

Alina Kozarkiewicz¹

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania

Zarządzanie projektami kreatywnymi w logistyce

1. WPROWADZENIE

Badacze zajmujący się problematyką zarządzania od dawna poszukują odpowiedzi na pytania dotyczące podstaw sukcesu przedsiębiorstw – co decyduje o czołowej pozycji rynkowej, tworzeniu wartości dla interesariuszy czy zdobywaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Badania w tym obszarze zarządzania dotyczą w wielu przypadkach zagadnień zmian organizacyjnych skierowanych na rozwój przedsiębiorstwa w kierunku zapewniającym wzrost efektywności, innowacyjność czy przywództwo produktowe. Jedną z kategorii, której poświęca się szczególnie dużo uwagi w ostatnich latach w ramach analiz dotyczących źródeł sukcesów współczesnych przedsiębiorstw jest kreatywność. Kreatywność jest postrzegana zarówno jako baza dla innowacyjności produktowych i procesowych, jak i zmian organizacyjnych.

W warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw, wymagającego elastycznych reakcji na zachodzące w szybkim tempie zmiany techniczne i społeczne, a także w nowych warunkach wewnętrznych, które kształtuje zapotrzebowanie na wiedzę czy wykorzystywanie nowoczesnych technologii informatycznych i mobilnych, badania nad kreatywnością wydają się być wyzwaniem, które należy podjąć. Wyzwanie to dotyka wszystkich obszarów czy rodzajów działalności. Chociaż kreatywność nieodłącznie przypisywana jest tzw. sektorom kreatywnym, takim jak np. moda, media czy gry komputerowe, to bez wątpienia wspomniane powyżej nowe wyzwania dynamicznej gospodarki opartej na wiedzy powodują, że tradycyjne obszary działalności, takie jak logistyka, nie pozostają obojętne na problematykę kreatywności w organizacjach.

W sferze logistyki pojawiają się również coraz większe oczekiwania odnośnie nowatorstwa rozwiązań technicznych i organizacyjnych, a zatem i kreatywności – zarówno w odniesieniu do oferowanych usług logistycznych, jak i procesów zarządzania łańcuchami dostaw. Kolejnym problemem, który wkroczył w sferę logistyki jest problem zarządzania projektami logistycznymi. Według najczęściej przyjmowanych definicji projekt to tworzenie nowego, oryginalnego produktu lub usługi. Nowość i oryginalność są zatem wręcz z definicji wkomponowane w projekty. Współcześnie, w dobie oczekiwań co do kreatywności działań podejmowanych również przez przedsiębiorstwa w sferze logistyki, zarządzanie projektami kreatywnymi w logistyce wydaje się stanowić bardzo interesujący i aktualny temat badawczy.

Celem artykułu jest wskazanie na znaczenie problematyki kreatywności we współczesnej logistyce, a w szczególności w zarządzaniu projektami logistycznymi. W pierwszej części artykułu zostanie zaprezentowana dyskusja na temat najważniejszych pojęć: projektu logistycznego, kreatywności oraz kreatywnych projektów logistycznych. W drugiej części pracy, w oparciu o teorię kreatywności organizacyjnej Woodmana, Sawyera i Griffina (1993) zostaną sformułowane wskazania co do zasad zarządzania projektami logistycznymi w warunkach oczekiwań dotyczących kreatywności produktów takich projektów. Artykuł powstał w oparciu o przegląd literatury oraz wcześniejsze badania autorki (Kozarkiewicz 2015a i 2015b).

2. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI LOGISTYCZNYMI

Rozwój zarządzania projektami jest faktem dostrzeganym przez licznych badaczy i menedżerów współczesnych przedsiębiorstw. W wielu opracowaniach (np. Kozarkiewicz 2012) przytacza się argumenty potwierdzające tę tezę. Zwraca się uwagę m.in. na takie czynniki, jak: rozwój sektorów zorientowanych projektowo, np. tzw. sektorów wysokich technologii, orientacja projektowa wielu działań przedsiębiorstw

¹ akozarki@zarz.agh.edu.pl

tradycyjnych sektorów, realizowanie funkcji marketingowych, badań i rozwoju lub pozyskiwanie finansowania poprzez projekty, powszechne wykorzystywanie podejścia projektowego nie tylko w organizacjach biznesowych ale i publicznych, a także duże zainteresowanie kompetencjami w zakresie zarządzania projektami ze strony pracodawców, studentów i pracowników zorientowanych na rozwój własnej kariery zawodowej.

Zainteresowanie problematyką projektów i zarządzania projektami nie ominęło również logistyki (por. Witkowski, Rodawski 2007; Kasperek, Szołtysek 2009). Przedsiębiorstwa logistyczne – podobnie jak innych sektorów – coraz większą część swojej działalności realizują dzięki projektom. Dotyczy to nie tylko wspomnianych obszarów, takich jak marketing czy pozyskiwanie finansowania, ale także wdrażania nowych rozwiązań w działalności logistycznej, np. nowych systemów magazynowania lub nowoczesnych systemów informatycznych, szczególnie istotnych w funkcjonowaniu współczesnych łańcuchów dostaw.

W pracach z zakresu logistyki w ostatnich latach pojawiły się interesujące dyskusje dotyczące tego, na czym polega istota projektu logistycznego (np. Kasperek, Szołtysek 2009). Zdaniem autorów należy odróżniać projekty realizowane na rzecz logistyki od projektów logistycznych (str. 55). Projektem na rzecz logistyki jest projekt, którego cele niekoniecznie są zbieżne z celami logistycznymi określonego podmiotu, lecz który warunkuje funkcjonowanie logistyki w tym podmiocie, np. szkolenia na rzecz działu logistyki. Określenie projekt logistyczny dotyczy natomiast czasowo wyodrębnionego przedsięwzięcia mającego na celu realizację jednorazowego i unikalnego działania mającego na celu dostarczenie w zaplanowanym czasie, na wyznaczone miejsce i po określonym koszcie określonego dobra. Przytoczona powyżej definicja wskazuje na połączenie dwóch obszarów, tzn. zarządzania projektami i logistyki. Inna definicja określa projekt logistyczny jako jednorazowe, ograniczone czasowo i budżetowo przedsięwzięcie, którego realizacja służy poprawie sprawności i efektywności przepływów produktów oraz towarzyszących im informacji w przedsiębiorstwach, łańcuchach dostaw lub w układach przestrzennych (Witkowski, Rodawski 2007). Tu również można bardzo wyraźnie wskazać na zintegrowanie klasycznej definicji projektu z definicjami logistyki.

Rozwój logistyki powoduje, że rośnie nie tylko znaczenie projektów realizowanych w obszarze logistyki, ale zmienia się ich trudność związana z nowatorstwem wdrażanych rozwiązań. Wspomniane nowatorstwo dotyczy zarówno sfery technicznej projektów, takich jak zintegrowane systemy transportowe, tworzenie nowoczesnych w pełni zautomatyzowanych powierzchni magazynowych lub kompleksowych centrów logistycznych, jak i sfery aplikacji rozwiązań informatycznych, w tym nowych aplikacji telekomunikacji mobilnej, platform logistycznych lub zdalnego zarządzania obiektami, urządzeniami czy flotą samochodową, opartych na nowoczesnych rozwiązaniach w chmurze. Podobnie nowatorskie są coraz częściej stosowane rozwiązania w sferze organizacyjnej, oparte na współpracy międzyorganizacyjnej firm logistycznych, nowych systemach obsługi klienta, a także zorientowane na wdrażanie do łańcuchów dostaw zasad opartych za idei społecznej odpowiedzialności lub poszukiwanie legitymizacji dla podejmowanych działań.

Nowatorstwo projektów logistycznych staje się ważną przyczyną zainteresowania problematyką zarządzania specyficzną kategorią projektów – projektami kreatywnymi.

3. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI KREATYWNymi

Kreatywność jest jednym z tych fenomenów, które stanowią przedmiot zainteresowań badawczych reprezentantów różnych nauk: filozofii i psychologii, ale także ekonomii i zarządzania. W ostatnich latach reprezentanci nauk o zarządzaniu coraz częściej odnoszą się w swoich pracach do pojęcia kreatywności. Tradycyjnie bowiem kreatywność i kreacja były pojęciami dotyczącymi sfery humanizmu i sztuk pięknych, natomiast postęp techniczny i zmiany w działalności przedsiębiorstw wiązano raczej z pojęciem innowacyjności (np. Zorska et al. 2014). Obecnie podkreśla się raczej, że kreatywność nie jest wyłącznie domeną geniuszy, jest cechą wielu pracowników oraz całych organizacji, tworzy podstawy sukcesu przedsiębiorstw nastawionych na tworzenie nowych produktów lub rozwiązań organizacyjnych. Rozwój badań nad kreatywnością dotyczył początkowo przede wszystkim kreatywności na poziomie indywidualnym, a tematem wielu prac był potencjał jednostek lub metody wspierania indywidualnej

kreatywności (np. Amabile 1988). Współcześnie znacznie częściej zainteresowania badawcze dotyczą perspektywy biznesowej, postrzegania kreatywności jako zasobu, którym można zarządzać poprzez świadome przywództwo i tworzenie uwarunkowań do jego rozwoju (Simon 2006).

W wielu pracach wskazuje się na wieloznaczność pojęcia kreatywność. Definiując to pojęcie autorzy wskazują na takie charakterystyki jak: tworzenie nowych i użytecznych pomysłów, ich oryginalność i efektywność, oryginalność i lateralność myślenia, nowatorstwo, eksperymentowanie, a także odwołują się do takich sfer jak intuicja, potencjał i zdolności mentalne, dostrzeganie i tworzenie nowych związków i asocjacji (por. Kozarkiewicz 2015a). Pojęcie kreatywności pojawia się także w różnych kontekstach. Seidel (2011) wskazuje na tzw. cztery P: kreatywne produkty (*products*), osoby (*persons*), procesy (*processes*) i nacisk środowiska (*pressures*). Kreatywność może również być analizowana na różnych poziomach organizacyjnych, obok kreatywności indywidualnej wyróżnia się kreatywność zespołową (inaczej: grupową lub interpersonalną) oraz kreatywność organizacyjną (kolektywną).

Wskazane powyżej zainteresowanie kreatywnością spowodowało, że również w obszarze zarządzania projektami pojawiło się pojęcie kreatywnego projektu oraz potrzeba badań nad zarządzaniem taką specyficzną kategorią projektów realizowanych w przedsiębiorstwach. Jednym z podstawowych pytań, na które należy sformułować odpowiedź badając projekty kreatywne jest samo pojęcie projektu kreatywnego. Wydaje się, że - uwzględniając wskazaną powyżej złożoność pojęcia kreatywności - również odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna.

Bazując na definicjach kreatywności, można ogólnie stwierdzić, że projekt kreatywny to taki, w którym powstają nowe, oryginalne pomysły i nowatorskie rozwiązania, a ich podstawą jest zarówno potencjał uczestników zespołu w postaci ich zdolności twórczych i poznawczych (mentalnych), jak i sprzyjające uwarunkowania organizacyjne. Uwzględniając dorobek badań nad kreatywnością, definiując pojęcie projektów kreatywnych można także koncentrować się na charakterystykach produktów lub procesów. W tym pierwszym przypadku podkreśla się wymagania odnośnie produktu projektu - kreowanie wartościowych, użytecznych, nowych i oryginalnych produktów lub usług. W drugim przypadku należy wskazać na znaczenie cech procesu - wykorzystującego improwizację i wzajemne konfrontowanie swoich idei przez członków zespołu projektowego.

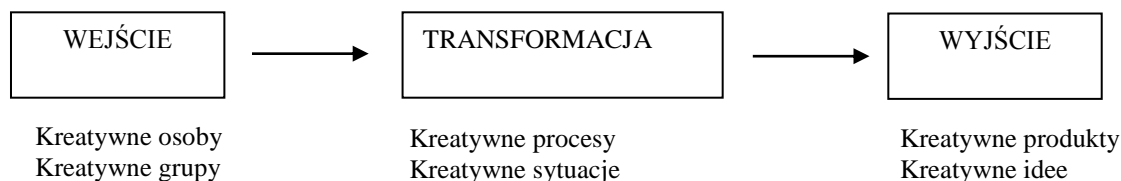
4. UWARUNKOWANIA KREATYWNOCI W PROJEKTACH LOGISTYCZNYCH W ŚWIETLE TEORII KREATYWNOCI ORGANIZACYJNEJ

Jednym z problemów, które pojawia się często w badaniach nad kreatywnością jest pytanie dotyczące czynników warunkujących kreatywność na różnych poziomach organizacyjnych, zarówno indywidualnych pracowników zaangażowanych w prace nad projektem, jak i całych zespołów projektowych czy przedsiębiorstw. Istnieje kilka znanych teorii kreatywności wyjaśniających zarówno uwarunkowania, jak i przebieg procesów kreatywnych, np. teoria komponentów kreatywności, teoria kreatywności organizacyjnej, teoria procesu ludzkiej kreatywności i inwestycyjna teoria kreatywności (Kesser 2013). W kontekście postawionego na początku pytania wydaje się jednak, że najtrafniej odpowiada na nie teoria kreatywności organizacyjnej Woodmana, Sawyera i Griffina (1993).

Konstruując teorię kreatywności organizacyjnej wspomniani autorzy definiują pojęcie kreatywność organizacyjna jako tworzenie wartościowych, użytecznych nowych produktów, usług, idei, procedur, procesów przez indywidualne osoby pracujące wspólnie w ramach złożonego systemu społecznego (Woodman et al., 1993, s. 293). Definicja wskazuje na dwa zasadnicze wymiary kreatywności lub zachowań kreatywnych: oryginalność wyniku oraz jego wartościowość i użyteczność (por. Amabile 1988), co również oznacza, że przenosi podstawowe założenia odnośnie kreatywności indywidualnej na poziom szerszy, całej organizacji.

Prezentowana teoria kreatywności organizacyjnej jest oparta na modelu relacji bazującym na osiągnięciach psychologii interakcyjnej, chociaż, jak podkreślają sami autorzy, zawiera elementy psychologii osobowości, kognitywnej i społecznej. Kreatywność jest analizowana z perspektywy kompleksowego zbioru interakcji pomiędzy człowiekiem, czyli „osobą”, i „sytuacją”, a interakcje te są zależne od poprzednich uwarunkowań sytuacyjnych, od aktualnego stanu sytuacji (w tym relacji i kontekstu), jak również od atrybutów (cech) osoby. Teoria zakłada, że wyniki organizacji w postaci

nowatorskich produktów, idei itp. są rezultatem całej mozaiki zależności. Pomiędzy kreatywną osobą, sytuacją, procesami, sytuacjami oraz produktem istnieją istotne powiązania (por. rys. 1).

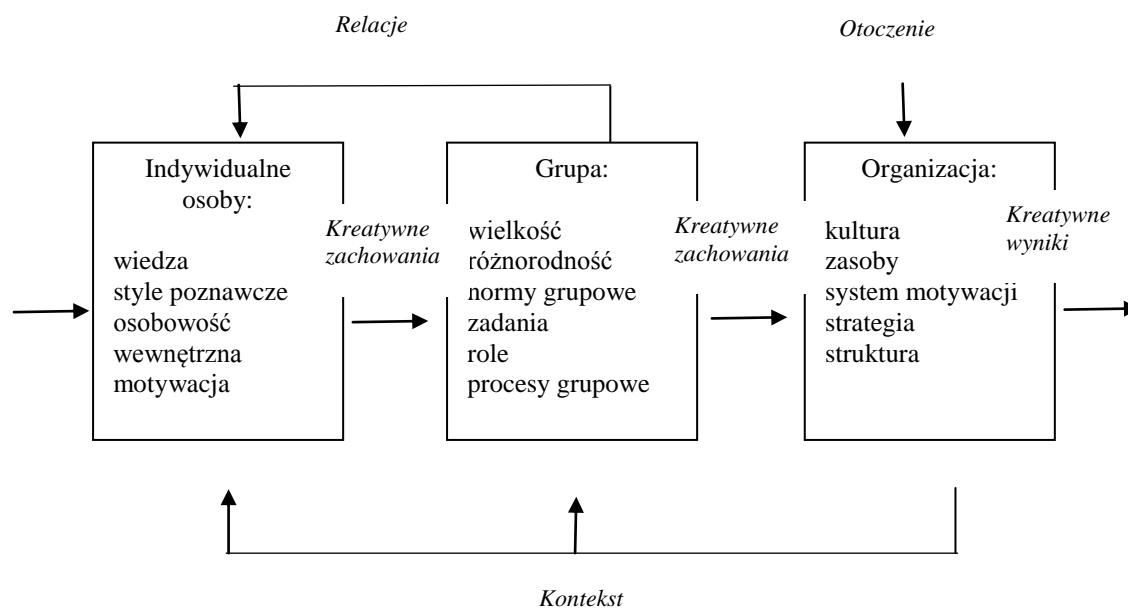


Rys. 1. Relacje pomiędzy kreatywnymi osobami, procesami, sytuacjami i produktami

Źródło: opracowanie na podstawie Woodman et al. (1993)

Teoria kreatywności organizacyjnej wyjaśnia zachowania kreatywne poprzez trzy główne propozycje: dotyczące indywidualnej kreatywności, kreatywności na poziomie grupy oraz kreatywności organizacji (por. rys. 2).

Jeśli chodzi o osobę, czyli indywidualnego uczestnika organizacji, na zachowania kreatywne wpływają zarówno różne aspekty kognitywne (np. wiedza, zdolności kognitywne, style, preferencje kognitywne), jak i poza-kognitywne (np. osobowość). Co więcej, indywidualna kreatywność jest funkcją anegdotycznych uwarunkowań wynikających z przeszłości (np. historii, doświadczeń), stylu i zdolności kognitywnych (np. myślenia rozbieżnego, płynności ideacji), osobowości (np. poczucia własnej wartości, umiejscowienia kontroli), odpowiedniej wiedzy, motywacji wewnętrznej, ale także różnych wpływów społecznych (np. socjalizacji, motywacji zewnętrznej), jak również uwarunkowań kontekstowych, takich jak np. otoczenie technologiczne, rodzaj realizowanych zadań, ograniczenia czasowe itp.



Rys. 2. Model interakcji w teorii kreatywności organizacyjnej Woodmana, Sawyera i Griffina

Źródło: opracowanie na podstawie. Woodman et al. (1993)

Kreatywność grupy jest funkcją indywidualnych zachowań kreatywnych jej uczestników, interakcji pomiędzy uczestnikami grupy (np. kompozycji grupy), charakterystyk grupy (np. normy, wielkość, stopień spójności), procesów grupowych (np. podejścia do rozwiązywania problemów) oraz różnych uwarunkowań kontekstowych (np. wielkość organizacji, charakterystyka zadań grupowych).

Kreatywność organizacyjna jest funkcją kreatywnych zachowań grup wchodzących w skład organizacji oraz uwarunkowań kontekstowych (np. kultura organizacji, system motywacyjny, ograniczenia wynikające z zasobów, otoczenie organizacji itp.). Wynik kreatywności organizacyjnej w postaci nowych produktów, usług, idei lub procesów jest rezultatem kompleksowego połączenia i powiązania charakterystyk indywidualnych osób, grup i organizacji, pozostających pod wpływem sytuacyjnym (stanowiących zarówno ograniczenia, jak i stymulanty), funkcjonujących na każdym poziomie organizacji.

Jak podkreślają autorzy, analizowane charakterystyki osób, grup oraz sytuacji są dynamiczne i podlegają zmianom o różnym natężeniu. Podkreślają, że zależności pomiędzy wskazanymi poziomami kreatywności (indywidualny, grupowy, organizacyjny) są dwustronne - indywidualna kreatywność jest elementem kreatywności grupy, ale również pozostaje pod wpływem zmiennych grupowych, takich jak np. normy grupowe.

5. WNIOSKI WYNIKAJĄCE Z TEORII KREATYWNOCI ORGANIZACYJNEJ

Teoria kreatywności organizacyjnej jest teorią uniwersalną, możliwą do aplikacji w badaniach dotyczących różnych rodzajów organizacji (np. biznesowych, publicznych) oraz różnych rodzajów działalności. Analizując kreatywne projekty realizowane w obszarze logistyki, zarówno te typowe projekty logistyczne, jak i projekty na rzecz logistyki, czyli stanowiące wsparcie dla działań logistycznych, można sformułować kilka istotnych wskazań:

1. Teoria uzasadnia potrzebę doboru utalentowanych, kreatywnych członków zespołów projektowych, gdyż ich osobowości czy zdolności kognitywne są podstawą zachowań kreatywnych, nie są jednak warunkiem jedynym lub wystarczającym.
2. Na kreatywność zespołów wpływają kreatywne sytuacje, rozumiane jako kontekst funkcjonowania zespołów projektowych, czyli np. dostęp do zasobów lub stosowany system motywacyjny.
3. Ze względu na szczególną rolę interakcji nie jest możliwe izolowanie działań, czyli oczekiwania zarządzających co do wzrostu kreatywności np. poprzez zmianę systemu premiowego nie jest uzasadnione.
4. Czynniki warunkujące kreatywność zespołu projektowego mogą oddziaływać jako stymulanty lub ograniczenia, przy tym może to dotyczyć tych samych czynników zależnie od ich powiązań, dlatego bardzo trudnym wyzwaniem dla menedżerów projektów kreatywnych jest analiza i wskazanie tych czynników, które pełnią rolę stymulant kreatywności.
5. Kreatywność wyniku działań zespołu projektowego jest kształtowana przez przecinające się poziomy organizacyjne, np. przepływy informacji w przedsiębiorstwie wspomagane przez nowoczesne systemy informatyczne mogą wpływać na kreatywne zachowania członków zespołów projektowych, z drugiej strony charakterystyki grupowe zespołu projektowego, np. zbytnia homogeniczność (tylko specjaliści od logistyki) może ograniczać kreatywność poszczególnych uczestników, którym będzie brakować inspiracji wynikających z innych perspektyw postrzegania tego samego problemu.

Należy również podkreślić, że zarządzanie kreatywnym projektem logistycznym jest w istocie prowadzone do zarządzania czynnikami sytuacyjnymi a nie kreatywnością *per se*. Jest wyzwaniem, z którym muszą się mierzyć menedżerowie projektów kreatywnych niezależnie od poziomu organizacyjnego (dział logistyki, zespół projektowy), skali działalności czy celu projektu kreatywnego.

6. PODSUMOWANIE

Zainteresowanie problematyką kreatywności w naukach o zarządzaniu datuje się wprawdzie już od drugiej połowy ubiegłego wieku, wydaje się jednak, że w ostatnich latach to zainteresowanie przerodziło się w zjawisko określane imperatywem kreatywności – coraz powszechniej jest głoszony pogląd, że podstawą rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest innowacyjność oparta na kreatywności pracowników i uwarunkowaniach stymulujących kreatywność. Zainteresowanie kreatywnością dotyczy także badaczy z obszaru logistyki – od usług logistycznych oczekuje się również nowatorstwa technicznego i organizacyjnego.

Jak pokazano w artykule, projekty realizowane w sferze logistyki coraz częściej określane są terminem projekty kreatywne. Wyniki tych projektów w postaci nowoczesnych rozwiązań informatycznych, zautomatyzowanych procesów składowania czy zintegrowanych systemów transportowych zależą od kreatywności poszczególnych uczestników zespołów projektowych, ale także od szeregu uwarunkowań w postaci m. in. komponowania składu zespołów projektowych czy sprawnych systemów przesyłania informacji. Wydaje się, że ze względu na rozwój logistyki, jej zastosowań oraz zaawansowania systemów logistycznych problematyka kreatywności w logistyce pozostanie ważnym przedmiotem badań prowadzonych w najbliższych latach.

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie na znaczenie problematyki kreatywności we współczesnej logistyce, a w szczególności w zarządzaniu projektami logistycznymi. W pierwszej części pracy zdefiniowano najważniejsze pojęcia, takie jak projekt logistyczny, kreatywność oraz kreatywny projekt logistyczny. W drugiej części artykułu zaprezentowano jedną z najważniejszych teorii kreatywności - teorię kreatywności organizacyjnej Woodmana, Sawyera i Griffina (1993). Na jej podstawie sformułowano wskazania dotyczące zasad zarządzania projektami logistycznymi w warunkach oczekiwań co do kreatywności produktów takich projektów.

Słowa kluczowe: projekt logistyczny, zarządzanie projektami, kreatywność, projekt kreatywny, kreatywność organizacyjna

Management of creative projects in logistics

Abstract

The aim of this paper is to underline the significance of creativity in contemporary logistics, and in logistic project management in particular. In the first part of the work the crucial concepts such as logistic project, creativity and creative logistic project are defined. In the second part of the paper one of the well-known theories of creativity, i.e. theory of organizational creativity presented by Woodman, Sawyer and Griffin in 1993, is discussed. On the basis of this theory some important recommendations as to the rules of managing logistic project under conditions of creative products expectations are presented.

Key words: logistic project, project management, creativity, creative project, organizational creativity

LITERATURA

- [1] Amabile, T. M., A model of creativity and innovation in organizations, w: B. M. Staw, L.L. Cummings (red.) Research in organizational behaviour, Greenwich: JAI Press, 1988.
- [2] Kasperk M. Szoltysek J., Projekty logistyczne w outsourcingu usług logistycznych cz. 2, Logistyka, 2009, nr 1, s. 55.
- [3] Kesser E. H., Encyclopedia of management theory, vol. 1, Sage Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, 2013.
- [4] Kozarkiewicz A., Zarządzanie projektami kreatywnymi, Marketing i Rynek, 2015 a (w druku).
- [5] Kozarkiewicz A., Kreatywność: nowe wyzwanie badawcze dla współczesnej rachunkowości, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2015b (w druku).
- [6] Kozarkiewicz A., Zarządzanie portfelami projektów, Wydawnictwa Profesjonalne PWN Warszawa 2012.
- [7] Seidel S., Toward a theory of managing creativity-intensive processes: a creative industries study, Information Systems & E-Business Management, 2011, vol. 9, s. 407–446.
- [8] Simon L., Managing creative projects: An empirical synthesis of activities, International Journal of Project Management, 2006, vol. 24, s.116–126.
- [9] Witkowski J. Rodawski B., Pojęcie i typologia projektów logistycznych, Gospodarka Materialowa & Logistyka, 2007, nr 3.