

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokolowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzozowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wieczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdyś, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

TWÓRCZOŚĆ STRATEGICZNA JAKO PODSTAWA BUDOWANIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO ORGANIZACJI

Streszczenie: Twórczość i strategia nie są już opcjonalnymi wyborami w dzisiejszym szybko zmieniającym się otoczeniu biznesu. Organizacje w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej poszukują metod uwolnienia nowych perspektyw, sposobów postrzegania i świeżego myślenia na temat swoich produktów, rynków, pojawiających się problemów czy konkurentów. Celem niniejszego artykułu jest podjęcie próby przybliżenia konstruktów twórczości na poziomie organizacyjnym i w wymiarze strategicznym poprzez wskazanie na jego powiązania ze strategią przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju kapitału intelektualnego i podwyższania efektywności. Nakreślono model powiązań między omawianymi zmiennymi, a także zarysowano normatywne strategie rozwoju kapitału intelektualnego w oparciu o twórczość organizacyjną¹.

Słowa kluczowe: twórczość organizacyjna, kapitał intelektualny, twórcza strategia.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.57

1. Wstęp

Zmiana, odnowa i wzrost, innowacyjność, przedsiębiorczość i twórczość to kluczowe procesy dla organizacji działających we współczesnym otoczeniu gospodarczym. Pomimo istotnej roli twórczości jako potencjalnej podstawy tworzenia kapitału intelektualnego i przewagi konkurencyjnej oraz źródła wzrostu przedsiębiorstw, rozumienie twórczości jako istotnej części potencjału strategicznego przedsiębiorstw pozostaje nie do końca rozpoznane. Badacze zajmujący się twórczością wskazują na wiele czynników kontekstualnych i związanych z jednostkami, które mogą ożywiać bądź hamować twórczość [Bratnicka 2012]. Niewiele jeszcze wiadomo na temat strategicznej roli twórczości w przedsiębiorczych organizacjach, działających w dynamicznym i złożonym otoczeniu. Tym bardziej że badanie twórczości na poziomie organizacyjnym ujawnia wiele nowych wymiarów i poszerza potencjalny obszar ba-

¹ Niniejszy artykuł powstał w ramach projektu „Twórczość i przedsiębiorczość w organizacjach” (2011/01/B/HS4/01075) finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

dawczy w porównaniu z dotychczasowymi analizami przeprowadzonymi na poziomie jednostek lub grup [Taggar 2002].

Skrzyżowanie zarządzania strategicznego z twórczością to domena w niewielkim stopniu rozpoznana teoretycznie i empirycznie [Kuhn 1989]. Tradycyjnie twórczość rozpatrywana jest z punktu widzenia psychologii [Amabile 1983] jako zdolność jednostek bądź grup do kreatywnego myślenia [De Dreu, Nijstad, Bass 2011]. W tym nurcie, rozpatruje się zachowania osób i analizuje uwarunkowania, które zwiększają ich twórczość [Wu i in. 2008], a także analizuje czynniki osobowościowe, które są powiązane z potencjałem twórczości [Karwowski 2009]. Ostatnio jednak twórczość znalazła się w polu zainteresowania zarządzania strategicznego [Bilton, Cummings 2010] i jest traktowana jako istotny element strategiczny na poziomie organizacji [Woodman, Sawyer, Griffin 1993; Bratnicka 2010], który może być źródłem budowania przewagi konkurencyjnej [Cropley, Kaufman, Cropley 2011]. Wskazuje się, że twórczość jest zjawiskiem społecznym, a nie związanym z pojedynczymi ludźmi, stąd kontekst organizacyjny dla twórczości nabiera dużego znaczenia [Chell 2001, s. 225]. Co więcej, badacze wskazują, że twórczość organizacyjna na poziomie strategii organizacji może być istotnym czynnikiem wywołującym długofalowe zmiany w organizacjach i przekładającym się na uzyskiwanie przez organizacje ponadprzeciętnej efektywności [Weinzimmer, Michel, Franczak 2011].

2. Istota twórczości w organizacjach

Przykłady rozważań teoretycznych i badań prowadzonych w Polsce [Bratnicka 2012] i na świecie [Bilton, Cummings 2010] wokół twórczości w wymiarze strategicznym na poziomie biznesu wskazują, że badacze zajmujący się organizacją jako zjawiskiem oraz zarządzaniem strategicznym dostrzegają kwestię twórczości w organizacjach jako obszaru badawczego. Próbuje się dociec ontologicznych i epistemologicznych założeń dla, być może, wyłaniającego się paradygmatu twórczości w organizacjach. Dociekania te są odpowiedzią na chęć zrozumienia rzeczywistości współczesnych organizacji, a także kształtowania na tej podstawie teorii. Z drugiej strony są próbą znalezienia praktycznych rozwiązań, które pomogłyby wskazać, w jaki sposób rozwijać twórczość i przedsiębiorczość uczestników organizacji i włączyć ją w strategię przedsiębiorstwa [Lichtarski 2013], a w efekcie zbudować przewagę strategiczną opartą na kapitale intelektualnym.

Istota twórczości organizacyjnej tkwi w procesie generowania idei, zachodzącym w wymiarach nowości i użyteczności [Amabile 1996] oraz ulokowanym w kontekście całej organizacji [West, Sacramento 2012]. Ponadto wskazuje się na potencjalny charakter twórczego dynamicznego procesu organizacyjnego, który trzeba dopiero uruchomić, aby uzyskać pożądane efekty organizacyjne. Wreszcie, mimo powszechnego skojarzenia twórczości z nieokielznością, chaosem, spontanicznością, okazuje się, że twórczość organizacyjna związana jest z systematyczno-

ścią rozwiązywania problemów, a przypadkowa działalność i liczenie na szczęście nie są jej atrybutami.

Przegląd najważniejszych opracowań, których tematyką była twórczość w organizacjach, pozwala stwierdzić, że przejawy twórczości zależą nie tylko od indywidualnych i zespołowych charakterystyk, ale również od całej gamy czynników w środowisku pracy na poziomie pojedynczej osoby, zespołu, a także na poziomie całej organizacji [Bratnicka 2013]. Rozważania teoretyczne i analizy empiryczne skupiają się głównie na aspekcie psychologiczno-społecznym, gdzie szczególna uwaga skierowana jest na problematykę przywództwa, pracy w grupie, konfliktów, sieci społecznych. Kwestie zarządzania organizacją, zwłaszcza zarządzania strategicznego, znajdują się na marginesie głównego nurtu badawczego związanego z twórczością. Rozpatrywanie twórczości jako procesu przebiegającego na poziomie całej organizacji, w wymiarze strategicznym, odbywa się głównie w kategoriach rozważań teoretycznych. Niektórzy badacze wskazują, że twórczość i zarządzanie to domeny, które nie zdołały się zintegrować [Xu, Rickards 2007, s. 217]. Przełamanie tego stanu rzeczy możliwe jest dopiero poprzez pojmowanie twórczości jako procesu przebiegającego na poziomie całej organizacji, a także w wymiarze strategicznym [Bilton, Cummings 2010]. Już dziś pojawiają się w literaturze przedmiotu próby wykorzystania wysiłku psychologów, zwłaszcza zajmujących się badaniem mózgu i neuropsychologią, w obszarze zarządzania strategicznego [Powell 2011].

Definicje twórczości zwykle podkreślają rolę pojedynczych uczestników organizacji bądź małych grup w tworzeniu nowych i użytecznych pomysłów (np. [Oldham, Cummings 1996]). Z przeglądu literatury w obszarze twórczości, teorii organizacji oraz zarządzania strategicznego wynika, że w porównaniu z problematyką twórczości na poziomie indywidualnym czy grupowym, rozpatrywanie twórczości na poziomie analizy organizacji w wymiarze strategicznym doczekało się niewielu publikacji. Można jednak sięgnąć do bogatego dorobku zarządzania strategicznego i spróbować przedstawić różne rozumienie twórczości w oparciu o istniejące podejścia znane z literatury przedmiotu.

3. Podejścia do definiowania twórczości strategicznej

Tradycyjnie przyjmuje się, że przewaga konkurencyjna organizacji budowana jest w oparciu o zasoby strategiczne, te wykorzystywane w procesach organizacyjnych są podstawą tworzenia dynamicznych zdolności organizacyjnych [Bratnicki 1989]. Na podstawie dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego, poniżej zanalizowane zostanie pokrótce postrzeganie twórczości w tych trzech kategoriach: (a) jako zasobu o charakterze strategicznym, (b) jako procesu przenikającego wiele poziomów organizacji, a także (c) jako wiązki zasobów i kompetencji tworzącej unikalną zdolność dynamiczną. Istnieją też marginalne nurty, opisujące twórczość jako system, które także zostaną zakomunikowane.

Pierwszy nurt w podejściu do twórczości organizacyjnej to potraktowanie jej w kategoriach zasobu strategicznego [Wernerfelt 2013; Barney 1991; Wernerfelt 1984]. Z punktu widzenia strategicznego organizacja uzyskuje przewagę konkurencyjną, jeżeli jest w stanie wytworzyć wyższą ekonomiczną wartość niż konkurent [Peteraf, Barney 2003] lub kiedy wykorzystuje oszczędności skali, minimalizując koszty związane z pozyskiwaniem zasobów rzadkich [Wernerfelt 2013]. Wartość ta może być uzyskana poprzez wykorzystanie zasobów, które są wartościowe, rzadkie, trudne do naśladowania i zastąpienia innymi² [Bratnicki 1989].

Literatura zarządzania strategicznego wyraźnie wskazuje na istotę rozumowania w kategoriach ujęcia zasobowego, zgodnie z którym formułowanie strategii przedsiębiorstwa zależy od najważniejszych, istotnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, zasobów, które warto zidentyfikować, ocenić, inwestować i wzmacniać w ramach organizacyjnych granic [Krupski (red.) 2011]. Pozyskiwanie takich zasobów, łączenie ich w wiązki i wykorzystywanie jest podstawą uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, tworzenia wartości [Chen 1996] czy uzyskiwania wysokiej efektywności. Zgodnie z podejściem zasobowym, twórczość może być rozpatrywana jako zasób, zaś wiązki twórczości tworzą zdolność organizacyjną, polegającą na umiejętności strategicznego wykorzystania tworzenia nowych i użytecznych pomysłów. Twórczość bez wątplenia może być zasobem strategicznym, gdyż z pewnością jest zasobem rzadkim, trudnym do naśladowania ze względu na występowanie w złożonym kontekście społecznym, a także wartościowym, przekładającym się na efektywność funkcjonowania organizacji [Wang, Cheng 2010]. Przeprowadzone analizy wskazują, że nawet w obliczu pogarszającej się efektywności organizacje, które łączą na nowo i przetwarzają zbiór posiadanych zasobów w celu tworzenia nowych produktów, procesów czy technologii, z większym prawdopodobieństwem polepszą swoją sytuację [Morrow i in. 2007], pod warunkiem, że rekonbinacja i rekonfiguracja dotyczyć będzie zasobów spełniających wszystkie kryteria zasady VRIN. W przeciwnym razie, jeżeli zasób spełnia tylko kilka tych kryteriów, może następować dalsze pogarszanie efektywności organizacji.

Oczywiście łatwo jest założyć, że skoro zasoby spełniające powyżej opisane kryteria są podstawą tworzenia przewagi konkurencyjnej, konkurenci powinni pozyskiwać te same zasoby, uwzględniając np. ocenę na podstawie testów zasobowych [Bratnicki 1989]. Istotna jest tutaj jednak specyfika działania poszczególnych organizacji, zaś przewaga konkurencyjna może być zbudowana w oparciu o kompetencje wyróżniające, tworzone na bazie wykorzystywania w procesach organizacyjnych zasobów szczególnych, przyporządkowanych działalności danego przedsiębiorstwa. Dlatego też rozpatrywanie twórczości jako zasobu strategicznego nie powinno się odbywać tylko w kategoriach posiadania lub możliwości pozyskania tego zasobu,

² Kryteria te tworzą akronim VRIN: zasób powinien być cenny (*valuable*), rzadki (*rare*), trudny do naśladowania (*inimitable*) oraz zastąpienia (*non-substitutable*). Inne koncepcje mówią o zasadzie VRIO, gdzie „O” oznacza możliwy do zorganizowania.

ale także w kategoriach jego skutecznego wykorzystywania w procesie zarządzania [Dutta, Narasimhan, Rajiv 2005], zwłaszcza do budowy zdolności organizacyjnych. W końcu trwała przewaga konkurencyjna i trwałe zyski wyłaniają się w drodze inwestowania przez organizację w wyjątkowe, idiosynkratyczne zasoby i zdolności.

Drugi nurt teoretycznych podejść do twórczości zakłada, że jest to proces organizacyjny [Nowosielski 2011], który przebiega w wielu warstwach organizacji [Martins, Terblanche 2003]. Do najważniejszych w tym nurcie osiągnięć należy opisanie koncepcji twórczości organizacyjnej jako procesu przebiegającego na wielu poziomach (m.in. indywidualnym, grupowym), w tym na poziomie organizacyjnym [Andriopoulos, Dawson 2011], który polega na kreowaniu wartościowego, użytecznego nowego produktu, idei, procedury albo procesu przez pojedyncze osoby pracujące razem w złożonym systemie społecznym [Woodman, Sawyer, Griffin 1993]. Nowe i użyteczne pomysły nazywane są twórczymi i mogą dotyczyć produktów, usług czy procesów. Warto przy tym zauważyć, że wspólna praca grupy w organizacji rozumianej jako złożony system społeczny może dać inne efekty twórcze niż praca pojedynczych uczestników organizacji, gdyż twórczość nie jest atrybutem tylko jednostek, lecz systemu społecznego [Csikszentmihalyi 1990]. Zjawisko to nazywano zbiorowym procesem twórczości [Hargadon, Becky 2006]. Zgodnie z szerszą definicją, niż tylko dotyczącą produktów, usług czy procesów, twórczość może być rozumiana jako wytwarzanie wysokiej jakości, oryginalnych i eleganckich rozwiązań problemów [Mumford, Hester, Robledo 2012] czy też jako proces i jakość, które umożliwiają ludziom i organizacjom przekształcanie rzeczywistości, a także siebie, poprzez wprowadzenie nowości użytecznej w dostarczeniu odpowiedzi na potrzeby zmieniającego się wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu [Alvarado 2006]. Aby twórczość organizacyjna była wykorzystana, istotne jest nałożenie na ten proces wymiaru strategicznego i stworzenie otoczenia sprzyjającego twórczości, generowania twórczych wyników, zachęcanie uczestników organizacji do twórczej partycypacji, a także strategiczne i twórcze zintegrowanie całej organizacji [Liu, Bai, Zhang 2011]. Tradycyjnie uznaje się, że twórczość to proces nieokiełznany, niezdiscyplinowany i spontaniczny. Okazuje się jednak, że twórczość w organizacji, aby mogła być wykorzystana do tworzenia przewagi konkurencyjnej, powinna stanowić serię regularnie pojawiających się możliwości.

Z tą tezą łączy się trzeci nurt w pojmowaniu twórczości organizacyjnej, który traktuje ją jako dynamiczną zdolność [Bratnicka 2012]. Procesy, zasoby i zdolności są silnie ze sobą powiązane, zaś koncepcja dynamicznych zdolności jest rozszerzeniem ujęcia zasobowego i wiąże się z koniecznością nałożenia na wybory strategiczne przedsiębiorstw czynników i uwarunkowań otoczenia organizacji. Dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa opisywane są poprzez jego umiejętność integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w celu poradzenia sobie z szybko zmieniającym się otoczeniem [Teece, Pisano, Shuen 1997].

Niektórzy teoretycy wskazują, że nałożenie dynamicznego wymiaru na zdolności organizacyjne niesie ze sobą ryzyko rozproszenia oryginalnej koncepcji zdolności i utratę siły strategicznej nadanej im w podejściu zasobowym [Schreyogg, Kliesch-Eberl 2007]. Jako alternatywne proponują wprowadzenie odrębnej funkcji „monitorowania zdolności organizacyjnych”. Pomysł ten nie zyskał szerszego odzwźwięku w literaturze zarządzania strategicznego. Do dziś uznaje się, że dynamiczne zdolności umożliwiają przedsiębiorstwom tworzenie, inwestowanie i ochronę zasobów niematerialnych, które są w stanie zapewnić wyjątkową i długofalową efektywność [Teece 2007]. Ostatnio zdefiniowano twórczość organizacyjną jako dynamiczną zdolność do tworzenia nowych i potencjalnie użytecznych idei dla integrowania, budowania, rekonfigurowania strategicznego potencjału przedsiębiorstwa (zasobów i zasadniczych zdolności) w celu tworzenia nowej wartości dla interesariuszy [Bratnicka 2012]. Dynamiczna zdolność organizacji wymaga ustawicznego poszukiwania twórczych rozwiązań pojawiających się problemów w wymiarze strategicznym.

Co ciekawe, okazuje się, że jest mniej prawdopodobne, aby organizacje, które wykazują się ponadprzeciętną efektywnością w długim okresie czasu, rozwijały i posiadały ponadprzeciętne zdolności – te charakteryzują organizacje osiągające ponadprzeciętną efektywność w krótkim czasie [Denrell, Fang, Zhao 2013]. Mogłoby to sugerować, że twórczość jako zdolność dynamiczna jest konieczna do uzyskania wysokiej efektywności tylko w niektórych okresach działalności organizacji. Warunkiem jednak właściwego wykorzystania twórczości i innych zdolności dynamicznych przez organizacje jest zaprzęgnięcie poznawczych i emocjonalnych zdolności uczestników organizacji oraz grup w celu pogodzenia racjonalnej analizy z mniej planowanymi, intuicyjnymi procesami [Hodgkinson, Healey 2011].

Rozwój zdolności dynamicznych, zwłaszcza tych menedżerskich, a także ich przełożenie na efektywność funkcjonowania organizacji zależy od decyzji co do jednoczesnego inwestowania w zasoby strategiczne i ich rozwijania. Te dwa wybory powinny iść w parze, nie można np. tylko inwestować w zasoby, a następnie ich nie rozwijać. W przypadku dążenia do uzyskania przewagi strategicznej kadra zarządzająca winna unikać maksymalizacji bądź ekonomizacji jednego z typów decyzji dotyczących zasobów [Sirmon, Hitt 2009]. Co więcej, dopiero właściwe konfiguracje oraz łączne wykorzystanie zasobów i zdolności na poszczególnych poziomach funkcjonalnych organizacji są w stanie stworzyć wartość w długim czasie [Gruber i in. 2010].

4. Twórczość jako podstawa rozwoju kapitału intelektualnego – w stronę powiązań

Pomimo różnic w pojmowaniu twórczości organizacyjnej, wśród przykładowo wymienionych rozstrzygnięć definicyjnych i koncepcyjnych znaleźć można wiele podobieństw, które mają istotne znaczenie dla zarządzania, a zwłaszcza dla zarządzania strategicznego. Przede wszystkim należy zauważyć wspólne elementy, na które

powołuje się znaczna liczba naukowców i wynikające z tych elementów przesłanki do dalszych rozważań:

1. Strategiczna twórczość w organizacjach to generowanie nowych i użytecznych idei dotyczących produktów, usług, procesów, procedur, praktyk menedżerskich, modeli biznesu, a także strategii konkurencyjnych; to także przygotowywanie rozwiązań dla złożonych i trudnych problemów, zarówno palących, bieżących, jak i taktycznych czy strategicznych. Nowe i użyteczne idee powinny być odpowiednie w stosunku do specyfiki funkcjonowania organizacji, jej strategii oraz możliwości wykorzystania generowanych idei.

2. Nowe i użyteczne idee same w sobie nie niosą wartości. Nowość polega na wyjątkowości, zaś użyteczność na rozwiązywaniu problemów organizacji i realizowaniu jej istotnych celów. W tym sensie twórczość ma znaczenie strategiczne, jeśli nowe i użyteczne pomysły pomagają realizować strategię organizacji.

3. Twórczość organizacyjna jest zasobem, który bez wątpienia spełnia kryteria zasobu strategicznego, w który warto inwestować: jest cenny, rzadki, trudny do naśladowania i substytucji ze względu na obecność w złożonym i niejednoznacznym kontekście społecznym, jakim jest organizacja.

4. Nowe i użyteczne idee są oceniane w kategoriach tworzenia wartości. Poza wewnętrzną, merytoryczną oceną nowych i użytecznych idei (wartość dla organizacji, jej misji i strategii) decyzja o dalszym ich promowaniu zależy od oceny zewnętrznej przez interesariuszy bądź (wartość dla interesariuszy, wartość rynkowa).

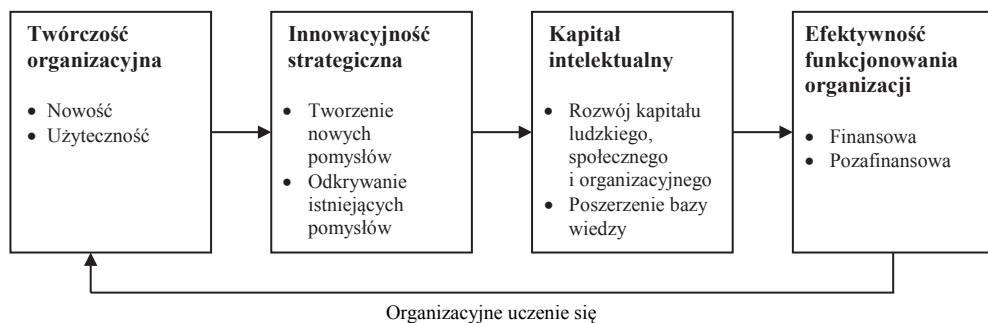
5. Twórczość jest procesem, który mimo bezpośrednich skojarzeń z nieokreślonością, spontanicznością, chaosem, przypadkowością i nieregularnością, jest możliwy do zidentyfikowania, zdiagnozowania, oceny, a w konsekwencji do replikacji.

6. Twórczość jest powiązana z tworzeniem i utrzymywaniem trwałej przewagi konkurencyjnej czy efektywnością funkcjonowania organizacji.

7. Twórczość w organizacjach wymaga myślenia bisocjacyjnego, w kategoriach sprzeczności strategicznych, kadra zarządzająca realizuje bowiem funkcję orkiestracyjną, próbując godzić sprzeczności i wiązać ze sobą napięcia w tworzeniu i realizacji strategii w celu uzyskania optymalnych rozwiązań i podejmowania optymalnych decyzji.

Wskazując na istotę twórczości w wymiarze strategicznym, można pokusić się o zaproponowanie modelu relacji między tym zasobem a kapitałem intelektualnym oraz efektywnością (rys. 1). Twórczość rozumiana w kategoriach nowości i użyteczności jest podstawą tworzenia nowych pomysłów i wiedzy, które mogą, ale nie muszą, zostać skomercjalizowane w procesie przedsiębiorczości strategicznej. W obu przypadkach nowe pomysły oraz powstające na ich podstawie nowe produkty, usługi, procesy, modele biznesu itp. wzmacniają bazę wiedzy danej organizacji i przekładają się na kapitał intelektualny w postaci rozwoju kapitału ludzkiego, społecznego i organizacyjnego [Bratnicki, Dyduch, Strużyna 2001, s. 11-17].

W kontekście rozwoju kapitału intelektualnego, twórczość strategiczna może być zdefiniowana jako przeplatające się procesy dotyczące zarówno odkrywania rzeczy istniejących, jak i tworzenia rzeczy nowych [Bilton, Cummings 2010, s. 62].



Rys. 1. Model teoretycznych zależności między twórczością, kapitałem intelektualnym i efektywnością organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zorientowanie i zmotywowanie do rozwijania rzeczy nowych i oryginalnych wymaga kombinacji dwóch czynników: (a) obserwacji i odkrywania zjawisk, które być może były obecne, ale nie zostały ujawnione, oraz (b) tworzenia rzeczy nowych poprzez wymianę pomysłów, opinii i wiedzy innych ludzi.

Aby kapitał intelektualny organizacji mógł przełożyć się na efektywność funkcjonowania organizacji, należy wykorzystać przesłanki nazwane w literaturze przedmiotu twórczym zarządzaniem zasobami, do którego zalicza się także następujące zasady [Shane, Ulrich 2004]: (a) pozyskiwanie zasobów na podstawie ich przewidywanego wkładu w procesy strategicznej innowacyjności organizacji; oczekuje się, że zasób wniesie wartość dodaną do zasobów już istniejących, (b) podział pracy oparty bardziej na szerokim wachlarzu funkcjonalnych specjalizacji niż na specjalizacji *sensu stricto*, (c) interakcje między uczestnikami organizacji, współpraca, praca w zespołach i porozumiewanie się wzmacniane w ramach płaskich i elastycznych struktur, (d) nacisk na rozwój zawodowy, kolegalność, zaufanie, uczciwość, obsługę klienta na wysokim poziomie i doskonałość, (e) rozwój wyjątkowego środowiska pracy, które motywuje i wyzwala zaangażowanie, (f) awans na podstawie merytorycznych osiągnięć. Zasady twórczego zarządzania zasobami wskazują jednoznacznie, że to przede wszystkim uczestnicy w odpowiednich uwarunkowaniach organizacyjnych wprowadzają, akceptują i wdrażają innowacje, dlatego budowanie kapitału intelektualnego organizacji powinno opierać się na promowaniu kompetencji i umiejętności jednostek – wszak twórczość organizacyjna jest zagregowaną twórczością uczestników organizacji, zaś kapitał intelektualny wypadkową kapitału ludzkiego (uczestnicy organizacji), społecznego (relacje między uczestnikami) i organizacyjnego (infrastruktura promująca twórczość).

5. Rozwój kapitału intelektualnego organizacji poprzez wybór właściwej strategii twórczości

Na pierwszy rzut oka twórczość i zarządzanie strategiczne to dwa sprzeczne konstrukty. Przykładowo zarządzanie strategiczne wiąże się z procesem planowania, zaś twórczości zaplanować się nie da. Dążeniem strategii jest odpowiednia pozycja na konkurencyjnym rynku, zaś dążeniem twórczości jest nowy i użyteczny pomysł. Błąd jest kategorią niepożądaną w zarządzaniu strategicznym, zaś twórczość, wymagająca niestandardowego myślenia i działania, może skutkować błędami. Zarządzanie strategiczne kojarzy się ze zdyscyplinowanymi procesami porządkowania, diagnozowania, oceniania określonych zasobów i wyznaczania terminów, zaś twórczość potocznie łączona jest z nieoczekiwanymi zrywami, chaosem, improwizacją, nieuporządkowaniem i zaskakiwaniem. Okazuje się, że te dwa sprzeczne na pozór obszary można zintegrować do postaci twórczej strategii [Dyduch 2013]. Jest to koncepcja, której elementy pojawiają się w literaturze przedmiotu. Są też podejmowane próby konceptualizacji twórczej strategii [Bilton, Cummings 2010]. Zgłaszane propozycje mają jednak charakter wyłącznie koncepcji jakościowych. Co więcej, są one formułowane nie na poziomie dyskusji naukowej, ale zaleceń konsultingowych dla przedsiębiorstw chcących ożywić proces planowania strategicznego i zwiększyć efektywność wprowadzania produktów na rynek. Z analizy literatury wynika jednak, że w teoretycznej koncepcji twórczej strategii można wyróżnić jednorodne wymiary. Podstawą formułowania takiej strategii jest istnienie procesów twórczości na poziomie organizacyjnym.

Przypuszcza się jednocześnie, że koncepcja twórczej strategii jest oparta na sekwencji czterech wymiarów: (a) strategicznej innowacyjności, (b) strategicznej przedsiębiorczości, (c) przywództwa strategicznego oraz (d) strategicznego projektu organizacji twórczej, opartego na odpowiednich strukturach i wyróżnikach organizacyjnych. Zakładając, że twórczość organizacyjna (generowanie nowych i użytecznych idei) może mieć różne przełożenie na innowacyjność (zamiana idei na pomysły w postaci nowych produktów i usług), można wyróżnić cztery rodzaje strategii twórczości rozwijających kapitał intelektualny, wykorzystując klasyczną czteropolową macierz (rys. 2).

Niskie natężenie twórczości organizacyjnej, przekładające się na niski poziom innowacyjności to strategia konserwatywna, która nie wykorzystuje nowych i użytecznych idei do tworzenia innowacji. Ważniejsze od podejmowania szans związanych z inwestowaniem w twórczość jest utrzymanie istniejącego *status quo* i właściwe zarządzanie zasobami znajdującymi się pod kontrolą. Niska elastyczność organizacyjna nie pozwala na inwestowanie w twórczość, która odpowiednio przełożona na innowacyjność i przedsiębiorczość wzbogaci bazę wiedzy organizacji i przyczyni się do rozwoju kapitału intelektualnego. Niski poziom twórczości skonfrontowany z wysokim poziomem innowacyjności to strategia sięgania po zewnętrzne źródła wiedzy i twórczości w celu rozwoju własnej bazy wiedzy i kapitału inte-

Poziom innowacyjności	Wysoki	<p>„Outsourcing intelektualny”</p> <p>Sięganie do zewnętrznych zasobów wiedzy i twórczości w celu utrzymania wysokiej innowacyjności. Przygotowywanie nowych produktów i usług bez własnego potencjału twórczości organizacyjnej. Strategia naśladownictwa, przejęcie pomysłu.</p>	<p>Rozwój kapitału intelektualnego</p> <p>Inwestowanie w twórczość uczestników organizacji; zachęcanie do zgłaszania jak największej liczby nowych i użytecznych idei, które przełożą się na nowe produkty i usługi.</p>
	Niski	<p>Utrzymanie kapitału intelektualnego</p> <p>Strategia zachowawcza polegająca na utrzymaniu dotychczasowego <i>status quo</i>. Nie inwestuje się w twórczość uczestników organizacji ze względu na chęć właściwego zarządzania zasobami, bez względu na pojawiające się szanse.</p>	<p>„Para w gwizdek”</p> <p>Kapitał intelektualny organizacji będzie niski, mimo wzmózonych wysiłków twórczych uczestników organizacji. Nowe i użyteczne idee nie przełożą się na nowe produkty i usługi. W efekcie spadnie motywacja uczestników organizacji. Tylko zdyskontowanie twórczości organizacyjnej w postaci nowych produktów i usług spowoduje rozwój kapitału intelektualnego organizacji</p>
	<p>Niski Wysoki</p> <p>Poziom twórczości organizacyjnej</p>		

Rys. 2. Normatywne strategie kapitału intelektualnego oparte na twórczości

Źródło: opracowanie własne.

lektualnego. Wysoki poziom twórczości przekładający się na niską innowacyjność, to strategia „pary w gwizdek”, gdzie potencjał organizacyjny nie zostaje doinwestowany, w wyniku czego twórczość – mimo że znacząca – nie przekłada się na wysoką liczbę nowych produktów i usług, co w efekcie skutkuje niskim poziomem kapitału intelektualnego. Optymalną strategią normatywną wydaje się ta, która wykorzystuje wysoki poziom twórczości organizacyjnej do przełożenia go na wysoki poziom innowacyjności – wtedy całe zasoby twórczości organizacyjnej są wykorzystane do zamiany na nowe produkty i usługi.

6. Zakończenie

Każda, nawet najbardziej porywająca koncepcja w zarządzaniu strategicznym będzie nośna wówczas, gdy – po pierwsze – zostanie zoperacjonalizowana i gdy – po drugie – zbadane zostaną zależności między jej empirycznymi składnikami a efektywnością organizacyjną. Niektórzy badacze twórczości pojmowanej w kategoriach

zjawisk organizacyjnych podjęli trud opracowania konstrukcji, które możliwie najbardziej wszechstronnie wyjaśniałyby treść, proces i kontekst zjawiska twórczości w organizacjach. W literaturze przedmiotu dotyczącej relacji pomiędzy twórczością organizacyjną a efektywnością organizacji można wyróżnić dwa typy prac [Bratnicka 2012]. Po jednej stronie są opracowania opisujące naturę tych zależności, identyfikujące zmienne pośredniczące i regulujące, dążące do zbudowania szerokiej bazy teoretycznej, natomiast po drugiej występuje cała gama badań empirycznych, które służą sprawdzeniu fragmentarycznych modeli teoretycznych. Służą one jedynie wypracowaniu praktycznych wskazówek dla kadry zarządzającej. Jednak twierdzenie, że zarządzanie jest nauką praktyczną i jej zadanie polega na tworzeniu dyrektyw praktycznego działania, jest błędne [Romanowska 2012]. Wychodząc z analizy obydwu nurtów badawczych, przyszłe badania będą miały na celu zweryfikowanie wymiarów twórczej strategii i zidentyfikowanie zależności między twórczą strategią, kapitałem intelektualnym a efektywnością.

Literatura

- Alvarado L.D., *The creative organizations as living systems*, [w:] S. Torre, V. Violant (red.), *Understanding and evaluating creativity*, Editiones Algibe, Malaga 2006, s. 375-382.
- Amabile T.M., *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*, Westview, Boulder 1996.
- Amabile T.M., *The social psychology of creativity*, Springer-Verlag, New York 1983.
- Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 33-46.
- Andriopoulos C., Dawson P., *Managing change, creativity and innovation* (wyd. 2), Sage, Londyn – Thousand Oaks 2011.
- Andriopoulos C., *Determinants of organizational creativity: A literature review*, „Management Decision” 2001, vol. 39, s. 834-840.
- Barney J.B., *Firm resource and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, s. 99-120.
- Barreto I., *Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future*, „Journal of Management” 2010, vol. 36, s. 256-280.
- Basadur M., Basadur T., Licina G., *Organizational Development*, [w:] M.D. Mumford (red.), *Handbook of organizational creativity*, Academic Press/Elsevier, London – Waltham – San Diego 2012.
- Bilton C., Cummings S., *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, Wiley, Chichester 2010.
- Bratnicka K., *Krytyczny przegląd najważniejszych badań dotyczących twórczości w organizacjach*. Opracowanie wykonane w ramach projektu „Twórczość i przedsiębiorczość w organizacjach” (2011/01/B/HS4/01075), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Bratnicka K., *Kultura organizacyjna i twórczość w przedsiębiorczych organizacjach – model koncepcyjny*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 11, s. 3-5.
- Bratnicka K., *Twórczość organizacyjna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012.
- Bratnicki M., Dyduch W., Strużyńska J., *Kapitał intelektualny – odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne*, [w:] *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, red. A. Pocztowski, WSzB, Nowy Sącz 2001.

- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 1989.
- Chell E., *Entrepreneurship: Globalization, innovation and development*, Thomson Learning, London 2001.
- Chen M.J., *Competitor analysis and inter-firm rivalry: Toward a theoretical integration*. „Academy of Management Review” 1996, vol. 21(1), s. 100-134.
- Crook T.R., Ketchen D.J., Combs J.G., Todd S.Y., *Strategic resources and performance: a meta-analysis*. „Strategic Management Journal” 2008, vol. 29(11), s. 1141-1154.
- Cropley D.H., Kaufman J.C., Cropley A.J., *Measuring Creativity for Innovation Management*. „Journal of Technology Management & Innovation” 2011, vol. 6(3).
- Csikszentmihalyi M., *The domain of creativity*, [w:] M.A. Runco i R.S. Albert (red.), *Theories of creativity*, Sage, Thousand Oaks 1990, s. 190-212.
- De Dreu C.K.W., Nijstad B.A., Bass M., *Creativity in individuals and groups: Basic principles with practical implications*, [w:] D. De Cremer, L. van Dick, J.K. Murningham (red.), *Social psychology and organizations*, Routledge, New York – London 2011, s. 297-324.
- Denrell J., Fang Ch., Zhao Z., *Inferring superior capabilities from sustained superior performance: A Bayesian analysis*. „Strategic Management Journal” 2013, vol. 34(2), s. 182-196.
- Dutta S., Narasimhan O., I Rajiv S., *Conceptualizing And Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application*. „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26, s. 277-285.
- Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities. What are they?*. „Strategic Management Journal” 2000, vol. 22, s. 1105-1121.
- Ghosh S., Malloy R.P. (red.), *Creativity, law and entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham 2011.
- Gruber M., Heinemann F., Brettel M., Hungeling S., *Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures*. „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31(12), s. 1337-1356.
- Hargadon A.B., Bechky B.A., *When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work*. „Organization Science” 2006, vol. 17, s. 484-500.
- Hodgkinson G.P., Healey M.P., *Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management*. „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32(13), s. 1500-1516.
- Karwowski M., *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa 2009.
- Krupski R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, WWSZiP, Wałbrzych 2011.
- Kuhn R.L., *Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms*, Prentice-Hall, New Jersey 1989.
- Lichtarski J., *Strategia przedsiębiorcy, a strategia przedsiębiorstwa*, [w:] Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, *Zarządzanie strategiczne: Quo vadis?* red. R. Krupski, Wałbrzych 2013, s. 65-76.
- Liu X., Bai Y., Zhang R., *Development and validation of the organizational creativity inventory in a Chinese context*. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, San Antonio 2011.
- Martins E.C., Terblanche F., *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*. „European Journal of Innovation Management” 2003, vol. 6, s. 64-74.
- Morrow Jr J.L., Sirmon D.G., Hitt M.A., Holcomb T.R., *Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery*. „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28(3), s. 271-283.
- Mumford M.D. (red.), *Handbook of organizational creativity*, Academic Press/Elsevier, London – Waltham – San Diego 2012.
- Mumford M.D., Hester K.S., Robledo I.C., *Creativity in organizations: Importance and approaches*, [w:] M.D. Mumford (red.), *Handbook of organizational creativity*, Academic Press/Elsevier, London – Waltham – San Diego 2012, s. 3-16.

- Nowosielski S., *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, Wrocław 2011, s. 93-106.
- Oldham G.R., Cummings A., *Employee creativity and contextual factors at work*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, s. 607-634.
- Peteraf M.A., Barney J.B., *Unravelling the resource-based tangle*, „Managerial and Decision Economic” 2003, vol. 24, s. 305-323.
- Powell T.C., *Neurostrategy*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32(13), s. 1484-1499.
- Romanowska M., *Metody badania strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, WWSZiP, Wałbrzych 2012.
- Schreyogg G., Kliesch-Eberl M., *How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28(9), s. 913-933.
- Shane S.A., Ulrich K.T., *Technological innovation, product development, and entrepreneurship*, „Management Science” 2004, 50(2), s. 133-144.
- Sirmon D.G., Hitt M.A., *Contingencies with dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance*, „Strategic Management Journal” 2009, vol. 30(13), s. 1375-1394.
- Taggar S., *Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model*, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, s. 315-330.
- Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28(13), s. 1319-1350.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, s. 509-533.
- Wang A.C., Cheng B.-S., *When does benevolent leadership lead to creativity. The moderating role of creative role identity and job autonomy*, „Journal of Organizational Behavior” 2010, vol. 31, s. 106-121.
- Weinzimmer L.G., Michel E.J., Franczak J.L., *Creativity and firm-level performance: The mediating effects of action orientation*, „Journal of Managerial Issues” 2011, vol. 23, s. 62-82.
- Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, s. 171-180.
- Wernerfelt B., *Small forces and large firms: Foundations of the RBV*, „Strategic Management Journal” 2013, vol. 34(6), s. 635-643.
- West M.A., Sacramento C.A., *Creativity and innovation: The role of team and organizational climate*, [w:] M.D. Mumford (red.), *Handbook of organizational creativity*, Academic Press/Elsevier, London – Waltham – San Diego 2012, s. 359-385.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a theory of organizational creativity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18, s. 293-321.
- Wu C., McMullen J.S., Neubert M.J., Yi X., *The influence of leader regulatory focus on employee creativity*, „Journal of Business Venturing” 2008, vol. 23, s. 587-602.
- Xu F., Rickards T., *Creative management: A predicted development from research into creativity and management*, „Creativity and Innovation Management” 2007, vol. 16, s. 216-228.
- Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidsson P., *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model, and research agenda*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43, s. 917-955.
- Zhou J., George J.M., *When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, s. 682-697.

STRATEGIC CREATIVITY AS A BASIS FOR DEVELOPING ORGANIZATIONAL INTELLECTUAL CAPITAL AND ENHANCING PERFORMANCE

Summary: This paper seeks to present the theoretical construct of strategic creativity in organizations. As a result of understanding creativity as a process, strategic resource, and dynamic capability, some attempts are made to link it with the strategic development of intellectual capital of organizations. A theoretical model is proposed that treats creativity as a basis for developing intellectual capital of the organizations and enhancing performance. This paper contributes to the field of strategic management by offering four types of normative strategies that help to assess the direction of developing organization's intellectual capital. This paper was written with the financial help of the Polish National Centre for Science (NCN) within the project "Creativity and entrepreneurship in organizations" (Grant number 2011/01/B/HS4/01075).

Keywords: organizational creativity, intellectual capital, creative strategy.