

Joanna TOKAR
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych
joanna.tokar@polsl.pl

KREATYWNOŚĆ I POSTAWA PROINNOWACYJNA W BUDOWANIU WARTOŚCI DLA KLIENTA

Streszczenie. Na innowacje składa się kreatywność twórcy oraz funkcjonalność proponowanego przez niego rozwiązania, dlatego innowacje to, z jednej strony, dobry pomysł, a z drugiej – biznesowa pragmatyka, która buduje wartość dla klienta. Takie myślenie skłoniło autorkę do analizy powiązań między kreatywnością a innowacją. W artykule przedstawiono wyniki badania, które miało na celu wyznaczenie czynników determinujących postawę proinnowacyjną. Wykazano znaczenie kadry kierowniczej w kreowaniu postaw proinnowacyjnych i zaprezentowano przykłady działań wspierających innowacyjność organizacji.

Słowa kluczowe: kreatywność, innowacja, postawa proinnowacyjna, wartość dla klienta, inteligentne specjalizacje

CREATIVITY AND PRO-INNOVATION ATTITUDE AT THE CREATION OF VALUES FOR CUSTOMER

Abstract. Innovations include the creativity of the creator and the functionality of the proposed solution. Therefore, on the one hand, it is a good idea and on the other is a business pragmatism that builds value for the customer. Such thinking has prompted the author to analyze the links between creativity and innovation. The paper presents the results of the study aimed at determining the determinants of pro-innovation attitudes. The importance of management in the creation of pro-innovation attitudes has been demonstrated and examples of actions supporting the innovativeness of the organization have been presented.

Keywords: creativity, innovation, pro-innovation attitude, customer value, intelligent specializations

1. Wstęp

Początkowo innowacyjność opierano na nowej technologii, później na nowych produktach, a współcześnie na wartości dla klienta. Innowacje są procesem tworzenia nowej wartości dla klienta. Za innowację należy uznać to, czego potrzebują konsumenci i za co są skłonni zapłacić. Zatem nowa technologia wytwarzania czy nowy produkt bez akceptacji rynkowej klientów nie jest innowacją¹. W tym podejściu upatruje się przełomu we współczesnym rozumieniu innowacji. Jednocześnie takie myślenie pokazuje, że tylko innowacje, które stanowią wartość dla klienta, są w stanie zapewnić organizacjom sukces. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie związku pomiędzy kreatywnością pracownika a tworzeniem innowacji, która będzie stanowić wartość dla klienta. By innowacja powstała, niezbędny jest czynnik ludzki wykazujący pożądaną postawę, w tym artykule rozumianą jako postawę proinnowacyjną, u podstaw której leży kreatywność.

2. Kreatywność a innowacja

Tworzenie kultury innowacyjnej zakłada udział kreatywnych pracowników, zespołów i kadry zarządzającej. Źródłem kreatywności jest potencjał twórczy człowieka². Równocześnie dominuje pogląd, że kreatywność nie jest warunkiem wystarczającym dla innowacyjności i że nie zawsze kreatywne myślenie i działanie przynoszą rezultaty w postaci innowacji.

Kreatywność jest to kojarzenie i wykorzystywanie wiedzy z różnych odrębnych dziedzin do tworzenia nowych, oryginalnych myśli. Jest to proces ciągłego odkrywania nowych dróg, stawiania wyzwań utartym sposobom myślenia i radzenia sobie z konfliktami, do których te działania nieuchronnie prowadzą. Kreatywność jest kategorią subiektywną, swego rodzaju oceną wartości i oryginalności działania jednostki lub grupy w danym obszarze wiedzy. Mierzy się ją nowością i potencjalną użytecznością nowych pomysłów³. *Kreatywność* jest postrzegana jako integralny element swojej pracy przez 96% menedżerów wysokiego szczebla, jednak zaledwie 23% spośród nich udało się uczynić ją integralną cechą swoich przedsiębiorstw⁴. Kreatywność, której nie towarzyszy prawidłowe zarządzanie innowa-

¹ Dobiegała-Korona B.: Strategie innowacji w budowie kapitału klienta, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.): Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię. Poltext, Warszawa 2010, s. 231-240.

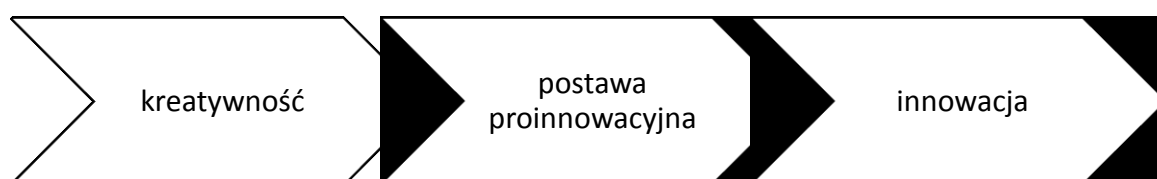
² Koziński J.: Koncepcja transgresyjna człowieka. PWN, Warszawa 1987, s. 24.

³ West M.A.: Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji. PWN, Warszawa 2000, s. 12.

⁴ Trias de Bes F., Kotler Ph.: Innowacyjność przepis na sukces. Model „Od A do F”. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013, s. 32.

cyjnością, potrafi unicestwić przedsięwzięcie biznesowe lub nawet całą firmę⁵. Współcześnie obserwujemy zmianę w strukturze zatrudnienia – następuje przejście od *blue* i *white collars workers* do *no collar workers*, czyli rozwoju „klasy kreatywnej”, ludzi, których praca opiera się na generowaniu nowej wiedzy, tworzeniu szeroko rozumianych nowych form, których łączy duża autonomia podejmowanych działań oraz znaczna swoboda funkcjonowania⁶.

Kreatywność jest postrzegana jako cecha charakteru jednostki lub zespołu, a innowacyjność jest produktem organizacji. Swoistym łącznikiem pomiędzy kreatywnością a innowacją jest postawa proinnowacyjna. Można ją rozumieć jako żywotne zainteresowanie urzeczywistnieniem konkretnych pomysłów i idei oraz jako wzięcie za nie odpowiedzialności⁷. Powiązania między kreatywnością, postawą proinnowacyjną i innowacją zaprezentowano na rysunku 1.



Rys. 1. Powiązania pomiędzy kreatywnością, postawą proinnowacyjną i innowacją

Źródło: Drozdowski R., Zakrzewska A. i inni: Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki. PARP, Warszawa 2010, s. 109.

Innowacjom towarzyszą zmiany tworzone i wdrażane przez kreatywnych i innowacyjnie nastawionych ludzi⁸. Sama kreatywność jawi się jako umiejętność postawienia pytania, jak można zrobić coś lepiej, inaczej, i jako umiejętność projektowania zmian. Podkreślając związek między tymi pojęciami, innowacyjność można określić mianem urzeczywistnionej (w procesach marketingowych i organizacyjnych, w produktach i technologiach) kreatywności, której warunkiem zaistnienia jest postawa proinnowacyjna.

3. Postawa proinnowacyjna

W niniejszej publikacji *postawa* rozumiana jest jako wewnętrzna struktura determinująca zachowania. Jej elementy składowe to ocena poznawcza, towarzysząca jej emocja oraz

⁵ Levitt T.: Creativity is not enough. Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Aug. 2002, Vol. 80, Iss. 8, p. 137-145.

⁶ McGranahan D.A., Wojan T.R., Lambert D.M.: The rural growth trifecta: outdoor amenities, creative class and entrepreneurial context. "Journal of Economic Geography", Vol. 11, Iss. 3, 2011, p. 529-557.

⁷ Drozdowski R., Zakrzewska A. i inni: Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki. PARP, Warszawa 2010, s. 57, 109.

⁸ Targalski J., Francik A.: Innowacyjność przedsiębiorstw – aspekty makro- i mikroekonomiczne. Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, nr 1. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2007, s. 207.

tendencja do zachowania się *pro* lub *anty*⁹. Określenie postawy wobec innowacji oznacza umiejscowienie badanego – w tym przypadku przedsiębiorcy – na dwubiegunowym kontinuum wartościowania tego zjawiska. Na przeciwległych biegunach znajdują się stosunek skrajnie negatywny (całkowicie odrzucający tę ideę) i stosunek skrajnie pozytywny (całkowicie ją akceptujący). Istotnymi własnościami postawy są więc znak (pozytywny lub negatywny) i natężenie (większe lub mniejsze)¹⁰. Postawa jest tym ważniejsza dla posiadacza, im bardziej jest powiązana z koncepcją jego własnej osoby – z jego „ja”, wyznawanymi wartościami i innymi postawami. Im postawy są ważniejsze dla posiadacza, tym trudniej je zmienić. *Postawa proinnowacyjna* może być rozpatrywana jako cecha indywidualna i jako cecha organizacji. W pierwszym przypadku oznacza ona otwartość np. przedsiębiorcy na nowe rozwiązania, przejawiające się m.in. umiejętnością uczenia się, gotowością do podejmowania ryzyka, krytycyzmem wobec zaistniałych schematów postępowania¹¹. Postawa proinnowacyjna oznacza nastawienie na ciągłe poszukiwanie w myśl zasady, że lepsze jest wrogiem dobrego. Postawa taka jest funkcją cech osobowościowych, ambicji, motywacji i silnego pożądanego, aby czynić rzeczy lepszymi. Z tego punktu widzenia stabilne normy i reguły postępowania nie tylko nie wydają się atrakcyjne, lecz traktowane są jako istotne przeszkody w przeprowadzaniu zmian¹².

W drugim przypadku postawa proinnowacyjna oznacza otwartość organizacji na innowacje, tworzenie sprzyjającej atmosfery dla myślenia innowacyjnego i tworzenia systemowych, strukturalnych warunków zachęcających do innowacji.

4. Czynniki determinujące postawę proinnowacyjną

W listopadzie 2016 r. przeprowadzono badania ankietowe, które miały na celu zebranie opinii na temat czynników determinujących postawę proinnowacyjną. Zastosowano celowy dobór próby. Spośród wszystkich studentów studiów podyplomowych kierunku zarządzanie zasobami ludzkimi wybrano grupę 117 osób, którym rozdano kwestionariusz ankiety. Ostatecznie analizie poddano 100 wypełnionych kwestionariuszy, pozostałych 17 nie oddano w terminie lub nie wypełniły ich osoby na stanowiskach kierowniczych/menedżerskich. Badania zostały zainspirowane opracowaniem R. Drozdowskiego i A. Zakrzewskiej¹³, a wśród czynników determinujących postawę proinnowacyjną wskazano na:

⁹ Ibidem, s. 20.

¹⁰ Wojciszke B.: Człowiek wśród ludzi. Scholar, Warszawa 2006, s. 181.

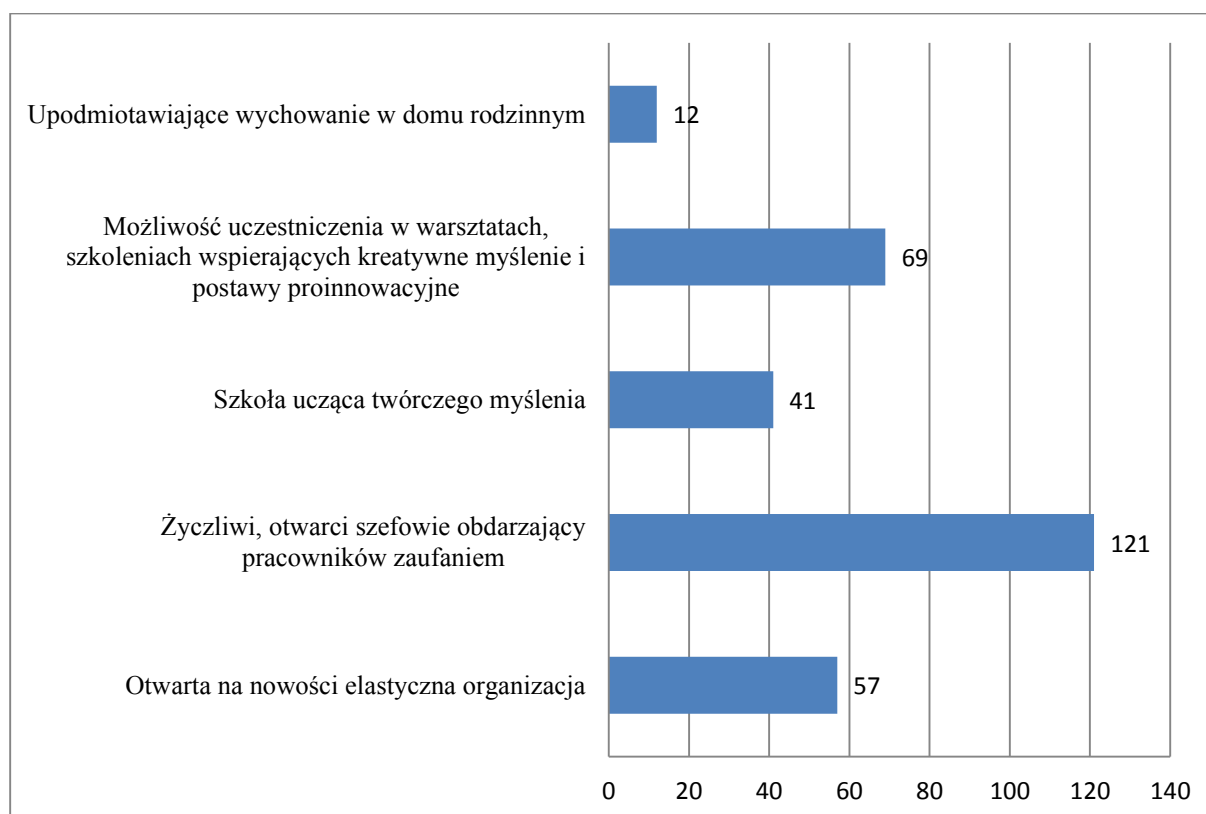
¹¹ Drozdowski R., Zakrzewska A. i inni: op.cit., s. 20.

¹² Smółka-Franke B., Kompetencje, [w:] Weryński P. (red.): Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia. Difin, Warszawa 2012, s. 79.

¹³ Drozdowski R., Zakrzewska A. i inni: op.cit., s. 64-67.

- otwartą na nowości, elastyczną organizację,
- życzliwych, otwartych szefów obdarzających pracowników zaufaniem,
- szkołę uczącą twórczego myślenia,
- możliwość uczestniczenia w warsztatach, szkoleniach wspierających kreatywne myślenie i postawy proinnowacyjne,
- upodmiotawiające wychowanie w domu rodzinnym.

Każdy z respondentów przydzielał łącznie 3 punkty czynnikom, które w jego opinii mają największy wpływ na kształtowanie postaw proinnowacyjnych. Im większa była liczba przydzielonych punktów, tym w opinii respondentów większa była siła oddziaływania danego czynnika na kształtowanie postawy proinnowacyjnej. Wyniki zaprezentowano na rys. 2. Wartości liczbowe oznaczają liczbę przydzielonych punktów – maksymalnie 3 punkty dla danego czynnika przydzielone przez jedną ze 100 osób badanych. Łącznie pomiędzy pięcioma czynnikami rozdzielono 300 punktów.



Rys. 2. Liczba punktów przydzielona czynnikom determinującym postawę proinnowacyjną
Źródło: Opracowanie własne.

Klimat sprzyjający innowacyjności pracowników może być determinowany dwoma czynnikami: kulturą organizacyjną firmy oraz indywidualnym podejściem pracowników do innowacji. Respondenci biorący udział w badaniu *kulturę i jej wpływ na kreowanie postawy proinnowacyjnej* ocenili jako czynnik o umiarkowanym znaczeniu. Tymczasem specjaliści zajmujący się problematyką innowacji w zarządzaniu wskazują na kulturę organizacyjną jako

szczególnie ważny aspekt, który tworzy korzystne warunki dla innowacji. Kultura organizacyjna zawsze powinna sprzyjać kreatywności oraz aktywnie stwarzać możliwości do wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Kultura organizacyjna może stać się skutecznym narzędziem zapewniającym odpowiednie zachowania i postawy pracowników, którzy wspierają kluczowe kompetencje firmy i decydują o powodzeniu lub porażce wdrażanej strategii firmy. Za kulturę organizacji innowacyjnej uważa się m.in. kulturę adhokracji, którą charakteryzuje dynamika, tymczasowość, szybkie dostosowywanie się do zmiennych warunków i duża elastyczność działań. Przywódca takiej kultury jest postrzegany jako ryzykant, wizjoner, innowator, który od swoich ludzi oczekuje kreatywności i nieszablonowego rozwiązywania problemów¹⁴. Właśnie na takich przełożonych wskazywali respondenci najczęściej, oceniając ich jako najważniejszy czynnik sprzyjający kreowaniu postaw proinnowacyjnych. Natomiast szefowie, którzy preferują pionowe – funkcyjne, tradycyjne zarządzanie, bojący się podejmować ryzyko, stanowią złe wzorce, a zhierarchizowana i nieelastyczna organizacja może wręcz przyczynić się do tworzenia antyinnowacyjnych postaw. Generalnie wspierające dla rozwoju innowacyjności są: niski poziom specjalizacji na płaszczyźnie stanowisk i pracy, płaskie hierarchie, decentralizacja organizacji. Prosta koordynacja oraz swoboda pracowników w samodecydowaniu sprzyjają poszukiwaniu oraz testowaniu nowych rozwiązań, jednak wymagają także odpowiedniego nastawienia przełożonych. Nawet duże nakłady finansowe poniesione na szkolenia z rozwoju kreatywności nie przyniosą oczekiwanego zwrotu, jeżeli pracownicy wyższego szczebla – menedżerowie, dyrektorzy i zarząd – nie będą przygotowani na nowatorskie pomysły. Kadra zarządzająca jest bowiem odpowiedzialna za wdrażanie i rozpowszechnianie innowacji w organizacji¹⁵.

W przypadku indywidualnego podejścia do innowacji ważnymi czynnikami są osobowość pracownika, jego akceptacja dla różnorodności, wieloaspektowość czy interdyscyplinarność połączona z wiedzą z różnych dziedzin. Wszystko to stwarza możliwość powstawania nietypowych połączeń skojarzeniowych, co daje początek rozwojowi kreatywności.

Kolejnym czynnikiem wspierającym lub hamującym rozwój kreatywności jako podstawy innowacyjności jest rodzina. Respondenci najrzadziej zwracali uwagę na ten aspekt, uznając, że upodmiotawiające wychowanie w domu nie ma istotnego wpływu na kształtowanie postaw proinnowacyjnych. Jednak to właśnie duża rola stereotypów w życiu, wzmocniana przez szkołę, media, kościół, prowadzi do tego, że jednostka ulega powszechnemu konformizmowi. Natomiast ludzi, których postawy odbiegają od zachowań schematycznych, poszukujących, ciekawych otoczenia, podróżujących i dostrzegających właśnie w różnorodności szansę

¹⁴ Cameron K., Quinn R.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 49, 64.

¹⁵ Doraczyńska N.: Otwarcie na zmiany. „Personel i Zarządzanie”, nr 8, 269, 2012, s. 36.

rozwoju, akceptujących inność, cechuje przede wszystkim akceptacja zmian jako swojego rodzaju stałości¹⁶.

Reasumując, należy zauważyć, że w opinii respondentów w kreowaniu postaw proinnowacyjnych największą rolę odgrywa kadra kierownicza. Doceniono również możliwość uczestniczenia w warsztatach i szkoleniach wspierających kreatywne myślenie. Innowacja jest procesem celowym, kierowanym przez człowieka, co oznacza, że niezależnie czy mówimy o mikroprzedsiębiorstwie, małej czy średniej organizacji, potrzebny jest odpowiedni człowiek na odpowiednim miejscu, aby innowacja mogła się rozwinąć. Jak pokazują badania przeprowadzone na potrzeby tego artykułu, nawet najbardziej kreatywny i dążący do innowacyjnych rozwiązań pracownik niewiele zmieni, jeżeli w organizacji nie będzie kompetentnej kadry, otwartości, gotowości do zmian i kultury sprzyjającej tym zmianom. Kreatywność rozwija się i przynosi budulec dla innowacji w tych jednostkach, które angażują wszystkich albo większość pracowników do tego procesu. Pojedynczy innowatorzy, jeżeli nie są odpowiednio wysoko usytuowani w hierarchii przedsiębiorstwa, przegrywają z oporem administracji i obojętnością, a często nawet niechęcią większości załogi¹⁷. Nowe pomysły i innowacje zakłócają bowiem spokój, rutynę, wymuszają myślenie.

5. Oparcie innowacji na potrzebie kreowania wartości dla klienta

Patrząc przez pryzmat założeń strategii lizbońskiej, aby Europa była bardziej przedsiębiorcza i innowacyjna¹⁸, można zauważyć, że organizacje uczą się trafnie diagnozować, co stanowi dla klienta wartość. Już P. Drucker twierdził, że możliwość dostarczenia klientowi wartości nadaje cel korporacjom, a zaspokojenie jego wymagań prowadzi do poprawy wyników finansowych. Według H. Mruka koncentracja na wartości dla klienta jest ważnym elementem budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁹. Również B. Dobiegała-Korona twierdzi, że maksymalizacja zysków przez budowanie wartości dla klientów powinna być głównym celem strategii marketingowych i integrować dziedziny, takie jak zarządzanie

¹⁶ Brdulak H., Gołębiowski T.: Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T.: Wspólna Europa innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Difin, Warszawa 2003, s. 22-23.

¹⁷ Poskrobko B.: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Borys T. i inni (red.): Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiednie zarządzanie, nr 376. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2015, s. 59.

¹⁸ The Lisbon European Council: An agenda of economic and social renewal for Europe, Contribution of the European Commission to the Special European Council in Lisbon, Brussels, 23-24th March 2000.

¹⁹ Mruk H.: Wartość dla klienta a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.): Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie. Poltext, Warszawa 2010, s. 219.

procesowe, jakość, innowacyjność i marketing, w tym zwłaszcza badania marketingowe, w celu uzyskania i podtrzymania przez nieustanną innowację przewagi konkurencyjnej²⁰.

Nowe wyzwania, przed jakimi stoją przedsiębiorcy, są oparte na paradygmacie współtworzenia wartości przez innowacje, których podstawowym źródłem jest wiedza pracowników i klientów²¹. Zmienia się zakres działań pracownika, który dzięki wiedzy staje się ekspertem kreującym wartość dla przedsiębiorstwa²². Podobnie jest z klientami, którzy z pasywnych stają się współkreatorami wartości. Odzwierciedleniem filozofii wykorzystującej wiedzę klientów do uzyskania korzyści organizacyjnych oraz pełniejszego ich zadowolenia jest CKM (*Customer Knowledge Management*). Ta koncepcja zarządzania powstała przez dyfuzję CRM i zarządzania wiedzą. Umacnianie powiązań z klientami to podstawa *prosumeryzmu*, czyli możliwości pełnienia przez klienta podwójnej funkcji – producenta i klienta.

Organizacje pozyskują wiedzę o celach swoich klientów i motywacjach, jakie prowadzą ich do tych celów, by trafnie zidentyfikować, co stanowi przeszkodę w ich realizacji. Trudności, wyzwania i możliwości klienta muszą stanowić podstawę poszukiwania i kreowania przez przedsiębiorstwo innowacji. *Wartością dla klienta* jest to, co rozwiązuje jego problemy i zapobiega frustracji. Wartość dla klienta przejawia się w możliwości rozwiązania jego problemów. Co ważne, rozwiązanie problemu musi być rzeczywiste, nowatorskie i wyróżniające firmę na rynku, po koszcie akceptowanym przez klienta i występujące we właściwym czasie²³. Ani nowa technologia, ani nowy produkt bez akceptacji rynkowej klientów i konsumentów nie są innowacją. Innowacje to antycypowanie oczekiwań konsumentów i tego, co oni zaakceptują z oferowanych im wartości. Klienci akceptują innowacje przez ich zakup i pozytywne odczucia. Wartości stwarzane dla klientów traktuje się jako innowacje, jeżeli²⁴:

- dostarczają klientowi rzeczywistych istotnych korzyści, które klienci traktują jako unikalne,
- oferta wprowadzona jest w czasie, w jakim oczekują jej klienci; jest to krytyczna cecha, gdyż opóźnienia wprowadzenia na rynek innowacji wiążą się z wyższymi kosztami i mniejszym zyskiem,
- unikalne wartości dla klienta są dostępne dla nich, co przejawia się w akceptowanych kosztach, które chcą i mogą ponieść klienci w momencie zakupu i użytkowania innowacji.

²⁰ Dobiegała-Korona B.: Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa, [w:] Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.): Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2006, s. 217.

²¹ Baruk J.: Wiedza w procesach tworzenia innowacji. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(147). Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i SGH, Warszawa 2011, s. 113-114.

²² Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania. Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 14.

²³ Dobiegała-Korona B.: Strategie..., op.cit., s. 239.

²⁴ Ibidem, s. 230.

O tym, że zarządzanie innowacjami opartymi na wartościach dla klientów może zapewnić osiągnięcie celów organizacji, przekonuje również J. Brillman, który podkreśla, że celem podstawowym przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla klienta, i to wartości wyższej niż robi to konkurencja, a działalność każdej współczesnej organizacji powinna iść w tym kierunku²⁵.

Innowacje od zawsze są oparte na wiedzy, szczególnie nowej, ukierunkowanej na poszukiwanie osiągnięć naukowych, technologicznych i społecznych²⁶. By działania innowacyjne generowały nowe wartości dla klientów, muszą być kreowane przy wykorzystaniu pogłębionej wiedzy o kliencie, jego potrzebach, możliwościach i preferencjach. Źródeł pozyskiwania wiedzy, czy też innowacyjności, poszukuje się zarówno w samych klientach, jak i w pracownikach, najlepiej tych o postawach proinnowacyjnych.

6. Wsparcie dla innowacji przedsiębiorstw

Wprowadzenie innowacji stało się jednym ze sposobów poszukiwania nowych źródeł zapewnienia przewagi konkurencyjnej. Badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa, które skutecznie wdrażają innowacje i nimi zarządzają, osiągają wyższe przychody oraz lepsze wyniki finansowe niż ich konkurenci na rynku²⁷. W poszukiwaniu działań wspierających innowacyjność organizacji można posłużyć się kilkoma przykładami. Pierwszy z nich to zwrócenie uwagi na fakt, że postawa proinnowacyjna pracowników opiera się na ich kreatywności. Zarządy mogą podjąć przynajmniej cztery typy działań, by wzmocnić organizacyjną kreatywność, co będzie miało bezpośrednie przełożenie na tworzenie postaw proinnowacyjnych i dalej, innowacji przedsiębiorstw. Są to²⁸:

- promocja różnorodności wśród personelu,
- zatrudnianie, tolerowanie i rozmieszczanie konstruktywnych indywidualistów,
- poszukiwanie i promocja menedżerów „szerokozakresowych”,
- systematyczne zachęcanie do kontaktów ze światem zewnętrznym.

Przykładem programu wspierającego innowacje są regionalne strategie innowacji na lata 2013-2020 (RSI)²⁹. Dla Śląska szczególnego znaczenia dla projektowania i wdrażania RSI nabierają inteligentne specjalizacje województwa śląskiego, czyli branże/sektory gospodarki wybrane jako strategiczne dla rozwoju województwa – medycyna, energetyka i ICT

²⁵ Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 54.

²⁶ Drucker P.F.: Discipline of Innovation. „Harvard Business Review”, August 2002, http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780_AdvMIS/2012%20paper/Part1%20%28Pack1-3%29/01_intro/1-2%29%20The%20Discipline%20of%20Innovation.pdf, 22.11.16.

²⁷ Bessant J., Tidd J.: Innovation and Entrepreneurship. John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2011, p. 5.

²⁸ Deschamps J.-P.: Liderzy innowacji. Wolters kluwer, Warszawa 2011, s. 80.

²⁹ http://wyborcza.pl/1,91446,17464554,Woj_slaskie_od_kilkunastu_lat_planuje_rozwoj_przez.html, 12.04.17.

(technologie informacyjne i komunikacyjne). Wymienione specjalizacje zostały zidentyfikowane jako dziedziny o największym potencjale, które mogą zapewnić przewagę konkurencyjną regionu na poziomie międzynarodowym, i dlatego należy skoncentrować na nich wsparcie w ramach badań i rozwoju innowacji. Inteligentna specjalizacja oznacza identyfikowanie wyjątkowych cech i aktywów każdego kraju i regionu, podkreślanie przewagi konkurencyjnej każdego regionu oraz skupianie regionalnych partnerów i zasobów wokół wizji ich przyszłości ukierunkowanej na osiągnięcia. Oznacza także wzmacnianie regionalnych systemów innowacji, maksymalizowanie przepływów wiedzy oraz rozpowszechnienie korzyści wynikających z innowacji w obrębie całej gospodarki regionalnej³⁰.

Różne audyty przedsiębiorców prowadzone w regionie w kontekście specjalizacji były prowadzone między innymi przez Politechnikę Śląską. Obecnie – jako audyt innowacyjno-technologiczny – działania te koordynują Regionalne Obserwatoria Specjalistyczne w swoich obszarach technologicznych. Rezultaty przedstawiane są w raportach Obserwatoriów oraz na mapie aktorów innowacji, na której przedsiębiorcy mogą szukać potencjalnych partnerów do współpracy czy pozyskiwania zewnętrznych środków³¹.

Podsumowanie

W obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa konieczne jest pozyskanie i utrzymanie sprawnej kadry zarządzającej, która będzie zdolna do myślenia i działania proinnowacyjnego. Na ten aspekt zwrócili również uwagę respondenci, wskazując kadrę zarządzającą jako najważniejszy determinant kształtowania postaw proinnowacyjnych wśród pracowników. Podsumowując, należy zauważyć, że innowacyjność z całą pewnością wymaga nowych idei, czyli musi być poprzedzona twórczością. Kreatywni liderzy wzmacniają twórczość podwładnych, wykorzystując swoją wyobraźnię do nowego ukierunkowania ludzi³². Częściej też budują kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacji, która jest postrzegane jako siła napędowa rozwoju gospodarki.

³⁰ Brzóska J.: Rola inteligentnych specjalizacji w projektowaniu i we wdrażaniu regionalnej strategii innowacji województwa śląskiego. „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(26), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 8.

³¹ http://wyborcza.pl/1,91446,17464554,Woj_slaskie_od_kilkunastu_lat_planuje_rozwoj_przez.html, 12.04.17.

³² Bratnicka K.: Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(147), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011, s. 129.

Bibliografia

1. Baruk J.: Wiedza w procesach tworzenia innowacji. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(147), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i SGH, Warszawa 2011.
2. Bessant J., Tidd J.: Innovation and Entrepreneurship. John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2011.
3. Bratnicka K.: Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(147), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.
4. Brdulak H., Gołębiowski T.: Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T.: Wspólna Europa innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Difin, Warszawa 2003.
5. Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
6. Brzóska J.: Rola inteligentnych specjalizacji w projektowaniu i we wdrażaniu regionalnej strategii innowacji województwa śląskiego. „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(26), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2016.
7. Cameron K., Quinn R.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
8. Deschamps J.-P.: Liderzy innowacji. Wolters kluwer, Warszawa 2011.
9. Dobiegała-Korona B.: Strategie innowacji w budowie kapitału klienta, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.): Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie. Poltext, Warszawa 2010.
10. Dobiegała-Korona B.: Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa, [w:] Dobiegała-Korona B., Herman A.(red.): Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2006.
11. Drozdowski R., Zakrzewska A.: Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki. PARP, Warszawa 2010.
12. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania. Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
13. Koziński J.: Koncepcja transgresyjna człowieka. PWN, Warszawa 1987.
14. Levitt T.: Creativity is not enough. Harvard Business School Publishing, „Harvard Business Review”, Vol. 80, Iss. 8, Aug 2002.
15. McGranahan D.A., Wojan T.R., Lambert D.M.: The rural growth trifecta: outdoor amenities, creative class and entrepreneurial context. “Journal of Economic Geography”, Vol. 11, Iss. 3, 2011.

16. Mruk H.: Wartość dla klienta a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.): Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie. Poltext, Warszawa 2010.
17. Poskrobko B.: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Borys T. i inni (red.): Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiednie zarządzanie, nr 376, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2015.
18. Smółka-Franke B.: Kompetencje, [w:] Weryński P. (red.): Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia. Difin, Warszawa 2012.
19. Targalski J., Francik A.: Innowacyjność przedsiębiorstw – aspekty makro- i mikro-ekonomiczne. Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, nr 1. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2007.
20. Trias de Bes F., Kotler Ph.: Innowacyjność przepis na sukces. Model „Od A do F”. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.
21. West M.A.: Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji. PWN, Warszawa 2000.
22. Wojciszke B.: Człowiek wśród ludzi. Scholar, Warszawa 2006.
23. Doraczyńska N.: Otwarcie na zmiany. „Personel i Zarządzanie”, nr 8/269, 2012.
24. Drucker P.F.: Discipline of Innovation. „Harvard Business Review”, August 2002, http://mis.postech.ac.kr/class/MEIE780_AdvMIS/2012%20paper/Part1%20%28Pack1-3%29/01_intro/1-2%29%20The%20Discipline%20of%20Innovation.pdf.
25. The Lisbon European Council: An agenda of economic and social renewal for Europe, Contribution of the European Commission to the Special European Council in Lisbon. Brussels, 23-24th March 2000.
26. http://wyborcza.pl/1,91446,17464554,Woj_slaskie_od_kilkunastu_lat_planuje_rozwoj_przez.html, 12.04.17.