

dr Katarzyna Szczepańska-Woszczyna
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE W OBSZARZE KREATYWNOŚCI I INNOWACYJNOŚCI

Streszczenie: Kreatywność i innowacyjność to działania, za pomocą których przedsiębiorstwo zmierza do sukcesu na rynku, a jednocześnie składniki kompetencji menedżerskich zwiększające skuteczność menedżerów w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Kreatywność postrzegana jest jako warunek konieczny (choć niewystarczający) innowacyjności. Natomiast innowacyjność można określić jako urzeczywistnienie (w procesach organizacyjnych, produktach, technologiach itp.) kreatywności. Swoistym łącznikiem pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością jest postawa proinnowacyjna, czyli rzeczywiste zainteresowanie wdrożeniem kreatywnych pomysłów połączone z gotowością do wzięcia odpowiedzialności za wdrożenie projektu. Jak wskazują wyniki badań, istnieje związek pomiędzy kreatywnością i innowacyjnością menedżerów a innowacyjnością organizacji. W artykule przedstawiono kreatywność i innowacyjność jako składniki kompetencji menedżerskich w procesie skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach zmiennego otoczenia.

Słowa kluczowe: menedżer, kompetencje, kompetencje menedżerskie, kreatywność, innowacyjność

Wstęp

Zmiany, których doświadczają przedsiębiorstwa w otoczeniu o dużym nasileniu konkurencji i dużej zmienności, są często nieoczekiwane i radykalne. Potrzebne jest zatem działanie wymagające wyobraźni i twórczości zarówno od kadr kierowniczych, jak i pracowników. W toku badań nad wartością twórczości i innowacyjności w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa dynamicznie rozwijanych w latach 70. XX w., których przedmiotem były zarówno kompetencje menedżerskie, jak również organizacyjne uwarunkowania twórczości i innowacji, badacze amerykańscy Siegel i Kaemmere oraz Kanter zauważyli, że organizacje innowacyjne charakteryzują się specyficznym ukierunkowaniem na kreatywność i innowacje: poparciem dla ich członków dążących do realizacji nowych pomysłów, tolerancją dla ich różnorodności, elastycznością, zachętą oraz zaufaniem i autonomią. Dostrzeżono również silny wpływ klimatu innowacyjnego („sygnały wysyłane przez kierownictwo organizacji do pracowników, zawierające oczekiwania innowacyjnych zachowań”) – jako czynnika determinującego zachowanie jednostek – na organizacyjną innowacyjność, co pozwoliło przyjąć, że postrzeganie przez członków organizacji klimatu jako sprzyjającego innowacyjności ma wpływ na jednostkowe zachowania innowacyjne¹. Celem pracy jest wskazanie, że istnieje związek pomiędzy kreatywnością jednostki a innowacyjnością organizacji. Źródłem kreatywności i innowacyjności jest potencjał twórczy człowieka².

¹ D. Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, [w:] „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, t. 14, zeszyt 4, Łódź 2013, s. 32-33.

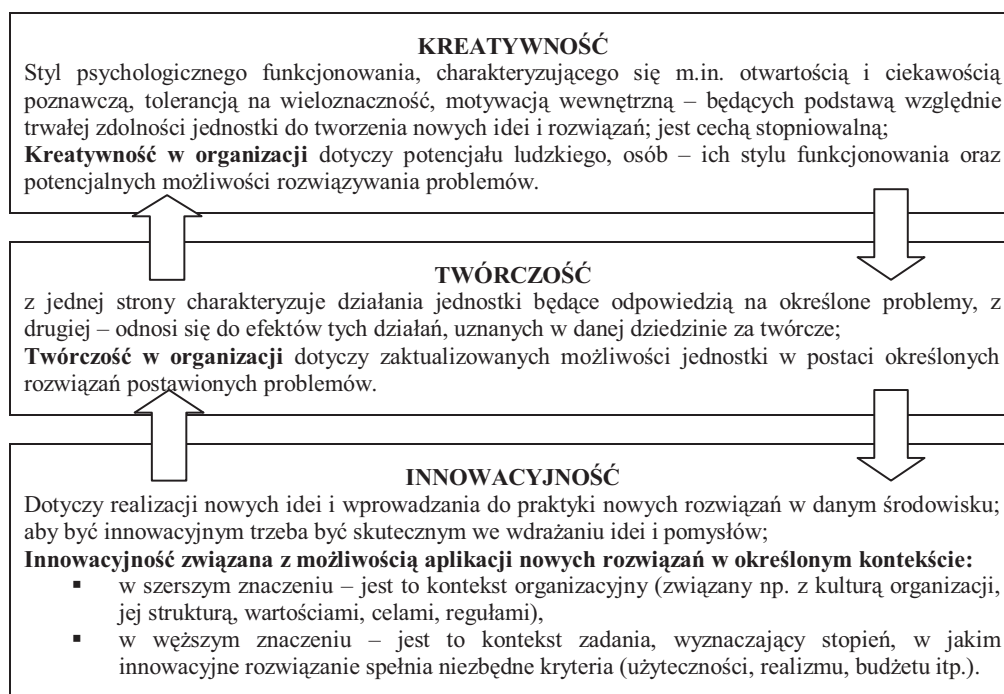
² J. Koziński, *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa 1987; J. Koziński, *Człowiek oświecony czy innowacyjny*, „Kwartalnik Pedagogiczny” 1987, nr 1.

1. Kreatywność i innowacyjność – wzajemne relacje

Relacje między kreatywnością a innowacyjnością zaczęto zauważać w latach 60. XX w., podkreślając znaczenie budowania interdyscyplinarnych i całościowych modeli opisujących rzeczywistość społeczną. Odchodzono od traktowania jednostki jako biernej i odtwórczej na rzecz jej upodmiotowienia i aktywizacji. Również konsekwencją powiązania obszaru mikro- z szerszymi procesami, np. globalizacją, koncepcją kapitału intelektualnego, zarządzania wiedzą było odejście od wąskiego, zindywidualizowanego ujmowania kreatywności jako cechy jednostkowej na rzecz szerszego kontekstu – organizacji, instytucji czy jako elementów i czynników proinnowacyjnego rozwoju. Wzrosła również rola i znaczenie relacji między kreatywnością jednostki a innowacyjnością grup, zespołów, organizacji (w kontekście ich aktywności zawodowej). Kreatywność i twórczość stały się domeną każdego, udziałem ludzi podejmujących codzienną aktywność zawodową, edukacyjną, a nie tylko unikalną, szczególną i wysublimowaną cechą wybitnych jednostek³. U podstaw takiego rozumienia twórczości znalazły się klasyczne teorie Masłowa, Rogersa, Fromma, Maya – traktujące twórczość jako potrzebę człowieka, wyraz samorealizacji. Zdaniem R. Floridy współcześnie dokonuje się zmiana w strukturze zatrudnienia – następuje przejście od *blue i white collars workers* do *no collar workers* – rozwoju „klasy kreatywnej”, ludzi, których praca opiera się na generowaniu nowej wiedzy, tworzeniu informacji czy szeroko rozumianych nowych form, których łączy duża autonomia podejmowanych działań oraz znaczna swoboda funkcjonowania. Do tej klasy zalicza się dziennikarzy, artystów, uczonych, pracowników nowych technologii, doradców, konsultantów, nauczycieli⁴. Inaczej postrzega się też innowację – nie tylko od strony jej wymiernych efektów (nowe produkty, procesy, usługi lub zmiany organizacyjno-menedżerskie), ale także biorąc pod uwagę kompetencje osobowościowe jej twórców (np. pracowników). Wzmacnianie działań podnoszących innowacyjność może następować poprzez wzmacnianie kreatywności jednostki. Relacje i zależności między pojęciami kreatywności, twórczości oraz innowacyjności scharakteryzował M. Stasiakiewicz, prezentując przebieg procesu – od kreatywności jako kompetencji jednostkowej, przez jej działania i zachowania (twórczość), aż po efekty rozumiane jako możliwości aplikacji rozwiązań (rys. 1).

³ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 16-18.

⁴ D.A. McGranahan, T.R. Wojan, D.M. Lambert, *The rural growth trifecta: outdoor amenities, creative class and entrepreneurial context*, „Journal of Economic Geography” 2011, Vol. 11, Issue 3, s. 529-557.

Rysunek 1. Relacje między kreatywnością, twórczością i innowacyjnością

Źródło: R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 38.

Innowacjom towarzyszą zmiany tworzone i wdrażane przez kreatywnych i innowacyjnie nastawionych ludzi. Ich spontaniczność jest wynikiem naturalnej ciekawości ludzi, twórczego podejścia, oryginalności myślenia, fantazji, wyobraźni, elastyczności, samokrytyki, odwagi, upor, zaangażowania, umiejętności patrzenia ponad granicami i dokonywania powiązań interdyscyplinarnych⁵.

Nie ma wątpliwości, że kreatywność jest wartością wskazaną, a wręcz konieczną w prowadzeniu działalności gospodarczej i biznesowej. W niektórych branżach otwartość, nieskrępowana twórczość, pomysłowość okazały się wręcz fundamentami, na których zostały one zbudowane. Analizowana z perspektywy przedsiębiorstwa/ organizacji jest pewną szczególną kompetencją pracowników do szukania nieszablonowych rozwiązań, redefiniowania problemów, dostrzegania szans i niszy rynkowych – jest zatem cechą osobniczą, ale w dużej mierze zależną od otoczenia danej jednostki. To rodzi konsekwencje dotyczące możliwości wykorzystania kreatywności w działalności biznesowej: może się ona rozwinąć, ale w niesprzyjających okolicznościach ulegnie degradacji i wytlumieniu⁶. Wyzwaniem dla menedżerów jest stworzenie takich warunków pracy i sposobu zarządzania pracownikami, by ich potencjał kreatywnego myślenia i działania stał się w pełni użytecznym zasobem

⁵ J. Targalski, A. Francik, *Innowacyjność przedsiębiorstw – aspekty makro- i mikroekonomiczne*, [w:] Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, UE w Krakowie, nr 1, Kraków 2007, s. 207.

⁶ W. Wierzyński, *Od homo sapiens do homo creatus*, www.pi.gov.pl

firmy. Kluczem do tego jest zrozumienie zależności między kreatywnością pracowników a innowacyjnością firmy. Kreatywność jest swoistym zasobem pracowników organizacji, szczególnym środkiem wytwórczym, innowacja natomiast jest jej efektem, produktem finalnym. Można więc zauważyć, że każdy proces innowacji musi zacząć się od kreatywnego działania, chociaż nie każdy akt kreatywności zakończy się stworzeniem innowacji. Innowacja nie powstanie bez kreatywnych pracowników, ale do wykorzystania ich potencjału konieczne jest stworzenie w firmie odpowiednich warunków.

2. Kreatywność menedżerów w organizacji

Według E. Nęckiej pojęcie kreatywności obejmuje nie tylko cechy intelektu, ale także aspekty motywacyjne oraz cechy osobowości⁷. Pojęcie kreatywnego (tj. zdolnego do generowania nowych/oryginalnych i zarazem wartościowych pod względem poznawczym, estetycznym, pragmatycznym lub etycznym rozwiązań) kapitału ludzkiego, zarówno w makro-, jak i mikroskali, odnosi się głównie do pracowników i menedżerów⁸.

Myślenie kreatywne można rozumieć jako kojarzenie rzeczy lub idei, między którymi wcześniej nie dostrzegano związku. Kreatywność przejawia się w gotowości i umiejętności zastosowania wiedzy do rozwiązania nowych problemów, tworzenia nowych pomysłów i wynajdowaniu oryginalnych rozwiązań. To twórcze i innowacyjne podejście do zagadnień. Działanie menedżera nie może być schematyczne, podążanie utartymi ścieżkami to bowiem droga donikąd, dlatego też kreatywność jest szczególnie wymagana wśród umiejętności współczesnego menedżera.

Kreatywność to umiejętność zastosowania wiedzy do rozwiązania nowych problemów. Nie jest enigmatycznym procesem ani unikalną cechą charakteryzującą tylko nieliczne osoby. Można jej się nauczyć i w sposób świadomy budować i rozwijać swoje kompetencje w tym obszarze⁹. Jest jedną z kluczowych umiejętności decydujących o sukcesie bądź porażce. Kreatywność pomaga tworzyć innowacyjne produkty i rozwiązania, pozwala generować niestandardowe metody działania, co w konsekwencji wyróżnia firmy na rynku. Jednak kreatywność nie jest sztuką samą w sobie, musi być elementem całego systemu funkcjonowania firmy i sposobu myślenia organizacji, w przeciwnym razie będą powstawały rozwiązania zrozumiałe dla nielicznych, ale nie do przyjęcia przez klientów. Kreatywność musi być także łączona z metodycznym działaniem, bowiem bez systematycznego działania i sprawności operacyjnej pozostawia pomysł, koncepcję, wizję jako niespełnione marzenie pomysłodawców.

Kreatywność jest wypadkową interakcji kompetencji intelektualnych, uzdolnień twórczych, cech osobowości oraz szeroko rozumianego otoczenia społeczno-kulturowego i gospodarczego. W praktyce organizacyjnej kompetencje twórcze oznaczają umiejętność ciągłego uczenia się nowych wartości i rozwiązań oraz nowych sposobów pozyskiwania i transferu wiedzy¹⁰. E. Steiner i R. Weber przypisują dominującą rolę właśnie twórczym umiejętnościom menedżerów, zaliczając do nich:

⁷ E. Nęcka, *Twórczość*, [w:] *Psychologia*, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

⁸ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003, s. 13-17.

⁹ R. Epstein, *The big book of creativity games*, McGraw Hill, New York 2000.

¹⁰ M. Morawski, *Kompetencje menedżerów w procesie zarządzania wiedzą*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 118.

- umiejętność generowania dużej liczby pomysłów w krótkim czasie,
- ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań,
- oryginalność – tworzenie nowatorskich powiązań i pomysłów,
- umiejętność wybrania optymalnego rozwiązania,
- wytrwałość w pokonywaniu trudności,
- motywację jako problem i wyzwanie,
- energiczność i operatywność,
- konsekwencję, systematyczność, odwagę,
- tolerancję i poszanowanie odmiennych poglądów,
- unikanie przedwczesnego zajmowania stanowiska w sprawie,
- otwartość na krytykę,
- relatywistyczne spojrzenie na rzeczywistość,
- niezależność sądów¹¹.

Według T.M. Amabile¹², możliwości wykorzystania twórczego, kreatywnego potencjału jednostek i liczące się osiągnięcia zależą od trzech głównych komponentów:

motywacji autotelicznej (którą można kształtować poprzez przydzielanie do rozwiązania nietuzinkowych, wolnych od przymusów i ograniczeń zadań, których rozwiązanie może dać radość i satysfakcję),

zdolności kierunkowych (kształtowane w toku formalnej i nieformalnej edukacji),

zdolności twórczych (które można kształtować podczas treningów).

Zdaniem K. Urbana dla kształtowania kreatywnego menedżera znaczenie mają:

1) komponenty poznawcze:

- myślenie i działanie rozbieżne (m.in. restrukturyzowanie i redefiniowanie),
- myślenie ogólne i wiedza podstawowa (np. myślenie logiczne),
- specyficzna wiedza i umiejętności (w tym: umiejętności specjalne),

2) składniki osobowościowe:

- koncentracja i zaangażowanie w zadanie (w tym: selektywność),
- motywy i motywacja (m.in. potrzeba kontroli),
- otwartość i tolerancja wieloznaczności (humor i inne).

3. Kompetencje innowacyjne

W myśl koncepcji gospodarki opartej na wiedzy to raczej wiedza i ciągłe innowacje, a nie tylko kapitał finansowy stają się decydującymi czynnikami sukcesu. Innowacyjność jest czynnikiem w coraz większym stopniu determinującym procesy ekonomiczne zachodzące we współczesnej gospodarce. Kwestie związane z innowacjami zależne są m.in. od zjawisk i procesów o charakterze społecznym, psychologicznym i kulturowym. Procesy te mogą być wzmacniane bądź kształtowane za pomocą odpowiednich działań i narzędzi, wpływających np. na wzmacnianie postaw korzystnych dla rozwoju innowacyjności (zwiększanie otwartości na zmiany, zwiększanie akceptacji dla ryzyka itp.). Planowanie działań i instrumentów wymaga jednak wiedzy dotyczącej źródeł innowacyjności, w tym czynników determinujących innowacyjność jednostki – uczestnika procesów społeczno-

¹¹ D. Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych...*, op. cit.

¹² T.M. Amabile, *Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity*, CEF, Buffalo 1989, s. 63.

-gospodarczych (pracownika, menedżera, przedsiębiorcy). Konieczna jest także znajomość mechanizmów, za pomocą których innowacyjność jednostki wpływa na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, instytucji oraz całej gospodarki.

Wprowadzanie innowacji stało się jednym ze sposobów poszukiwania nowych źródeł zapewnienia przewagi konkurencyjnej – nie tylko dużych podmiotów, ale również firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Firmy coraz częściej dostrzegają konieczność opracowywania i wdrażania innowacji, wynikającą między innymi z coraz krótszych cykli życia produktów. Badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa, które skutecznie wdrażają i zarządzają innowacjami, osiągają wyższe przychody oraz lepsze wyniki finansowe niż ich konkurenci na rynku¹³. Jednak warunkiem sukcesu jest innowacyjność organizacji rozumiana nie jako incydentalne zdarzenie, lecz jako rozwijanie nowych kompetencji i podejmowanie nowej działalności w perspektywie długookresowej. Innowacje nie zdarzają się „przez przypadek”, są rezultatem systematycznego i zorganizowanego procesu zarządzania zmianą. Wymaga to od naczelnej kadry kierowniczej kompetencji wspierających innowacje, nowego podejścia do przywództwa, rezygnacji z tradycyjnego stereotypu postrzegania lidera i menedżera¹⁴ (tabela 1).

Tabela 1. Przywództwo tradycyjne a przywództwo zorientowane na innowacje

PRZYWÓDZTWO ZORIENTOWANE NA INNOWACJE	PRZYWÓDZTWO TRADYCYJNE
Perspektywa długookresowa	Perspektywa krótkookresowa
Formułowanie wizji	Sporządzanie planów i budżetów
Podejmowanie ryzyka	Unikanie ryzyka
Odkrywanie nowych terytoriów	Powielanie istniejących rozwiązań
Inicjowanie zmian	Stabilizacja
Budowanie zaangażowania	Kontrola i biurokracja, formalne procedury i instrukcje
Zachęcanie do różnorodności	Wspieranie jednolitości
Powoływanie się na pasję	Powoływanie się na racjonalność
Działanie moralne	Działanie amoralne
Orientacja na innowacje	Orientacja na rutynę
Pracownik jako zasób strategiczny	Zastępowalność pracowników
Budowanie długoterminowych relacji z klientem	Niezabieganie o klienta
Menedżer - lider	Menedżer - dyktator

Źródło: A. Sitko-Lutek, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H, Oeconomia, Lublin: Wyd. UMCS, vol. 47, 1, 2013, s. 142; M. Chrapko, *Zarządzanie znalazło się w kryzysie*, [on-line, 2013-11-22] <http://www.forbes.pl/zarządzanie-znalazlo-sie-w-kryzysie,artykuly,153692,1,1.html>

¹³ J. Bessant, J. Tidd, *Innovation and Entrepreneurship*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2011, s. 5.

¹⁴ A. Sitko-Lutek, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H, Oeconomia, Lublin, Wyd. UMCS, vol. 47, 1, 2013, s. 142.

Przestrzeń pracy zawodowej jest ważnym środowiskiem uczenia się menedżerów, są oni z jednej strony wykreowani przez to środowisko, z drugiej – kształtują je¹⁵. Dlatego od ich kompetencji i „inteligencji innowacyjnej” zależy, czy zespół, którym kierują, i środowisko pracy będą innowacyjne czy też nie¹⁶. Zmiany organizacyjne i innowacje są trudno akceptowane przez ludzi, jeśli nie towarzyszą tym wdrożeniom odpowiednie podejścia, procesy i procedury¹⁷. Wielu badaczy zwraca uwagę na znaczącą rolę kultury i klimatu organizacyjnego sprzyjającym innowacjom i adaptacji zmian. Innowacyjny klimat jest silnie powiązany właśnie z kompetencjami menedżerów.

D. Nawrat, w wyniku przeprowadzonych badań, prezentuje następujące cechy charakteryzujące innowacyjnego menedżera: otwartość, szerokie spojrzenie na problemy, umiejętność twórczego rozwiązywania problemów i konfliktów, podążanie za zmianami, kreatywność. Innowacyjny menedżer, zdaniem respondentów, to człowiek: przebojowy, ciągle poszukujący, ciągle wprowadzający zmiany i udoskonalenia, komunikatywny i łatwo nawiązujący kontakty z ludźmi, umiejący inspirować podwładnych, słuchać ich opinii i dostrzegać dobre pomysły. Dwa główne czynniki wpływające na kształtowanie kompetencji innowacyjnych to: uwarunkowania podmiotowe (predyspozycje, cechy, zdolności, typ osobowości, kompetencje osobiste i społeczne), które zostały uznane za najważniejsze, oraz środowisko zawodowe¹⁸.

Niezbędnym elementem skutecznego zarządzania zmianami zmierzającymi do implementowania innowacji są umiejętności przedsiębiorcze jako swoisty „pakiet”, na który składają się takie umiejętności, jak:

- wysoko rozwinięte zrozumienie procesu i jego różnych elementów,
- planowanie i zarządzanie projektowe,
- umiejętność pracy zespołowej – zdolność pracy z innymi w niepewnych warunkach,
- przywództwo – posiadanie wizji i zdolność jej wdrożenia,
- umiejętność uczenia się – zdolność analizowania, identyfikowania pozytywnych i negatywnych zdarzeń oraz ich przyczyn, umiejętność skorygowania procesu na ich podstawie¹⁹.

Z badań R.M. Kanter przeprowadzonych wśród 165 menedżerów pięciu głównych korporacji w Stanach Zjednoczonych wynika, że menedżerów-innowatorów powinno cechować:

- umiejętność wycucia potrzeb, przewidywania zmian i pozytywne do nich nastawienie,
- determinacja (staranne planowanie działań i nieustępliwość w działaniu),
- umiejętność łączenia całościowej wizji z dbałością o każdy szczegół,
- partycypacyjny styl przywództwa,
- upór połączony ze zdolnością przekonywania i taktem²⁰.

¹⁵ Z. Dacko-Pikiewicz, *Kształcenie ustawiczne*, [w:] *Zarządzanie marketingiem w szkole wyższej: absolwenci WSB na rynku pracy*, red. R. Niestrój, J. Wódz, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008.

¹⁶ D. Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych...*, op. cit., s. 23.

¹⁷ B. Kożusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.

¹⁸ D. Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych...*, op. cit., s. 34-35.

¹⁹ J. Bessant, J. Tidd, *Innovation and Entrepreneurship ...*, op. cit., s. 36.

²⁰ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 174.

Podsumowanie

Kreatywność i innowacyjność to działania, za pomocą których przedsiębiorstwo zmierza do sukcesu na rynku, a jednocześnie składniki kompetencji menedżerskich zwiększające skuteczność menedżerów w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Kreatywność postrzegana jest jako warunek konieczny (choć niewystarczający) innowacyjności (niewystarczający, gdyż nie zawsze kreatywne myślenie i działanie przynosi rezultaty w postaci innowacji). Kreatywność oznacza umiejętność postawienia pytania *jak można coś zrobić inaczej, lepiej* połączoną z umiejętnością *projektowania* zmian w organizacji. Natomiast innowacyjność można określić jako urzeczywistnienie (w procesach organizacyjnych, produktach, technologiach itp.) kreatywności. Swoistym łącznikiem pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością jest postawa proinnowacyjna, czyli rzeczywiste zainteresowanie wdrożeniem kreatywnych pomysłów połączone z gotowością do wzięcia odpowiedzialności za operacjonalizację i wdrożenie projektu. Postawy proinnowacyjne mogą być wzmacniane przez wzmacnianie kreatywności jednostki.

Umiejętne wykorzystywanie kreatywności, stymulowanie jej i rozwijanie wyzwala dodatkowy potencjał firmy, inspiruje, tworzy nowe pomysły, które – w procesie innowacyjnym – przekształcane są w produkty, usługi i technologie. Wymaga jednak od organizacji odstąpienia od utartych sposobów zarządzania na rzecz elastyczności i podejścia partycypacyjnego, w którym pracownicy są równoprawnymi członkami społeczności, których głos ma znaczenie i jest brany pod uwagę przez kadrę zarządzającą. Współczesne przedsiębiorstwa właściwie nie mają tutaj większego wyboru – jeśli chcą się rozwijać, muszą wspierać kreatywność i innowacyjność, a także większe zaangażowanie swoich pracowników. Potrzebują stałego przepływu nowych pomysłów, które będą przekształcane w realne procesy tworzenia nowych wartości w postaci innowacyjnych produktów, usług i technologii. Kluczowe dla przedsiębiorstw jest przeniesienie kreatywności z poziomu jednostki na poziom organizacji, a więc stworzenie wewnątrz jej struktury takich instytucjonalnych, społecznych, kulturowych i technicznych warunków, które stymulują kreatywne myślenie i twórcze zachowania.

W czasach, w których zmiana jest stałym elementem biznesu, kreatywność i innowacyjność stają się wymogiem, a nie przywilejem. Są warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym do osiągnięcia sukcesu. Badania pokazują, że osoby twórcze lepiej radzą sobie z funkcjonowaniem w zmiennym i niepewnym otoczeniu, dostrzegają nowe możliwości, potrafią twórczo przekształcać rzeczywistość i samych siebie.

Bibliografia

- Amabile T.M., *Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity*, CEF, Buffalo 1989
Bessant J., Tidd J., *Innovation and Entrepreneurship*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2011.
Chrapko M., *Zarządzanie znalazło się w kryzysie* [on-line, 2013-11-22] <http://www.forbes.pl/zarzadzanie-znalazlo-sie-w-kryzysie,artykuly,153692,1,1.html>
Dacko-Pikiewicz Z., *Kształcenie ustawiczne*, [w:] *Zarządzanie marketingiem w szkole wyższej: absolwenci WSB na rynku pracy*, red. R. Niestrój, J. Wódz, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008.

- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw pro-innowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010.
- Epstein R., *The big book of creativity games*; McGraw Hill, New York 2000.
- Kożusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.
- Kozielecki J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa 1987.
- Kozielecki J., *Człowiek oświecony czy innowacyjny*, „Kwartalnik Pedagogiczny” 1987, nr 1
- McGranahan D.A., Wojan T.R., Lambert D.M., *The rural growth trifecta: outdoor amenities, creative class and entrepreneurial context*, “Journal of Economic Geography” 2011, Vol. 11, Issue 3.
- Morawski M., *Kompetencje menedżerów w procesie zarządzania wiedzą*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Nawrat D., *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, [w:] *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji*, red. J.D. Antoszkiewicz, A. Marjański, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, t. 14, zeszyt 4, Łódź 2013.
- Nęcka E., *Twórczość*, [w:] *Psychologia*, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003.
- Oleksyn, T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Sitko-Lutek, A., *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H, Oeconomia, Wyd. UMCS, vol. 47, Lublin 2013.
- Targalski J., Francik A., *Innowacyjność przedsiębiorstw – aspekty makro- i mikroekonomiczne*, [w:] *Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 1, Kraków 2007.

MANAGERIAL COMPETENCIES IN THE AREA OF THE CREATIVITY AND INNOVATIONS

Summary: Creativity, innovation and entrepreneurship are factors that lead the company to success in the market, as well as elements of managerial competence, increasing the effectiveness of managers in conditions of the dynamically changing environment. Creativity is a necessary, but not sufficient condition of the innovation. Innovation can implement creativity in organizational processes, products and technologies. A link between creativity and innovation is a pro-innovation attitude, that is a true interest in implementing creative ideas connected with readiness to take responsibility for the process of operationalisation and implementation. Pro-innovation attitudes can be reinforced by strengthening creativity of the individual. As the research findings indicate, there is a relationship between creativity of the individual and innovation of the company. The paper presents creativity, innovation and entrepreneurship as elements of managerial competence in the process of the effective business management in conditions of the changeable environment.

Keywords: manager, competence, managerial competence, creativity, innovation

Nota o Autorze:

dr Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Information about the author:

Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, Ph.D., Academy of Business in Dąbrowa Górnicza

Contact:

dr Katarzyna Szczepańska-Woszczyna

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

ul. Cieplaka 1 c

41-300 Dąbrowa Górnicza