

UWARUNKOWANIA KREATYWNOŚCI I INNOWACYJNOŚCI W REGIONIE PÓŁNOCNO-WSCHODNIEJ POLSKI

Wprowadzenie

W czasach dynamicznych zmian otoczenia, rosnących wymagań klientów i nasilonej rywalizacji konkurencyjnej sukces rynkowy przedsiębiorstw w coraz większym stopniu staje się uzależniony od umiejętności wprowadzania nowych rozwiązań, które mogą stanowić dla firmy niebagatelną wartość. Implementacja zmian, aby była udana i pozytywnie odbierana przez jednostki przyjmujące, wymaga jednak często nieszablonowych decyzji i niekonwencjonalnych aktów twórczych. Dlatego też w literaturze przedmiotu oraz uwagach praktyków biznesowych coraz częściej akcentuje się rolę kreatywności w procesie rozwoju organizacji. Wzrost znaczenia kreatywności wynika także z faktu postrzegania jej dominującej funkcji w zwiększaniu innowacyjności, która jest podstawowym źródłem osiągnięcia przez firmy przewagi konkurencyjnej.

Należy mieć też na uwadze fakt, że innowacyjność i konkurencyjność poszczególnych przedsiębiorstw decyduje nie tylko o ich sytuacji rynkowej, ale determinuje również konkurencyjność w wymiarze regionalnym oraz krajowym, rzutując tym samym na poziom dobrobytu społecznego i stan gospodarki. W prowadzonych analizach warto więc uwzględniać także wymiar regionalny pobudzania kreatywności i innowacyjności. Jest to tym bardziej zasadne, gdyż poszczególne regiony cechują się osobliwymi walorami oraz barierami rozwojowymi.

Niniejsze opracowanie opiera się na założeniu, że kreatywność jest warunkiem koniecznym powstawania innowacji, a co z tego wynika, w sposób pośredni rzutuje na konkurencyjność przedsiębiorstw i regionów, w których są one zlokalizowane. Celem pracy jest usystematyzowanie wiedzy w zakresie

* Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Filia w Elku.

uwarunkowań rozwoju kreatywności i innowacyjności oraz przedstawienie badanego zagadnienia w odniesieniu do regionu północno-wschodniej Polski.

Artykuł ma charakter analizy teoriiopoznawczej, wzbogaconej o prezentację wyników z wybranych źródeł wtórnych i raportów badawczych. Struktura opracowania wynika z przyjętego celu. W artykule przedstawiono pojęcie i formy kreatywności oraz zwrócono uwagę na różnicę w postrzeganiu terminów *kreatywność* i *innowacyjność*. Główna część pracy to szczegółowa prezentacja determinant kreatywności i innowacyjności, które stanowią następnie podstawę do oceny analizowanego zagadnienia z perspektywy regionu północno-wschodniej Polski.

Pojęcie kreatywności

Termin *kreatywność* pochodzi od spolszczenia angielskiego słowa *creativity* oznaczającego zarówno kreatywność, jak i twórczość¹. Prowadząc studia literatury, należy jednak zauważyć, że pojęcie to nie ma jednoznacznej definicji. Może być to efektem tego, że na przestrzeni lat analizowany termin poddawany był preparacji z wielu różnorodnych perspektyw, a mianowicie: filozofii, psychologii behawioralnej, psychologii społecznej, neuropsychologii poznawczej, historii oraz ekonomii i przedsiębiorczości². Kilka wybranych definicji kreatywności przedstawiono poniżej.

Zgodnie ze słownikiem języka polskiego kreatywność to zdolność do tworzenia czegoś nowego lub oryginalnego³. Według M. Wertheimer'a kreatywność to reorganizacja myśli na dany temat, które jest podejmowane w celu uzyskania nowego, głębszego wglądu w naturę problemu. T. Rickards określa kreatywność jako ucieczkę od zastoju myślowego. R.W. Woodman, J.E. Sawyer i R.W. Griffin określają kreatywność jako tworzenie użytecznych i wartościowych produktów, usług, pomysłów, procedur lub pomysłów przez współpracujące ze sobą jednostki⁴. Z kolei M.A. West utożsamia kreatywność ze sposobem myślenia, polegającym na wyszukiwaniu szczególnych zależno-

¹ J. Moczydłowska, *Prokreatywny system motywowania jako wyzwanie dla nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 71; M. Karwowski, *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu stylu twórczości*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2009, s. 38.

² K. Wojtoszek, *Wpływ kreatywności zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie na jego konkurencyjność, Kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość*, red. L. Kowalczyk, F. Mroczko, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014, s. 292.

³ <https://sjp.pwn.pl/szukaj/kreatywno%C5%9B%C4%87.html>, (stan na dzień 30.01.2018).

⁴ K. Wojtoszek, *Wpływ kreatywności zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 292.

ści między elementami i łączeniu ich w niespotykany sposób. Efekt kreatywności polega zatem na „rozbiciu” wyuczonego schematu myślenia i wykorzystaniu posiadanej wiedzy do generowania nowych pomysłów⁵.

Kreatywność często łączona jest z twórczością. Pojawia się jednak istotne pytanie, czy te dwa terminy oznaczają to samo i czy mogą być stosowane zamiennie? Opinie na ten temat, które można znaleźć w literaturze przedmiotu nie dają prostej odpowiedzi, ale w większości przypadków autorzy sugerują, aby te dwa pojęcia rozdzielać.

Zdaniem J. Moczydłowskiej kreatywność to predyspozycja psychiczna, cecha osobowości jednostki oznaczająca dyspozycję do szeroko rozumianej twórczości. Tym czymś, co odróżnia kreatywność i twórczość, jest właśnie rezultat działania. Wyrazem kreatywności jest działanie mające walor twórczy, jednak niekoniecznie jest nim sam wytwór, bowiem kreatywność stanowi uwarunkowanie twórczości w znaczeniu potencjalnym⁶. W podobnym zakresie formułuje wnioski M. Karwowski, który postrzega kreatywność jako osobowościowy potencjał do osiągania znaczących wyników w zakresie twórczości, który związany jest z takimi cechami charakteru, jak: otwartość, sumienność, wrażliwość na problemy, pomysłowość oraz motywacja do działania, dlatego wiąże się ją zarówno z postawą twórczą, jak i ze zdolnościami twórczymi. Kreatywność można zatem traktować jako wyjściowy poziom twórczości, czyli warunek konieczny, ale niewystarczający każdej aktywności o charakterze twórczym⁷.

Przechodząc na grunt rozważań dedykowany zarządzaniu, należy podkreślić, że głównym obszarem zainteresowań teoretyków i praktyków przedsiębiorczości jest analizowanie kreatywności w kontekście działań prowadzących do osiągnięcia określonych celów organizacji. Za T. Amabile warto więc zauważyć, że kreatywność jest zwykle traktowana jako czynnik sprawczy innowacyjności, co w wymiarze organizacyjnym odnosi się do generowania nowych i wartościowych pomysłów dotyczących wszelkich procesów zarządczych⁸.

⁵ M. A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000, s. 20.

⁶ J. Moczydłowska, *Prokreatywny system motywowania jako wyzwanie...*, op. cit., s. 71-73.

⁷ M. Karwowski, *Zgłębianie kreatywności...*, op. cit., s. 38.

⁸ A. Wojtczuk-Turek, „Ciemna strona” kreatywności w organizacji – perspektywa podmiotowa i grupowa, w: *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 209.

Kreatywność a innowacyjność

Między kreatywnością a innowacyjnością występuje silny związek przyczynowo-skutkowy. Terminy te nie mogą być jednak traktowane jako synonimy, chociaż w wielu pracach naukowych nie artykułuje się znaczącej rozbieżności pomiędzy nimi i występują one niemal równorzędnie⁹.

Kreatywność powinna być rozumiana jako cecha mentalna, opisująca proces ludzkiego myślenia, który jest: twórczy, oryginalny, odkrywczy, nieschematyczny itd. Kreatywność to otwartość na wszelkie działania, zdolność do generowania pomysłów, dynamiczna inicjatywa, a nawet postawa wobec świata. Kreatywność, jako cecha, ma zatem wymiar indywidualny i społeczny¹⁰. Jest procesem rozwijania i wyrażania nowatorskich pomysłów w celu rozwiązania konkretnych problemów lub zaspokojenia potrzeb. W tym rozumieniu jest więc nie tyle talentem samym w sobie, ile celowym procesem wytwarzania innowacji¹¹.

Natomiast innowacyjność, która jest formą twórczości, jako cecha behawioralna opisuje to, w jaki sposób jednostka zachowuje się, aby wdrożyć określone zmiany¹². Z terminem innowacyjności wiąże się zatem wdrażanie nowości i niekonwencjonalnych rozwiązań. Innowacyjność jest nacechowana nieprzewidywalnością i ryzykiem. Efekty działań innowacyjnych opierają się na założeniu pozytywnego rezultatu, który jednak nie zawsze jest zależny tylko od samej organizacji, ale również od reakcji i warunków otoczenia¹³.

Jak trafnie zauważa J. Baruk¹⁴ – zgodnie z ujęciem schumpeterowskim – kreatywność jest pierwszym etapem procesu tworzenia innowacji, ponieważ u źródeł innowacji leży zawsze inwencja odkrywczą przedsiębiorczej jednostki,

⁹ B. Clegg, *Creativity and Innovatoinis for Managers*, Butterwoth-Heinemann, Oxford 1999, s. 1-2; A. Hilarowicz, G. Osika, *Uwarunkowania środowiskowe kreatywności pracowników*, (w:) *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 136.

¹⁰ M. Mroziwski, *Aksjonormatywność w zarządzaniu jako czynnik kreatywności*, w: *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 40.

¹¹ L. Richard, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją. Techniki twórczego myślenia*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 123.

¹² R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska: *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 16-17, 20-21.

¹³ A. Fadaee, H. O. Abd Alzahrh, *Explaining the Relationship between Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, „International Journal of Economy, Management and Social Sciences” 2014, nr 12, s. 3; D. Gmitrowicz, J. Jędrzejczak, *Od kreatywności do innowacji*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2014, s. 14.

¹⁴ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 90.

którą J. Schumpeter określał mianem *twórczej destrukcji*¹⁵. J. Baruk zaznacza również, że w przeciwieństwie do innowacji kreatywność jest myśleniem różnicującym i procesem tworzenia pomysłów nie ukierunkowanym żadnym modelem, zaś istotą innowacji jest selekcja, doskonalenie, i wdrażanie jedynie wybranych pomysłów do praktyki gospodarczej¹⁶.

Podsumowując należy stwierdzić, że u podstaw innowacji zawsze znajduje się problem i myśl twórcza, czyli kreatywność¹⁷. Innymi słowy, ludzie kreatywni generują pomysły, a innowatorzy wprowadzają je do świata biznesu. Kreatywność jest zatem warunkiem koniecznym występowania postaw innowacyjnych i postępu, ponieważ nie ma innowacji bez kreatywności. Każdy badacz, analizując i oceniając innowacyjność, pośrednio ocenia więc kreatywność, którą – podobnie jak innowacyjność – można rozpatrywać na gruncie: jednostki, branży, regionu czy kraju.

Determinanty kreatywności i innowacyjności

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa kreatywność pracowników, która warunkuje potencjał innowacyjny, można rozpatrywać w trzech aspektach, przedstawionych w tabeli 1. Po pierwsze, ważny jest kontekst (wewnątrzorganizacyjny) jednostkowy, czyli odnoszący się do zachowania poszczególnych pracowników i wszelkich czynników (wrodzonych i nabytych), które rzutują na to zachowanie. Po drugie, należy brać pod uwagę aspekt grupowy i zarządczy rozumiany jako całokształt warunków, które stanowią płaszczyznę do kształtowania się kreatywności organizacyjnej. Po trzecie, analizując determinanty innowacyjności, nie można pominąć perspektywy środowiska, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa i oddziaływania poszczególnych elementów otoczenia organizacji.

▪ Uwarunkowania wewnątrzosobowe wrodzone

Wśród czynników wewnątrzosobowych o charakterze wrodzonym na pierwszym miejscu należy wymienić osobowość. E. Nęcka wyróżnia następujące cechy osobowości kreatywnej: otwartość, potrzeba nowości, dociekliwość, niezależność, silne ego, pozytywny stosunek do samego siebie, spontaniczność, tolerancja niezgodności poznawczych, wewnętrzna sterowność, autonomiczna motywacja poznawcza, dostrzeganie sensu i znaczenia własnej pracy¹⁸. Jednostki

¹⁵ J. A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 2009, s. 102.

¹⁶ A. Hilarowicz, G. Osika, *Uwarunkowania środowiskowe...*, op. cit., s. 136.

¹⁷ Cz. Cempel, *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, PIB, Radom – Poznań 2013, s. 32, 43-50.

¹⁸ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 20.

kreatywne, poprzez swoją działalność, wykraczającą poza proste schematy działania, zmieniają i modyfikują rzeczywistość.

Istotną determinantą kreatywności jest zdolność umysłowa. Od urodzenia cechuje nas bowiem natężenie określonych cech mentalnych, które mają wpływ na poziom naszej kreatywności¹⁹. Wiele osób uważa, że kreatywne są jedynie te osoby, które potrafią myśleć o kilku różnych rzeczach na raz, czyli prowadzić tzw. *myślenie rozbieżne*. Natomiast osoby, które podejmują jednoznaczne decyzje i nie są kreatywne preferują tzw. *myślenie zbieżne*. Jest to jednak teza błędna, ponieważ w procesie twórczym istnieje konieczność korzystania z obydwu tych podejść jednocześnie²⁰.

Tabela 1. Uwarunkowania kreatywności i innowacyjności w organizacjach

wewnątrzsobowe	
wrodzone	nabyte
elastyczność poznawcza zdolności umysłowe osobowość odporność na stres wiara w siebie determinacja i wytrwałość	wiedza i doświadczenie wykształcenie uwarunkowania rodzinne (wychowanie) motywacja wewnętrzna komfort psychiczny i zadowolenie z pracy stan emocjonalny
organizacyjne	
kompetencje menedżera styl kierowania współpraca grupowa atmosfera w środowisku pracy skuteczność komunikacji przywództwo	organizacja pracy system motywacyjny system doskonalenia i rozwoju pracowników materialne warunki pracy kondycja finansowa organizacji pewność zatrudnienia
zewnętrzne	
regulacje prawne sektor finansowy rywalizacja konkurencyjna tempo zmian rynkowych brak konformizmu społecznego	otoczenie instytucjonalne kapitał społeczny wymagania ze strony klientów skłonność do współpracy i partnerstwa wśród przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo istotna dla zrozumienia osobowości innowatora jest także analiza mechanizmów motywacyjnych, a w szczególności motywacji wewnętrznej. Istotnych danych dla prowadzonych rozważań dostarcza *teoria własnej sku-*

¹⁹ M. Kirton, R. Sternberg, T. Amabile, *Creative Diversity Model*, za: D. Gmitrowicz, J. Jędrzejczak, *Od kreatywności do innowacji*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2014, s. 8.

²⁰ D. Gmitrowicz, J. Jędrzejczak, *Od kreatywności do innowacji...*, op. cit., s. 10.

teczności A. Bandury, która koncentruje się na fakcie, że czynnikiem motywującym jednostkę do działania jest ocena własnych możliwości i kompetencji. Silna wiara we własne możliwości wpływa nie tylko na nasze wybory i działania, ale także na determinację i odporność psychiczną przejawiającą się między innymi w zdolności do radzenia sobie z porażkami, które są niejako wkalkulowane w działalność twórczą. Motywacja do działań innowacyjnych determinowana jest w dużej mierze właśnie czynnikami osobowościowymi²¹.

Kreatywność jednostki jest również uwarunkowana takimi czynnikami wewnątrzsobowymi, jak: samodzielność obserwacji, pamięć logiczna, wyobraźnia wytwórcza, uczenie się samodzielne i reproduktywne, giętkość i samodzielność intelektualna, aktywność poznawcza, refleksyjność²². Rolę elastyczności poznawczej człowieka akcentuje przede wszystkim M.A. West, który zwraca ponadto uwagę, że duże znaczenie w analizowanej materii ma kwestionowanie „utartych” przekonań, co może prowadzić do odkrywania nowej rzeczywistości i rozwoju²³. Za F. Mroczo wykaz powyższych determinant należy uzupełnić o: umiejętność przyjmowania krytyki, gotowość do podejmowania ryzyka oraz odporność na stres²⁴.

▪ Uwarunkowania wewnątrzsobowe nabyte

Wśród determinant jednostkowych o charakterze nabytym na pierwszym miejscu należy wyróżnić atmosferę wychowania. W tym kontekście pojawia się szereg uwarunkowań rodzinnych rozwoju kreatywności, takich jak²⁵:

- niski krytycyzm rodziców wobec poczynań dziecka;
- wyrażanie zgody na samodzielne podejmowanie decyzji przez dziecko;
- częste kontakty intelektualne z dzieckiem, podczas których rodzice dzielą się z nim swoją wiedzą i doświadczeniem;
- szacunek dla indywidualności dziecka;
- niekoncentrowanie się na słabościach i niedoskonałościach dziecka, lecz stymulowanie rozwoju mocnych stron osobowości;
- pobudzanie zdolności poznawczych poprzez dyskusje i wzbudzanie ciekawości;

²¹ D. Lewicka, *Charakterystyka osobowości, preferencji, stylu pracy innowatora (na podstawie badań empirycznych)*, w: *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 93.

²² S. Popek, *Kwestionariusz twórczego zachowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 24-25.

²³ M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji...*, op. cit., s. 27-28.

²⁴ F. Mroczo, *Istota i uwarunkowania kreatywności w procesie innowacji...*, op. cit., s. 48-49.

²⁵ R. Lauks, *Psychologiczne podstawy kreatywnego myślenia*, <http://twojbiznes.byd.pl/>, (stan na dzień 13.02.2018).

- podtrzymywanie tendencji dziecka do samodzielności w zabawie i w nauce;
- kształtowanie systemu wartości obejmującego takie pojęcia, jak: uczciwość, tolerancja, szacunek, pracowitość, odwaga, podejmowanie ambitnych i trudnych zadań.

Bardzo istotnym spostrzeżeniem w analizowanej materii jest uwaga, że chociaż kreatywność jest wrodzoną właściwością jednostki, badacze nie wykluczają możliwości znacznego rozwinięcia czy wręcz wytrenowania tej cechy. Metody i techniki pobudzające kreatywność opisywali m.in.: A. Osborn (1953), R. Gordon (1961), Ch. Prince (1970), Ph. Kotler (1994), J. Penc (1996), J. Antoszkiewicz (1990), Z. Martyniak (1987), W. Biliński i J. Wojeński (1981)²⁶. Rolę stymulatora kreatywności pracowniczej mogą przyjmować np. odpowiednio dostosowane narzędzia motywowania czy też stosowany styl kierowania – na co zwrócono uwagę w dalszej części niniejszego opracowania.

Kreatywna postawa jest także uwarunkowana: wiedzą, doświadczeniem oraz umiejętnościami, które zmieniają się wraz z wiekiem²⁷. Nabywanie i rozwój powyższych zmiennych pozwalają podnieść skuteczność działań czy redukować błędy w procesie twórczego myślenia i wdrażania innowacji²⁸. W tym zakresie można zwrócić uwagę na takie zachowania jak: umiejętne stosowanie przerw w pracy; szukanie skojarzeń; gromadzenie pomysłów; poddawanie w wątpliwość dotychczasowych schematów postępowania; czy nawet stawianie pytań²⁹. Ważne jest także, aby nie dochodziło do tzw. *transferu nawyku*, czyli sytuacji, w której nowe problemy i zadania podświadomie i niejako „na siłę” są rozwiązywane tylko przy pomocy istniejących metod i sposobów działania.

Nie bez znaczenia w analizowanej tematyce jest również wykształcenie pracowników. Raport badawczy B. Pławgo i J. Korneckiego dowodzi, że przedsiębiorstwa zatrudniające kadrę posiadającą wyższe wykształcenie są zdecydowanie bardziej otwarte nie tylko na nowe rozwiązania technologiczne, ale również na nowe rozwiązania organizacyjne i współpracę z innymi podmiotami w zakresie rozwoju produkcji i usług³⁰.

²⁶ M. Krajewska-Nieckarz, *Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 457, Wrocław 2016, s. 47.

²⁷ K. Adams, *The Sources of Creativity and Innovations*, National Center of Education and the Economy, Washington 2006, s. 5-6; F. Mroczko, *Istota i uwarunkowania kreatywności...*, op. cit., s. 46.

²⁸ Ibidem, s. 47.

²⁹ H. Mruk, *Rola kreatywności w tworzeniu wartości dla klienta*, w: *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 192.

³⁰ B. Pławgo, J. Kornecki, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 119.

▪ Uwarunkowania organizacyjne

Kreatywność poszczególnych pracowników bardzo ściśle wiąże się z kreatywnością w wymiarze instytucjonalnym. Warunki powstawania nowych pomysłów w dużej mierze, a nawet dominującej, zależą bowiem od czynników wewnątrzorganizacyjnych.

W tym aspekcie na pierwszym planie analizy należy umieścić kompetencje osób zarządzających daną organizacją. To oni bowiem kształtują tzw. kulturę proinnowacyjną organizacji i decydują o całokształcie działań w zakresie pobudzania kreatywności pracowników, stwarzając im do tego odpowiednie warunki lub nie. Ważna jest jasność celu i wytyczonych kierunków działania, umiejętność zarządzania talentami, właściwy podział zadań i obowiązków, umacnianie więzi współpracy, tworzenie struktur organizacyjnych umożliwiających sprawną komunikację i przepływ informacji³¹.

W tym miejscu należy zwrócić szczególną uwagę na fundamentalną rolę przywództwa w kształtowaniu warunków sprzyjających twórczości i innowacyjności. W szczególności ważne są umiejętności przywódcze najwyższego kierownictwa, przejawiające się w kultywowaniu podmiotowości pracowników, a także zachęcaniu i wspieraniu ich twórczej aktywności³². Tworzenie odpowiednich warunków dla zmian sprzyjających organizacyjnej kreatywności jest także uzależnione od innych postaw osób zarządzających. Otwartość, tolerancja dla różnorodności, akceptowanie pewnego stopnia swobody działania i ryzyka czy umiejętność zarządzania w sposób partnerski sprzyjają optymalnemu wykorzystaniu potencjału kreatywnego wśród zatrudnionych³³.

Rozwijając poruszony wątek, należy zauważyć, że kreatywność i innowacyjność organizacji w znaczącym stopniu są determinowane przez politykę kadrową. Począwszy od doboru pracowników posiadających pożądane cechy mentalne, poprzez umiejętne kierowanie nimi, stosowanie właściwych bodźców motywacyjnych, stwarzanie możliwości doskonalenia i dzielenia się wiedzą, na ocenianiu umożliwiającym rozwój skończywszy, realizuje się cele obejmujące ukształtowanie organizacji kreatywnej. Rozwój innowacyjności wymaga bowiem proinnowacyjnego środowiska pracy, które pozwala na otwarte wyrażanie pomysłów, eksperymentowanie, czy też kwestionowanie dotychczasowych schematów działania.

³¹ M. Mroziewski, *Aksjonormatywność w zarządzaniu jako czynnik kreatywności...*, op. cit., s. 49; A. Chybicka, *Psychologia twórczości grupowej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2006, s. 111-112.

³² L. Kaliszczak, *Kreatywność i innowacyjność...*, op. cit., s. 86.

³³ M. Krajewska-Nieckarz, *Uwarunkowania kreatywności pracowników...*, op. cit., s. 56.

Kreatywność pracowników rozwijana jest również poprzez pracę zespołową. Wzajemne kontakty pomiędzy członkami zespołu, zapoznanie się z poglądami i pomysłami innych oraz wspólne dążenie do osiągnięcia wyznaczonego celu powoduje, że pracownicy są w stanie skuteczniej rozwiązywać pojawiające się problemy oraz tworzyć nowe koncepcje. Można wprawdzie liczyć na olśnienie jednostki, ale praktyka gospodarcza dowodzi, że liczne uwarunkowania procesu rozwoju innowacji preferują jednak szeroką wiedzę zespołową, na którą składa się zarówno specjalistyczna wiedza techniczna, jak i ekonomiczna, a także zarządcza³⁴. Na tym gruncie niezwykle istotna jest z kolei umiejętność zarządzania różnorodnością pracowników, jak również zarządzania konfliktem.

Należy jednak stale mieć na uwadze fakt, że dysponowanie przez organizację odpowiednim kapitałem ludzkim nie gwarantuje sukcesu na gruncie kreatywności. Należy stworzyć ku temu odpowiednie warunki organizacyjne. Na co zwrócono uwagę powyżej, o tych warunkach decydują czynniki niematerialne i niemierzalne, takie jak: kultura organizacyjna, sprawna organizacja pracy, styl zarządzania, poziom motywacji pracowników, zarządzanie wiedzą, wymiana doświadczeń, ale także czynniki materialne.

Począwszy od lat 60-tych XX wieku, kiedy rozwinęła się dziedzina wiedzy zwana psychologią środowiska, wielokrotnie udowodniono, że istnieje związek między otoczeniem fizycznym a zachowaniem ludzi. Ten dorobek warto wykorzystywać do projektowania pomieszczeń, w których przebywają pracownicy. Do elementów otoczenia pozwalających pobudzać twórczość i kreatywność zalicza się: powierzchnię pomieszczenia, oświetlenie, kolorystykę, a nawet rodzaj mebli oraz sposób ich ustawienia i użytkowania³⁵. Dzięki przemyślanym rozwiązaniom architektonicznym i technicznym można wpływać na: spójność grupy, relacje międzyludzkie czy przebieg procesów komunikowania się³⁶. W czasach szczególnej troski o kształtowanie warunków sprzyjających podnoszeniu innowacyjności przedsiębiorstw również ten aspekt powinien być brany pod uwagę, stwarzając tym samym szansę na podniesienie potencjału twórczego pracowników³⁷.

³⁴ P. B. Paulus, B. A. Nijstad, *Group Creativity. Innovatoin Throuhg Collaboration*, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 3-9; F. Mroczko, *Istota i uwarunkowania kreatywności w procesie innowacji...*, op. cit., s. 48.

³⁵ D. Gmitrowicz, J. Jędrzejczak, *Od kreatywności...*, op. cit., s. 18; A. Wojtczuk-Turek, *Zachowania innowacyjne...*, op. cit., s. 247; A. Hilarowicz, G. Osika, *Uwarunkowania środowiskowe...*, op. cit., s. 144.

³⁶ D. P. Schultz, S .E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 363.

³⁷ A. Hilarowicz, G. Osika, *Uwarunkowania środowiskowe kreatywności...*, op. cit., s. 142.

Stymulantami kreatywności są także dobre warunki pracy i zatrudnienia³⁸, przez które należy rozumieć bezpieczeństwo i stałość zatrudnienia oraz satysfakcjonujące wynagrodzenie, które rzutują na odpowiedni stan psychiczny pracownika, czyli poziom jego zadowolenia z pracy, a często jest to warunek konieczny zachowań kreatywnych³⁹. W tym miejscu uwidacznia się znaczenie kondycji finansowej organizacji w kontekście rozwijania kompetencji twórczych pracowników i kształtowania kultury proinnowacyjnej.

▪ Uwarunkowania zewnętrzne

Ostatnia grupa czynników warunkujących poziom kreatywności i innowacyjności organizacji znajduje się w ich otoczeniu. W tym przypadku analizie należy poddać określone sfery oddziaływania na przedsiębiorstwo, z których mogą wynikać zarówno szanse, jak i zagrożenia rozwojowe w rozpatrywanej materii.

Pierwszą grupę uwarunkowań zewnętrznych innowacyjności stanowią regulacje prawne, które są formalną podstawą funkcjonowania każdego biznesu. Przyjazność procedur i ich zrozumienie są bardzo istotne z perspektywy każdego przedsiębiorcy, a tym bardziej innowatora. Niesprzyjające regulacje prawne mogą bowiem nie tylko utrudniać prowadzenie działalności gospodarczej, ale także zniechęcić do podejmowania jakiegokolwiek aktywności w sferze innowacji. Korzystne rozwiązania prawne, jak np. możliwość dofinansowania wydatków na prace badawczo-rozwojowe lub pomniejszenia podatków o ich równowartość, mogą zaś mocno zachęcać przedsiębiorców do rozwijania kreatywności i wdrażania nowych rozwiązań. Skuteczny system ochrony własności intelektualnej to z kolei poczucie zabezpieczenia przed nieuczciwymi konkurentami. Istotne znaczenie ma także prawo patentowe w kontekście sprawnego przebiegu procesu zgłoszeń patentowych, zastrzeżenia znaków firmowych czy wzorów użytkowych.

Rozwój zachowań kreatywnych – na co zwrócono uwagę powyżej – jest pośrednio uzależniony od kondycji finansowej organizacji. W przypadku realnych efektów kreatywności, czyli innowacji, możliwości finansowe są często głównym czynnikiem decydującym o powodzeniu wprowadzanych zmian.

³⁸ *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie Innowacyjne miejsce pracy źródłem wydajności i jakości zatrudnienia*, opracowanie EKE-S, SC/034, Bruksela, 18 marca 2011 r., za: L. Kowalczyk, *Rola menedżera w kształtowaniu innowacyjności miejsca pracy*, w: *Kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość*, red. L. Kowalczyk, F. Mroczo, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014, s. 19.

³⁹ M. Mroziewski, *Aksjonormatywność w zarządzaniu...*, op. cit., s. 49; F. Mroczo, *Istota i uwarunkowania kreatywności...*, op. cit., s. 48.

Brak wymaganych funduszy może bowiem zdecydować o całkowitym zaniechaniu prac nad nowymi rozwiązaniami. Z perspektywy innowatorów niezwykle ważna jest zatem możliwość i warunki uzyskania wsparcia finansowego ze strony podmiotów z sektora finansowego, funduszy venture capital czy aniołów biznesu.

Kolejnym elementem środowiska organizacji, który ma znaczący wpływ na kreatywność i innowacyjność, jest otoczenie instytucjonalne, obejmujące instytucje prowadzące działania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. Obok ośrodków innowacji, agencji rozwoju, stowarzyszeń i jednostek badawczych uwzględnia się w tym zakresie również podmioty administracji publicznej na poziomie centralnym i samorządowym, które mają bardzo duże znaczenie dla rozwoju krajowego systemu innowacji. Ważną rolę w tym obszarze pełnią również szkoły i uczelnie, ponieważ to w nich kształcą się oraz poznają i rozwijają swoje talenty przyszli przedsiębiorcy, menedżerowie i pracownicy. System edukacji powinien być też istotnym katalizatorem zachowań kreatywnych poprzez kształtowanie odpowiednich postaw twórczych wśród uczniów już od najmłodszych lat życia.

Istotny wpływ na powstawanie innowacji wywiera otoczenie rynkowe przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem poziomu rywalizacji konkurencyjnej oraz wymagań odbiorców. Pobudzać, a wręcz zmuszać, przedsiębiorców do zachowań kreatywnych może innowacyjna działalność konkurentów. Determinantą innowacyjności są także określone zachowania klientów, jak np. rosnące wymagania czy zmiany w ich gustach i preferencjach, które będą prowadzić do modyfikacji oferty lub sposobu obsługi konsumentów. W takich warunkach pracownicy powinni być szczególnie zachęceni do przedstawiania nowych pomysłów, tworzenia kreatywnych zespołów pracowniczych, doskonalenia się i podejmowania innowacyjnych inicjatyw.

Ostatnią analizowaną sferą otoczenia organizacji, która stanowi determinantę kreatywności i innowacyjności organizacji, jest kapitał społeczny. Ta forma kapitału przejawia się w ludzkim zachowaniu i wszelkich formach aktywności, obejmując zarówno sferę tradycyjnego życia społecznego, jak i sferę: ekonomiczną, polityczną i instytucjonalną. Wysoki poziom kapitału społecznego korzystnie wpływa na produktywność pracy oraz generuje pozytywne efekty zewnętrzne także dla pozostałych członków otoczenia. Wzajemne zaufanie i respektowanie zobowiązań ograniczają z kolei sferę formalną niezbędną do prowadzenia działalności gospodarczej. Dzięki temu więcej zasobów można przeznaczać na podstawową działalność przedsiębiorstw. Negatywny kapitał społeczny prowadzi zaś do powstawania różnych dysfunkcji społecznych, wśród

których można wyróżnić: korupcję, nepotyzm, łapówkarstwo czy mobbing. Zaufanie, przestrzeganie wspólnych norm, chęć do dzielenia się wiedzą oraz szanowanie wzajemnych zobowiązań skłaniają przedsiębiorców do kooperacji. Przejawem współpracy gospodarczej możliwej w ekosystemach o wysokim poziomie kapitału społecznego są np.: klastry, organizacje sieciowe i konsorcja.

Istotną determinantą kreatywności i innowacyjności jest również skłonność do ryzyka charakteryzująca dane społeczeństwo. Społeczności przejawiające zachowawczy stosunek do rzeczywistości i awersję do ryzyka nie stwarzają bowiem środowiska sprzyjającego zmianom. Ważny jest też brak konformizmu społecznego, który może przejawiać się w przyjmowaniu cudzych idei i wartości jako swoje własne, co w konsekwencji prowadzi do zaniku kreatywności, ulegania stereotypom i ograniczania się jedynie do najprostszych sposobów rozwiązywania pojawiających się problemów.

Kreatywność i innowacyjność z perspektywy regionu północno-wschodniej Polski

Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że region północno-wschodniej Polski tworzą dwa województwa: województwo warmińsko-mazurskie i województwo podlaskie. Opisując badany region, należy zauważyć, że jest on słabo uprzemysłowiony, a jego gospodarka jest mało zdywersyfikowana. Ze względu na rolniczy charakter regionu dominuje w nim przetwórstwo rolno-spożywcze (w województwie warmińsko-mazurskim stanowi 35% wartości produkcji całego przemysłu, a w województwie podlaskim – ponad połowę). Konsekwencją rolniczego charakteru regionu jest rozwój przemysłu drzewnego, meblarskiego oraz przetwórstwo: mięsa, mleka i zbóż. Z punktu widzenia rozwoju gospodarczego ważna jest również turystyka. Położenie geograficzne oraz bogactwo fauny i flory sprawiają, że Warmia i Mazury znajdują się w czołówce regionów o najatrakcyjniejszych walorach turystycznych. PKB regionu północno-wschodniej Polski stanowi 71% średniej dla całego kraju i zaledwie 49% średniej dla Unii Europejskiej⁴⁰.

Analizując oddzielnie obydwie wymienione województwa, należy zauważyć, że potencjał innowacyjny województwa podlaskiego według *Indeksu Millennium* klasyfikuje go na 11 pozycji w kraju. Warto jednak dodać, że region charakteryzuje najniższa w kraju stopa wartości dodanej⁴¹. Województwo warmińsko-mazurskie to z kolei jeden z najsłabiej rozwiniętych gospodarczo

⁴⁰ G. Maliszewski (i inni), *Potencjał innowacyjności regionów. Indeks Millennium 2017*, Bank Millennium, Warszawa 2017, s. 55, 71.

⁴¹ *Ibidem*, s. 54.

regionów w kraju. W przedstawionym wyżej rankingu innowacyjności województwo zajmuje przedostatnią pozycję i znajduje się w końcówce zestawienia niemal wszystkich wskaźników częściowych, z wyjątkiem stopy wartości dodanej (7 miejsce). Zaledwie 11% przedsiębiorstw przemysłowych zaliczanych jest do tej grupy firm z branż wysokiej i średniowysokiej techniki (najniższy wskaźnik wśród wszystkich województw). Na niekorzyść dla rozwoju innowacyjności działa niewielkie nasycenie regionu jednostkami badawczo-rozwojowymi (zaledwie 87 podmiotów, co stanowi 2% liczby ogólnokrajowej)⁴².

Badany region nie wypada też dobrze w corocznym rankingu kreatywności w biznesie⁴³. Wśród 50 wyróżnionych spółek w 2017 roku północno-wschodnia Polska jest reprezentowana jedynie przez dwie firmy: Psyllosoft z Białegostoku i Superkoszyk.pl z Suwałk. W zestawieniu brakuje przedsiębiorców z województwa warmińsko-mazurskiego.

Podsumowując i uszczegóławiając prowadzone analizy, można wskazać na szereg czynników, które wynikają ze specyfiki badanego regionu i które mają zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na rozwój zachowań kreatywnych i innowacyjności w północno-wschodniej Polsce. Poniżej wyróżniono najistotniejsze stymulanty i destymulanty w analizowanej materii⁴⁴.

Stymulanty kreatywności i innowacyjności w północno-wschodniej Polsce:

- Działalność sześciu parków naukowo-technologicznych w regionie w miastach: Ełk, Elbląg, Olsztyn, Białystok, Łomża i Suwałki oraz istnienie Specjalnej Strefy Ekonomicznej przyczyniają się do poprawy kreatywności i innowacyjności regionu.
- Możliwość relatywnie dobrego wsparcia ze strony otoczenia instytucjonalnego. W regionie dość prężnie funkcjonują dwie główne agencje rozwoju (Białystok i Olsztyn), a także władze samorządowe oraz sieci stowarzyszeń i funduszy.
- Obiecująca wizja współpracy kreatywnych przedsiębiorców w ramach rozwijających się klastrów, jak np.: Podlaski Klaster Bielizny, Klaster Obróbki Metali, Wschodni Klaster Budowlany (dotyczy głównie województwa podlaskiego)⁴⁵.

⁴² G. Maliszewski (i inni), *Potencjał innowacyjności...*, op. cit., s. 70-71.

⁴³ <http://brief.pl/wyniki-7-edycji-rankingu-50-najbardziej-kreatywnych-w-biznesie>, (stan na dzień 22.02.2018).

⁴⁴ G. Maliszewski (i inni), *Potencjał innowacyjności regionów. Indeks Millennium 2017*, Bank Millennium, Warszawa 2017, s. 56-57, 72-73.

⁴⁵ *Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2015-2020+*, Zarząd Województwa Podlaskiego, Białystok 2015, s. 21.

- Duża baza surowcowa na potrzeby przemysłu drzewnego, meblarskiego i rolno-spożywczego, co może przyczynić się do powstawania innowacji w tym obszarze.
- Znaczące możliwości dofinansowania działalności innowacyjnej z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Od 2014 roku – w ramach nowej perspektywy programowo-finansowej – przedsiębiorcy z regionu północno-wschodniej Polski mogą ubiegać się o dofinansowanie licznych przedsięwzięć proinnowacyjnych. Opierając się na regulacjach programu *Polska Wschodnia 2014-2020* oraz regionalnych programach operacyjnych, należy zauważyć, że wiele opcji dofinansowania koncentruje się właśnie wokół zadań związanych z kreatywnością i wdrażaniem innowacji. Pod tym względem region może się charakteryzować warunkami preferencyjnymi w stosunku do pozostałych regionów Polski.
- Pomysłowość i twórczość młodych przedsiębiorców. Na podstawie projektu realizowanego na przełomie lat 2016 i 2017 pod nazwą „Hub of Talents” można stwierdzić, że pod względem pomysłowości regionalni przedsiębiorcy nie odbiegają od biznesmenów z pozostałych części kraju⁴⁶. Opisany projekt był bowiem skierowany do początkujących przedsiębiorców, którzy w ramach projektu mieli za zadanie inkubować innowacyjną spółkę. Co godne zauważenia, w ramach projektu poddano weryfikacji aż 636 pomysłów biznesowych, z których 70 wybrano do udziału w procesie inkubacji.
- Stosunkowo wysoki poziom aktywności zawodowej i wskaźnik zatrudnienia w województwie podlaskim (w obu przypadkach 6. miejsce w kraju).
- Wysoki odsetek ludności z wyższym wykształceniem w województwie podlaskim (4. miejsce).

Destymulanty kreatywności i innowacyjności w północno-wschodniej Polsce:

- Niewielka liczba jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych (15. miejsce).
- Słabo rozwinięta przedsiębiorczość. Syntetyczny wskaźnik przedsiębiorczości plasuje region wyraźnie poniżej średniej krajowej (województwo podlaskie na 11. miejscu, województwo warmińsko-mazurskie na 16. miejscu)⁴⁷. Niska skłonność do zakładania firm może stanowić barierę również w kwestii tworzenia podmiotów innowacyjnych.

⁴⁶ <http://www.platformystartowe.gov.pl/program-inkubacji/hub-of-talents>, (stan na dzień 21.02.2018).

⁴⁷ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2017, s. 43.

- Branże o kluczowym znaczeniu dla regionu są mało innowacyjne, o słabym zaawansowaniu technologicznym i niewielkim udziale przychodów ze sprzedaży produktów nowych i ulepszonych w ogólnym wolumenie sprzedaży (14. miejsce).
- Depopulacja społeczeństwa. Prognozy do 2030 roku wskazują na silnie przebiegający proces wyludniania się regionu. Odpływ migracyjny jest wynikiem przede wszystkim mało atrakcyjnego rynku pracy oraz lepszych perspektyw robienia kariery zawodowej w lepiej rozwiniętych polskich metropoliach oraz za granicą. Nie bez znaczenia w tej kwestii pozostaje także niewielki wybór regionalnych uczelni, na co zwrócono uwagę poniżej.
- Słabo rozwinięta baza szkół wyższych (11. miejsce) z głównymi ośrodkami akademickimi w Białymstoku i Olsztynie oraz niedostosowanie kształcenia zawodowego do potrzeb gospodarki innowacyjnej. W całym analizowanym regionie (łącznie z filiami szkół wyższych spoza regionu) znajduje się 28 uczelni. Dla porównania w samej tylko Warszawie jest blisko 70 uczelni, we Wrocławiu – ponad 30, a we wszystkich większych polskich aglomeracjach, jak np. Kraków czy Poznań jest ich około 20⁴⁸. W efekcie, przedsiębiorcom często brakuje dostępu do mentorów i ekspertów z dziedziny, która stanowi główny obszar działania firmy.
- Bardzo niski odsetek osób z wykształceniem wyższym w województwie warmińsko-mazurskim. Widoczne są też braki w procesie wychowawczym, w którym praca i przedsiębiorczość nie stanowią wartości priorytetowych⁴⁹.
- Niewielka skłonność do współpracy między przedsiębiorcami oraz z przedstawicielami jednostek okołobiznesowych⁵⁰. Bazując na podstawie statystyk dotyczących projektu „Hub of Talents”, należy stwierdzić, że regionalne startupy to w połowie spółki jednoosobowe, a w ¼ duety⁵¹. Trudno więc uznać, że są to firmy zarządzane przez zespoły. Może to oznaczać, że dominująca część regionalnych innowatorów ma charakter nieufnych indywidualistów.
- Niedostatki w zakresie kształtowania kultury proinnowacyjnej w przedsiębiorstwach. Wyniki badania J. Moczydłowskiej, przeprowadzone wśród regionalnych firm z sektora MŚP, wskazują, że aż 63% pracowników tych

⁴⁸ <http://www.nauka.gov.pl/>, (stan na dzień 21.02.2018).

⁴⁹ *Regionalna strategia innowacyjności województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020*, Fundacja im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2015, s. 9.

⁵⁰ Tamże, s. 8; *Plan rozwoju przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 22.

⁵¹ <http://www.platformystartowe.gov.pl/program-inkubacji/hub-of-talents>, (stan na dzień 21.02.2018).

podmiotów nie jest w żaden sposób zachęcana do zgłaszania nowych pomysłów. Ponadto tylko co trzeci pracodawca stosuje motywatory finansowe w celu pobudzenia zachowań kreatywnych wśród zatrudnionych⁵².

- Bardzo niski współczynnik aktywność zawodowej ludności oraz najniższy w Polsce wskaźnik zatrudnienia charakteryzujący województwo warmińsko-mazurskie.
- Słabość sektora usług rynkowych oraz nikły rozwój sektora usług wyższego rzędu.

Podsumowanie

Kreatywność, postrzegana jako główny czynnik sprawczy innowacyjności, w coraz większym stopniu zaczyna decydować o sukcesie rynkowym przedsiębiorstw. Z tego też względu niezwykle istotna staje się umiejętność rozumienia uwarunkowań kreatywności oraz zdolność do jej pobudzania. Powyższe zadanie jest jednak stosunkowo trudne, ponieważ istnieje wiele czynników decydujących o kreatywności organizacji.

Kreatywność należy rozpatrywać w wymiarze indywidualnym (jednostkowym) oraz zespołowym. W zakresie uwarunkowań jednostkowych należy jednak pamiętać, że niektóre determinanty zachowań kreatywnych mają charakter cech wrodzonych, które w bardzo niewielkim stopniu można zmieniać lub kształtować. Wśród czynników wewnątrzosobowych znajdują się również właściwości nabyte, które wykazują z kolei naturalną tendencję do modyfikacji w czasie lub pod wpływem stosowania odpowiednich bodźców. Analizując determinanty kreatywności i innowacyjności, należy też brać pod uwagę kontekst grupowy i zarządczy rozumiany jako całościowy kształt warunków, które stanowią płaszczyznę do kształtowania się kreatywności wewnątrz organizacji. Nie można również pominąć perspektywy otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa. Poszczególne sfery i elementy tego otoczenia mogą bowiem skutecznie motywować przedsiębiorców do pobudzania zachowań kreatywnych oraz wpływać na skuteczność procesów wdrażania innowacji.

Odnosząc rozpatrywane zagadnienie do północno-wschodniej Polski, należy zauważyć, że ocena uwarunkowań rozwoju kreatywności i innowacyjności w tym regionie nie jest jednoznaczna. Lista stymulant kreatywności jest równie długa, jak wykaz destymulant, i chociaż we wszelkich krajowych rankingach przedsiębiorczości, innowacyjności i kreatywności województwo podlaskie i województwo warmińsko-mazurskie plasują się nisko lub bardzo nisko,

⁵² J. Moczydłowska, *Prokreatywny system motywowania...*, op. cit., s. 77.

to można wskazać na kilka istotnych czynników, które rzutują korzystnie na potencjał regionu w analizowanym zakresie.

W północno-wschodniej Polsce funkcjonuje sześć parków naukowo-technologicznych, które są głównymi i bardzo ważnymi ośrodkami w zakresie instytucjonalnego wspierania działalności innowacyjnej. Istnieje kilka prężnie rozwijających się klastrów. Region posiada dobrą bazę surowcową na potrzeby rozwoju tych gałęzi przemysłu, które stanowią regionalną specjalizację. Ze względu na swoje zapóźnienie rozwojowe północno-wschodnia Polska jest też traktowana preferencyjnie w zakresie możliwości uzyskania środków finansowych na prace badawczo-rozwojowe i innowacje z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Co istotne, wszystkie wymienione wyżej czynniki mają charakter perspektywiczny i mogą pozytywnie rzutować na jego innowacyjny progres.

Z kolei regionalne destymulanty rozwoju kreatywności i innowacyjności mają w większości charakter czynników ukształtowanych historycznie, które wynikają z rolniczej i peryferyjnej tradycji regionu. Największe ograniczenia w badanej materii dotyczą zaplecza badawczo-rozwojowego i naukowego. Poza Białymstokiem brakuje w regionie prężnych ośrodków akademickich. Jest to jeden z kluczowych czynników decydujących o odpływie osób w wieku studenckim z regionu, z których znakomita większość nie wraca już w rodzinne strony po skończonych studiach. Na niekorzyść regionu przemawia też skromny kapitał społeczny. Północno-wschodnią Polskę charakteryzuje niedostatek postaw przedsiębiorczych, niewielki odsetek osób z wykształceniem wyższym, niechęć do współpracy między przedsiębiorcami czy niedobór wyspecjalizowanych pracowników na regionalnym rynku pracy, które to cechy zostały ukształtowane na przestrzeni minionych dekad.

Na zakończenie można więc stwierdzić, że pomimo występowania kilku ewidentnych i poważnych słabości w analizowanym zakresie, region ma też szanse rozwojowe. Ich wykorzystanie wymaga jednak podjęcia szeregu działań o charakterze systemowym i zdecydowanie lepszej współpracy ze strony władz regionalnych i samorządowych, osób zarządzających jednostkami okołobiznesowymi, przedstawicieli świata nauki, a także samych przedsiębiorców, tak aby potencjał regionu został optymalnie wykorzystany.

Bibliografia

- Adams K., *The Sources of Creativity and Innovations*, National Center of Education and the Economy, Washington 2006.
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Cempel C., *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, wyd. PIB, Radom-Poznań 2013.
- Chybicka A., *Psychologia twórczości grupowej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2006.

- Clegg B., *Creativity and Innovatoin for Managers*, Butterwoth-Heinemann, Oxford 1999.
- Didier J., *Słownik filozofii*, Książnica, Katowice 2006.
- Drozdowski R. (i inni), *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010.
- Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012.
- Fadae A., Abd Alzahrh H. O., *Explaining the Relationship between Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, „International Journal of Economy, Management and Social Sciences” nr 12/2014.
- Gmitrowicz D., Jędrzejczak J., *Od kreatywności do innowacji*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2014.
- <http://brief.pl/wyniki-7-edycji-rankingu-50-najbardziej-kreatywnych-w-biznesie>, (stan na dzień 22.02.2018).
- <http://www.nauka.gov.pl/>, (stan na dzień 21.02.2018).
- <http://www.platformystartowe.gov.pl/program-inkubacji/hub-of-talents>, (stan na dzień 21.02.2018).
- <https://sjp.pwn.pl/szukaj/kreatywno%C5%9B%C4%87.html>, (stan na dzień 30.01.2018).
- Kaliszczak L., *Kreatywność i innowacyjność w kształtowaniu wartości rynkowej oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo i Region” nr 5/2013.
- Karwowski M., *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu stylu twórczości*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2009.
- Kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość*, red. L. Kowalczyk, F. Mroczo, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014.
- Krajewska-Nieckarz M., *Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 457, Wrocław 2016.
- Lauks R., *Psychologiczne podstawy kreatywnego myślenia*, <http://twojbiznes.byd.pl/>, data dostępu: 13.02.2018.
- Maliszewski G. (i inni), *Potencjał innowacyjności regionów. Indeks Millennium 2017*, Bank Millennium, Warszawa 2017.
- Nęcka E., *Psychologia twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Paulus P. B., Nijstad B. A., *Group Creativity. Innovatoin Throuhg Collaboration*, Oxford University Press, Oxford 2003.
- Popok S., *Kwestionariusz twórczego zachowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie Innowacyjne miejsce pracy źródłem wydajności i jakości zatrudnienia*, opracowanie EKE-S, SC/034, Bruksela, 18 marca 2011.
- Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2015-2020+*, Zarząd Województwa Podlaskiego, Białystok 2015.
- Plawgo B., Kornecki J., *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2017.
- Regionalna strategia innowacyjności województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020*, Fundacja im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2015.
- Richard L., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją. Techniki twórczego myślenia*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Schultz D. P., Schultz S. E. *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002
- Schumpeter J. A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 2009.
- West M. A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000.

Streszczenie

Podstawowym celem pracy jest usystematyzowanie wiedzy w zakresie uwarunkowań rozwoju kreatywności i innowacyjności oraz przedstawienie badanego zagadnienia w odniesieniu do regionu północno-wschodniej Polski. Referat ma charakter analizy teoriopoznawczej, wzbogaconej o prezentację wyników z wybranych publikacji i raportów badawczych. W opracowaniu przedstawiono pojęcie i formy kreatywności oraz zwrócono uwagę na różnicę w postrzeganiu terminów *kreatywność* i *innowacyjność*. Zasadniczą część pracy stanowi szczegółowa prezentacja uwarunkowań kreatywności i innowacyjności, które stanowią podstawę do oceny analizowanego zagadnienia z perspektywy regionu północno-wschodniej Polski.

DETERMINANTS OF CREATIVITY AND INNOVATION IN THE NORTH-EASTERN REGION OF POLAND***Summary***

The primary aim of the paper is to systematise knowledge in the area of conditions determining development of creativity and innovation and present the examined issue with reference to the north-eastern region of Poland. The paper has the character of epistemological analysis enriched with a presentation of results from selected publications and research reports. The study presents the concept and forms of creativity, moreover, the author draws attention to the difference in perception of the terms of creativity and innovation. The essential part of the paper constitutes the detailed presentation of the determinants of creativity and innovation, which form the basis for the assessment of the analyzed issue from the perspective of the north-eastern region of Poland.