

KREATYWNOŚĆ I INNOWACJE W ZARZĄDZANIU NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Jolanta KORKOSZ-GĘBSKA

Streszczenie: Rozwój techniki kreuje nowe oczekiwania i potrzeby człowieka, co wymusza na przedsiębiorstwach konieczność szybkiego reagowania na rosnące wymagania klientów i dopasowania swojej oferty do ich potrzeb. Możliwe jest to dzięki innowacjom. Tworzenie i wprowadzanie innowacji jest warunkiem koniecznym osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i stanowi podstawę rozwoju przedsiębiorstw. Generowanie i wdrażanie nowych pomysłów jest ściśle związane z kreatywnością. W artykule przedstawiono znaczenie kreatywności i innowacji w funkcjonowaniu nowoczesnych przedsiębiorstw, które w sposób dynamiczny muszą sprostać wyzwaniom współczesności.

Słowa kluczowe: innowacje, kreatywność, kreatywne myślenie.

1. Innowacje w biznesie

1.1. Znaczenie innowacji w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw

Innowacje są pojęciem bardzo szerokim, posiadającym wiele definicji. Pierwszą z nich do nauk ekonomicznych wprowadził J.A. Schumpeter, który innowacje rozumiał jako [1]:

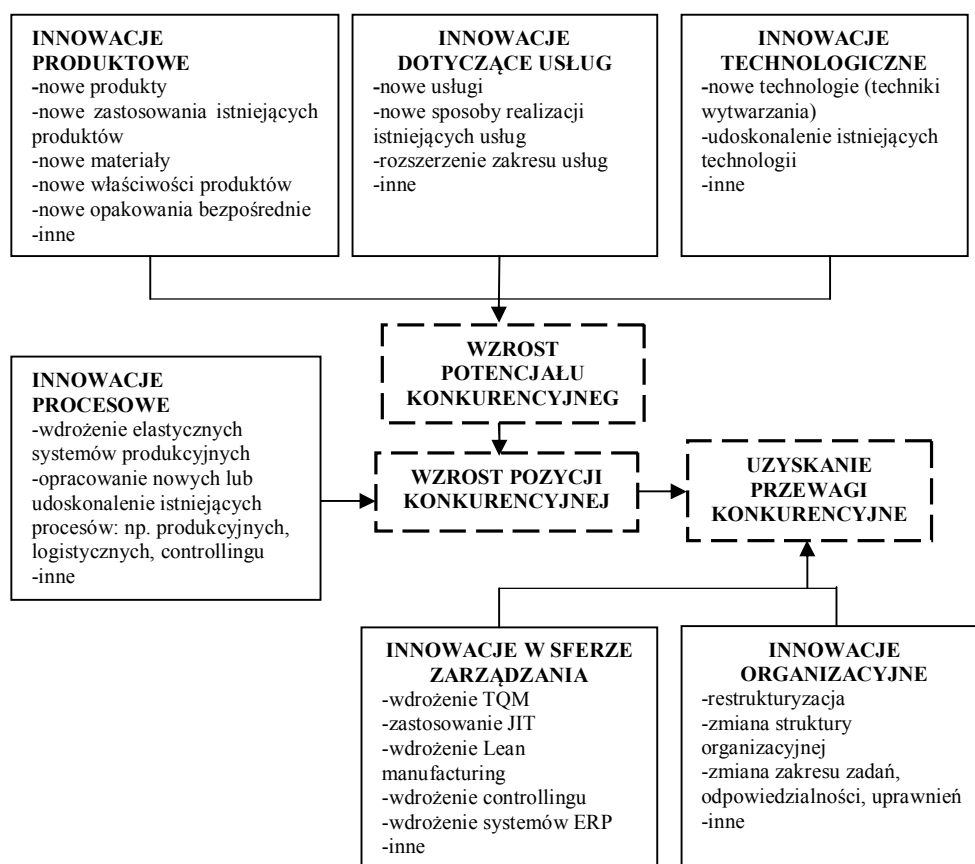
- wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach,
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku zbytu,
- zdobycie nowych źródeł surowców lub półfabrykatów,
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. utworzenie monopolu lub jego likwidacja.

W węższym znaczeniu innowacja traktowana może być jako [2]:

- fundamentalna lub radykalna zmiana, obejmująca transformację nowej idei lub wynalazku technologicznego w rynkowy produkt lub proces,
- pierwsze zastosowanie nauki i technologii w nowy sposób zapewniający sukces komercyjny,
- pierwsze handlowe wprowadzenie na rynek nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia,
- pierwsze zastosowanie wynalazku.

Najogólniej można uznać, iż innowacja to „wprowadzenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu/procesu, zastosowanie nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania marketingowego/organizacyjnego/technologicznego” [3]. Przedsiębiorstwami innowacyjnymi są „takie podmioty, które potrafią tworzyć, absorbować (chłonać) i zdobywać nowe produkty (usługi). Charakteryzują się zdolnością do ciągłego antycypowania i adoptowania do zmian zachodzących w ich otoczeniu” [4]. Wprowadzenie nowych wyrobów bądź usług, które zostaną zaakceptowane przez klientów, może w przyszłości znaleźć swoje odzwierciedlenie m.in. w zwiększonych przychodach

ze sprzedaży, natomiast wdrożenie innowacji procesowych do minimalizacji kosztów wytwarzania. Aby przetrwać na rynku współczesne przedsiębiorstwa muszą zadbać o odpowiedni i wyróżniający je od konkurencji poziom innowacyjności. Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa został przedstawiony na rys. 1.



Rys. 1. Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa [3]

Innowacyjne projekty realizowane są w ramach procesów, będących zestawem zadań występujących w określonej sekwencji czasowej, a poszczególne etapy procesu innowacji powinny być efektem interakcji pomiędzy zaangażowanymi w ten proces osobami [5]. Każda innowacja jest inna i wymaga indywidualnego podejścia oraz zaangażowania w nią odpowiednich osób, pełniących określone role. Proces innowacji jest efektem ich wzajemnej współpracy i interakcji. Do najważniejszych ról należą [5]:

- **AKTYWATORZY** (ang. *activators*), czyli osoby inicjujące proces innowacji, ale nie zajmujące się potem jego poszczególnymi fazami i etapami. Mogą decydować o składzie zespołu do spraw innowacji, jednak ich zasadniczym zadaniem jest inicjowanie procesu. Aktywatorami mogą zostać: kierownictwo i zarząd firmy, pracownicy, interesariusze oraz środowiska naukowe i badawcze.

- BADACZE (ang. *browsers*), czyli eksperci w dziedzinie wyszukiwania informacji, których głównym zadaniem jest dostarczanie pozostałym członkom grupy niezbędnych informacji, nie zaś tworzenie czegoś nowego. Ich misja koncentruje się wokół prowadzenia badań w ciągu całego procesu, mających na celu znajdowanie informacji przydatnych zarówno w początkowej fazie, jak i w późniejszym etapie wdrażania wygenerowanych pomysłów.
- KREATORZY (ang. *creators*), których zadaniem jest wychodzenie z pomysłami w całym procesie innowacji. To ich pomysły powinny ostatecznie stać się innowacjami.
- DEWELOPERZY (ang. *developers*), przekładający otrzymane pomysły na gotowe rozwiązania, nadają kształt koncepcjom. Ich zadaniem jest przejście od pomysłu do realizacji (ang. *invention*), czyli przełożenie pomysłu w coś materialnego, co można sprzedać.
- EGZEKUTORZY (ang. *executors*), których zadaniem jest implementacja opracowywanej innowacji w samej organizacji i na rynek. Zajmują się zatem wszystkim, co ma związek z wdrażaniem pomysłów i ich realizacją.
- FACYLITATORZY (ang. *facilitators*), zarządzający procesem i zapobiegający utknięciu w martwym punkcie. Ich misją jest instrumentacja procesu innowacji: zatwierdzają niezbędne wydatki, wybierają najlepsze opcje dla procesu, pomagają zespołowi ruszyć z miejsca w sytuacji przejściowych problemów, gwarantują postęp procesu i redukcję niepotrzebnych kosztów.

W proces innowacji zaangażowani powinni być wszyscy pracownicy. Jasne zdefiniowanie oczekiwań i ról przypisanych poszczególnym osobom jest gwarancją sukcesu. Prezes firmy Procter&Gamble A.G. Lafley w jednym z wywiadów mówił, iż jego firma potrafi zarządzać innowacyjnością, ponieważ „dysponuje klarowną jej definicją” [6].

Przed rozpoczęciem realizacji całego procesu innowacyjnego, jak również na każdym jego etapie, warto skorzystać z przygotowanej uprzednio listy kluczowych pytań. Realizacja procesu innowacyjnego powinna być uwarunkowana uzyskaniem pozytywnych odpowiedzi na wszystkie pytania. Na liście kontrolnej powinny znaleźć się następujące pytania [5]:

- Czy projekt rzeczywiście jest niezbędny?
- Jakie korzyści zyskają klienci po jego zakończeniu?
- Czy projekt w jakimkolwiek stopniu może pomóc pracownikom w firmie?
- Czy konieczne jest rozpoczęcie projektu obecnie? Czy pojawią się jakiegokolwiek negatywne konsekwencje, w przypadku jego odłożenia?
- Czy prace nad projektem będą utrudniać bieżącą działalność biznesową i wpływać na cele biznesowe?
- Jakie są ostateczne cele projektu i na ile są praktyczne?
- Jakie są ramy czasowe i w jaki sposób mierzone będą efekty jego realizacji?
- Czy projekt jest opłacalny i jakie finansowe korzyści może przynieść?

1.2. Główne problemy związane z innowacyjnością przedsiębiorstw

Mimo intensywnej popularyzacji konieczności wdrażania innowacji i ich roli w biznesie, rosnące zapotrzebowanie przedsiębiorstw na innowacje nie jest zaspokojone [5]. Dzieje się tak głównie w związku z następującymi problemami:

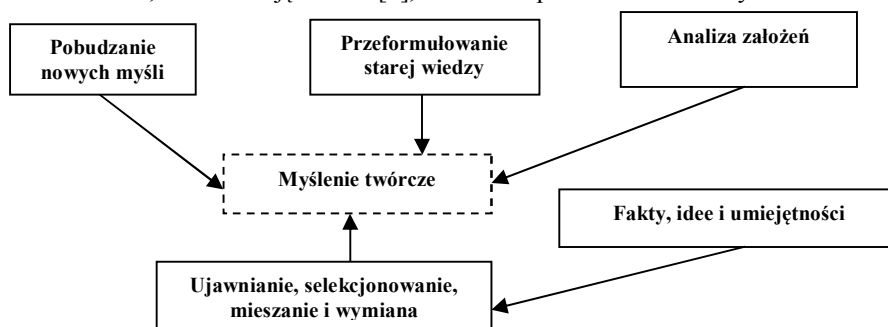
- niejednoznaczność interpretacji innowacji, mit innowacji radykalnej jako jedynej słusznej drogi postępowania, niedocenywanie znaczenia marginalnych innowacji, mogących doprowadzić do przełomowego osiągnięcia,
- niejasne zakresy odpowiedzialności za wdrażanie innowacji, oczekiwanie innowacyjnych pomysłów głównie od działu B+R i ewentualnie marketingu, podczas gdy w proces ten powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy,
- brak modelu innowacyjności, niedostateczna wiedza menedżerów na temat podstawowych narzędzi związanych z kreatywnością i innowacyjnością,
- brak koordynacji i kontroli nad procesami innowacji ze względu na interpretowanie innowacyjności jako koncepcji nieliniowej i kreatywnej,
- brak orientacji na klienta oraz ukierunkowania się na podnoszenie jakości jego klientów poprzez obserwację jego obecnych zachowań i identyfikację potrzeb,
- mylenie innowacyjności z kreatywnością, inwestowanie w kreatywność kosztem innowacyjności, brak funkcjonalnego zarządzania pomysłami, „kreatywność, której nie towarzyszy prawidłowe zarządzanie innowacyjnością, potrafi unicestwić przedsięwzięcie biznesowe lub całą firmę” [7].

Kreatywność postrzegana jest jako integralny element swojej pracy przez 96% menedżerów wysokiego szczebla, jednak zaledwie 23% spośród nich udało się uczynić ją integralną cechą swoich przedsiębiorstw. „Z kolei bez kreatywności nie ma mowy o innowacyjności”[5].

2. Kreatywność i jej znaczenie w biznesie

2.1. Istota kreatywności

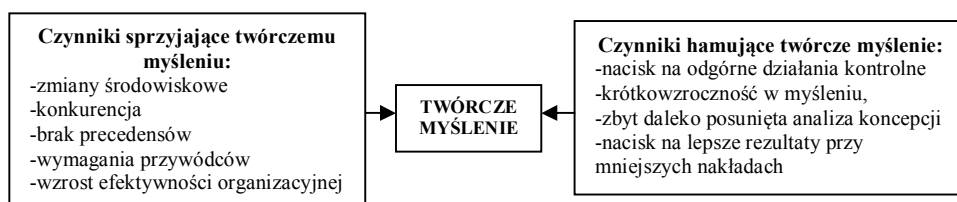
Kreatywność, jako najważniejsza cecha kapitału ludzkiego, wpływa na wdrażanie innowacji i jest podstawą procesu innowacyjnego. Można ją zdefiniować jako tworzenie użytecznych i wartościowych produktów, usług, pomysłów, procedur lub pomysłów przez współpracujące ze sobą jednostki [8]. Mimo częstego używania przymiotnika „twórczy”, charakteryzującego na przykład osoby, obiekty sztuki, czy też książki, istnieje duże zamieszanie we właściwej interpretacji twórczego myślenia. Jest ono „istotną cechą wszystkich aspektów podejmowania decyzji w biznesie. Jest to zjawisko pobudzania nowych myśli, przeformułowywania dotychczasowej wiedzy na nowo i analizowania założeń w celu sformułowania nowych teorii i paradygmatów bądź też tworzenia świadomości. Jest to proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei i umiejętności” [9], co zostało przedstawione na rys. 2.



Rys. 2. Natura twórczego podejścia [9]

Światowej sławy psycholog, M. Wertheimer opisał kreatywność jako „rozbitcie lub reorganizację myśli na dany temat, podejmowaną w celu uzyskania nowego, głębszego wglądu w jego naturę” [10]. Z kolei T. Rickards zdefiniował kreatywność jako „ucieczkę od zastoju myślowego” [11], podkreślając przy tym rolę twórczego myślenia w procesie podejmowania decyzji i w rozwiązywaniu problemów [9].

Istnieją dowody, które potwierdzają bezpośredni związek między twórczym myśleniem a skutecznością i wydajnością organizacji [12]. Twórcze podejście pomaga także w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, zachęca do wprowadzania nowatorskich rozwiązań, motywuje pracowników i rozwija ich umiejętności, jak również sprzyja lepszej pracy zespołowej [9]. Kreatywność jest również bardzo istotna w marketingu i projektowaniu globalnej strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzięki ciągłemu przepływowi pomysłów dotyczących nowych produktów i usług oraz koncepcji usprawniania funkcjonowania procesów w organizacji wzmacniana jest również przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa [9]. Istnieje wiele czynników wpływających na twórcze myślenie w przedsiębiorstwach, co przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Niektóre czynniki hamujące lub stymulujące twórcze myślenie w organizacjach [9]

Klasyfikacji czynników wymienionych na rys. 3. dokonał Van Gundy [13]. Stagnację działalności nowatorskiej przypisywał on błędnym wyobrażeniom kierownictwa, na temat drogi uzyskania nowej technologii przez fuzję firm, która miałaby sprzyjać rozwojowi myśli innowacyjnej. Niestety w wyniku braku umiejętności funkcjonowania w nowej strukturze uzyskuje się zupełnie odmienny efekt. Innym istotnym czynnikiem niesprzyjającym twórczemu myśleniu jest nadmierny nacisk na osiągnięcie lepszych rezultatów przy mniejszych nakładach oraz przeświadczenie, iż osoby o twórczych umysłach po prostu się takimi rodzą, a twórczego myślenia nie sposób się nauczyć.

Kreatywność nie powinna być postrzegana jako domena osób określonej kategorii czy branży, bowiem zachowania kreatywne mogą ujawnić w dowolnym miejscu w życiu społecznym i gospodarczym [14]. Według Gildy Waisburd ludzi kreatywnych cechuje [15], [5]:

- elastyczność (wykraczają poza rzeczy oczywiste),
- płynność (tworzą wiele pomysłów dotyczących danego problemu),
- szczegółowość (wnikają w szczegóły zadania),
- tolerancja niejasności (dobrze sobie radzą w sytuacjach konfliktowych),
- zdolność postrzegania całości (podejście systemowe),
- dociekliwość (zainteresowanie wieloma dyscyplinami).
- wyczulenie na interesy innych (rozumieją potrzeby innych),
- ciekawość (chcą „się bawić” rzeczami),
- niezależność (myślenia),

- refleksyjność (myślą o rzeczach, jakie widzą i o jakich słyszą),
- orientacja na działanie (wychodzą poza samo myślenie i pomysły- działają),
- umiejętność skupienia się (pracują systematycznie),
- wytrwałość (w dążeniu do celu mimo przeszkód),
- zaangażowanie (w to co robią),
- poczucie humoru (potrafią się śmiać by nabrać dystansu do rzeczywistości).

Liczne badania wykazały, że osiągnięcia twórcze nie zależą od wybitnych zdolności umysłowych, lecz bardziej od chęci przełamania nawyków, stereotypów i konwencji w życiu codziennym oraz od umiejętności spojrzenia na problemy w ich różnych aspektach [16]. Badania analizujące kwestię współzależności poziomu ilorazu inteligencji oraz miar kreatywności pozwalają przyjąć tzw. hipotezę progę [17], według której pozytywny związek korelacyjny między miarami twórczości i inteligencji istnieje tylko w stosunku do osób o ilorazie inteligencji nie wyższym niż 120. Na tej podstawie można wnioskować, iż twórczość wymaga pewnego minimum inteligencji, powyżej którego kreatywność nie zależy od inteligencji, lecz od takich czynników, jak styl poznawczy, osobowość, motywacja, itd. [16]. Do istotnych czynników wpływających na kreatywne postawy pracowników należą [14]:

- otoczenie wspierające pracownika w jego twórczym działaniu, przyjazny dla kreatywności klimat w przedsiębiorstwie, docenianie twórczych inicjatyw przez kierownictwo,
- atmosfera pracy, praca zespołowa sprzyjająca dyskusjom przyczyniającym się do powstawania kreatywnych pomysłów,
- styl przewodzenia – autokratyczny nie sprzyja rozwojowi kreatywności w przedsiębiorstwie, hamuje samodzielność i niezależność pracowników, którzy od lidera oczekują rozwiązania wszelkich problemów,
- dobór odpowiednich osób na właściwe stanowiska, jasność ich roli i miejsca w przedsiębiorstwie,
- jasność obowiązków, zadań i oczekiwań względem pracowników,
- umiejętne dopasowanie umiejętności pracowników, ich zainteresowań oraz typów osobowości do powierzanych obowiązków,
- konstruktywna krytyka, dostarczanie pracownikom jasnych wskazówek dotyczących oczekiwanych zachowań, odpowiadających założonej realizacji celów organizacji.

2.2. Burza mózgów jako najpopularniejsza metoda pobudzania kreatywności

Dotychczas opracowano wiele technik i metod tworzenia pomysłów, wspierających procesy kreatywne, jak również sprzyjające wdrażaniu innowacji. Do sprawdzonych, najskuteczniejszych i najbardziej zorientowanych na innowacyjność biznesową metod i technik należą [5]:

- burza mózgów,
- synektyka,
- strategia błękitnego oceanu,
- analiza morfologiczna,
- marketing lateralny,
- listy atrybutów,
- analiza scenariuszowa,

- wizyty,
- współtworzenie,
- redefiniowanie wartości dla klienta.

Twórcą burzy mózgów, najpopularniejszej metody umożliwiającej przewyższanie ograniczeń wynikających z oceniania, uważa się Alexa Osborna, który sformułował cztery podstawowe zasady jej przeprowadzania [9]:

1. Zakaz zgłaszania wszelkich uwag krytycznych i negatywnej oceny pomysłów.
2. Poczucie pełnej swobody i dzielenie się wszystkimi, nawet najbardziej niesamowitymi pomysłami, co stanowi bodziec do liczniejszych i lepszych jakościowo pomysłów.
3. Zgłaszanie jak największą liczbę pomysłów, bowiem spośród wielu zgłoszonych pomysłów przynajmniej kilka okaże się wartościowymi i godnymi realizacji.
4. Łączenie pomysłów i propozycje ich udoskonalenia. W celu uzyskania lepszego efektu poza zgłaszaniem własnych rozwiązań należy proponować również ulepszenie dotychczas zgłoszonych pomysłów lub je łączyć.

Wszystkie techniki ukierunkowane na odkrywanie nowych pomysłów i osiągnięcie porozumienia w zespole na bazie myślenia intuicyjnego, wywodzą się z idei burzy mózgów. Można ją zdefiniować jako „konferencyjną technikę polegającą na zespołowej próbie znalezienia rozwiązania określonego problemu przez zebranie wszystkich pomysłów spontanicznie zgłaszanych przez członków zespołu” [9]. Burza mózgów może znaleźć zastosowanie w następujących obszarach:

- nowych koncepcjach produktów lub rynków,
- problemach zarządzania,
- komercjalizacji nowych technologii,
- usprawnieniach procesów,
- planowaniu i wyszukiwaniu usterek.

Do czynników pobudzających kreatywność uczestników sesji burzy mózgów należą [18]:

- odroczenie oceny przedstawianych pomysłów, umożliwiające swobodę wypowiedzi osobom nieśmiałym, posiadającym bardzo często trafne spostrzeżenia,
- pełna swoboda zgłaszanych pomysłów, zarówno w kwestii ich liczby jak i tematyki, pozornie niezwiązanej z tematem,
- możliwość łączenia i tworzenia kombinacji pomysłów,
- możliwość rozwija pomysłów zgłoszonych przez innych uczestników sesji,
- zbudowanie interdyscyplinarnego zespołu z różnorodnym doświadczeniem, który jest w stanie zaproponować niekonwencjonalne rozwiązania.

Rozwój narzędzi informatycznych umożliwia przeprowadzenie takiej sesji w formie on-line. Do najbardziej znanych aplikacji należą [18]:

- FACIL,
- Monsoon,
- ThinkTank,
- Microsoft OneNote Web App,
- Microsoft Visio.

3. Kreatywność i innowacje- wyzwania oraz szanse dla współczesnych przedsiębiorstw

Wdrażanie innowacji stanowi ważny czynnik rozwoju przedsiębiorstw i zdobywania przewagi konkurencyjnej. W czasach, gdy skraca się cykl życia produktów i rośnie rola

wiedzy i technologii w ich powstawaniu, niezbędna jest mobilizacja potencjału intelektualnego wszystkich pracowników, by szybciej i skuteczniej wprowadzać na rynek nowe produkty i usługi, które zmienią zasady gry i pozwolą osiągnąć przewagę nad konkurencją [19].

W obliczu trwającego kryzysu gospodarczego innowacje i kreatywność są też dobrym i skutecznym sposobem na przetrwanie i przezwyciężenie niekorzystnej sytuacji dla przedsiębiorczości. Umożliwiają również finansowe wsparcie rozwoju przedsiębiorstw, gdyż są również priorytetami wszelkiego rodzaju programów wspierania przedsiębiorczości ze środków Unii Europejskiej.

W dobie intensywnego rozwoju techniki współczesne przedsiębiorstwa muszą wychodzić naprzeciw rosnącym wymaganiom klientów. Niedostosowanie swojej oferty do produktów lub usług konkurencji, w wielu przypadkach może doprowadzić do utraty dotychczasowych klientów. Stało się tak na przykład w przypadku firmy Nokia, która zbyt późno dostosowała swoją ofertę do dynamicznie rozwijającego się rynku smartfonów. Wprowadziła je dopiero w roku 2011, przez co straciła dominującą pozycję na rynku na rzecz Apple czy Samsunga. Przez ignorowanie najnowszych trendów z oferty wzbogaconej o innowacje produktowe konkurencji, Nokia zmuszona była w roku 2012 zamknąć swoją ostatnią fabrykę w Finlandii [3].

Mając świadomość znaczenia innowacji i kreatywności w budowaniu swojej przewagi konkurencyjnej menedżerowie niektórych przedsiębiorstw podejmują pojedyncze działania, mające wspierać rozwój firmy. Przykładem może być warszawska firma z branży energetycznej, w której kreatywność pracowników pobudzana była poprzez tzw. skrzynkę pomysłów. Każdy z pracowników posiadający pomysł na wprowadzenie nawet drobnych usprawnień w każdej sferze funkcjonowania firmy, mógł wrzucić do niej opis swojego rozwiązania. Raz w miesiącu spośród zebranych pomysłów zarząd firmy wybierał najlepsze koncepcje usprawnień w firmie, za które jego autor otrzymywał drobną nagrodę rzeczową. Skrzynka pomysłów po około rocznym funkcjonowaniu przestała istnieć, choć jak wiadomo nie oznacza to, że pomysły pracowników uległy wyczerpaniu. Przyczyn doszukiwać się można raczej w braku dbałości o pozostałe czynniki wpływające na wymienione wcześniej, kreatywne postawy pracowników.

Innowacje i kreatywność promowane są również w ramach polityki UE. Innowacje są jednych z trzech obszarów priorytetowych Strategii „Europa 2020” będącej nowym, długookresowym programem rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej. Warto również przypomnieć, iż rok 2009 otrzymał miano Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji (ERKiI). Ogólnym celem ERKiI było „wspieranie działań państw członkowskich zmierzających do propagowania rozwoju kreatywności, w drodze uczenia się przez całe życie, jako siły napędowej innowacji i jako głównego czynnika rozwoju kompetencji osobistych, zawodowych, społecznych i związanych z przedsiębiorczością, a także pomysłowości wszystkich członków społeczeństwa” [20]. Przedsięwzięcia odbywające się w ramach obchodów Roku w Polsce potwierdziły kreatywność Polaków, którzy chętnie realizują nowatorskie i efektywne inicjatywy odpowiadające na aktualne wyzwania społeczne, gospodarcze i edukacyjne. Każdy projekt zgodny z celami ERKiI mógł ubiegać się o Patronat Roku przyznawany przez Ministerstwo Edukacji Narodowej we współpracy z Fundacją Rozwoju Systemu Edukacji. Patronat otrzymało 261 projektów, spośród których aż 103 walczyły o tytuł „Lidera Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji”. Projekty pogrupowano na 5 kategorii [20]:

- edukacja,
- inicjatywy społeczne,

- kultura i sztuka,
- nauka i technika,
- gospodarka i biznes.

Na podstawie rekomendacji ekspertów z poszczególnych ministerstw i urzędów, Komisja Konkursowa, wyłoniła dziesięciu laureatów.

4. Zachęcanie do innowacyjności

Przez zachęcanie do innowacyjności należy rozumieć zestaw działań, które firma podejmuje w celu motywowania pracowników do innowacyjnego myślenia i postępowania [5]. Nagradzanie finansowe innowacyjności np. poprzez podwyżkę pensji, udział w akcjach firmy, udział w przychodach ze sprzedaży, czy bonusy, ma zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. Wyniki badań przeprowadzonych przez McKinsey&Company [21] pokazują, iż spośród nagród pozafinansowych, szczególnie cenione są [5]:

- uznanie ze strony kierownictwa firmy,
- poczucie, że jest się liderem (wynikające z formalnego docenienia innowacyjności),
- możliwość kierowania nowymi projektami i zespołami.

Publiczne uznanie uważa się za jeden z najbardziej skutecznych bodźców dla kreatywności i innowacyjności. Przykładem może być światowy lider w produkcji nowatorskich maszyn do przetwórstwa żywności- hiszpańska firma Metalquimia. Przy wejściu do jej siedziby nie sposób nie zauważyć gigantycznego miecza z wygrawerowanym nazwiskiem najbardziej innowacyjnego pracownika roku, co niewątpliwie jest dla niego źródłem dumy i motywatorem do dalszego kreowania nowych pomysłów.

Inną formą docenienia i zachęcenia do innowacyjności może być zaproszenie do uczestnictwa w elitarnych grupach, miejscach czy wydarzeniach, czego przykładem może być Nokia. Inżynierowie tej firmy za opracowanie co najmniej 10 patentów, w trakcie corocznej gali z udziałem prezesa firmy, mogą zostać członkami elitarnego „Klubu 10” [5]. Procter&Gamble motywuje najlepszych pracowników możliwością uzyskania nominacji do członkostwa w elitarniej grupie wyróżniających się naukowców i badaczy - Towarzystwie Victora Millsa, co jest uważane za najbardziej prestiżową nagrodę dla pracowników. Z kolei Infosys Technologies Ltd. corocznie wybiera dziewięciu młodych menedżerów w wieku poniżej 30 lat, osiągających najlepsze wyniki w zakresie innowacyjności, których zaprasza na posiedzenie rady nadzorczej, gdzie mają możliwość zaprezentowania i przedyskutowania swoich pomysłów z najwyższymi rangą menedżerami firmy [5].

Aby uzyskać zamierzone efekty w nagradzaniu postaw innowacyjnych, należy zachować pewien umiar. Nagradzając innowacyjność, obok kryteriów ilościowych i jakościowych, należy również uwzględnić oceny oparte na kryteriach subiektywnych, tj. ocena innowatorów przez współpracowników i menedżerów. Oceny należy dokonywać dopiero wówczas, gdy proces dobiegnie końca i znane są już jego rezultaty [5].

5. Wnioski

Innowacje, zdolność do ich tworzenia i wykorzystywania, wspólnie uważane są za jeden z istotnych czynników budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dzięki wdrażaniu innowacji możliwe jest zaspokajanie dotychczasowych lub kształtowanie nowych potrzeb klientów. Większość raportów dotyczących poziomu innowacyjności

polskich przedsiębiorstw za najważniejsze problemy z wdrażaniem innowacji w Polsce uznaje brak środków finansowych oraz słabą współpracę nauki z przedsiębiorstwami. W żadnym z raportów nie znajdziemy natomiast informacji o tym, iż problemem związanym z generowaniem i wdrażaniem innowacji jest także brak umiejętności twórczego myślenia, oraz brak kreatywności wśród przedsiębiorców, a zwłaszcza menedżerów firm. Przyczynę takiego stanu rzeczy można zapewne znaleźć w programach edukacyjnych dzieci i młodzieży, które już od pierwszego stopnia swojej edukacji zmuszane są do nauki pamięciowej, pozbawionej kreatywnego myślenia. Odpowiednio zarządzana firma, o ile rozumie istotę i znaczenie tworzenia innowacyjnych rozwiązań, jest jednak w stanie odpowiednio ukierunkować swoich pracowników i zmotywować ich do twórczego myślenia i tworzenia nowatorskich pomysłów, wychodzących naprzeciw rosnącym oczekiwaniom klientów. Nowoczesne firmy są w stanie przetrwać kryzys, a nawet wzmocnić swoją pozycję właśnie dzięki innowacjom. Możliwe jest to zwłaszcza dzięki realizowanej polityce UE, wspierającej innowacje i kreatywność.

Literatura

1. Schumpeter J.A.: Teoria rozwoju gospodarczego. Warszawa, 1960.
2. Santarek K., Bagiński J., Buczacki A., Sobczak D., Szerenos A.: Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa, 2008.
3. Marciniak S., Głodziński E., Krwawicz M.: Ekonomia przedsiębiorstw produkcyjnych dla inżynierów. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2013.
4. Janasz W. (red.): Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej. Difin, Warszawa, 2009.
5. Trias de Bes F., Kotler Ph.: Innowacyjność przepis na sukces. Model "Od A do F". Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.
6. Making P&G New and Improved. "Time Magazine", 17 kwietnia 2008 r., <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1731868,00.html>, dostęp dn.12.01.2014.
7. Levitt T.: Creativity is not enough. Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Aug 2002, Vol. 80, Iss. 8, s. 1370-145. Aug 2002, Vol. 80, Iss. 8, s. 1370-145.
8. 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.
9. Proctor T.: Zarządzanie twórcze. Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa, 1998.
10. Wertheimer M.: Productive Thinking. Harper&Row, Nowy York, 1959.
11. Rickards T.: Creativity and Innovation: A Transatlantic Perspective. Creativity and Innovation Yearbook, tom 1. Manchester Business School, 1998.
12. Raudsepp E.: Establishing a creative climate. Training and Development Journal, kwiecień, s. 50-53.
13. Van Gundy A.B.: Techniques of Structured Problem Solving. Van Nostrand Reinhold Company, Nowy Jork, 1988.
14. Szopiński T.: Kreatywność i jej znaczenie w biznesie, [w:] Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu, red. A.Kosieradzka. Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Warszawa, 2013.
15. Waisburd G.: Creatividad y transformaciones. Trillas, Mexico, 1996.

16. Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D.: Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010.
17. Nęcka E.: Psychologia twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2001.
18. Kąkol U., Krupa A., Kosieradzka A., Smagowicz J.: Proste metody pobudzania kreatywności, [w:] Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu, red. Kosieradzka A. Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Warszawa, 2013.
19. Katowicz A.: Jak pozyskiwać nowe pomysły od pracowników? http://www.pi.gov.pl/PARP/CHAPTER_86197.asp?soid=F604E80581D74844B6A7222B05D677BE, dostęp dn. 12.01.2014 r.
20. Raport Europejski Rok Kreatywności i Innowacji w Polsce. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa, 2010 s. 12, 16.
21. Dewhurst M., Guthridge M., Mohr E.: Motivating People: Getting Beyond Money. "McKinsey Quarterly", listopad 2009.

Dr inż. Jolanta Korkosz-Gębska
Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych
Politechnika Warszawska
02-524 Warszawa, ul. Narbutta 86
tel./fax: (0-22) 2348522/(0-22) 8499390
e-mail: j.korkosz@wip.pw.edu.pl