

Katarzyna Hronowska*

Wykorzystanie kreatywności w rozwiązywaniu problemów współczesnych organizacji

Streszczenie: Współczesne organizacje są zmuszone do prowadzenia działalności w burzliwym otoczeniu. Dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej i chęć nieustannego rozwoju powodują, że liczba możliwych trudności i problemów rośnie. Znamienne w tej sytuacji jest wykorzystanie metod heurystycznych, odgrywających szczególną rolę w procesie rozwiązywania problemów. Kreatywność staje się odpowiedzią i skutecznym narzędziem do przełamania niekorzystnej sytuacji organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania kreatywności w rozwiązywaniu problemów organizacji.

Słowa kluczowe: kreatywność, twórcze myślenie, kreatywne rozwiązywanie problemów.

Wstęp

Zmieniające się otoczenie, w którym funkcjonują współczesne organizacje, generuje trudności w rozwoju. W tej sytuacji niezbędne stają się narzędzia będące odpowiedzią na napotkane problemy oraz środki kreowania innowacyjnych rozwiązań, umożliwiających przedsiębiorstwom postęp. Menedżerowie współczesnych organizacji muszą nie tylko mierzyć się z bieżącymi trudnościami, współzawodnictwem na rynku świadczonych usług, ale też ponosić odpowiedzialność za decyzje czy realizację zadań zawartych w strategii organizacji. Tradycyjne metody rozwiązywania problemów organizacji oparte na danych liczbowych nie zawsze przynoszą zamierzone efekty. Duży potencjał widzi się zatem w kreatywnym

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, studia licencjackie.

myśleniu, daje ono bowiem szansę na uzyskanie przewagi nad konkurencją, a także pozwala znaleźć niestandardowe sposoby na rozstrzygnięcie problemów i przekucie niepowodzeń w sukces.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie możliwości zastosowania kreatywności w rozwiązywaniu problemów współczesnych organizacji. Autorka sięgnęła po metodę analizy literatury przedmiotu. Na początku omówiono istotę kreatywności oraz jej znaczenie w prowadzeniu działalności. Następnie scharakteryzowano proces kreatywnego rozwiązywania problemów organizacji, a także używane do tego metody. W dalszej części przeanalizowano trudności związane z wykorzystaniem kreatywności w rozwiązywaniu problemów organizacji. W zakończeniu dokonano podsumowania oraz wskazano kierunki dalszych badań.

Istota kreatywności i jej znaczenie w biznesie

Zgodnie z definicją zawartą w słowniku pojęć *Innowacje i transfer technologii* kreatywność (*creativity, creative thinking*) to sposób myślenia opierający się na poszukiwaniu zależności zachodzących między poszczególnymi składnikami i łączeniu ich w niespotykany wcześniej sposób. Prowadzi on do wyzbycia się wyuczonych schematów myślenia oraz tworzenia nowych rozwiązań i pomysłów poprzez wykorzystanie dotychczasowej wiedzy i doświadczenia. Niekiedy jest również umiejętnością konsolidowania bodźców pochodzących z otoczenia zewnętrznego z niekonwencjonalnymi odpowiedziami mającymi źródło we wnioskach, myślach innych niż standardowe [Niedzielski, 2011: 152].

Twórczość to proces prowadzący do generowania nowych wytworów i pomysłów [Pietrasieński, 1969: 9] przyjętych przez pewną grupę dzięki ich społecznej użyteczności [Nęcka, 2003: 17], natomiast kreatywność jest zdolnością – nie ogranicza się wyłącznie do myślenia, ale obejmuje również twórczość oraz predyspozycje do tworzenia nowatorskich, oryginalnych rozwiązań. Dotyczy osobowości człowieka i uwzględnia jego działania, a nie tyczy się wyłącznie właściwości wytworów [Gmitrowicz, Jędrzejczak, 2014: 11]. Warto zaznaczyć, że kreatywność zaliczana jest do umiejętności, które można nieustannie doskonalić, ćwiczyć. Do zadań kreatywności należą:

- dostrzeganie trudności, nieprawidłowości;
- rozpoznawanie problemów i szukanie ich rozwiązania;
- przygotowanie wielu możliwości rozwiązań oraz wybór tych najbardziej racjonalnych i wartościowych;
- generowanie nowatorskich, przełomowych, unikatowych pomysłów, możliwych do stosowania w rozmaitych sferach życia;

- definiowanie rzeczy znanych na nowo;
- określanie relacji i związków między różnymi obiektami (nawet tych bardzo odległych od siebie, ponieważ takie ich połączenie może prowadzić do interesujących rozwiązań) [Bieniok i in., 2013: 7, 21].

Kreatywne myślenie może być wykorzystywane tak naprawdę w każdej dziedzinie życia i służyć rozwiązaniu problemów natury ekonomicznej, społecznej czy technologicznej. Stosuje się je również w prowadzeniu działalności gospodarczej [Bieniok i in., 2013: 31, 34]. Przedsiębiorstwa muszą liczyć się ze zmianami, które mogą być szansą na przetrwanie i rozkwit, ale pod warunkiem pozytywnego rozwiązania licznych kłopotów i umiejętnego dostosowania się do nowych sytuacji. Sposobem na podniesienie konkurencyjności organizacji na rynku może stać się właśnie wzrost kreatywności [Proctor, 2013: 22]. Istotą biznesu jest nie tylko działalność praktyczna, ale przede wszystkim dążenie do jego rozwoju poprzez odnoszenie sukcesu, ekspansję na nowe rynki, uzyskiwanie pomyslnych wyników ekonomicznych czy też umiejętność radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi. Aby to osiągnąć, niejednokrotnie wymagane jest umiejętne wprowadzenie działań innowacyjnych, których źródło widzi się właśnie w kreatywności, pomysłowości, aktywności i twórczej wyobraźni. To podstawowe czynniki stymulujące rozwój przedsiębiorstw [Bieniok i in., 2013: 7].

Kreatywność nie tylko bierze udział w procesie rozwiązywania problemów organizacyjnych, ale też – reprezentując twórcze myślenie – sprzyja wdrażaniu innowacyjnych metod. Co więcej, może stać się środkiem motywacji i rozwoju pracowników, a także wpływać na poprawę efektów pracy grupowej [Korkosz-Gębska, 2014: 960].

Proces kreatywnego myślenia w rozwiązywaniu problemów organizacji

Aby współczesne organizacje sprawnie funkcjonowały, zmuszone są poświęcić wiele uwagi napotkanym problemom organizacyjnym – rozwiązać je i skoncentrować się na dalszej działalności i rozwoju.

Problem można definiować na wiele sposobów: 1) z problemem mamy do czynienia, gdy stan wyjściowy różni się od stanu oczekiwanego; 2) problem pojawia się w momencie, gdy dąży się do stanu oczekiwanego, ale pojawiają się wątpliwości, w jaki sposób w zastanych warunkach osiągnąć założony cel [Antoszkiewicz, 1990: 18–19]. Podobnie rzecz się ma z problemami organizacji, które można klasyfikować na

wiele sposobów [Szarucki, 2010: 1100]. Podmioty te każdego dnia muszą radzić sobie z podejmowaniem decyzji, tak aby osiągać zamierzone cele i tym samym przetrwać w niestabilnym, wymagającym środowisku pełnym konkurencji [Ireland, Miller, 2004: 8–12]. Dążąc do rozwiązania problemu, organizacje zmuszone są wybierać między alternatywnymi kierunkami działań, co przeważnie pozostaje w gestii kierownictwa.

Źródła kłopotów organizacji można upatrywać w problemach kierowniczych związanych z różnicą między stanem obecnym a pożądanym przez kierownictwo, w tym w brakach, rozbieżnościach w zakresie podejmowania decyzji [Szarucki, 2015a: 363], strategicznych i operacyjnych sprawach związanych z organizacją [Drucker, 1954]. Identyfikowanie problemów organizacji miały ułatwić kategorie zaproponowane przez Cowana [1991]. Chodzi o obszary, w których mogą się pojawić trudności, w tym: zasoby ludzkie, strategie, zarządzanie, marketing, produkcja, środowisko zewnętrzne, komunikacja, przetwarzanie danych, klient, księgowość. Problemy zarządzania można rozpatrywać w aspekcie zewnętrznym lub wewnętrznym z punktu widzenia organizacji. Pozostałe możliwe kryteria klasyfikacji problemu to: źródło powstania problemu, warunki, w jakich jest on rozwiązywany, różne warianty podczas podejmowania decyzji, złożoność problemu, poziom organizacyjny oraz poziom indywidualnego zaangażowania w rozwiązanie problemu [Szarucki, 2015a: 363].

Bodźcem do powstawania metod rozwiązywania coraz większej liczby problemów organizacji były zmiany zachodzące w środowisku zewnętrznym (w tym technologiczne, np. innowacje, zmiany w procesie produkcji, czy społeczno-ekonomiczne, jak np. wzrost poziomu życia) oraz wewnątrz organizacji. Obecnie przyczynami złożonych problemów są burzliwość otoczenia, a także same uwarunkowania organizacji [Szarucki, 2015a: 368]. Identyfikacja i doprecyzowanie napotkanego problemu organizacji pozwala na wybór skutecznej metody jego rozwiązania. Szczególną uwagę należy poświęcić kreatywnemu myśleniu.

Twórcze myślenie jako narzędzie kreatywnego zwalczania problemów wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw. Opiera się ono na poznawaniu oraz analizowaniu problemów, a następnie poszukiwaniu ich rozwiązań. Zdolność kreatywnego myślenia jest również aktywnym pożytkowaniem posiadanej wiedzy i doświadczenia w taki sposób, by oprócz stworzenia nowego rozwiązania spojrzeć również inaczej na meritum problemu.

Twórcze myślenie można rozpatrywać dwojako:

- w szerokim ujęciu z jednej strony jest samodzielnym procesem ukierunkowanym na rozwiązywanie problemów, z drugiej
- obejmuje działania polegające na tworzeniu i ocenie informacji;

- w wąskim znaczeniu termin ten zawęży się wyłącznie do procesu twórczego [Szplit, Szplit, 2002: 22].

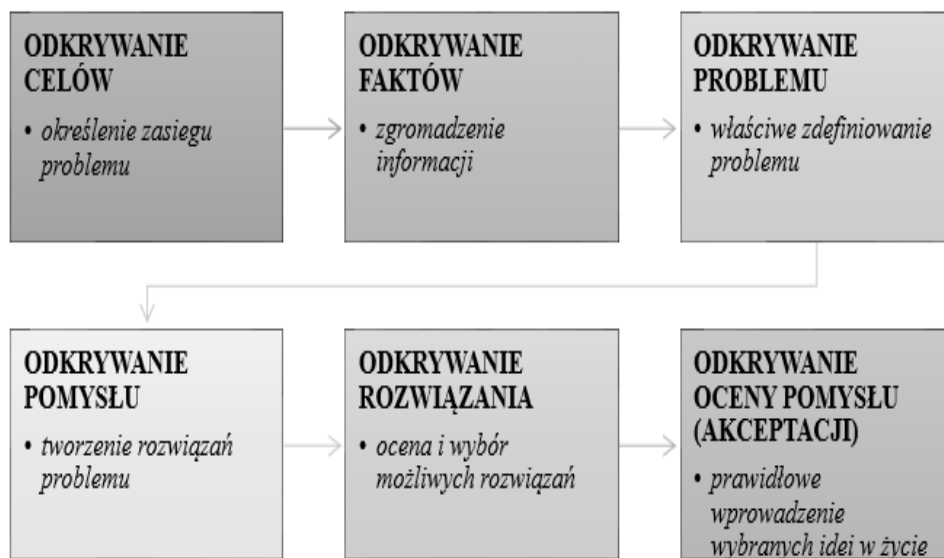
Do typowych cech procesu twórczego myślenia można zaliczyć: ruchliwość, czyli szukanie różnorodnych rozwiązań i spontaniczne zmiany kierunku myślenia, kolejno syntetyzowanie, łączenie odległych, niespójnych faktów w logiczną całość, następnie zaangażowaną, aktywną postawę wobec zadania, nieograniczanie się do pierwotnie dokonanych ustaleń i sprecyzowanych działań, również zwalczanie wewnętrznych przeszkód ograniczających myślenie twórcze oraz skuteczne działanie w obliczu braku lub ograniczenia dostępnych środków [Nęcka, 1994: 21].

Proces twórczy rozwiązywania problemów składa się z różnych etapów. Antoszkiewicz wyróżnia cztery takie etapy:

1. Preparację, czyli przygotowanie – podejmowanie próby odnalezienia rozwiązania; obejmuje również gromadzenie i segregowanie informacji czy też formułowanie problemu.
2. Inkubację, czyli wylęganie się pomysłu – szukanie pomysłu, okres nabierania dystansu względem istniejących rozwiązań, zrozumienie sedna problemu.
3. Olśnienie – moment narodzin pomysłu, pojawienie się rozwiązania problemu, nowej idei.
4. Weryfikację – ocenę, modyfikowanie pomysłu, ostateczne nakreślenie propozycji rozwiązania oraz skierowanie ich do wdrożenia [Antoszkiewicz, 1990: 70–71].

Nie należy utożsamiać procesu rozwiązywania problemów stricte z procesem twórczym, ponieważ ten ostatni obejmuje szerszy zakres, a rozwiązywanie problemów jest niejako dziedziną myślenia twórczego. Owszem, rozwiązywanie i twórcze myślenie opierają się praktycznie na tych samych czynnościach podstawowych [Pitak, 2007]. Główną różnicą między tymi procesami jest traktowanie wiedzy, wyobraźni i doświadczenia jako czynnika twórczego [Jarus, 2010].

Skuteczne rozwiązywanie problemów sprowadza się do jak najbardziej precyzyjnego określenia zakresu problemu, aż po znalezienie jak najlepszego sposobu jego rozwiązania. Szczegółowy proces twórczego rozwiązywania problemów przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Proces twórczego rozwiązywania problemów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Proctor, 2003: 78.

Stworzenie bogatego zbioru idei i rozwiązań oraz brak ograniczeń nałożonych na myślenie pozwalają znaleźć rozwiązanie adekwatne do zdefiniowanego problemu. Nauką zajmującą się metodami twórczego rozwiązywania problemów w warunkach niepełnej informacji jest heurystyka [Kisielnicki, 2001: 85]. Heurystykę (gr. *heurisko* – odkrywam, znajduję) definiuje się również jako zdolność do odnajdywania nowych faktów, zachodzących między nimi relacji oraz regułę postępowania, której celem jest odnalezienie rozwiązania danej kwestii [Engelhardt, Brojak-Trzaskowska, 2004: 161].

Metody kreatywnego myślenia

Główne zadanie organizacji w momencie pojawienia się jakiejś trudności polega na właściwym rozpoznaniu jej kategorii, cech, typu i właściwości, co pozwala wybrać odpowiednią metodę heurystyczną [Szarucki, 2015b: 315]. Waga tego narzędzia jest istotna dlatego, że może wpłynąć na skuteczność i jakość ostatecznego wyniku, czyli rozwiązania problemu [Szarucki, 2015a: 362].

Metody kreatywnego myślenia, zwane inaczej metodami heurystycznymi, stosuje się do rozwiązywania problemów organizacji o różnym stopniu trudności, występujących w warunkach niepełnych/niejasnych informacji. Sprawdzają się również w momencie, gdy inne metody, przykładowo eksperckie lub formalne, mają niższą efektywność (brakuje bowiem wystarczających informacji, aby oszacować możliwe do wystąpienia błędy lub określić granice ich zastosowania) [Szarucki, 2015b: 315].

Podstawowym komponentem kreatywnego myślenia jest jak najbardziej szczegółowe zdefiniowanie problemu. To pozwala na dobór właściwej metody w procesie kreatywnego rozwiązywania problemu. Przyjmując za kryterium główną zasadę postępowania, można podzielić metody heurystyczne na metody oparte na skojarzeniach (burza mózgów), skojarzeniach wymuszonych (metoda delficka) oraz te o charakterze analitycznym (metoda morfologiczna) [Martyniak, 1997: 39]. Inny podział uwzględni metody badań zespołowych i indywidualnych:

1. Metody badań zespołowych – stosuje się je podczas realizacji projektów o dużej złożoności i wieloaspektowości, wymagających łączenia zasobów wiedzy i umiejętności z różnych obszarów; przeznaczone są zarówno do interdyscyplinarnych projektów badawczych, jak i rozwiązywania skomplikowanych problemów systemowych.
2. Metody badań indywidualnych – weryfikują jasno postawioną hipotezę dość wąskiego tematu z wykorzystaniem operacji analitycznych, w tym indukcji, dedukcji, analizy historycznej, statystycznej, tworzenia i przeprowadzania symulacji scenariuszy rozwoju czy porównania [Burnewicz, 2007: 5].

W procesie rozwiązywania problemów używa się wielu metod. Pierwszą próbę rejestracji i klasyfikacji tych metod podjął Ośrodek Badań Metodologicznych Francuskiego Krajowego Komitetu Organizacji (CERMA). Klasyfikacja obejmuje cztery grupy metod:

1. Metody definiowania i rozpoznawania problemów, np. metoda definicji, twierzeń ogólnych, dobrych przykładów.
2. Metody zbierania informacji i modelowania problemów, np. metoda eksperymentu, modeli analogicznych, obserwacji czy pomiaru.
3. Metody analizy i oceny problemów, np. metoda adwokata, analizy, krytyczna, rewizji hipotez czy szukania związków.
4. Metody znajdowania rozwiązań, np. metoda burzy mózgów, macierzy odkrywczej czy wykorzystywania błędów [Kosieradzka, 2013: 119–120].

Metody heurystyczne odgrywają dużą rolę w przypadku problemów słabo ustrukturalizowanych (decyzje co do rozwiązania podejmuje się w oparciu o metody ilościowe i jakościowe); nieustrukturalizowanych,

czyli w sytuacji, gdy zastosowanie mają jedynie metody jakościowe, ponieważ problemu nie da się opisać matematycznie; oraz w przypadku trudności w zarządzaniu zasobami ludzkimi [Simon, Newell, 1970]. To właśnie w tym obszarze szczególne miejsce zajmują metody i techniki heurystyczne.

Trudności współczesnych organizacji w zakresie stosowania kreatywności

Aby się rozwijać, każda organizacja musi potrafić rozwiązywać problemy, wdrażać innowacje i zmiany, które pozwolą jej przetrwać na dynamicznie zmieniającym się rynku w warunkach globalnej konkurencji.

Współzawodnictwo przybiera na sile i oddziałuje negatywnie na przedsiębiorstwo, chociażby dlatego, że wywiera na nim presję, wymuszając tym samym poszerzenie zakresu świadczonych usług, oferowanych produktów. Kluczowa staje się zdolność do wyprzedzania działań i uzyskiwania przewagi nad konkurencją. Problemy, z jakimi muszą się zmagać współczesne organizacje, nie ograniczają się wyłącznie do zewnętrznych trudności dotyczących stosunków i zachowań wobec konkurentów, dopasowania do rozwijającej się technologii czy utrzymania poziomu świadczonych usług. Komplikacje mogą wynikać również z sytuacji panującej wewnątrz działalności: kultury organizacji, utrudnionej komunikacji czy spadku zaangażowania pracowników [Proctor, 2003: 25].

Antoszkiewicz wymienia dziesięć kroków istotnych w procesie przezwyciężenia problemów organizacji, m.in.: zrozumienie biznesu, posiadanie wizji przyszłości, pozyskiwanie informacji czy myślenie globalne połączone z lokalnym działaniem. Nadmienia, że ważne jest również rozpoznawanie bezwładności w działaniu, myślenie wariantowe i poszukiwanie nowości. Sprzyjają one bowiem kreatywnemu myśleniu, podejmowaniu inicjatywy, wspieraniu twórczości oraz tworzeniu innowacyjnych rozwiązań [Antoszkiewicz, 1997: 16–20].

Zarówno kreatywne myślenie, jak i rozwiązywanie problemów to procesy, które mogą zostać powstrzymane przez pewne przeszkody. Aby skutecznie przezwyciężać problemy, należy jak najdokładniej sprecyzować ich zakres i znaleźć najlepszy sposób ich rozwiązania. Można się natknąć na dwa rodzaje barier: indywidualne i organizacyjne (tabela 1).

Tabela 1. Bariery blokujące kreatywność

		TYPY BARIER	OPIS
BARIERY OGRANICZAJĄCE KREATYWNOŚĆ JEDNOSTKI	Według Arnolda (1962)	Bariery percepcyjne	Przeszkadzające w odbiorze prawdziwego względem rzeczywistości obrazu świata ze- wnętrznego
		Bariery kulturowe	Wynikające z presji wywieranej na społeczeństwo
		Bariery emocjonalne	Takie jak: strach, zazdrość, lęk
	Według Jonasa (1987)	Bariery strategiczne	Brak elastycznego myślenia: opieranie się na zdobytym doświadczeniu i określonych techni- kach bez ich kwestionowania, podejście ograni- czające wyobraźnię
		Bariery dotyczące wartości	Ograniczenia wynikające z osobistych przekonań i wartości; powstają dylematy organizacyjne i osobiste
		Bariery percepcyjne	Ograniczenia w postrzeganiu i świadomości skutków danej sytuacji; selektywna percepcja
		Bariery dotyczące ob- razu samego siebie	Spowodowane nieśmiałością, obawą przed nie- powodzeniem, brakiem wiary w swoje idee
BARIERY OGRANICZAJĄCE KREATYWNOŚĆ ORGANIZACJI	Nacisk na kontrolę menedżerską	Blokowanie kreatywności poprzez kontrolę i ograniczanie autonomii	
	Myślenie na krótką metę	Zbyt szybka ocena projektu oraz nagradzanie i wybór rozwiązań przynoszących widoczne ko- rzyści finansowe; zatrzymanie się przy pierw- szym dobrym rozwiązaniu	
	Niemoc analityczna	Strata czasu i utrata przewagi konkurencyjnej wskutek poddawania danego rozwiązania zbyt długiej analizie	
	Preferowanie projek- tów przynoszących duże zyski	Niedocenywanie przedsięwzięć o niewielkiej skali, mniejszym zasięgu i przynoszących mniejsze zyski	
	Realizacja projektu w myśl zasady „rynek a technologia”	Planowanie działań na podstawie badań rynko- wych; realizacja działań opierających się na orientacji rynkowej kosztem pomysłów powsta- łych w sferze B+R	
	Brak promowania myślenia innowacyjnego	Deficyt pomysłów i wprowadzania innowacji	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Proctor, 2003: 43–48.

Kreatywność może stać się skutecznym narzędziem przełamania niekorzystnej sytuacji organizacji. Niezwykle ważne jest, aby zagwarantować pewną autonomię myślenia, nagradzać osiągnięcia, nowe pomysły, a także rozważać różne punkty widzenia pracowników. Może to bowiem doprowadzić do powstania nowatorskich, oryginalnych, nieschematycznych, śmiałych koncepcji, będących odpowiedzią na aktualne problemy i wyzwania stawiane organizacjom. Tylko mając świadomość barier hamujących kreatywność, przedsiębiorstwa są w stanie w pełni wykorzystać metody twórczego rozwiązywania problemów oraz czerpać korzyści z ich stosowania.

Podsumowanie

Nie istnieje dziedzina ludzkiej działalności, w której umniejszono by rolę kreatywności, pomysłowości czy inwencji twórczej. Przyczyniają się one bowiem do innowacyjności, rozwoju organizacji, a także wdrażania wszelkich zmian. Każda organizacja działająca na rynku jest narażona na zmienność otoczenia ekonomicznego, technologicznego, społeczno-kulturowego, politycznego czy też prawnego. Powoduje to możliwość wystąpienia w przedsiębiorstwie coraz to nowych, skomplikowanych problemów i trudności. W tej sytuacji z pomocą przychodzą metody heurystyczne.

Niniejszy artykuł stanowi wprowadzenie do dalszych rozważań i analizy procesu rozwiązywania problemów współczesnych organizacji. Po przygotowaniu części teoretycznej kolejnym krokiem będzie przeprowadzenie badania opierającego się na kwestionariuszu ankietowym. Jego zadaniem będzie analiza wybranych organizacji oraz znalezienie odpowiedzi na pytania, z jakimi problemami mierzą się współczesne organizacje, gdzie leży źródło tych problemów, w jaki sposób przedsiębiorstwa radzą sobie z przewyżczeniem trudności i po jakie metody sięgają.

BIBLIOGRAFIA

- Antoszkiewicz J. (1990), *Metody heurystyczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Antoszkiewicz J. (1997), *Firma wobec zagrożeń: identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa.
- Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G., Królik G. (2013), *Techniki kreatywnego myślenia*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Burnewicz J. (2007), *Metodologia badań ekonomicznych*, <https://ekonom.ug.edu.pl/web/download.php?OpenFile=97> (dostęp: 30.07.2016).

- Cowan D.A. (1991), *The effect of decision-making styles a contextual experience on executives' descriptions of organizational problem formulation*, „Journal of Management Studies”, vol. 28, no. 5.
- Drucker P.F. (1954), *The practice of management*, Harper & Row, New York.
- Engelhardt J., Brojak-Trzaskowska M. (2004), *Management Forum 2020. W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin–Międzyzdroje.
- Gmitrowicz D., Jędrzejczak J. (2014), *Od kreatywności do innowacji*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Narodowa Agencja Programu Erasmus+, Warszawa, http://erasmusplus.org.pl/wp-content/uploads/2014/02/pajp_vii_kreatywnosc.pdf (dostęp: 24.07.2016).
- Ireland R.D., Miller C.C. (2004), *Decision-making and firm success*, „Academy of Management Executive”, vol. 18, no. 4.
- Jarus T. (2010), *Kreatywność pod kontrolą*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=E06DFB9609D6429FBAF8921CF9D88D09 (dostęp: 27.07.2016).
- Kisielnicki J. (2001), *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa.
- Korkosz-Gębska J. (2014), *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_956.pdf (dostęp: 26.07.2016).
- Kosieradzka A. (2013), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, edu-Libri, Kraków.
- Martyniak Z. (1997), *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Nęcka E. (1994), *TROp... Twórcze Rozwiązywanie Problemów*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Nęcka E. (2001), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Niedzielski P. (2011), *Kreatywność*, [w:] Matusiak K.B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/media/_multimedia/B3828FECCCB1427E90E2750F5EAB39D3/20120216_161517%20Innowacje_i_transfer_tehnologii__Sownik_pojec.pdf (dostęp: 24.07.2016).
- Pietrasiański Z. (1969), *Myślenie twórcze*, Państwowy Zakład Wydawnictw Szkolnych, Warszawa.
- Pitak W. (2007), *Rozwiązywanie problemów a myślenie twórcze*, <http://logos.pomorz.pl/kreator02/> (dostęp: 27.07.2016).
- Proctor T. (2003), *Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menedżerów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Simon H.A., Newell A. (1970), *Human problem solving: The state of the theory in 1970*, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh.
- Szarucki M. (2010), *Developing classification criteria for organizational problems*, [w:] Ginevicius R., Rutkauskas A.V., Pocs R. (eds), *Business and Management 2010. Selected Papers*, vol. 2, VGTU Publishing House „Technika”, Vilnius.
- Szarucki M. (2015a), *Evolution of managerial problems from the perspective of management science*, „Business: Theory and Practice”, vol. 16, no. 4.

- Szarucki M. (2015b), *Przesłanki doboru metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] Kaczmarek J., Szymła W. (red.), *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Szplit A., Szplit M. (2002), *Ekonomiczny wymiar twórczego myślenia*, [w:] Rudolf S. (red.), *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

THE USE OF CREATIVITY IN SOLVING PROBLEMS OF MODERN ORGANIZATIONS

SUMMARY

Contemporary organizations are forced to operate in turbulent environments. The pursuit of competitive advantage and the desire for continuous development make the number of possible difficulties and problems grow. Significant in this situation is the use of heuristic methods, which play a special role in the process of solving problems. Creativity is becoming an answer and an effective tool to overcome the disadvantage of the organization's situation. The aim of this article is to present the possibilities of using creativity in solving organizational problems.

Keywords: creativity, creative thinking, creative problem solving.