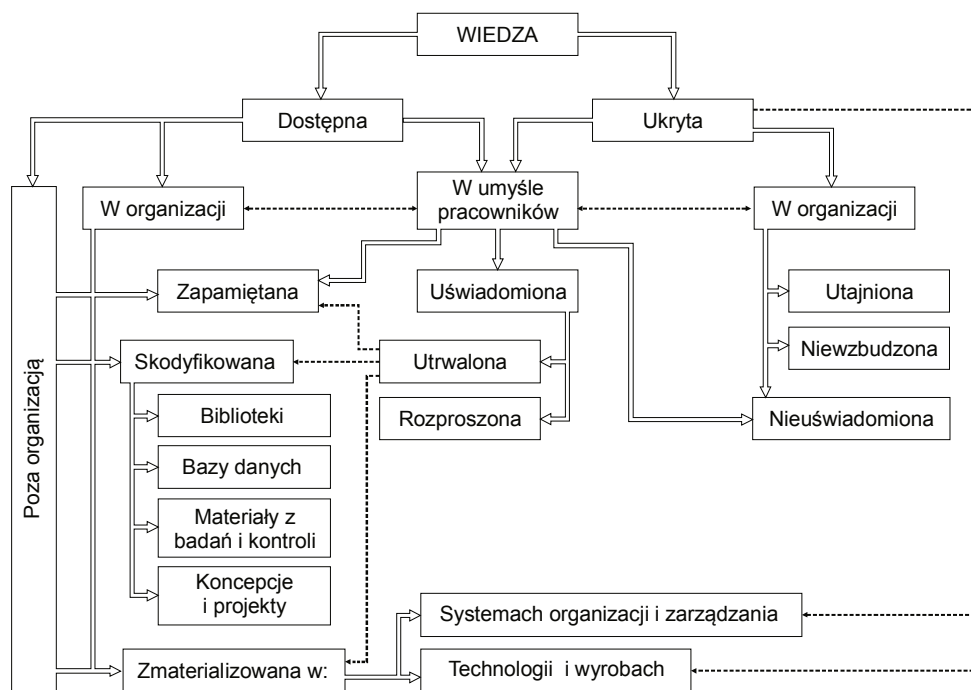
3. Wiedza w przedsiębiorstwie

Wiedza jest specyficznym wytworem ludzkiego umysłu. Jest tworzona, dystrybuowana, przechowywana i wykorzystywana przez ludzi. Spośród różnych klasyfikacji wiedzy istotny jest podział na wiedzę dostępną i ukrytą.

Wiedza dostępna obejmuje trzy jej formy: wiedzę indywidualną, organizacji i powszechną. Wiedza indywidualna jest rozumiana jako wiedza zgromadzona w umysłach pracowników, immanentna świadomości, nabyta przez kształcenie, doświadczenie i obserwację. Przejawia się (jest dostrzeżona i wykorzystana) ona pod wpływem zapotrzebowania zewnętrznego (np. zlecenia wykonania zadania) lub z wewnętrznej potrzeby pracownika, stosownie do nabytych i wrodzonych umiejętności oraz nastawienia do swego zakładu, do pracy i otrzymanego zlecenia. Wiedza organizacji, pojęciem tym określa się wiedzę zapisaną w różnych dokumentach, od programów działania lub dokumentacji technologicznych i różnych instrukcji postępowania. Wiedza powszechna stanowi dorobek ludzkości. Jest to wiedza na ogół dostępna bez żadnych ograniczeń z wyjątkiem wiedzy specjalistycznej, której dostępność często wymaga pokonania określonych barier, na przykład wniesienia opłaty za dostęp do baz danych albo uzyskanie zgody właściciela praw autorskich na jej wykorzystanie.

Wiedza dostępna w organizacji i poza organizacją w pierwszym rzędzie jest kodowana w ludzkiej pamięci, szczególnie jest zapamiętywana przez osoby zainteresowane konkretnymi informacjami. We współczesnym świecie zdecydowana większość wytworzonej wiedzy została zapisana w jakimś opracowaniu o odpowiednio oznaczonym kodzie dostępu (np. numer katalogowy w bibliotece lub w bazie elektronicznej), taką wiedzę nazywa się skodyfikowaną. Elementem tej wiedzy jest także informacja wewnętrzna organizacji zawarta w materiałach z badań i kontroli oraz znajdująca się w różnych projektach. Specyficznym rodzajem wiedzy dostępnej jest wiedza zmaterializowana w technologiach i wyrobach, zawarta w recepturach wytwarzania oraz w systemach organizacji i zarządzania. Stopień dostępności tej wiedzy zależy od ogólnego wykształcenia i specjalistycznego przygotowania osoby (pracownika), który interesuje się problemem.

Drugim rodzajem wiedzy jest wiedza ukryta w umysłach ludzi, często nieuświadomiona i nieujawniona oraz wiedza ukryta w organizacji – utajniona przez kierownictwo albo projektantów jako tajemnica technologiczna, handlowa lub wojskowa. Pewien zasób wiedzy jest ukryty w specyficznych zwyczajach i relacjach między pracownikami. Specyfiką wiedzy ukrytej jest to, że jest ona uruchamiana i uświadamiana przez pracownika pod wpływem określonego bodźca, na przykład potrzeby usprawnienia miejsca pracy, produktu, usługi, czy postawionego zadania. Dotychczasowe ustalenia naukowców pozwalają stwierdzić, że proces korzystania przez ludzi z wiedzy ukrytej daje się sterować. Poznano już wiele uwarunkowań wewnętrznych organizmu, a szczególnie umysłu ludzkiego oraz zewnętrznych, które mają wpływ na ten proces, stymulują lub unicestwiają pojawianie się nowych obra-

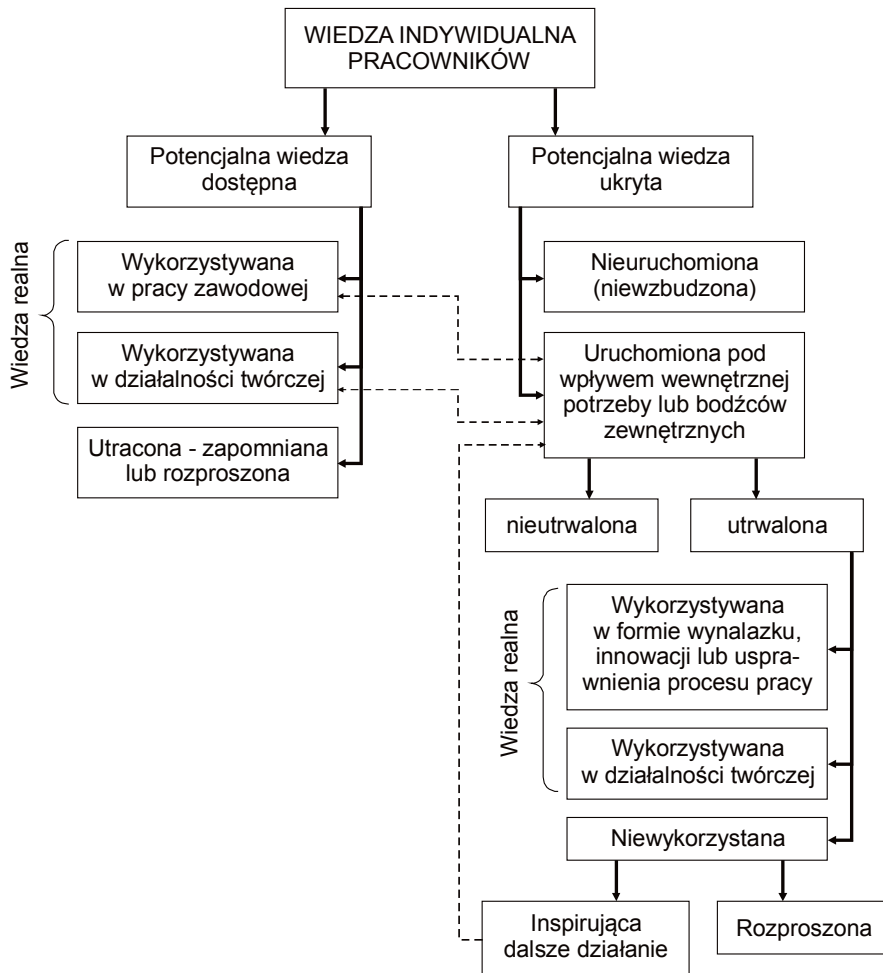


Rys. 1. Klasyfikacja wiedzy w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

zów, rozumianych jako nowe pomysły, koncepcje, projekty, modele, teorie, prawa, zasady, rozwiązania.

Ważnym aspektem procesu kreatywności jest rozróżnienie wiedzy potencjalnej i realnej. Każdy z pracowników przedsiębiorstwa posiada jakąś wiedzę potencjalną. Dla przedsiębiorstwa posiada ona wartość dopiero wtedy, gdy stanie się wiedzą realną. Proces przekształcania wiedzy potencjalnej w realną ma charakter psychologiczno-organizacyjny. Każdy pomysł zrodzony w umyśle pracownika może być wykorzystany dla dobra przedsiębiorstwa lub utracony: zapomniany albo rozproszony. Procesom sterowania poddają się zarówno procesy kreowania nowych pomysłów, jak i organizacyjnego zabezpieczenia ich wykorzystania. Nawet cząstkowe pomysły, w pierwszej ocenie do niczego nieprzydatne, mogą być użyteczne, jeżeli zostaną zapisane i skodyfikowane. Przykładowo w firmie Winter i Sonn (Niemcy) jeszcze w latach osiemdziesiątych XX wieku wdrożono dewizę „każdy pomysł jest analizowany, wynagradzany i wdrażany”. Temu hasłu towarzyszył prosty system wynagradzania za pomysły: 5 euro za każdy pomysł zgłoszony na specjalnym druku, kolejne 50 euro za pozytywnie oceniony i skierowany do pogłębionej analizy i następne 500 euro za pomysł wdrożony. Jeżeli pomysłodawca zgłosił rewelacyjny projekt, jego wdrożenie mogło nastąpić na zasadzie własnego biznesu pomysłodawcy,



Rys. 2. Potencjalna i realna wiedza organizacji

Źródło: opracowanie własne.

w formie spółki córki firmy. Równocześnie wszystkich pracowników objęto kształceniem. Te proste działania spowodowały bezproblemowe przejście firmy w ciągu kilku lat z organizacji opartej na sile do organizacji opartej na wiedzy.

Istotą zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest stworzenie warunków do kreowania wiedzy realnej, która może być wykorzystana bezpośrednio w już funkcjonujących procesach lub stanowić podstawę innowacji.

Wiedza potencjalna pojawia się w umyśle. Kreowanie nowej wiedzy odbywa się w podświadomości na bazie wiedzy nabytej w sposób świadomy. Podświadomość syntetyzuje nowe obrazy (koncepty, projekty, idee), które następnie ocenia, porząd-

kuje, rozwija i uściśla inna część umysłu nazywana świadomością. Tim Hurson wskazuje, że świadomość najpierw bada, pyta i testuje, następnie wartościuje i dokonuje selekcji obrazów przesłanych przez podświadomość [Hurson 2010, s. 64].

Daniel Kahneman – psycholog, laureat Nagrody Nobla z ekonomii (2002 r.) – wprowadził pojęcie dwóch systemów umysłowych: System 1 odpowiadający podświadomości oraz System 2 odpowiadający świadomości. Autor ten podaje wiele wskazówek wzajemnego sprzężenia i działania tak wyodrębnionych systemów. Uświadamianie relacji zachodzących między tymi systemami pozwala lepiej zrozumieć proces tworzenia nowej wiedzy w umyśle człowieka.

Problemem procesu twórczego jest fakt, że System 1 postrzega daną rzeczywistość bez refleksji, wywołując określoną reakcję umysłu i organizmu. Nawet skomplikowane reakcje następują szybko, automatycznie i bez wysiłku. Reakcje te nie są efektem świadomej decyzji (działania Systemu 2), ale wynikają z procesu aktywacji skojarzeniowej – „pojawiające się w umyśle idee pociągają za sobą wiele kolejnych, powodując narastającą kaskadę aktywności mózgowej. Wynikiem tego jest złożony zestaw zdarzeń umysłowych, którego zasadniczą cechą jest spójność. Każdy z elementów łączy się z innymi, a wszystkie wspierają się wzajemnie” [Kahneman 2012, s. 71]. Poznanie procesu kreowania wiedzy umożliwia jego sterowanie przy użyciu różnego rodzaju technik i narzędzi, którymi zajmuje się nauka o kreowaniu wiedzy.

4. Kreatywność i jej uwarunkowania

W literaturze funkcjonuje wiele definicji kreatywności. Istotę pojęcia chyba najlepiej oddaje definicja Michaela Westa oraz Camerona M. Forda. Ich zdaniem kreatywność jest to kojarzenie i wykorzystanie wiedzy z różnych odrębnych dziedzin do tworzenia nowych, oryginalnych myśli. Jest to proces ciągłego odkrywania nowych dróg, stawiania wyzwań utartym sposobom myślenia i radzenia sobie z konfliktami, do których te działania nieuchronnie prowadzą. Kreatywność jest kategorią subiektywną, swego rodzaju oceną wartości i oryginalności działania jednostki lub grupy w danym obszarze wiedzy. Kreatywność mierzy się nowością i potencjalną użytecznością nowych pomysłów [West 2000, s. 12].

Rozwijanie kreatywności pracowników przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników, które można podzielić na dwie grupy. Pierwszą stanowią uwarunkowania znajdujące się w otoczeniu pracownika, drugą zaś grupę jego uwarunkowania wewnętrzne. Do uwarunkowań zewnętrznych można zaliczyć między innymi: wartości kulturowe, system edukacji społeczeństwa, otoczenie organizacji, sposób wyłaniania i warunki funkcjonowania zespołów twórczych w organizacji, klimat aktywnego myślenia całej załogi.

Wartości kulturowe decydują o sposobie funkcjonowania, stylach życia i poziomie rozwoju cywilizacyjnego narodu, społeczności czy o rodzinie, w której wartości te zostają wpojone ludziom w procesie wychowania. W znacznej mierze kształtują one modele myślowe człowieka, przez to mogą pobudzać lub ograniczać jego twór-

czą aktywność. Wartości kulturowe powodują, że wielu problemów pracownik może nie dostrzegać, nie doceniać lub postrzegać tylko jednostronnie, z jednego punktu widzenia. Mogą one sprzyjać kreowaniu nowych pomysłów, ale także je ograniczać. Rozwój ekonomiczny kraju nie przekłada się automatycznie na rozwój cywilizacyjny, natomiast zapóźnienia i luki w rozwoju cywilizacyjnym mogą okresowo stanowić barierę dla rozwoju ekonomicznego [*Raport...* 2011].

System edukacji społeczeństwa może być nastawiony na zapamiętywanie i odtwarzanie wiedzy skodyfikowanej lub jej twórcze rozwijanie. W Polsce, po reformie z lat dziewięćdziesiątych XX wieku, cały system edukacji, od szkoły podstawowej do wielu kierunków w szkołach wyższych, był nastawiony na kształcenie odtwórcze. Kreatywności nie można rozwijać o oparciu o wiedzę „testową”, poprzez opisywanie świata za pomocą trzech odpowiedzi: „tak”, „nie”, „nie wiem”, ciągłego powtarzania o konieczności nieustannej rywalizacji, gloryfikowaniu nierówności, kultu siły, a nie rozumu. Szkoła zbyt mało uczy słuchania siebie, współpracy, nie kształtuje empatii, nie mówiąc już o bardziej skomplikowanych procesach myślowych. Działania nastawione na rozwijanie kreatywności pozostają jedynie na marginesie procesu dydaktycznego. System ten funkcjonuje już szesnaście lat i dopiero teraz jest powoli modyfikowany. Trudno jest ocenić, dlaczego twórcy reformy i decydenci przez tak długi okres nie dostrzegali zachodzących zmian cywilizacyjnych i wciąż przygotowywali ludzi do sprzedaży pracy, a nie wiedzy. Nie zauważyli, że w krajach wysokorozwiniętych już na przełomie wieków (a więc wtedy, gdy wprowadzano reformę) ze sprzedaży wiedzy żyło już 40% zatrudnionych [Castells 2008].

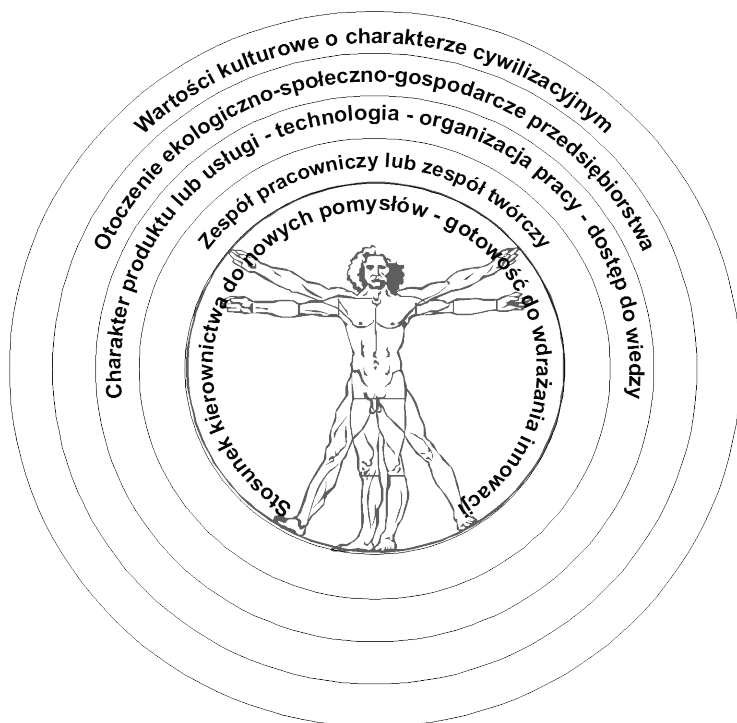
Otoczenie ekonomiczno-społeczno-ekologiczne organizacji stanowi podstawę do samooceny organizacji, może powodować samozadowolenie kierownictwa i brak nowych inicjatyw załogi lub pobudzać nowe myślenie. Szczególnie istotne są procesy unowocześniania produkcji i usług wdrażane w innych przedsiębiorstwach na danym obszarze, lokalne wymogi ekologiczne i polityka władz lokalnych. W przedsiębiorstwie „kołem zamachowym” rozwoju kreatywności jest przykład udanych osiągnięć pracowników, zaś w ujęciu terytorialnym sukcesy pionierów wdrażania usprawnień i innowacji. Wokół innowatorów powstają zespoły kreatywności, a wokół przedsiębiorstw „wyspy kreatywności”.

Charakter (rodzaj) produkcji i/lub usług, stosowana technologia, organizacja pracy, dostęp do wiedzy to uwarunkowania wewnętrzne danej organizacji, chociaż zewnętrzne wobec pracownika posiadającego pomysły twórcze. Nie wszystkie branże, systemy organizacji pracy i zarządzania przedsiębiorstwem w jednakowym stopniu sprzyjają rozwijaniu kreatywności. W tym mieści się także stosunek kierownictwa do nowych pomysłów i gotowość do wprowadzania innowacji. Badania prowadzone w różnych krajach wskazują, że wszędzie znajdują się właściciele małych i średnich firm oraz menedżerowie, którzy nie dopuszczają do zgłaszania nowych pomysłów i nie chcą ich zastosować, jeżeli już się pojawią. Biznes uważają tylko za indywidualne pole ich działania.

Sposób funkcjonowania i tworzenia twórczych zespołów wiedzy i innowacji jest ważnym elementem procesu kreatywności. W przedsiębiorstwie kreatywnym takie zespoły mają podstawowe znaczenie. Niestety, nie zawsze osiągają one postawione cele. Dzieje się tak wtedy, gdy przy tworzeniu zespołu twórczego nie bierze się pod uwagę osobowościowo- i organizacyjno-psychologicznych uwarunkowań ich funkcjonowania. Zespół powołany przez kierownictwo przedsiębiorstwa nigdy nie osiągnie takich sukcesów, jak powstały spontanicznie, złożony z osób wewnętrznie związanych z danym problemem, rozumiejących jego istotę.

Nie mniej ważny jest także klimat kreatywnego myślenia w przedsiębiorstwie. Kreatywność rozwija się i przynosi „budulec” dla innowacji w tych jednostkach, które angażują wszystkich albo większość pracowników do tego procesu. Pojedynczy innowatorzy, jeżeli nie są odpowiednio wysoko usytuowani w hierarchii przedsiębiorstwa przegrywają z oporem administracji i obojętnością, a często nawet niechęcią większości załogi. Nowe pomysły i innowacje zakłócają bowiem spokój, rutynę, wymuszają myślenie.

Zewnętrzne uwarunkowania kreatywności w ujęciu hierarchicznym ilustruje rys. 3.



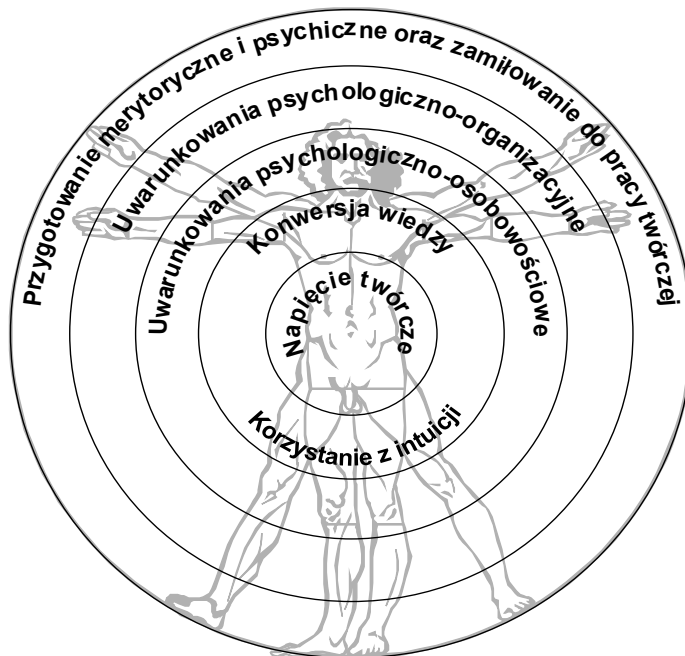
Rys. 3. Zewnętrzne uwarunkowania kreatywności

Źródło: opracowanie własne.

Wewnętrzne uwarunkowania kreatywności w zasadzie mają charakter psychologiczny i przez tę naukę zostały wprowadzone do zarządzania. Obejmują one uwarunkowania osobowościowo- i organizacyjno-psychologiczne oraz znajomość procesu twórczego, ze szczególnym rozumieniem konwersji wiedzy i wchodzenia w stan napięcia twórczego. Opisanie tych uwarunkowań wykracza po za ramy tego opracowania. Zostaną one tylko nazwane bez szerszej informacji o mechanizmie ich funkcjonowania.

Uwarunkowania organizacyjno-psychiczne to uruchamianie określonych procesów myślowych poprzez działania organizacyjne, takie jak: dobór zespołu twórczego [Rutka, Wróbel (red.) 2012], umiejętność systemowego postrzegania każdego problemu czy kreowania wizji efektu końcowego podejmowanego projektu [Senge 2002].

Uwarunkowania osobowościowo-psychologiczne są związane z osobą pracownika. Psycholodzy mają dowody na to, że każdy pracownik posiada indywidualne cechy, które składają się na jego osobowość. Jedne z tych cech sprzyjają kreatywności, a szczególnie pracy w zespołach twórczych, inne odwrotnie [Yeung 2012, s. 11]. Podobnie jest z takimi czynnikami, jak inteligencja, szczególnie emocjonalna i społeczna, poczucie szczęścia. Są to czynniki częściowo uwarunkowane genetycznie,



Rys. 4. Wewnętrzne uwarunkowania kreatywności

Źródło: opracowanie własne.

a częściowo kulturowo i w tym zakresie dające się sterować. Warto zwrócić uwagę, że osoby z bardzo wysokim wskaźnikiem inteligencji (IQ) przeważnie mają problemy z kreatywnością ze względu na zbyt szybkie pojawianie się nowych, niestety przeważnie częściowych obrazów, których nie mogą oni doprowadzić do fazy wdrożeniowej [Goleman 1997; 2007]. Podobnie jest z poczuciem szczęścia. Są osoby, które zawsze czują się szczęśliwe, oraz osoby, które wciąż są nieszczęśliwe. Poczucie nieszczęścia nie sprzyja kreatywności [Lyubomirsky 2011, s. 32]. Ważne jest także nabycie umiejętności dostrzegania własnych modeli myślowych [Senge 2002, s. 170].

Interesującym, ale złożonym problemem jest postrzeganie i zrozumienie funkcjonowania własnego procesu twórczego, a szczególnie pracy w grupie, sposobu porozumiewania się, czy procesu konwersji wiedzy i korzystania z intuicji [Jędrzejczak 2013]. Każdy pracownik zajmujący się kreowaniem wiedzy powinien poznać i zrozumieć proces wchodzenia w stan napięcia twórczego. Napięcie twórcze jest „mechanizmem” pobudzania organizmu ludzkiego do pracy twórczej, intensyfikowania relacji między świadomością a podświadomością. Negatywne uczucia lub emocje powodują, że twórca wchodzi w stan niepokoju i zwątpienia. W efekcie napięcie twórcze zostaje zdominowane przez negatywne napięcia emocjonalne, które utrudniają kreatywność [Senge 2002].

Wewnętrzne uwarunkowania kreatywności z uwzględnieniem ich wzajemnej zależności przedstawiono na rys. 4.

5. Zakończenie

Współczesne życie człowieka jest coraz bardziej technicyzowane i z informatyzowane. Każde urządzenie może być uruchomione metodą prób i błędów albo za pomocą instrukcji użytkownika. Dotyczy to także kreatywności. Może ona zostać uruchomiona spontanicznie, bez wysiłku człowieka, lub świadomie, stosownie do poznanych zasad i uwarunkowań funkcjonowania procesu twórczego. Urodzeni twórcy, którzy posiadają zdolność do kreowania nowych „obrazów”, jak wynika z tak zwanego normalnego rozkładu statystycznego grupy społecznej, stanowią 20% każdej populacji ludzkiej. Nie posiada takich predyspozycji kolejne 20%, są to wrodzeni wykonawcy określonych, mniej lub bardziej złożonych czynności. Najwyższy odsetek (60%) populacji to ludzie, których kreatywność jest „uśpiona”. Mogą oni ją rozwijać albo metodą prób i błędów, albo za pomocą instrukcji korzystania z umysłu. Rolę swego rodzaju instrukcji odgrywa nauka o kreowaniu wiedzy. Pozwala ona zrozumieć mechanizm funkcjonowania umysłu, poznać zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania procesu twórczego, uaktywnić proces konwersji wiedzy indywidualnej w umyśle pracownika i wiedzy zespołu twórczego w przedsiębiorstwie. Nauka o kreowaniu wiedzy stanowi podstawę nauki o zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie na obecnym etapie rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy.

Literatura

- Akerlof G.A., Shiller R.J. (2011), *Zwierzęce instynkty*, Wydawnictwa Studio Emka, Warszawa.
- Castells M. (2008), *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Evans Ch. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Felber Ch. (2014), *Gospodarka dobra wspólnego. Model ekonomii przyszłości*, Wydawnictwo Biały wiatr, Rzeszów.
- Goleman D. (1997), *Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań.
- Goleman D. (2007), *Inteligencja społeczna*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Goleman D. (2009), *Inteligencja ekologiczna*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Hurson T. (2010), *Genialny umysł. Jak, myśleć i działać kreatywnie*. Wyd. Helion, Gliwice.
- Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jędrzejczak W. (2013), *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Kahneman D. (2012), *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i powolnym*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań.
- Laszlo Ch. (2008), *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Lyubomirsky S. (2011), *Wybierz szczęście*, Wydawnictwo Laurum, Warszawa.
- Myers D.G. (2004), *Intuicja jej siła i słabość*, Wydawnictwo Biblioteka Moderatora, Wrocław.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Rutka R., Wróbel P. (red.) (2012), *Organizacja zachowań zespołowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Osho (2006), *Kreatywność*, Wydawnictwo Garmond, Łomianki.
- Peirce P. (2001), *Intuicja*, Wydawnictwo Medium, Czarnków.
- Piątek Z. (2008), *Ekofilozofia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Poskrobko B. (2011), *Wiedza i gospodarka oparta na wiedzy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Materiały do studiowania*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Raport Polska 2050* (2011), Polska Akademia Nauk, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, Warszawa.
- Senge P.M. (2002), *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Thurow L.C. (2006), *Powiększanie bogactwa*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- West M.A. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Winter G. (1998), *Organizacja ucząca się*, TNOiK, Warszawa.
- Yeung R. (2012), *Osobowość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

CREATIVITY OF EMPLOYEES AS AN INSTRUMENT OF SHAPING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A COMPANY

Summary: The elaboration analyzes the scientific problem of conscious steering of the process of creating knowledge of employees as a factor of developing and creating the added value in a company. The aim of the elaboration is to indicate the selected civilizational, organizational and psychological conditionings of shaping the process of creating knowledge in an organization in the period of transition to sustainable knowledge-based economy. The

elaboration includes the analysis of three problems: the course of contemporary stage of civilization changes, the role of knowledge in a modern company and also the conditionings of the process of creating knowledge in an organization. It has been shown that in the present stage of development of post-industrial civilization the changes in the sphere of values (axiological bases of management) delay the implementation of sustainable knowledge-based economy. In Poland the system of education for creativity as well as the preparations of employees to sell their knowledge are still poorly developed. There have been presented both the external (towards a man as a person) and internal conditionings of the development of creativity of company's employees.

Keywords: civilization changes, sustainable knowledge-based economy, knowledge as development factor, knowledge in company, creativity, conditionings of creativity.