Jan Skalik
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

FORMY WSPIERANIA KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW W FIRMACH GLOBALNYCH

Wprowadzenie

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

Kultura organizacyjna jako forma wspierania kreatywności pracowników

Tworzenie nowych wartości, rzeczy i metod wymaga szczególnego klimatu organizacyjnego, wyzwalającego uśpione możliwości twórcze, które tkwią w ludziach. Panująca w organizacji kultura organizacyjna może być czynnikiem uruchomienia tych możliwości. To ona jest narzędziem kształtowania zachowań ludzi. Kreowaniu nowej wiedzy w organizacjach globalnych sprzyjają proinnowacyjne kultury organizacyjne. Należy do nich kultura innowacyjna[1], która akceptuje otwartość na zmiany i gotowość do podejmowania ryzyka. Podobne wzorce zachowań wynikają z założeń twórczej kultury[2] oraz wskazań kultury kapitału intelektualnego. Ostatnia z wymienionych kładzie nacisk na stały rozwój pracowników inteligentnych i uzdolnionych, posiadających profesjonalną wiedzę, która przekłada się na konkretne umiejętności decyzyjne i zdolności kreatywnego rozwiązywania problemów organizacji. Preferowanie proinnowacyjnych kultur organizacyjnych wymaga odrzucenia konserwatywnych strategii przeprowadzania zmian w organizacjach, które są typowe dla instytucji zarządzanych zgodnie z zasadami klasycznego kierunku w zarządzaniu[3]. Zgodnie z duchem tej strategii, każdą zmianę w organizacji należy traktować jako nośnik ryzyka i potencjalne źródło strat lub niepowodzeń. Otoczenie traktuje się tu w sposób bierny, a nie jako przestrzeń pojawiających się szans. Ewentualne zmiany mają ograniczony charakter, a ich treść jest podporządkowana ograniczonej wizji świata i organizacji, którą mają kierownicy. Sposób podejmowania przez nich decyzji ma zwykle autokratyczny charakter. W klimacie organizacyjnym będącym następstwem przedstawionej strategii nie ma miejsca na swobodę tworzenia nowych idei i pomysłów przez podwładnych, którzy przez kierowników są traktowani instrumentalnie. W organizacjach globalnych, które są szczególnie otwarte na otoczenie i zmiany, odrzuca się zachowawcze podejście do procesów kreowania nowej wiedzy i akcentuje potrzebę uczestnictwa w nich bezpośrednich wykonawców. Potwierdzają to praktyki zarządzania w firmie Toyota. Filozofia

---

[1] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 52.

[2] S. Pierzchawka, *Innowacyjna kultura organizacyjna*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1045, s. 469.

[3] Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego, Katowice 2003, s. 21.

zarządzania tym globalnym przedsiębiorstwem została sformułowana w opracowaniu *Toyota way 2001*[4]. Dokument ten określa nie tylko misję, ideały i najważniejsze wartości tej globalnej firmy, ale również zawiera wskazania dotyczące postulowanych zachowań pracowników, które zdaniem zarządu tego przedsiębiorstwa są niezbędnym warunkiem realizacji wspomnianych wartości. Filozofia zarządzania Toyotą opiera się na dwóch głównych filarach, którymi są „ciągłe doskonalenie" i „szacunek dla ludzi". Ciągłe doskonalenie jest rezultatem przyjętego założenia o braku satysfakcji z bieżącej sytuacji i osiągniętych wyników oraz konieczności wykorzystania najlepszych pomysłów.

Szacunek dla ludzi jest następstwem przyjętego założenia, że każdy posiada siły twórcze służące realizacji indywidualnych celów. Należy to uszanować, ale również starać się wykorzystać dla dobra organizacji. Filarowi szacunku przyświeca przesłanie „życie człowieka jest kumulacją czasu–każda godzina jest cząstką jego życia. Pracownicy poświęcają firmie cenne godziny swego życia, powinniśmy zatem efektywnie je wykorzystać, w przeciwnym razie marnujemy ich życie" (Eiji Toyoda). Czynnikiem zespalającym przedstawione filary jest kreatywność uczestników organizacji, której kluczową rolę podkreślają hasła przewodnie wspomnianej filozofii. Warto przytoczyć w tym miejscu niektóre z nich:

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

Treść tych haseł znajduje potwierdzenie w codziennej praktyce funkcjonowania i zarządzania zakładami Toyoty, której przedstawiciel Alex Warren stwierdza: „upatrujemy najwyższych wartości w naszych pracownikach, a najlepsze, co możemy zrobić, to słuchać ich i wplatać ich pomysły w nasz proces planowania". Rozwój indywidualnej kreatywności w firmach globalnych wspierany jest przez wykorzystanie metod zarządzania aktywizujących zdolność do tworzenia nowych wartości, rzeczy i metod. Do najczęściej wykorzystywanych należy zaliczyć; empowerment, partycypację w zarządzaniu czy też współuczestnictwo w projektowaniu zmian organizacyjnych. Kierownictwo Toyoty, formułując zobowiązania dotyczące edukacji i rozwoju, stwierdza: „ufamy naszym pracownikom i wierzymy

[4] *The Toyota Way 2001-wersja polska*, Copyright by Toyota Institute, Toyota Motor Corporation 2003.

w ich możliwości w zakresie tworzenia idei, kreowania możliwości znajdowania rozwiązań. Doceniamy możliwości oszczędzania czasu i wysiłków uzyskane dzięki przekazywaniu odpowiedzialności i uprawnień innym osobom".

Organizacyjne formy zwiększenia kreatywności pracowników w firmach globalnych

Kształtowanie kreatywnych postaw i zachowań ludzi może odbywać się przez stworzenie organizacyjnych warunków pobudzających do realizacji twórczych działań. Organizacja bowiem tworzy przestrzeń, w której dochodzi do wystąpienia zjawiska „olśnienia", będącego elementem każdego twórczego procesu. Jest ona również miejscem uzewnętrznienia i społecznej akceptacji indywidualnych pomysłów oraz realizacji wewnętrznych relacji występujących między uczestnikami organizacji w czasie rozwiązywania problemów. Tworzenie nowych wartości jest rezultatem szczególnego procesu psychicznego, w którym wskazane jest kojarzenie indywidualnych inicjatyw z pracą zespołów. Stąd też w przedsiębiorstwach o globalnym zasięgu działania dużą wagę przywiązuje się do zapewnienia takiej organizacji, która umożliwia nie tylko pomyślną realizację nowatorskich przedsięwzięć naczelnego kierownictwa, ale daje również szanse kreowania nowej wiedzy pozostałym pracownikom. W związku z tym w organizacjach globalnych upowszechnia się stosowanie doraźnych form organizacyjnych, takich jak: koła jakości, grupy autonomiczne, grupy robocze związane z wykorzystaniem metody „badania w działaniu" czy też „zespoły twórczego zaangażowania". W koncernie Forda zastosowano trójszczeblową strukturę organizacyjną, w ramach której obok zarządu koncernu rozwiązywaniem problemów i kreowaniem nowej wiedzy zajmują się grupy sterowania i zespoły twórczego zaangażowania. Zarząd koncernu jest siłą inspirującą kreatywność pracowników i poprzez troskliwe przywództwo mobilizuje ich nie tylko do realizacji własnych nowatorskich koncepcji związanych z posiadaną wizją funkcjonowania całej organizacji, ale również tworzenia nowych oryginalnych rozwiązań wzbogacających koncepcje zmian naczelnego kierownictwa. Grupy sterowania to dziesięcioosobowe zespoły złożone z pięciu menedżerów i pięciu szeregowych pracowników zatrudnionych w poszczególnych oddziałach koncernu, których skład jest doraźnie uzupełniany o kierowników oddziałów i przedstawiciela związków zawodowych. Zadaniem tych grup jest nadzorowanie i udzielanie pomocy

zespołom twórczego zaangażowania, które są podstawowym elementem tej proinnowacyjnej struktury. Zespoły te liczące 6–12 osób działają w realnej sferze funkcjonowania tej dużej organizacji. Zajmują się rozwiązywaniem problemów występujących w obszarze ich działania. Mają one również możliwość zgłaszania swoich pomysłów i propozycji doskonalenia innych obszarów tego dużego przedsiębiorstwa. Przy tworzeniu zespołów twórczego zaangażowania zwraca się szczególną uwagę na ich liczebność. Musi się ona mieścić w podanym wcześniej przedziale. Zbyt liczne zespoły utrudniają rzetelną ocenę i skuteczne wdrożenie dużej liczby pomysłów, a zbyt małe nie zapewniają wystarczającego forum do ich rzetelnej i wieloaspektowej oceny. Według ocen kierownictwa koncernu Forda zespoły twórczego zaangażowania przyczyniają się nie tylko do stworzenia atmosfery motywacji i intelektualnego niepokoju, ale przynoszą również wymierne korzyści finansowe. W skali roku ocenia się ich wielkość na kwotę 700 000 dolarów[5]. W koncernie elektronicznym Philipsa przywiązuje się również dużą wagę do grupowych form kreowania nowych pomysłów. Działają tam zespoły złożone z pracowników zaplecza naukowo-badawczego, kierowników operacyjnych oraz robotników. Ich zadaniem jest nie tylko inicjowanie zmian w przebiegu produkcji, ale również prowadzenie dyskusji nad doskonaleniem wytwarzanych wyrobów i możliwością wprowadzenia nowych, będących często rezultatem pomysłów uczestników tych zespołów. Większość pomysłów nowych produktów oferowanych przez ten koncern była wprawdzie autorstwa jednego człowieka, ale ostateczna forma wyrobów oferowanych nabywcom była rezultatem pracy zespołu. Twórca tej firmy, Fredrik Philips, wyznawał bowiem zasadę, że wynalazki rzadko wychodzą gotowe z jednego ludzkiego umysłu, a uzyskanie ich ostatecznej formy użytkowej wymaga zaangażowania zespołów[6]. Jako przykład podaje on odkrycie kasety. W przypadku tego wyrobu pomysł pochodził od jednego człowieka, ale zanim powstał produkt, cały zespół pracowników prowadził doświadczenia na wielu modelach, aż wreszcie uzyskano właściwy wyrób. Potwierdzeniem idei zespołowego podejścia do kreatywności pracowniczej w zakładach Toyoty jest znana od dawna forma kół jakości wynikająca z deklaracji naczelnego kierownictwa firmy: „dajmy wszystkim członkom załóg udział w wartościach wytworzonych przez cały zespół, które znacznie przekraczają sumaryczne osiągnięcia indywidualne. Dzięki koordynacji

[5] D. Petersen Hillkirk, *Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Ford*, WNT, Warszawa 1993, s. 43.

[6] F. Philips, *45 lat z Philipsem. Życie przemysłowca*, Polska Oficyna Wydawnicza „BGW" przy współpracy Philips Industries Limited, Warszawa 1992, s. 20.

i współpracy, osiągnięcia zespołu są większe niż suma osiągnięć jego członków"[7]. Tajemnica sukcesu zespołowego podejścia do kreatywności pracowniczej w tym globalnym przedsiębiorstwie tkwi w mechanizmie rywalizacji międzyzespołowej. Pracownicy poszczególnych zespołów, rywalizując ze sobą, mają możliwości wygenerowania większej liczby pomysłów i uwzględniania w procesie rozwiązywania ujawnionych problemów różnych punktów widzenia. Dzięki temu uzyskuje się większe szanse optymalnego wyboru. Sprzyja temu również ciągła rotacja pracowników, ułatwiająca systemowe podejście do rozwiązywania nowych problemów i patrzenie na nie z różnych punktów widzenia.

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

Partnerskie przywództwo i proinnowacyjne zarządzanie personelem w firmach globalnych

Podstawowym problemem w firmach globalnych jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Uważa się, że czynniki wewnętrzne, a więc zasoby, możliwości i kompetencje, są najważniejsze w tym procesie[8]. Szczególną rolę odgrywają tu zasoby ludzkie, które są źródłem kluczowych kompetencji, takich jak: umiejętności wyróżniające i wiedza, które są szczególnie trudne do skopiowania. Stad też wzmocnienie tych kompetencji staje się obiektem szczególnej troski tych, którzy w firmach globalnych odpowiadają za rozwój i zarządzanie personelem. Organizacje globalne, podporządkowując się wiedzy, kładą szczególny nacisk na: samodzielność, operatywność, tworzenie personalnych podstaw do gromadzenia wiedzy oraz partnerskie przywództwo. W firmach globalnych, które były obiektem zainteresowania autora, występowanie tych cech było powszechne. Zapewniona była samodzielność tak zespołów, jak i jednostek, zabezpieczona dodatkowo sprawnie funkcjonującym systemem informacji wewnętrznej oraz posiadaniem prawa do błędów. Wśród zespołów pracowniczych panowała atmosfera operatywności potwierdzona

[7] *The Toyota way*, s. 13.

[8] G. Hamel, C.K. Prahald, *Competing for the future*, Harward Business School Press, Boston 1994, s. 24.

umiejętnością dostrzegania i wykorzystywania sposobności do zmiany lub wzrostu. Personalne podstawy do zapewnienia warunków umożliwiających pozyskiwanie i tworzenie nowej wiedzy przez możliwie najszersze grono pracowników były zapewnione przez ukierunkowany proces naboru i selekcji kandydatów do pracy. W procesie tym zwraca się uwagę na spełnienie takich warunków, jak: poziom kwalifikacji formalnych, otwartość na zmiany, skłonność do ryzyka i generowania pomysłów. Preferencje w zakresie kwalifikacji formalnych wynikają w tym przypadku ze ścisłej zależności występującej między ich poziomem a zdolnością do innowacji. Szczególne miejsce w zbiorze prezentowanych czynników rozwoju kreatywności pracowników firm globalnych ma partnerskie przywództwo, które jest bazą dla organizacji podporządkowanej wiedzy. Kierownicy bowiem w firmach globalnych są odpowiedzialni za wyzwalanie klimatu innowacyjności. To dzięki ich kompetencjom, zdolności do propagowania wśród pracowników postaw elastycznego myślenia, wytrwałości, gotowości do podejmowania ryzyka można uruchomić uśpione pokłady wiedzy. W przedsiębiorstwach globalnych można spotkać kierowników przedsiębiorstw przyszłości, którzy potrafią elastycznie kształtować struktury i kreować rozwój potencjału intelektualnego swoich podwładnych. Twórcy filozofii zarządzania Toyotą uważają, że „kierownicy tej globalnej firmy posiadają zdolność przekazywania energii i mobilizowania innych, wskazując realistyczne cele, tworząc możliwości i budując u pracowników uczucie spełnienia. Potrafią oni monitorować indywidualne i zespołowe osiągnięcia, czyniąc ludzi odpowiedzialnymi za ich działania oraz biorąc odpowiedzialność za ich pracę”[9]. Role bezpośrednie kierowników tej firmy są więc wyraźnie zorientowane na osiągnięcia i potrafią w sposób skuteczny budować duży potencjał kreatywności pracowników.

Podsumowanie

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

– respektowania proinnowacyjnych kultur organizacyjnych;

---

[9] *The Toyota way*, s. 12.

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