

**Anna Cierniak-Emerych, Robert Golej**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **KREATYWNOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ SZANSĄ NA POPRAWĘ EFEKTYWNOŚCI FUNKCJONOWANIA JEDNOSTEK GOSPODARCZYCH**

### **1. Wstęp**

Efektywność funkcjonowania jednostek gospodarczych staje się nierozzerwalnie związana ze zmianami zachodzącymi nie tylko w ich otoczeniu, ale i w nich samych. Oczywiście jest bowiem, iż szybkość oraz umiejętność dostosowania się do zmian, takich jak np. postęp w zakresie wykorzystywanych technik i technologii wytwarzania, w tym informatycznych, oraz znaczące przeobrażenia w strukturze oraz hierarchii potrzeb klientów, a także poszerzenie zasięgu działania przedsiębiorstw na obszar całego świata, są współcześnie podstawowymi wyznacznikami trwania i rozwoju jednostek gospodarczych na rynku.

Jeśli tak, to słuszne wydaje się stwierdzenie, iż za czynniki o charakterze strategicznym, sprzyjające wzrostowi wskazanej już efektywności działania przedsiębiorstw, można uznać ich kreatywność i innowacyjność.

W literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej coraz częściej bowiem wskazuje się, iż idea wspierania, pobudzania kreatywności, w tym głównie kreatywności pracowników, oraz rozwój ich wiedzy należą do podstawowych aktywów przedsiębiorstwa [McFadzean 1998, s. 309-315; Thacker 1997, s. 146-149; Lloyd 1996, s. 37-39; Smolensky, Kleiner 1995, s. 28-33]. Podobnie innowacyjność – co wynika m.in. ze wzrastającej konkurencji na rynku i związanego z nią faktu, iż szansę na rynku będą miały tylko te organizacje, które wprowadzają nowe produkty, procesy i zmiany w organizacji – stanowi obecnie podstawowe wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Pomykański 2003].

W tym kontekście podjęto próbę zidentyfikowania bardziej szczegółowych powiązań występujących pomiędzy kreatywnością – innowacyjnością, i efektywnością funkcjonowania jednostek gospodarczych. Szczególną uwagę zwrócono

przy tym na kreatywność człowieka–pracownika, oraz jego wiedzy w budowaniu środowiska sprzyjającego innowacyjności.

## **2. Innowacyjność – czynnik przetrwania, rozwoju oraz wzrostu efektywności przedsiębiorstw**

Efektywność funkcjonowania jednostek gospodarczych, choć szeroko przez autorów omawiana, jest pojęciem złożonym, co wpływa na to, iż pojawiające się w literaturze jej definicje cechuje brak precyzji, a czasem nawet niejednoznaczność. Niemniej, odnosząc się do określenia efektywności prezentowanego w jednym z opracowań teoretycznych [Penc 1997, s. 100], można przyjąć, iż jest to umiejętność – w aspekcie zarówno operacyjnym, jak i strategicznym – przystosowania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu oraz produktywnego wykorzystania dysponowanych zasobów do realizacji określonej wiązki zadań.

Rozpatrując problematykę poprawy efektywności funkcjonowania jednostek gospodarczych, należy zatem mieć na względzie nie tylko uzdrowienie bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim tworzenie warunków sprzyjających jego długoterminowemu rozwojowi.

Gospodarka rynkowa wytworzyła odpowiednie mechanizmy zmuszające przedsiębiorstwa do restrukturyzacji, a jednocześnie pobudzania ich rozwoju. W tym kontekście uwagę zwraca to, iż coraz częściej osiąganie przewagi konkurencyjnej – co można uznać chyba za oczywiste – łączy się ze wzrostem innowacyjności przedsiębiorstw. Jednocześnie z raportu UE, dotyczącego problematyki innowacyjności w wybranych krajach europejskich, wynika, że to odpowiednio konkurencyjne środowisko może generować innowacje [Innovation 2000, s. 90].

W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż przy analizie innowacyjności można uwzględniać m.in. takie kryteria i wskaźniki, jak [Cooper 2001]:

- miary specyficznych efektów działania, np. liczba patentów zgłoszonych przez daną firmę czy publikacji naukowych jako wskaźnik „wyprodukowanej” wiedzy,
- liczba nowych produktów jako wskaźnik sukcesu innowacji produktowych,
- pomiary jakości działania, np. badania zadowolenia konsumentów,
- tzw. efekty sukcesu strategicznego, związane z poprawą całokształtu działań firmy, jeśli przynajmniej część korzyści może zostać przypisana bezpośrednio lub pośrednio innowacji, np. wzrost przychodów lub udział w rynku, zwiększona zyskowość itd.

W świetle doświadczeń światowych nie można mieć wątpliwości co do wpływu innowacyjności na pozycję przedsiębiorstwa. Jednostka, która nie tworzy innowacji, ginie<sup>1</sup>. Powszechnie funkcjonujący paradygmat wiedzy i innowacyjności

---

<sup>1</sup> Zob. [Drucker 1995]. Uczestnicy konferencji The Conference Board of Canada mówią, że: „Kanada musi być bardziej innowacyjna. Poprawianie innowacyjności kraju jest krytycznym warunkiem

oraz akceptacja definicji restrukturyzacji jako celowego działania ukierunkowanego na poprawę efektywności przedsiębiorstwa, realizowanego poprzez przebudowę istniejącej struktury gospodarczej i nadawanie jej cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności oraz adaptacyjności, prowadzą jednoznacznie do wskazania na innowacje i innowacyjność jako podstawowy cel restrukturyzacji [Golej 2003, s. 129-131].

Należy ponadto podkreślić, iż umiejętne zarządzanie innowacjami jest istotnym czynnikiem przetrwania przedsiębiorstwa, że większość nowych koncepcji zarządzania jest związana bezpośrednio bądź pośrednio z kreowaniem wartości przedsiębiorstwa przez wprowadzanie innowacji. Na tym tle pojawiły się teorie zarządzania wiedzą i organizacji samouczącej się jako odpowiedź na potrzebę zarządzania ulotnym zasobem przedsiębiorstwa, jakim jest wiedza, podstawowego w procesie tworzenia i zarządzania innowacją. Istnieje potrzeba nie tyle posiadania wiedzy jako takiej, ile umiejętnego jej użycia, a więc posiadania mechanizmów zapewniających strukturalne podejście do procesu inspirowania pomysłu, tworzenia koncepcji produktu, ukierunkowanych prac badawczych i rozwojowych, wprowadzenia produktu na rynek [Golej 2003].

Nowoczesne zarządzanie bowiem odchodzi od prostego schematu liniowego b+r – innowacje-produkcja-sukces rynkowy [Morawski 2003, s. 408]. Jawi się ono przede wszystkim jako zarządzanie twórcze, oparte na unikatowej wiedzy, wyobraźni, inwencji i intuicji, pomysłowości oraz odwadze, a więc także oparte na kreatywności. Współczesna oś zarządzania będzie tworzona zatem przez: informację-emocje-wiedzę-kreatywność [Rojek 2001, s. 12].

Zaprezentowane wcześniej rozważania wskazują, iż pytanie, czy cechą współczesnych przedsiębiorstw powinna być innowacyjność, staje się pytaniem retorycznym. Natomiast pojawia się m.in. kwestia zależności występującej pomiędzy innowacyjnością – kreatywnością a wiedzą.

### **3. Kreatywność – wiedza – człowiek a innowacyjność**

Jednym z podstawowych problemów, które można napotkać przy poszukiwaniu przyczyn zbyt małej innowacyjności, jest – jak się wydaje – budowanie przez ludzi obrazu rzeczywistości na bazie historycznych doświadczeń. Należy podkreślić znaczenie i wagę przeszłych doświadczeń na nasze pojmowanie i interpretowanie zdarzeń bieżących oraz widzenie przyszłości [Weick 1995]. Owo budowanie obrazu rzeczywistości nie jest tak istotne jak przywiązywanie się do niego. Jednym z czynników sukcesu przedsiębiorstwa według Druckera jest umiejętność porzucania wiedzy nieaktualnej i pozyskiwania nowej. Pozostawanie w starych modelach myślowych nie po-

---

wzrostu produkcji i tworzenia bogactwa. Innowacyjne przedsiębiorstwa są bardziej dochodowe, tworzą więcej miejsc pracy i dobrze sobie radzą na globalnym rynku” (The Conference Board of Canada „Performance and Potential” 2001.02).

zwala właściwie ocenić przyszłych warunków funkcjonowania oraz określić czynników, które będą decydowały o pozycji przyszłej przedsiębiorstwa. To, co sprawdzone, wydaje się często stabilne i trwałe. Jest to pewna iluzja, wyobrażenie, które chcemy przyjąć, ponieważ łatwiej się poruszać znanymi ścieżkami niż wytyczać nowe.

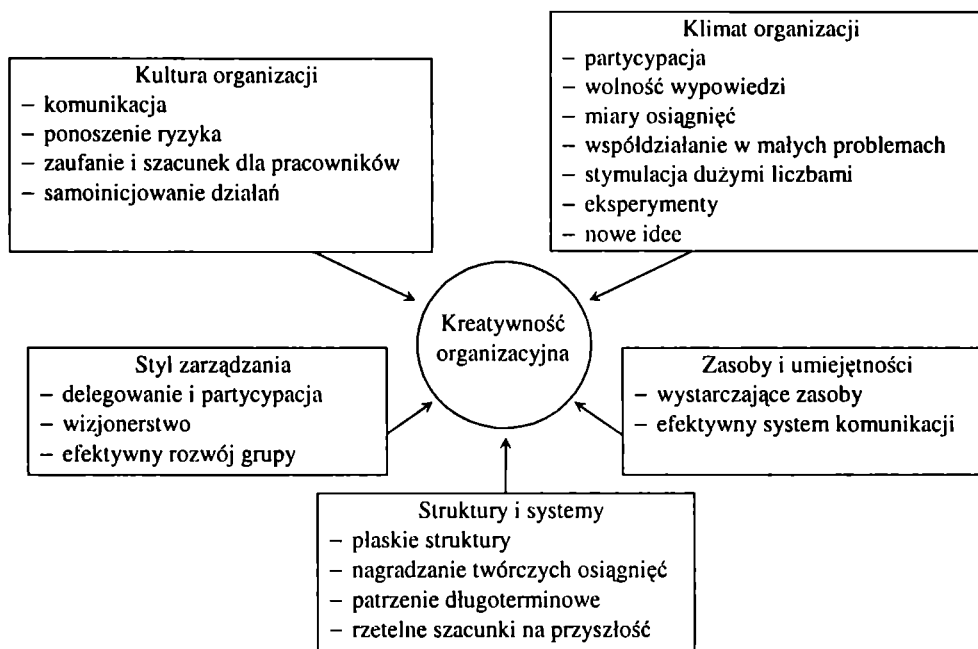
Postawa poszukiwania stabilizacji, będąca wrogiem rozwoju, wynika z niechęci do pozbywania się wiedzy (nabytej czasami z dużym wysiłkiem) i zastępowania jej nową wiedzą, co wymaga ponownego uczenia się. Dowodzi się również, że to, co się nam nie podoba, w wyniku długiego kontaktu akceptujemy i uważamy za ładne. Trzeba posiadać świadomość tego mechanizmu i poddawać ciągłej krytyce wzorce i schematy myślowe. Rynek się zmienia i zmieniają się również reguły sukcesu. Innymi słowy, doświadczenie może się stać wrogiem, hamulcem kreatywności [Golej 2003, s. 129-131].

Tymczasem, jak się wydaje, ta ostatnia w sposób zasadniczy może stwarzać i stwarza środowisko, w którym wiedza sprzyja budowaniu innowacyjności jednostek gospodarczych. W tym kontekście coraz częściej wskazuje się, iż o kreatywności [Słownik..., s. 1042] całej organizacji decydują w znacznym zakresie pracownicy o cechach twórczych, posiadający odpowiedni zasób wiedzy. To oni mogą się stać m.in. siłą napędową do podejmowania „innowatorskich” działań, a poprzez to do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw.

Jeśli tak, to warto podjąć próbę przybliżenia czynników oddziałujących na organizacyjną kreatywność. Jedną z propozycji, znajdującą swój wyraz na rys. 1, to wyspecyfikowanie pięciu podstawowych grup czynników wpływających na ową kreatywność, takich jak [Andriopoulos 2001, s. 834-840]:

- klimat organizacji,
- styl zarządzania,
- kultura organizacyjna,
- zasoby i umiejętności,
- struktury i systemy organizacji.

Bliższa analiza tych czynników sugeruje, iż kreatywność organizacyjna wymaga od przedsiębiorstwa uznania zasobów ludzkich jako ważnego strategicznie elementu. W tym kontekście P. Cook [Cook 1998, s. 179-184] stwierdza, że kreatywne organizacje, jeśli chcą pozostać konkurencyjne, muszą wyraźnie dążyć do pozyskiwania, rozwijania i utrzymywania ludzi mających twórczy talent. Podobne poglądy prezentuje wielu innych autorów, mówiąc, że organizacje potrzebują przyciągać i rozwijać kapitał intelektualny. Natomiast A. Brand [Brand 1998, s. 17-22] wskazuje, iż przedsiębiorstwa powinny pozyskać ludzi, którzy są wyszkoleni, inteligentni, twórczy w swoich myślowych procesach i skłonni pracować wytrwale, by osiągnąć wyznaczone cele. A zatem kreatywności organizacji sprzyja koncentrowanie się na zatrudnianiu osób z szerokimi zainteresowaniami, chcących się uczyć i przygotowanych, by przyjąć ryzyko.



Rys. 1. Czynniki oddziałujące na organizacyjną kreatywność

Źródło: [Andriopoulos 2001, s. 834-840].

Jeśli tak, to wzrost analizowanej kreatywności należy łączyć ze stwarzaniem atmosfery sprzyjającej partycypacji, wolności wyrażania poglądów, z jednoczesnym wymaganiem osiągnięć [Bower 1965]. Za niezbędne uznaje się przy tym aktywne wsparcie procesów twórczych, a zatem pobudzanie pomysłowości. Kultura organizacyjna, która popiera kreatywność, powinna: wspierać nowatorskie sposoby widzenia problemów i znajdowania rozwiązania, postrzegać kreatywność jako zarówno pożądany, jak i normalny stan przedsiębiorstwa, innowatorów zaś uważać za bohaterów [Locke, Kirkpatrick 1995].

W tym względzie panuje wśród naukowców przekonanie, że demokratyczny i partycypacyjny styl zarządzania sprzyja kreatywności [Nystrom 1979], a jasno określona przez liderów wizja jest podstawowym czynnikiem zarządzania kreatywnością pracowników [Locke, Kirkpatrick 1995]. Wizja jest transcendentnym celem, który reprezentuje wspólnie wykorzystane wartości, ma moralne implikacje i dostarcza inspiracji dla wyobraźni; opisuje to, co organizacja będzie robić i czym będzie w przyszłości. P. Cook [Cook 1998, s. 179-184] stwierdza, że liderzy muszą efektywnie komunikować wizję sprzyjającą kreatywności, wykorzystując do tego formalne i nieformalne drogi, oraz stale zachęcać pracowników, by myśleli i działali bez ograniczeń nałożonych przez znane im wzorce myślowe. Wizja musi zo-

stać przedstawiona od górnych do najniższych poziomów zarządzania (por. m.in. [Delbecq, Mills 1985, s. 24-34; Kimberley, Evanisko 1981, s. 689-713]).

Uczeni od wielu lat starają się przy tym określić zasady, jakie muszą być przestrzegane przez liderów, by wpływali oni na rozwój środowiska innowacyjnego. T. M. Amabile i S.S. Gyskiewicz [Amabile, Gyskiewicz 1989, s. 231-254] wskazują m.in., że liderzy powinni posiadać zdolność do tworzenia efektywnych zespołów wyposażonych w różnorodne umiejętności oraz składających się z osób, które sobie ufają, dobrze się komunikują, wpływają na siebie i uzupełniają swoje pomysły oraz podtrzymują klimat twórczego zespołu. Jednocześnie od liderów wymaga się, by zachowali równowagę pomiędzy wolnością pracowników i odpowiedzialnością, bez dominacji albo kontroli. Jednocześnie powinni wykazywać zainteresowanie dla uczuć pracowników i ich potrzeb, hojnie rozpoznawać twórczą pracę i zachęcać pracowników do głosu oraz ułatwiać rozwój umiejętności (zob. m.in. Amabile 1998, s. 76-87)).

Stąd też istotne staje się budowanie płaskich struktur organizacyjnych, sprzyjających podejmowaniu decyzji nawet na najniższych szczeblach organizacji. Nie można ponadto zapominać, iż człowiek, by być aktywnym, twórczym, a jednocześnie by wzbogacać swoją wiedzę i dzielić się nią musi być odpowiednio zmotywowany. Innymi słowy, powinien mieć zapewniony odpowiedni poziom bezpieczeństwa, wygody i komfortu, musi ponosić odpowiedzialność za swoją pracę, dostrzegać w niej sens i znaczenie, mieć możliwość spożytkowania w niej swoich kwalifikacji i uzdolnień, a także świadomość, że stoi przed nim szansa rozwoju, awansu i postępu [Penc 2000, s. 10].

W tym kontekście T.M. Amabile proponuje, aby w organizacji rosły znaczenie i ranga kreatywności przez konsekwentne nagradzanie postaw twórczych, przy czym jednocześnie należy unikać nadużywania pieniędzy, gdyż grozi to pojawieniem się postaw cynicznych. Nagrody finansowe niekoniecznie muszą wpływać na wywołanie pasji do pracy wśród pracowników. Jeśli zaś nie pojawia się pasja i zamięłowanie, to finansowe narzędzia motywacji stają się przeszkodą w tworzeniu organizacji kreatywnej [Amabile 1998, s. 76-87]. Jednocześnie Amabile wskazuje, iż rozwój kreatywności „zabezpiecza” motywacja, taka jak nagrody i uznawanie dla twórczych pomysłów, razem z ciągłą konstruktywną reakcją na efekty. Można zatem powiedzieć, że pracownicy będą najbardziej twórczy, kiedy poczują się zmotywowani do działania głównie przez zainteresowanie, satysfakcję i wyzwania pracy [Amabile, Hennessey, Grossman 1986, s. 14-23; Amabile, Gyskiewicz 1987; 1989, s. 231-254].

W świetle powyższych spostrzeżeń słuszne wydaje się stwierdzenie, iż nauka, a także coraz częściej praktyka, dowodzi o wciąż rosnącym znaczeniu kreatywności organizacji – a w szczególności ujawnianiu i implementacji twórczych postaw człowieka, pracownika – dla wzrostu jej efektywności. W tym kontekście w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę również na pozytywny związek między kreatywnością pracowników i innowacyjnością organizacji [Amabile 1997, s. 39-58],

a także wskazywane są związki przyczynowo-skutkowe między aspektami indywidualnej, zespołowej oraz organizacyjnej kreatywności [Woodman, Sawyer, Griffin 1993, s. 293-321].

Niemniej jednak należy podkreślić, że bardziej jednoznaczne wskazanie dodatkowych zależności, występujących pomiędzy efektywnością, innowacyjnością a kreatywnością, wymaga podejmowania dalszych badań, a w szczególności analiz o charakterze empirycznym, przeprowadzanych w jednostkach gospodarczych. Nie można bowiem zapominać, iż kreatywność czy innowacyjność z pewnością sprzyjają wzrostowi efektywności, co nie oznacza, że te i tylko te cechy w każdych okolicznościach funkcjonowania przedsiębiorstw są gwarantem tego wzrostu.

## Literatura

- Amabile T.M., *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review” wrzesień-październik 1998.
- Amabile T.M., Gryskiewicz S.S., *The Creative Environment Scales: the Work Environment Inventory*, „Creativity Research Journal” 1989 vol. 2.
- Amabile T.M., Hennessey B.A., Grossman B.S., *Social Influences on Creativity: the Effects of Contracted For-reward*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986 vol. 50.
- Amabile T.M., Gryskiewicz S.S., *Creativity in R&D Laboratory*, „Technical Report” 1987 nr 30, Center for Creative Leadership NC.
- Amabile T.M., *Motivating Creativity in Organizations: on Doing what You Love and Loving what You Do*, „California Management Review” 1997 vol. 40, nr 1.
- Andriopoulos C., *Determinants of Organizational Creativity: a Literature Review*, „Management Decision” 2001 nr 39.
- Bower M., *Nurturing Innovation in an Organization*, [w:] *The Creative Organization*, red. G.A. Steiner, Chicago University Press, Chicago, Ill. 1965.
- Brand A., *Knowledge Management and Innovation at 3M*, „Journal of Knowledge Management” 1998 vol. 2, nr 1.
- Cook P., *The Creativity Advantage – is Your Organization the Leader of the Pack?*, „Industrial and Commercial Training” 1998 vol. 30, nr 5.
- Cooper R.G., *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 3rd ed., Perseus Publishing 2001.
- Delbecq A.L., Mills P.K., *Managerial Practices that Enhance Innovation*, „Organizational Dynamics” 1985 vol. 14, nr 1.
- Drucker P.F., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BARDO, Warszawa 1995.
- Golej R., *Restrukturyzacja – szansa stworzenia organizacji innowacyjnej*, [w:] *Zarządzanie zmianą – zakres, kierunki i efektywność restrukturyzacji sprywatyzowanych przedsiębiorstw*, AE, Poznań 2003.
- Innovation Policy in Six Candidate Countries. The Challenges*, Raport UE, <http://www.cordis.lu/innovations/src/studies.htm>, wrzesień 2001.

- Kimberley J.R., Evanisko M.J., *Organizational Innovation: the Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations*, „Academy of Management Journal” 1981 vol. 24.
- Kreatywny, inaczej twórczy, [w:] *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1978.
- Locke E.A., Kirkpatrick S.A., *Promoting Creativity in Organizations*, [w:] *Creative*, red. C.M. Ford, D.A. Gioia, 1995.
- McFadzean E., *Enhancing Creative Thinking within Organizations*, „Management Decision” 1998 vol. 36, nr 5.
- Morawski M., *Zmiana paradygmatu zarządzania. Nowe pojmowanie organizacji*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wyd. Cometic, Wrocław 2003.
- Nystrom H., *Creativity and Innovation*, John Wiley & Sons, Chichester 1979.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierowanie jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Placet, Warszawa 2000.
- Pomykański A., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw w kontekście rynku globalnego*, [w:] *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Relacje z otoczeniem*, red. R. Rutka, Zeszyty Naukowe UG, Organizacja i Zarządzanie nr 17, Gdańsk 2003.
- Rojek T., *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001 nr 1.
- Smolensky E.D., Kleiner B.H., *How to Train People to Think More Creatively*, „Management Development Review” 1995 vol. 8, nr 6.
- Thacker R.A., *Team Leader Style: Enhancing the Creativity of Employees in Teams*, „Training for Quality” 1997 vol. 5, nr 4.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review” 1993 vol. 18, nr 2.

## CREATIVITY AND INNOVATION AS A CHANCE TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF ECONOMIC UNITS

### Summary

In the literature on the subject is pointed out, that about efficiency of functioning enterprises in more and more larger range decide such determinants and features as knowledge, creativity and innovation. In this background, the attempt to approximate the dependences occurrent between them and indicated efficiency was taken. The attention was concentrated on creativity of organization as well as her determinants. The important thing is to regard worker's creativity.