

*Izabela Krawczyk-Sokołowska*

Wydział Zarządzania  
Politechnika Częstochowska

## **Kreatywność stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie**

---

### **Streszczenie**

W artykule zwrócono uwagę na uwarunkowania kreatywności ukierunkowanych na stymulowanie proinnowacyjnych postaw w przedsiębiorstwie. Kreatywność to zdolność do tworzenia nowych i korzystnych rozwiązań a innowacyjność oznacza umiejętność do wprowadzania i zastosowania ich w realiach gospodarczych. Kluczowe znaczenie w przedsiębiorstwie mają zasoby wiedzy i kompetencji, zwłaszcza umiejętność i kreatywność zasobów ludzkich, które stanowią niezbędny warunek tworzenia i adaptacji innowacji. Innowacyjność przedsiębiorstwa zależna jest od sposobu traktowania kreatywności przez właściciela, menedżera oraz pracowników. Zadaniem przedsiębiorstwa innowacyjnego jest stosowanie systemu motywacyjnego, który w istotny sposób wzmacnia kreatywność pracowników. Należy także dostrzec prawidłowość, że zarówno kreatywność, jak i innowacyjność wpływają na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstwa innowacyjnego.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, kreatywne myślenie, postawy proinnowacyjne, innowacje

---

## 1. Wprowadzenie

Kreatywność oraz szeroko rozumiana działalność innowacyjna przedsiębiorstw znajdują się w kręgu zainteresowania nauki, jak i praktyki gospodarczej. Zmienność otoczenia przedsiębiorstwa wymusza podejmowanie ciągłych i często niestandardowych działań, co oznacza potrzebę kreatywności oraz pojawienie się dla niej określonej przestrzeni.

W warunkach społeczeństwa wiedzy rozwój przedsiębiorstwa zależy od kreatywności i innowacyjności. Kreatywność bezpośrednio związana jest z generowaniem pomysłu, a innowacyjność oznacza zdolność jego zastosowania, czyli użyteczność i jednocześnie źródło korzyści dla interesariuszy. Istnieje potrzeba wspierania kreatywności, gdyż jest ona podstawowym stymulatorem nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw.

Artykuł ma na celu zidentyfikowanie uwarunkowań kreatywności ukierunkowanych na stymulowanie proinnowacyjnych postaw w przedsiębiorstwie. Realizacji tak przyjętego celu podporządkowano poszczególne części artykułu. W pierwszej kolejności podjęto teoretyczne rozważania na temat kreatywności i innowacyjności przedsiębiorstw, definiując podstawowe pojęcia w tym zakresie oraz identyfikując uwarunkowania determinujące kreatywność w przedsiębiorstwach. Rozważania naukowe, których zarys przedstawiono w opracowaniu, prowadzono opierając się na studiach literaturowych z obszaru nauk ekonomicznych, zwłaszcza zarządzania.

## 2. Pojęcie oraz istota kreatywności i twórczego myślenia

Kreatywność „jest sposobem myślenia, polegającym na wyszukiwaniu szczególnych zależności pomiędzy elementami i łączeniu ich w niespotykany sposób”<sup>1</sup>. Zdaniem E. Skrzypek kreatywność<sup>2</sup> należy utożsamiać ze zdolnością człowieka do generowania nowych idei, koncepcji lub nowych skojarzeń i powiązań z istniejącymi już ideami oraz koncepcjami. Jest to zdolność twórczego myślenia, łączenia różnych pomysłów w oryginalny i unikatowy sposób, przyjmowania różnych założeń lub widzenia rzeczy z nowej perspektywy<sup>3</sup>. Proces ten zmusza do ciągłego odkrywania nowych dróg i stawiania wyzwań utartym sposobom myślenia<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Do grupy istotnych cech jednostki należą m.in. sposób myślenia, dotychczasowe doświadczenia, zdolności i poziom wiedzy. W grupie bodźców otoczenia wyodrębnić należy: oddziaływanie grupy zadaniowej, sprzyjającą atmosferę i poparcie dla abstrakcyjnych odpowiedzi. Szerzej: K.B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 152.

<sup>2</sup> E. Skrzypek, *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, w: *Innowacje w nowoczesnych organizacjach: aspekty ekonomiczne i społeczne*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły w Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, nr 1(24), s. 177.

<sup>3</sup> H. Bieniok, *Kreatywność jako źródło nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw*, Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej, *Organizacja i Zarządzanie*” 2014, nr 73, s. 49; E. Skrzypek, *Kreatywność a zarządzanie...*, op.cit., s. 179.

<sup>4</sup> F.O. Okpara, *The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship*, „Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability” 2007, vol. III, iss. 2, September, s. 3.

W rozważaniach teoretycznych na temat kreatywności wskazuje się na istotne elementy charakterystyki kreatywności<sup>5</sup>:

- zawsze wymaga twórczego myślenia lub działania,
- działania twórcze są celowe,
- muszą one prowadzić do powstania czegoś oryginalnego,
- wynik końcowy musi być wartościowy.

Kreatywne i twórcze myślenie jest dostrzeganiem i generowaniem możliwie szerokiego spektrum rozwiązań i wybór tych, które są najbardziej racjonalne i wartościowe bez względu na dotychczasowe przekonania i opinie innych<sup>6</sup>. Zdaniem W. Dyducha i M. Bratnickiego rozwijanie rzeczy nowych wymaga kombinacji dwóch czynników: obserwacji i tworzenia<sup>7</sup>.

Kreatywność w przedsiębiorstwie określana jest jako tworzenie nowych i użytecznych pomysłów lub rozwiązań<sup>8</sup>. Dzięki zdolnościom do kreacji czegoś nowego i użytecznego, przedsiębiorstwa osiągają korzystne wymierne efekty tego działania. Można w tym przypadku wymienić wzrost wartości<sup>9</sup> firmy oraz wzrost wartości nowych produktów i usług dla klientów. W tym ujęciu należy wskazać, że kreatywność oznacza dwie komplementarne względem siebie cechy, mianowicie: nowość i użyteczność<sup>10</sup>. Z perspektywy przedsiębiorstwa kreatywność postrzegana jest jako wynik, efekt twórczego działania, czyli produkty, usługi, modele biznesowe, metody pracy lub procesy zarządzania, które są nowe i użyteczne.

### 3. Uwarunkowania kreatywności w przedsiębiorstwie

Kreatywność nie jest celem samym w sobie, stanowi ukierunkowane działanie, które pozwala uzewnętrznić pomysły i twórcze idee. W takiej perspektywie kreatywność wymaga tworzenia dogodnych warunków<sup>11</sup> dla jej przejawiania i wiąże się zawsze z nakreśleniem kierunków działania i określeniem celów do realizacji.

---

<sup>5</sup> F. Trompenaars, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 25; H. Bieniok, *Kreatywność jak o źródło...*, op.cit., s. 49.

<sup>6</sup> H. Bieniok, *Kreatywność jako źródło...*, op.cit., s. 55.

<sup>7</sup> Obserwacja, czyli odkrywanie zjawisk, które były już obecne, ale nie zostały ujawnione oraz tworzenia rzeczy nowych poprzez wymianę pomysłów i opinii innych ludzi. Por.: W. Dyduch, M. Bratnicki, *Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, Wrocław, s. 69.

<sup>8</sup> R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin, *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review”, nr 18(2), s. 293–321.

<sup>9</sup> Zob. W. Caputa, A. Paździor, I. Krawczyk-Sokołowska, *Wartość klienta w perspektywie wiedzy i rozwoju przedsiębiorstwa*, Texter, Warszawa 2017, s. 30–54.

<sup>10</sup> M. Brzeziński, A. Leszczyńska, *Kreatywność a dynamika organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 1(5), s. 22.

<sup>11</sup> P. Wachowiak, S. Winch, *Kultura organizacyjna w czasie kryzysu*, w: *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 202.

Uwarunkowania kreatywności w przedsiębiorstwie przedstawia się w postaci formuły 4P<sup>12</sup>: people (ludzie), process (proces), press (presja), produkt (produkt). Budowanie sprzyjających warunków kreatywności wymaga tworzenia środowiska kreatywności w przedsiębiorstwie. Do działań tych należy zaliczyć: budowanie systemu kompetencyjnego i motywacyjnego, które sprzyjają rozwojowi kreatywności zasobów ludzkich.

Kreatywność ludzi wynika głównie z ich wewnętrznej motywacji, czyli ciekawości, potrzeby lub szansy tworzenia czegoś nowego. Indywidualna twórczość oznacza motywację do pracy nad czymś, co jest interesujące, angażujące i stanowi satysfakcjonujące wyzwanie. Poziom tej wewnętrznej motywacji w dużym stopniu zależy od środowiska społecznego<sup>13</sup>, które oddziałuje i wpływa na kreatywność danej osoby. Kreatywność wiąże się z twórczym myśleniem i jest cechą każdej jednostki ludzkiej. Połączenie kreatywności naturalnej z posiadaną wiedzą tworzy sprawność kreatywną. Ważnym komponentem indywidualnej kreatywności jest motywacja (wewnętrzna i zewnętrzna) związana z zadaniem, czyli co dana osoba faktycznie robi. Szczególnie istotna dla sprawności kreatywnej jest synergia motywacyjna, która polega na wzmacnianiu pozytywnych skutków motywacji wewnętrznej poprzez wykorzystywanie niektórych form motywacji zewnętrznej. Konieczne jest uznanie, że wewnętrzna motywacja sprzyja kreatywności. Kontrolowanie i stosowanie ograniczeń zewnętrznej motywacji jest szkodliwe dla kreatywności, ale stosowanie informacyjnej i wspierającej motywacji zewnętrznej może sprzyjać kreatywności. Ocena<sup>14</sup> kreatywności pomysłu, rozwiązania następuje w wyniku określenia nowości i trafności dokonanego wyboru.

Natomiast zewnętrzne motywowanie związane jest z rywalizacją, konkurencją, obietnicą nagród, czy oczekiwaną pozytywną oceną przełożonych. Skuteczność motywacji zewnętrznej<sup>15</sup> zależy głównie od stanu motywacji wewnętrznej, rodzaju i czasu wykorzystania motywatora zewnętrznego. Kluczowym elementem indywidualnej kreatywności są kompetencje i fachowość, czyli zbiór niezbędnych ścieżek poznawczych, które można wykorzystać do rozwiązania określonego problemu, czy wykonania danego zadania.

W literaturze przedmiotu kreatywność oznacza cechy charakteru (postawy) człowieka, który wykazuje się zdolnościami generowania (wymyślenia lub rekombinacji) nowych i wartościowych pomysłów (idei, koncepcji, rozwiązań)<sup>16</sup>. Kreatywność polega na właściwym zintegrowaniu własnych umiejętności i zdolności w celu osiągnięcia nowych rozwiązań.

<sup>12</sup> E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 19–23.

<sup>13</sup> Na kreatywność w ujęciu tradycyjnym wpływa środowisko społeczne, a w ujęciu komponentowym kreatywność może nastąpić w sytuacji pełnej integracji: umiejętności, wewnętrznych korzyści i pasji. Por. T.M. Ambile, *Motivating Creativity in Organizations*, „California Management Review” 1997, vol. 40, no. 1, s. 42; A. Pierścielniak, *Wielowymiarowość zjawiska współpracy w organizacjach formalnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 11, s. 92–93.

<sup>14</sup> N. Baskiewicz, *Efektywność procesów a kreatywność w warunkach firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. 16, z. 7, cz. 2, s. 49–51.

<sup>15</sup> T.M. Ambile, *Motivating Creativity...*, op.cit., s. 45.

<sup>16</sup> E. Sefertzi, *Creativity. Report Produced for the EC Funded Project INNOREGIO: Dissemination of Innovation and Knowledge Management*, January 2000, s. 2; J. Smidt, *ABC kreatywności*, Difin, Warszawa 2010, s. 8.

Twórcze myślenie zależne jest od cech osobowości związanych z niezależnością, samodyscypliną, orientacją na podejmowanie ryzyka, wytrwałością oraz odpornością na stres i względny brak troski o społeczną akceptację. Kompetencje i twórcze myślenie decydują o tym, co dana osoba jest w stanie zrobić realizując zadanie czy rozwiązując problem.

Osoby kreatywne charakteryzuje: bogata wiedza z danej dziedziny, rozwinięte umiejętności, uważają swoją pracę za wewnętrznie motywującą, są niezależni, mają niekonwencjonalne podejście do ryzyka, mają szerokie zainteresowania i dużą otwartość na nowe doświadczenia<sup>17</sup>. Postawę kreatywną cechuje otwartość, niezależność i oryginalność, a także wrażliwość i zdolność godzenia przeciwstawnych wartości<sup>18</sup>.

Do barier kreatywności i innowacyjności należy zaliczyć<sup>19</sup>: krytykę, zaniedbywanie techniki burzy mózgów, piętrzenie problemów, obwinianie za niepowodzenie, kurczowe trzymanie się harmonogramów, niewłaściwe nagradzanie, brak szkoleń, powierzanie wprowadzenia zmian zewnętrznym konsultantom.

Poziom i zakres kreatywności pracowników uwarunkowany jest licznymi czynnikami<sup>20</sup>, które można przyporządkować do pracowników wykonywanej pracy i organizacji. Należy uwzględnić tzw. komponenty kreatywności, które stanowią<sup>21</sup>: umiejętności (wiedza specjalistyczna) związane z określonym obszarem, procesy (poznawcze i osobowość) związane z kreatywnością (twórcze myślenie) i motywację zadania (wewnętrzna motywacja angażowania się).

Kompetencje i specjalistyczna wiedza wymagają wsparcia poprzez umiejętność twórczego myślenia, czyli stylu poznawczego sprzyjającego podejmowaniu nowych perspektyw w zakresie rozwiązywania problemów, jak i zastosowania technik do eksploracji nowych ścieżek poznawczych.

O kreatywności ludzi decydują kompetencje, postawy i motywacja do pracy. Kształtowanie nawyków pracy twórczej oraz systematyczne jej rozbudowywanie i wzmacnianie prowadzi do trwałej aktywności<sup>22</sup> pracownika. Takiego pracownika powinna cechować samodzielność

<sup>17</sup> M. Beheshtifar, E. Zare, *Creativity: A Compulsory Factor in Organizations*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business” 2013, vol. 5, no. 2, Institute of Interdisciplinary Business Research, s. 5–6.

<sup>18</sup> E. Skrzypek, *Kreatywność a zarządzanie...*, op.cit., s. 179.

<sup>19</sup> P. Sloane, *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2005, s. 119. Przytoczono za: L. Kaliszczak, *Kreatywność i innowacyjność w kształtowaniu wartości rynkowej oraz przewagi konkurencyjnej*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2013, nr 5, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, s. 84–85.

<sup>20</sup> Czynniki wpływające na poziom kreatywności pracowników związane z: pracownikami (cechy osobowości, wykształcenie, doświadczenie zawodowe), wykonywaną pracą (rodzaj realizowanych zadań, warunki i swoboda działania) organizacją (system motywowania pracowników, sposób komunikowania się w organizacji, kultura i struktura organizacji). Szerzej: M. Król, *Kreatywność w miejscu pracy*, w: *Homo kreator w wymiarze społecznym, kulturowym i ekonomicznym w XXI wieku*, „World Journal of Theoretical and Applied Sciences”, no. 2(3), Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, s. 33–34.

<sup>21</sup> T.M. Amabile, *Componential Theory of Creativity*, Harvard Business School, Working paper, april 2012, s. 2; F.O. Okpara, *The Value of Creativity...*, op.cit., s. 4.

<sup>22</sup> Etapy realizacji twórczego procesu (od bierności do aktywności) stanowią: świadomość, motywacje, zarządzanie sobą, tworzenie. Szerzej: B. Wasilewska, R. Knosala, *Kreatywność zaawansowana jako warunek konieczny w procesach innowacyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2015, vol. 18, nr 1, s. 35–36.

własnego rozwoju, systematyczne podejmowanie działalności oraz stała implementacja pomysłów do praktyki.

Mimo że kreatywność traktuje się jako zjawisko indywidualne, to jak twierdzi R. Florida, jest to nieuchronnie proces społeczny, często z udziałem wielu ludzi tzw. grup kreatywnych (klas kreatywnych)<sup>23</sup>. Kształtowanie środowiska organizacji, które sprzyja rozwojowi kreatywności pracowników oraz przekształcaniu efektów pracy indywidualnej i zespołowej, stanowi podstawowy wskaźnik zintegrowanego innowacyjnego zarządzania<sup>24</sup>. Rolą środowiska organizacji jest stworzenie systemu wsparcia działań kreatywnego pracownika w realizacji procesu od pomysłu do jego wdrożenia i komercjalizacji. Głównie środowisko pracy i organizacji powinno gwarantować czas na kreację i realizację własnych pomysłów kreatywnych pracowników. Kreatywność wpływa na powstanie nowych akceptowalnych społecznie rozwiązań i jest wzmacniana przez sprzyjające relacje społeczne<sup>25</sup>.

Należy zwrócić uwagę na trzy rodzaje kreatywności, obejmujące różne sposoby tworzenia nowych pomysłów:

- kombinacyjna kreatywność, związana z nowymi kombinacjami znanych pomysłów,
- eksploracyjna kreatywność, polegająca na generowaniu nowych pomysłów poprzez poszukiwanie ustrukturyzowanych koncepcji,
- transformacyjna, wymagająca transformacji pewnego wymiaru struktury, tak aby można było stworzyć nowe struktury.

Podstawową wartością w działaniu przedsiębiorstwa jest kreatywność i innowacyjność, które mobilizują wyobraźnię jednostek i promują niekonwencjonalne myślenie konieczne w świecie wzrastającej niepewności. Wzmacnianie kreatywności jednostki wpływa na wzrost innowacyjności i rozwój przedsiębiorstwa. Dla kształtowania w przedsiębiorstwach postaw proinnowacyjnych ważne jest zwłaszcza stworzenie środowiska organizacji, które sprzyja kreatywnemu i twórczemu działaniu.

## 4. Relacje: kreatywność – innowacyjność przedsiębiorstw

Dbałość o rozwijanie potencjału twórczego, kreatywnego zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie jest kluczowym punktem wyjścia do poszukiwania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Kreatywność jest jedną z cech opisujących indywidualną charakterystykę każdego przedsiębiorcy, a jej poziom jest ważnym wyznacznikiem jego innowacyjności<sup>26</sup>. Innowacja

<sup>23</sup> R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 53.

<sup>24</sup> J.M. Moczydłowska, *Prokreatywny system motywowania jako wyzwanie dla nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: *Ekonomia kreatywności. jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, „Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, Katowice, s. 76.

<sup>25</sup> E. Skrzypek, *Kreatywność a zarządzanie...*, op.cit., s. 177.

<sup>26</sup> J. Karpacz, *Kreatywność przedsiębiorców jako determinant poszukiwania szans*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1, s. 8–9.

oznacza proces, który łączy nowe idee i wiedzę w nową wartość<sup>27</sup>. Kreatywność wyzwala tworzenie nowych pomysłów i stanowi źródło innowacji, która polega na aplikowaniu najlepszych pomysłów w życie.

Między kreatywnością a innowacyjnością zachodzi relacja bezpośrednia. Innowacyjność jest naturalnym wynikiem kreatywności. Zdaniem W. Janasza innowacyjność jest procesem oraz mechanizmem ekonomicznym i zarządczym realizacji kreatywności, czyli wprowadzania w życie kreatywnego pomysłu<sup>28</sup>. Kreatywność bezpośrednio związana jest z generowaniem pomysłu, a innowacyjność oznacza zdolność jego zastosowania, czyli użyteczność i jednocześnie źródło korzyści dla interesariuszy. Proces innowacji oznacza jednocześnie możliwość i niezbędność zastosowania kreatywności do realizacji wszystkich faz procesu innowacji, czyli kreacji, rozwoju, wdrożenia i dyfuzji. Wykorzystanie kreatywności pozwala w istotny sposób poprawić efektywność innowacji. Innowacyjność rozważana w relacji do kreatywności wymaga postrzegania kreatywności jako zdolności do tworzenia nowych i korzystnych rozwiązań (wytworów, pomysłów), a innowacyjność jako umiejętność do wprowadzania i zastosowania ich w realiach gospodarczych. Kreatywność w ujęciu ekonomicznym wymaga równocześnie uwzględnienia artystycznej formy wyrazu oraz możliwości zasobowych (ludzkich, kapitałowych, technologicznych). W ujęciu społecznym kreatywność przejawia się w większej tolerancji, różnorodności talentów i grupowym udziale w tworzeniu.

Innowacyjność przedsiębiorstwa zależy od sposobu traktowania innowacji przez właściciela, menedżera i pracowników. Zadaniem przedsiębiorstwa innowacyjnego jest stosowanie systemu motywacyjnego, który wzmocni kreatywność pracowników i przedsiębiorczość kierownictwa<sup>29</sup>. Ważnym atutem przedsiębiorstwa innowacyjnego są, zdolność uczenia się, a także zdolność prognozowania i dokonywania zmian. Dzięki głównie zaangażowaniu zasobów ludzkich przedsiębiorstwo innowacyjne ma umiejętność kreatywnego i korzystnego angażowania posiadanych zasobów w działania związane z wykorzystaniem pojawiających się okazji dotyczących zmian społeczno-gospodarczych.

Innowacyjne przedsiębiorstwo jest organizacją uczącą się, czyli aktywnie uczestniczy w procesie pozyskiwania, tworzenia i przekazywania wiedzy, głównie poprzez proces wymiany doświadczeń i umiejętności w zakresie realizowanej działalności wytwórczej i usługowej. Jednak pod warunkiem, że aby trwać i rozwijać się, powinno budować procesy poznawcze nie tylko jako procesy uczenia się, czyli nabywania informacji o otoczeniu i ich przetrwaniu, ale jako procesy warunkujące powstanie i odtwarzanie wiedzy<sup>30</sup>.

<sup>27</sup> F.O. Okpara, *The Value of Creativity...*, op.cit., s. 5.

<sup>28</sup> W. Janasz, *Kreatywność w rozwoju współczesnej organizacji*, „Studia Zarządzania i Finansów” 2013, nr 4, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poznań, s. 39.

<sup>29</sup> M. Romanowska, *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 8, s. 6.

<sup>30</sup> A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 66.

Kreatywność i innowacje wiążą się ze zmianami, czyli nowymi pomysłami, które są siłą napędową biznesu i podstawą sukcesów każdego przedsiębiorstwa<sup>31</sup>. Powstają dzięki procesom kreatywnego i innowacyjnego myślenia. Kreatywność ma bardziej charakter indywidualny i stanowi o potencjale danej osoby, innowacyjność wiąże się z pracą wielu osób. Innowacyjność opisuje, w jaki sposób jednostka działa, jak zorientowana jest na zmiany, jak implementuje nowości, które są efektem kreatywności. Kreatywność i innowacje to nakładające się na siebie struktury pomiędzy dwoma etapami procesu twórczego: fazą generowania idei i fazą ich wdrażania. Kreatywność łączy te dwa procesy: powstawania pomysłów oraz nadawania im konkretnych rozwiązań, przeznaczonych do wdrożenia w organizacji innowacji, którym zawsze towarzyszy zmiana w obszarze tej organizacji.

## 5. Podsumowanie

Kreatywność i proces twórczego myślenia są przydatne zwłaszcza w przedsiębiorstwach innowacyjnych, które mają na celu głównie koncentrację uwagi na potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy. Innowacyjność ujmowana w relacji do kreatywności wymaga postrzegania kreatywności jako zdolności do tworzenia nowych i korzystnych rozwiązań (wytworów, pomysłów), a innowacyjność jako umiejętność do wprowadzania i zastosowania ich w realiach gospodarczych.

Innowacyjność przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od sposobu traktowania kreatywności przez właściciela, menedżera i pracowników. Zadaniem przedsiębiorstwa innowacyjnego jest stosowanie systemu motywacyjnego, który w istotny sposób wzmacnia kreatywność i zaangażowanie pracowników.

Innowacyjność przedsiębiorstw daje szansę na sukces rynkowy organizacji. Pozostaje ona w silnym związku z kreatywnością ludzi. Kreatywność wiąże się z zarządzaniem wiedzą w organizacji, w tym z zarządzaniem wiedzą pracowników. Kreatywność i innowacyjność tworzą warunki do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. U podstaw konkurencyjności znajduje się organizacyjne uczenie się. Inwestycje w kapitał ludzki sprzyjają pobudzeniu kreatywności.

Umiejętne zarządzanie wiedzą stwarza warunki do rozwijania kreatywności wszystkich pracowników, w tym pracowników wiedzy. Zarządzanie wiedzą przynosi organizacjom określone korzyści w obszarze wzrostu skuteczności decyzji, lojalności, zaufania, kultury jakości i wiedzy. Doświadczenia wielu przedsiębiorstw potwierdzają istnienie związków pomiędzy uczeniem się, kompetencjami, kreatywnością, innowacyjnością i konkurencyjnością organizacji.

---

<sup>31</sup> B. Skowron-Grabowska, *Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 6, s. 13–15.



Podjęte rozważania teoretyczne będą w przyszłości rozwijane i weryfikowane w praktyce, głównie do analizy czynników wzmacniających bądź ograniczających kreatywność oraz do określenia metod i narzędzi służących do wspierania kreatywności.

## Bibliografia

1. Amabile T.M., *Componential Theory of Creativity*, Harvard Business School, Working paper, april 2012, s. 2.
2. Amabile T.M., *Motivating Creativity in Organizations*, "California Management Review" 1997, vol. 40, no. 1.
3. Baskiewicz N., *Efektywność procesów a kreatywność w warunkach firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. 16, z. 7, cz. 2.
4. Beheshtifar M., Zare E., *Creativity: A Compulsory Factor in Organizations*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business” 2013, vol. 5, no. 2, Institute of Interdisciplinary Business Research.
5. Bieniok H., *Kreatywność jak o źródło nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw*, „Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 73.
6. Brzeziński M., Leszczyńska A., *Kreatywność a dynamika organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 1(5).
7. Caputa W., Paździor A., Krawczyk-Sokołowska I., *Wartość klienta w perspektywie wiedzy i rozwoju przedsiębiorstwa*, Texter, Warszawa 2017.
8. Dyduch W., Bratnicki M., *Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, Wrocław.
9. Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
10. Janasz W., *Kreatywność w rozwoju współczesnej organizacji*, „Studia Zarządzania i Finansów” 2013, nr 4, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poznań.
11. Kaliszczak L., *Kreatywność i innowacyjność w kształtowaniu wartości rynkowej oraz przewagi konkurencyjnej*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2013, nr 5, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów.
12. Karpacz J., *Kreatywność przedsiębiorców jako determinant poszukiwania szans*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1.
13. Król M., *Kreatywność w miejscu pracy*, w: *Homo kreator w wymiarze społecznym, kulturowym i ekonomicznym w XXI wieku*, „World Journal of Theoretical and Applied Sciences” 2015, no. 2, Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości.
14. Matusiak K.B., *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
15. Moczydłowska J.M., *Prokreatywny system motywowania jako wyzwanie dla nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: *Ekonomia kreatywności. jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, „Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, Katowice.
16. Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
17. Okpara F.O., *The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship*, „Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability” 2007, vol. III, iss. 2, September.

18. Pierścieniak A., *Wielowymiarowość zjawiska współpracy w organizacjach formalnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 11.
19. Romanowska M., *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 8.
20. Sefertzi E., *Creativity. Report Produced for the EC Funded Project INNOREGIO: Dissemination of Innovation and Knowledge Management*, January 2000, s. 2.
21. Skowron-Grabowska B., *Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 6.
22. Skrzypek E., *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, w: *Innowacje w nowoczesnych organizacjach: aspekty ekonomiczne i społeczne*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Szkoły w Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, nr 1(24).
23. Sloane P., *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2005.
24. Smidt J., *ABC kreatywności*, Difin, Warszawa 2010.
25. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
26. Trompenaars F., *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 25.
27. Wachowiak P., Winch S., *Kultura organizacyjna w czasie kryzysu*, w: *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
28. Wasilewska B., Knosala R., *Kreatywność zaawansowana jako warunek konieczny w procesach innowacyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2015, vol. 18, nr 1.
29. Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review”, nr 18(2), s. 293–321.

---

## Creativeness to Stimulate Pro-Innovative Corporate Attitudes

---

### Summary

The study focuses on determinants of creativeness oriented to stimulate pro-innovative corporate attitudes. Creativeness is a skill to develop new and advantageous solutions, and innovativeness means an ability to introduce and apply them in the economic reality. There is a crucial significance of corporate resources of knowledge and competence, and in particular the skills and creativeness of human resources, which constitute a prerequisite for the creation and adaptation of innovation. Corporate innovativeness depends on the way creativeness is treated by the owner, manager and workers. The task of an innovative company is to apply such a motivational system as to considerably enhance the creativeness of workers. A principle should be borne in mind that both creativeness and innovativeness affect the development and competitiveness of an innovative company.

**Keywords:** creativity, creative thinking, pro-innovation attitudes, innovation

---