

# Andrzej Raszkowski

---

## Rola kreatywności w funkcjonowaniu organizacji usługowych

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 37, 23-31

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*ANDRZEJ RASZKOWSKI\**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## ROLA KREATYWNOŚCI W FUNKCJONOWANIU ORGANIZACJI USŁUGOWYCH

### Streszczenie

W dzisiejszych czasach organizacje funkcjonują w konkurencyjnym i zdywersyfikowanym otoczeniu społeczno-gospodarczym. Każdy element, proces wpływający na poprawę ich sytuacji rynkowej jest cenny. W opracowaniu poruszone zostały zagadnienia związane z rolą, znaczeniem kreatywności w odniesieniu do funkcjonowania organizacji usługowych. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych pozytywnych aspektów oddziaływania kreatywności na funkcjonowanie organizacji usługowych ze szczególnym uwzględnieniem menedżerów organizacji usługowych, systemów zarządzania oraz oferty tych organizacji. Na wstępie zaprezentowane zostały teoretyczne rozważania dotyczące kreatywności i przesłanek wzrostu jej znaczenia dla organizacji usługowych. Poruszono zagadnienia koncepcji 3T oraz kreatywności opartej na kulturze. Wykorzystaną metodą badań naukowych jest krytyczna analiza literatury przedmiotu, oparta na anglojęzycznych źródłach. W ramach ogólnych wniosków można przyjąć, że kreatywność wpływa korzystnie na funkcjonowanie organizacji usługowych przy założeniu efektywnego procesu zarządzania uwzględniającego potencjały kreatywnych jednostek.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, organizacja usługowa, kapitał kreatywny, koncepcja 3T, kreatywność oparta na kulturze

---

\* andrzej.raszkowski@ue.wroc.pl.

## Wprowadzenie

Przyjmując założenie, że w najbardziej rozwiniętych gospodarkach świata blisko 70% zatrudnionych (średnia dla Unii Europejskiej<sup>1</sup>) pracuje w sektorze usług (w Polsce odsetek ten wynosi niespełna 60%, w Stanach Zjednoczonych 82%<sup>2</sup>), widać, jak istotną rolę odgrywają organizacje usługowe we współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Organizacje funkcjonują w zglobalizowanym i wysoce konkurencyjnym środowisku, istotne jest więc poszukiwanie czynników, obszarów, cech ludzkiej osobowości, mogących oddziaływać pozytywnie na te podmioty. W kontekście tych założeń wydaje się, że kreatywność jest jednym z takich elementów.

Kreatywność może wspomagać procesy powstawania nowych pomysłów, idei, ścieżek rozwojowych opartych na oryginalnym, pełnym inwencji sposobie myślenia. Jest swoistym unifikatorem łączącym świat nauki, przedsiębiorczości i sztuki, który przyczynia się do rozwoju społeczno-gospodarczego oraz otwiera go na nowe horyzonty, będące odpowiedzią na zmiany zachodzące w otaczającym nas świecie organizacji. Jednostki kreatywne, artyści, ludzie nauki często współtworzą produkty i usługi nacechowane innowacyjnością, niepowtarzalnością, unikatowym designem, prokonsumenckimi rozwiązaniami. Wzbogacają produkt i usługi o dystynktywny „ładunek emocjonalny”, który pozwala uczynić je bardziej konkurencyjnymi w czasach odchodzenia od klasycznej promocji korzyści funkcjonalnych, na rzecz zaspokajania ludzkich marzeń, aspiracji, potrzeb wynikających z chęci wyróżnienia się w określonej grupie społecznej oraz poczucia bycia wyjątkowym odbiorcą oferty danej organizacji<sup>3</sup>.

Kapitał ludzki, często postrzegany jako jeden z kluczowych czynników rozwojowych, kreatywność przenosić może na inny poziom egzystencjonowania, w którym staje się on kapitałem kreatywnym<sup>4</sup>. Wśród najpopularniejszych dziedzin kojarzonych z kreatywnością można wymienić naukę, sztukę oraz

---

<sup>1</sup> *Labour Force Survey*, Eurostat News Release, European Commission, Publications Office of the European Union, 142/2012, Luxembourg, 5 October 2012, s. 2–3.

<sup>2</sup> *Recent Trends in U.S. Services Trade, 2014 Annual Report*, United States International Trade Commission, Washington 2014, s. 12–14.

<sup>3</sup> A. Raszkowski, *Culture-based Creativity in Relation to Enterprise Development Strategies*, w: *Academic Coordination Centre and Technology Transfer in Euroregion Neisse-Nisa-Nysa*, red. K. Biniak, T. Winnicki, Karkonosze College in Jelenia Góra, Jelenia Góra 2014, s. 73–74.

<sup>4</sup> F. Oort, O. Raspe, *Urban Heterogeneity in Knowledge – Related Economic Growth*, w: *Knowledge Externalities, Innovation Clusters And Regional Development*, red. J. Surinach, R. Moreno, E. Vaya, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007, s. 280–282.

publiczną aktywność. Kreatywność w tym wypadku dotyczy myślenia o problemach w sposób nieszablonowy, eksperymentalny, oryginalny, zdolny do wyznaczania nowych trendów, niekonwencjonalny, ukazujący rozwiązania pozornie niedostępne, wymuszający spojrzenie na sytuację z innej perspektywy, elastyczny. Myślenie kreatywne pozwala zatem generować innowacje, stwarzać nowe możliwości rozwojowe<sup>5</sup>.

Celem opracowania jest przedstawienie wybranych pozytywnych aspektów oddziaływania kreatywności na funkcjonowanie organizacji usługowych ze szczególnym uwzględnieniem menedżerów organizacji usługowych, systemów zarządzania oraz oferty tych organizacji.

### **Definiowanie oraz przesłanki znaczenia kreatywności w organizacjach usługowych**

Ważne dla funkcjonowania organizacji usługowej jest postrzeżenie kreatywności przez pryzmat procesu rozwijania oraz implementacji nowatorskich pomysłów w celu rozwiązywania problemów i/lub zaspokajania potrzeb. Przyjmuje się, że na kreatywność jednostki wpływają zasadniczo trzy komponenty<sup>6</sup>: wiedza, umiejętność twórczego myślenia oraz motywacja. Przez pojęcie wiedza rozumiemy w tym wypadku wiedzę techniczną, znajomość zasad i procedur organizacyjnych oraz potencjał intelektualny danej jednostki. Twórcze myślenie uwidacznia się w sposobach podejścia do zaistniałych problemów, jest pochodną funkcji osobowości, obranego stylu pracy i konsekwencji w rozwiązywaniu problemów w obliczu niepowodzeń. Bódcze motywacyjne mogą być zasadniczo zewnętrzne i wewnętrzne. Wśród zewnętrznych stymulatorów w organizacji wymienić możemy chociażby premie i awanse. Wewnętrzna motywacja napędzana jest pasją, ciekawością otaczającego nas świata i ma większe znaczenie w kontekście kreatywności na rzecz funkcjonowania organizacji.

Wśród wybranych przesłanek wzrostu znaczenia kreatywności w organizacjach usługowych wymienić można:

1. Rozprzestrzenianie się koncepcji 3T<sup>7</sup> (technologia, talent, tolerancja), w myśl której kreatywność, w przeciwieństwie do klasycznych czynników wytwórczych, jest zasobem niewyczerpanym, ulepszającym się i od-

<sup>5</sup> C. Landry, F. Bianchini, *The Creative City*, Demos, London 1998, s. 18.

<sup>6</sup> *Managing Creativity and Innovation. Practical Strategies to Encourage Creativity*, Harvard Business Essentials, Harvard Business School Publishing Cooperation, Boston 2003, s. 82–84.

<sup>7</sup> R. Florida, *The Rise of the Creative Class. Revisited*, Basic Books, New York 2012, s. 228.

- nawialnym. Każdego pracownika organizacji traktuje się jako jednostkę potencjalnie kreatywną, rozwój nie jest zatem zarezerwowany dla wybranych grup społecznych. Zakłada się, że w końcowym rozrachunku ludzka wiedza, umiejętności, aspiracje czynią dane miejsce atrakcyjnym, budują jego potencjał kulturalny, rynkowy, społeczny i polityczny<sup>8</sup>.
2. Wzrastającą rolą kultury, która jest w szczególności sposób powiązana z organizacjami usługowymi i stanowi ich ważny segment (w zakresie usług niematerialnych). Kreatywność oparta na kulturze może przyczyniać się do generowania wartości ekonomicznych i społecznych<sup>9</sup>, powodując tym samym stymulowanie rozwoju organizacji oraz, w szerszym ujęciu, rozwoju społeczno-ekonomicznego. Uwarunkowane jest to przejawianiem się kreatywności poprzez ludzką wrażliwość, na którą składają się między innymi wyobraźnia, intuicja, wspomnienia. Kreatywność w tym kontekście staje się uprzywilejowanym wyrazem egzystencji, podejmowanych działań, wartości, estetyki, pomysłowości, konstruktywności.
  3. Promowanie i wspieranie (między innymi systemy motywacyjne, cykle szkoleń, rozszerzanie delegowania uprawnień) postaw kreatywnych podnosi jakość kapitału ludzkiego organizacji, który jest szczególnie ważny w kontekście funkcjonowania organizacji usługowych.

W literaturze przedmiotu spotyka się liczne próby zdefiniowania pojęcia kreatywności. Przykładowo, bywa ona postrzegana w kategoriach indywidualnego talentu, który objawia się zdolnością do formułowania nowych idei, pomysłów, nietypowych rozwiązań pojawiających się nierzadko w nieoczekiwanych momentach, wpływających z wnętrza ludzkiego umysłu<sup>10</sup>. Spotyka się również podejście kojarzące kreatywność z wrodzoną motywacją, która stymuluje działania dążące do osiągnięcia wyznaczonego celu, wymagające twórczego podejścia i rozwiązań<sup>11</sup>. Z punktu widzenia funkcjonowania organizacji usługowych ważne jest podejście, w którym kreatywność oznacza zdolność do tworzenia nowych form, które charakteryzują się użytecznością i innowacyjnością.

<sup>8</sup> S. Anholt, *Competitive Identity. The New Branding Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, New York 2007, s. 75–76.

<sup>9</sup> *The Impact of Culture on Creativity*, A Study prepared for the European Commission (Directorate – General for Education and Culture), KEA European Affairs, Brussels 2009, s. 4–6.

<sup>10</sup> A. Green, *Creativity in Public Relations*, Kogan Page Publishers, London 2010, s. 4.

<sup>11</sup> B. Hennessey, T. Amabile, *The Conditions of Creativity*, w: *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, red. R.J. Sternberg, Cambridge University Press, New York 1988, s. 13.

## Pozytywne aspekty oddziaływania kreatywności na funkcjonowanie organizacji usługowych

Spektrum czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji usługowych jest bardzo szerokie (na przykład społeczne, ekonomiczne, techniczne, prawne, kulturowe, polityczne), uzależnione w dużej mierze od przyjętego kryterium wyodrębniania. Nie bez znaczenia w tym przypadku jest również podział na usługi sektora publicznego oraz komercyjnego. W ramach ogólnego spojrzenia na omawiane zagadnienie wymienić można chociażby regulacje prawne, systemy finansowania, możliwości pozyskiwania kapitału, wielkość i chłonność rynku docelowego, liczbę i jakość konkurencyjnych podmiotów, etykę w biznesie, infrastrukturę społeczną i techniczną, procesy internacjonalizacji, instytucje otoczenia biznesu, jednostki naukowo-badawcze, jakość kapitału ludzkiego i tak dalej.

Na potrzeby niniejszego opracowania wyodrębnione zostały trzy obszary oddziaływania, czynniki, które z jednej strony są istotne w funkcjonowaniu organizacji usługowej, z drugiej kreatywność ma w ich przypadku znaczące oddziaływanie pozytywne (tabela 1).

Tabela 1

### Korzyści z kreatywności w wybranych obszarach funkcjonowania organizacji usługowych

Obszar oddziaływania	Potencjalne korzyści
1	2
Menedżerowie organizacji usługowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) menedżerowie wykazują się większą elastycznością, nieszablonowanymi rozwiązaniami, wykraczają poza utarte schematy postępowania. W czasach zintensyfikowanej konkurencji oraz dążenia do nieustannej poprawy jakości oferowanych usług wizjonerzy pracujący w organizacji mogą stanowić najistotniejszą przewagę konkurencyjną;</li> <li>b) umiejętność tworzenia wielowariantowych scenariuszy rozwiązywania zaistniałych problemów organizacyjnych, co pozwala na uniknięcie sytuacji braku alternatywnego planu na wypadek niepowodzenia;</li> <li>c) jednostki cechujące się kreatywnością są najczęściej niezależne w swoim sposobie myślenia, zainteresowane bieżącymi sprawami organizacji, dociekliwe i precyzyjne w swoich działaniach;</li> <li>d) w organizacji występuje stosunkowo wysoki poziom tolerancji w stosunku do postaw i zachowań pracowników, jeśli tylko są zgodne z powszechnie obowiązującym prawem, ułatwia to rozwiązywanie sytuacji konfliktowych;</li> <li>e) interdyscyplinarne spojrzenie na problemy organizacyjne, pozwalające na lepsze zrozumienie procesów zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu; interdyscyplinarność wpisana jest niejako w procesy kreatywnego myślenia, wymagające analizy różnych aspektów życia społeczno-gospodarczego;</li> </ul>

1	2
	<p>f) pojawiające się w organizacji pokłady empatii, wrażliwości społecznej są warunkowane twórczym myśleniem, tolerancją dla odmienności, wrodzonymi talentami; ułatwiają one realizację projektów z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, które są ważne dla organizacji usługowej z punktu widzenia jej wizerunku w środowisku funkcjonowania;</p> <p>g) kreatywność przekłada się często na postawę nacechowaną orientacją na działania, która ułatwia wdrażanie celów rozwojowych organizacji;</p> <p>h) tworzenie innowacyjnych, użytecznych rozwiązań wymaga umiejętności systematycznej pracy, konsekwencji w dążeniu do realizacji obranych celów, ponadprzeciętnego zaangażowania, umiejętności pracy pod presją czasu; wymienione elementy są pożądane i wpływają pozytywnie na funkcjonowanie organizacji.</p>
Systemy zarządzania organizacji usługowych	<p>a) systemy motywacyjne w organizacji usługowej oparte na nagradzaniu za kreatywność, innowacje, użyteczne rozwiązania są lepiej postrzegane przez pracowników w porównaniu z klasycznymi rozwiązaniami, ponadto, poza aspektem finansowym, dają im większe poczucie wpływu na funkcjonowanie swojej organizacji;</p> <p>b) w procesie zarządzania często pojawia się podejście systemowe, które, przy umiejętnej implementacji, wydaje się korzystnym rozwiązaniem w odniesieniu do sektora usług (między innymi uwzględnianie zachodzących zmian w podsystemie społecznym, techniczno-technologicznym, ekonomicznym);</p> <p>c) organizacja postrzegana jako system tworzy wspólnotę ze środowiskiem swojej egzystencji. Wartości powiązane z kreatywnością (na przykład talent, wrażliwość, tolerancja, innowacje) pozwalają na bardziej zharmonizowane współistnienie tych elementów;</p> <p>d) efektywniejsza analiza otoczenia oraz wnętrza organizacji skutkująca niekonwencjonalnym, cechującym się dużą wrażliwością dostrzeganiem, diagnozowaniem i wykorzystywaniem pojawiających się trendów.</p>
Oferta organizacji usługowych	<p>a) usługi, w których procesie tworzenia wykorzystywano potencjały kreatywne, cechują się zazwyczaj większym dopasowaniem do wymogów współczesnych konsumentów;</p> <p>b) wzrasta popyt na usługi powstałe w procesie działań kreatywnych, związane jest to z globalnym i jednocześnie zindywidualizowanym preferencyjnie społeczeństwem, wzrostem poziomu wykształcenia klientów, większym zainteresowaniem dobrami kultury;</p> <p>c) w ramach procesów kreatywnych oferowane usługi nacechowane są większą innowacyjnością, wyznaczają trendy w danych segmentach rynku, są bardziej odporne na kopiowanie zastosowanych rozwiązań ze strony konkurencyjnych podmiotów.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Florida, *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York 2002; A. Raszkowski, *Creativity in the Context of Regional Development – Selected Issues*, w: *Regional Economy in Theory and Practice*, red. E. Sobczak, A. Raszkowski, „Research Papers of Wrocław University of Economics” No. 286, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2013; S. Cohen, W. Eimicke, T. Heikkila, *The Effective Public Manager*.

*Achieving Success in a Changing Government*, John Wiley and Sons, San Francisco 2008; T. Flew, *The Creative Industries. Culture and Policy*, SAGE Publications, London 2012; M. Gallaher, A. Link, J. Petrusa, *Innovation in the U.S. Service Sector*, Routledge, New York 2007; J. Olmstead, *Creating the Functionally Competent Organization. An Open Systems Approach*, Greenwood Publishing Group, Westport 2002.

Przedstawione na potrzeby niniejszego opracowania zestawienie ma charakter skrótowy, nie wyczerpuje złożonego charakteru funkcjonowania organizacji usługowych i stanowi wstęp do dalszych analiz. Uwaga została zwrócona na obszary, czynniki szczególnie istotne w procesie rozwoju organizacji. Menedżerowie kreatywni stanowią cenny, poszukiwany zasób, od ich działań i wizji rozwojowych zależy pozycja organizacji na rynku. Efektywne systemy zarządzania (w układzie decyzyjnym, wykonawczym, informacyjnym) są rdzeniowym elementem sprawnej organizacji. Wysoka jakość i dopasowanie do potrzeb klientów oferowanych usług wpisuje się w sens egzystencji organizacji usługowej, zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym.

### **Podsumowanie**

W ramach podsumowania należy zwrócić uwagę na ogólny wzrost znaczenia i popularności zagadnień związanych z procesami kreatywnymi. Dotyczy to zarówno jakości samego kapitału ludzkiego, w sposób bezpośredni powiązanego z kreatywnością, jak i przykładowo obszarów rozwoju społeczno-gospodarczego, regionalnego (konceptcja 3T, przemysły kreatywne, kreatywność oparta na kulturze, liczne indeksy, zestawienia kreatywności jednostek terytorialnych).

Na bazie dotychczasowych rozważań można sformułować wniosek, że kreatywność, a bardziej precyzyjnie: procesy kreatywne, wpływa w sposób pozytywny na funkcjonowanie organizacji usługowych. Oddziaływanie to może się uwiadaczać zarówno na poziomie podnoszenia jakości kapitału ludzkiego (kapitału kreatywnego) organizacji, jak i struktur organizacyjnych, systemów zarządzania, oferty rynkowej (podmiotów komercyjnych i publicznych). Uwarunkowane jest to niewątpliwie dostrzeganiem roli kreatywności, promowaniem i nagradzaniem postaw kreatywnych. Ponadto, organizacje usługowe powinny być szczególnie uwrażliwione na rolę kreatywności z uwagi na specyfikę swojej działalności (usługi dla konsumentów, szeroko rozumianego biznesu oraz ogólnospołeczne, z podkreśleniem roli administracji publicznej).



**Bibliografia**

- Anholt S., *Competitive Identity. The New Branding Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, New York 2007.
- Cohen S., Eimicke W., Heikkila T., *The Effective Public Manager. Achieving Success in a Changing Government*, John Wiley and Sons, San Francisco 2008.
- Flew T., *The Creative Industries. Culture and Policy*, SAGE Publications, London 2012.
- Florida R., *The Rise of the Creative Class. Revisited*, Basic Books, New York 2012.
- Gallaher M., Link A., Petrusa J., *Innovation in the U.S. Service Sector*, Routledge, New York 2007.
- Green A., *Creativity in Public Relations*, Kogan Page Publishers, London 2010.
- Hennessey B., Amabile T., *The Conditions of Creativity*, w: *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, red. R.J. Sternberg, Cambridge University Press, New York 1988.
- Labour Force Survey*, Eurostat News Release, European Commission, Publications Office of the European Union, 142/2012, Luxembourg, 5 October 2012.
- Landry C., Bianchini F., *The Creative City*, Demos, London 1998.
- Managing Creativity and Innovation. Practical Strategies to Encourage Creativity*, Harvard Business Essentials, Harvard Business School Publishing Cooperation, Boston 2003.
- Olmstead J., *Creating the Functionally Competent Organization. An Open Systems Approach*, Greenwood Publishing Group, Westport 2002.
- Oort F., Raspe O., *Urban Heterogeneity in Knowledge – Related Economic Growth*, w: *Knowledge Externalities, Innovation Clusters And Regional Development*, red. J. Surinach, R. Moreno, E. Vaya, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007.
- Raszkowski A., *Creativity in the Context of Regional Development – Selected Issues*, w: *Regional Economy in Theory and Practice*, red. E. Sobczak, A. Raszkowski, Research Papers of Wrocław University of Economics 286, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2013.
- Raszkowski A., *Culture-based Creativity in Relation to Enterprise Development Strategies*, w: *Academic Coordination Centre and Technology Transfer in Euroregion Neisse-Nisa-Nysa*, red. K. Biniek, T. Winnicki, Karkonosze College in Jelenia Góra, Jelenia Góra 2014.
- Recent Trends in U.S. Services Trade, 2014 Annual Report*, United States International Trade Commission, Washington 2014.
- The Impact of Culture on Creativity*, A Study prepared for the European Commission (Directorate – General for Education and Culture), KEA European Affairs, Brussels 2009.

---

**THE ROLE OF CREATIVITY IN THE FUNCTIONING  
OF SERVICE INSTITUTIONS****Summary**

Currently organizations function in a competitive and diversified socio-economic environment. Each component or process influencing their market situation improvement is definitely valuable. The study discusses problems related to the role and significance of creativity with regard to service organizations functioning. The purpose of the article is to present the selected, positive aspects of creativity impact on the functioning of service institutions, with particular emphasis of the areas constituting the responsibility of service organizations' managers, management systems and these organizations' offer. The introduction presents theoretical aspects of creativity and the reasons of its growing significance for service organizations. The problems of 3T concept and culture-based creativity are also discussed. The analysis and criticism of the subject literature, based on English-language sources, was used as the research method. Within the framework of general conclusions it can be adopted that creativity has positive impact on the functioning of service institutions, having assumed an effective management process taking into considerations the potential ingrained in creative units.

**Keywords:** creativity, service institution, creative capital, 3T concept, culture-based creativity

*Translated by Andrzej Raszkowski*