



Barbara Wasilewska*
Politechnika Opolska

ZARZĄDZANIE POMYSŁAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

W artykule przedstawiono wybrany obszar zarządzania pomysłami w kontekście wykorzystania metod stymulujących kreatywność. Utworzony model procesu twórczego zwraca szczególną uwagę na fazy pomysłów, tj. tworzenie, selekcję i rozwijanie pomysłów. Fazy wskazują, jak nimi zarządzać. W artykule na przykładzie trzech badanych przedsiębiorstw przedstawiono także czynniki, które sprzyjają prawidłowemu zarządzaniu pomysłami: od planowania, przez przeprowadzenie sesji twórczej do oceny rezultatów. Opisane w artykule dwie metody stymulujące kreatywność ułatwiają wyodrębnianie pomysłów z dużej ich puli lub pozwalają wyznaczać możliwe konsekwencje powstałych rozwiązań.

Słowa kluczowe: zarządzanie innowacjami, metody stymulujące kreatywność, proces twórczy, fazy pomysłów

Wprowadzenie

Jedną z wielu barier innowacji pojawiających się w przedsiębiorstwach jest problem z dopracowywaniem koncepcji. Relacja między projektem a jego realizacją nieczęsto kończy się sukcesem. W związku z tym zasadne jest poszukiwanie

* Adres e-mail: b.wasilewska@po.opole.pl.

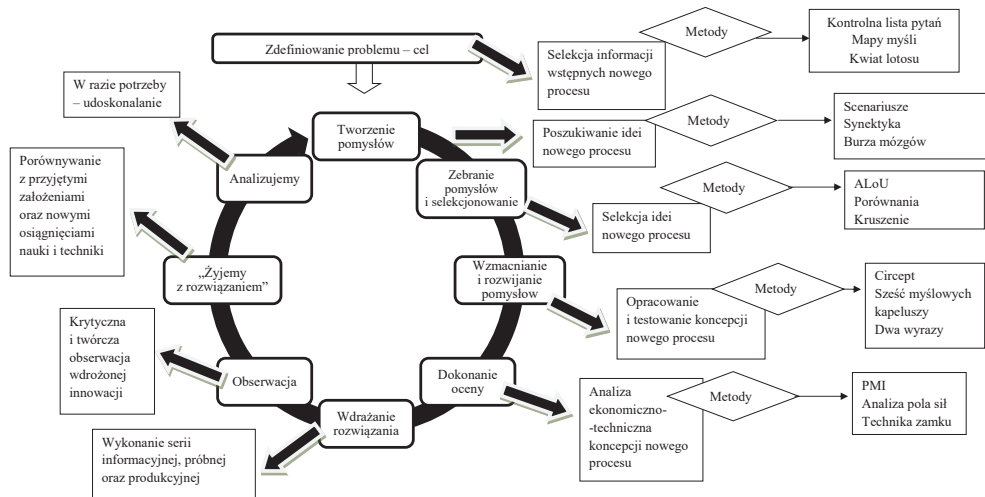
rozwiązań w tym zakresie i udostępnianie ich przedsiębiorstwom w postaci dobrych praktyk do wdrożenia. Obszar zarządzania pomysłami cieszy się coraz większym zainteresowaniem, ponieważ wiąże się z systematycznym rozwojem przedsiębiorstw nastawionych na działania proinnowacyjne. Potwierdza to pojawienie się koncepcji Idea Management (Stosik, 2015). Dzięki skutecznemu zarządzaniu pomysłami możliwe jest także uzyskiwanie dodatkowych przychodów (Królak-Wyszyńska, Rudolf, 2010, s. 51–52). Może się opierać na prowadzeniu kampanii innowacyjnych – umożliwia zbieranie pomysłów na konkretne tematy zgłaszane przez pracowników. Natomiast brak systemu zarządzania pomysłami w przedsiębiorstwie uważany jest za jednego z „zabójców innowacyjności” (Wycoff, 2004). Wycoff twierdzi, że należy nauczyć się rozwijać, modyfikować i oceniać pomysły. Przykładowy system pn. IdeaNet utworzyła firma Inmagic (Drewczyński, 2016). System jest właściwy dla firm, w których proces innowacyjności odgrywa bardzo dużą rolę. Narzędzie to udostępniane jest także klientom firmy, którzy korzystają z tego rozwiązania.

Problematyka zarządzania pomysłami może obejmować wiele etapów procesu twórczego w przedsiębiorstwie. Począwszy od form zachęcania pracownika do ich tworzenia, poprzez sposoby ich zgłaszania, skończywszy na określeniu osoby odpowiedzialnej za ich ocenę. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowane trzech przebadanych przedsiębiorstw o różnych profilach działalności, które wykazały odmienne podejście do tego zagadnienia. Podejścia te ujawniły się podczas prowadzonych przez autorkę sesji twórczych nad konkretnymi problemami firm (Karlińska, Knosala, 2013). Sesje twórcze mają za zadanie wspierać umiejętność rozwiązywania złożonych problemów. To sposób na rozpatrywanie, dociekanie, wykrywanie nowych faktów i zbieranie informacji. Do podstawowych jej cech należą także: dostarczanie inspiracji i osiągania nowych, być może lepszych wyników, a także wspieranie wymiany doświadczeń pracowników, wzmocnienie współpracy, poprawa atmosfery w pracy. Badania zostały przeprowadzone w latach 2012–2015 w przedsiębiorstwach z różnych branż w województwie opolskim. Na potrzeby sesji twórczych opracowano model procesu twórczego. Udział w sesjach brali pracownicy przedsiębiorstw (reprezentacji wydziałów) w różnym wieku i płci. Dodatkowo przeprowadzone badanie opierało się na obserwacji uczestniczącej badaczki podczas sesji. Dzięki temu było możliwe prześledzenie jej przebiegu. W związku z tym poszukiwano odpowiedzi na pytanie: jakie działania wpłyną na prawidłowe zarządzanie pomysłami wytworzonymi przez pracowników przedsiębiorstw.

1. Zarządzanie pomysłami w poszczególnych fazach procesu twórczego

Praca nad problemami przedsiębiorstw przebiegała zgodnie z kolejnością utworzonego modelu procesu twórczego (rys. 1).

Rysunek 1. Model procesu twórczego



Źródło: opracowanie własne.

Nadrzędnym celem modelu było ułatwienie kierowania samodzielnie procesem twórczym w sposób uporządkowany i systematyczny (Karlińska, Knosala, 2012, s. 22). To sposób na świadome i planowane działanie. W modelu etapom procesu twórczego zostały przyporządkowane etapy rozwoju innowacji, przebiegające podobnie. Dużo miejsca poświęcono monitorowaniu powstawania pomysłów.

Faza tworzenia pomysłów często uznawana jest za najważniejszą. Natomiast wiedza o niej jest najbardziej tajemnicza, ponieważ nie jest znany proces powstawania pomysłów. Dochodzi tu także do głosu proces inkubacji polegający na samoistnym, nieświadomym generowaniu pomysłów oraz nagłe zrozumienie istoty problemu, czyli olśnienie (iluminacja). Interesujące sposoby na powyższe procesy proponuje Green (2004): dla inkubacji jest to zarządzanie czasem własnym (lista rzeczy do zrobienia powinna zostać wykonana dzień wcześniej), dla iluminacji jest

to zapisywanie miejsc, w których uzyskało się najlepsze pomysły. Istotne dla tego etapu jest to, że jego kontrola powinna być marginalna, a warto zadbać jedynie o odpowiedni klimat swobody i bezpieczeństwa dla twórców. Na tym etapie warto pamiętać o utworzeniu systemu zachęt i nagradzania pomysłów, co silnie wpływa na motywację wewnętrzną. Kluczowe są także zdolności twórcze jednostki.

Następne dwie fazy również dotyczą pomysłów i wskazują, jak nimi zarządzać. Pomysły należy porządkować. Nie jest jasne, czy należy to zrobić za pomocą ustalonej strategii postępowania, czy kierować się intuicją. Być może jedno i drugie. Z pewnością jednak można je pogrupować według różnych tematów, wyodrębnić te najbardziej interesujące czy atrakcyjne. Ostateczne pomysły kierowane są do dalszej analizy. Rozwijanie pomysłów wydaje się w relacji z czynnikiem czasu, gdyż w trakcie tej fazy mogą pojawić się inne ciekawe informacje o nowych szansach rynkowych, trendach, zmianach w technologii itd., które pozwolą na urealnienie niektórych pomysłów lub ich części. Zatem czas trwania tej fazy trudno przewidzieć. Podobnie testowanie koncepcji nowego procesu lub produktu może nie spotkać się z zadowoleniem i będzie wymagało wielu prób. Istnieje także zagrożenie, że rozwijany pomysł nie zostanie ukończony i pozostanie podjęcie decyzji, czy poddać go ocenie.

Tabela 1. Pytania pomocnicze przypisane do etapu procesu twórczego

Etap modelu procesu twórczego	Pytania pomocnicze
Zebranie pomysłów i selekcjonowanie	Jakie powinny być kryteria utrzymania pomysłu w lejku?
	Jak długo prowadzić prace rozwojowe i eksperymenty, zanim podejmie się decyzję o wyeliminowaniu pomysłu?
	Czy pomysł jest dostatecznie prosty?
Dokonanie oceny	Czy jest do zrealizowania?
	Czy zyska akceptację?
	Czy firma dysponuje odpowiednią wiedzą techniczną, by go urzeczywistnić?
	Czy pomysł przekłada się na wartość dla klienta?
	Czy pomysł dobrze komponuje się ze strategią firmy?
	Czy jest sensowny z punktu widzenia kosztów?

Źródło: opracowanie własne.

Proces innowacji zakłada, że każdy powstały pomysł należy rozpatrzyć pod kątem rozpoznania szans i odpowiedzieć na kilka rzeczowych pytań. Przykładowe pytania pomocnicze przedstawiono w tabeli 1. Tego typu pytania powinny zostać zadane w momencie analizy i selekcji obiecujących pomysłów. W tabeli znajduje się dodatkowo etap oceny, który ostatecznie weryfikuje wartość pomysłu. Zamknięta forma zadawanych pytań ma usprawnić ten proces. Przy dużej liczbie wariantów rozwiązań można przywołać model lejka pomysłów (Luecke, 2003, s. 98–100). W modelu wpiętych pojawiają się łagodne kryteria oceny pomysłów, po czym z czasem kryteria stają się coraz surowsze. Do listy typowych wartościowań należą pytania o prostotę pomysłu i możliwość szybkiej realizacji. Każda powstała propozycja powinna zostać omówiona pod kątem ich korzyści dla odbiorcy, ale przede wszystkim dla przedsiębiorstwa. Im więcej pytań, tym lepiej. Najczęściej jednak należy dążyć do formy pytań otwartych, wpływających na ciekawość poznawczą pracownika.

2. Czynniki istotne dla zarządzania pomysłami w przedsiębiorstwie

Przebadane przedsiębiorstwa prezentują odmiennie podejście do zagadnienia zarządzania pomysłami. Obszar ten porządkują następujące czynniki:

1. Cel dobrze zdefiniowany.
Cel jasno określony, pozwalający na wyznaczenie kierunku działania, minimalizujący powielanie się czynności przygotowawczych.
2. Uprzednie przygotowanie do sesji twórczej.
Czynnik ściśle związany z pierwszym. Cel pozwala na poszukiwanie, wykrywanie oraz dobre zorientowanie w podejmowanym problemie.
3. Korzystanie z metod stymulujących kreatywność.
Mogą być to metody wypracowane przez przedsiębiorstwo lub dostępne w literaturze, a zweryfikowane w praktyce.
4. Osoba odpowiednio przygotowana do oceny powstałych pomysłów.
Istotne może okazać się, czy jest to jedna osoba, czy grupa osób. Osoba taka powinna być upoważniona do wyrażenia ostatecznie ugruntowanej opinii.

W tabeli 2 zaprezentowano wymienione czynniki z podziałem na branże przebadanych przedsiębiorstw. Czynniki te mogą stanowić stały punkt podejścia do zarządzania pomysłami i stać się bodźcem aktywizującym do działania.

Tabela 2. Charakterystyka przedsiębiorstw ze względu na czynniki

Branża przedsiębiorstwa	Cel dobrze zdefiniowany	Wymaga uprzedniego przygotowania	Korzysta z metod stymulujących kreatywność	Zatrudnia osobę kompetentną do oceny pomysłów
Spożywcza	tak	tak	tak	tak
Chemiczna	tak	nie	nie	tak
Meblarsko-drzewna	nie	tak	nie	tak

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo 1

Przedsiębiorstwo spożywcze uwzględniło wszystkie czynniki. Przedsiębiorstwo definiuje problemy, wskazując swoje oczekiwania, oraz posiłkuje się danymi wewnętrznymi przedsiębiorstwa. Dopuszcza tworzenie pomysłów wysoce przyszłościowych, nie tylko na „tu i teraz”. Oczekuje dużej puli pomysłów możliwej do wykorzystania.

Projekty, które realizuje przedsiębiorstwo, wymagają od pracowników uprzedniego wypełnienia formatki do zapisywania pomysłów. W formacie należy uzupełnić własne obserwacje, ciekawe spostrzeżenia, notatki, które będą pomocne w tworzeniu pomysłów na innowacje.

Do znanych zadań zespołu projektowego wprowadza się metody twórcze mające na celu stymulowanie ich kreatywności. Metody zostały wykorzystane w fazie drugiej planu projektu pn. Generator – inspiracja i generowanie pomysłów.

Osoby tworzące pomysły nie są osobami oceniającymi ostatecznie te pomysły. Wskazują te obiecujące, ale werdykt jest ogłaszany przez grupę trzech osób – ekspertów z doświadczeniem w branży.

Przedsiębiorstwo 2

Przedsiębiorstwo chemiczne uwzględniło połowę z podanych czynników. Przedsiębiorstwo definiuje problemy bardzo konkretnie, posiłkuje się danymi zewnętrznymi i wewnętrznymi przedsiębiorstwa. Dopuszcza jedynie rozwiązania na „tu i teraz”. Pomysły nietypowe, dziwne oraz niemożliwe w tej chwili do wykonania są odrzucane.

Do przedsięwzięcia, które realizuje przedsiębiorstwo, pracownicy się nie przygotowują. Podczas spotkań nie dysponują zaktualizowaną wiedzą o problemie.

Stały zespół nie korzysta z żadnych metod stymulujących kreatywność. Wskazuje on, że wykorzystuje burzę mózgów, ale nie ma ona nic wspólnego z obowiązującymi zasadami postępowania ze wskazaną metodą. Spotkania podparte są jedynie danymi statycznymi.

Osoby tworzące pomysły nie są osobami oceniającymi ostatecznie te pomysły. Wskazują te obiecujące, ale werdykt ustala jedna osoba – właściciel przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo 3

Przedsiębiorstwo meblarsko-drzewne uwzględniło połowę czynników. Przedsiębiorstwo nie potrafi jasno określać celów. Dostrzeżono w nim problem z konkurencją motywów – jedną z istotniejszych barier procesu twórczego (Nęcka, 1995, s. 133–135), polegającą na konkurencji potrzeb oraz braku umiejętności realizowania ich w kolejności ich pilności. Zbyt wiele tematów ich interesuje i nie potrafią ustalać priorytetów.

Do przedsięwzięcia, które realizuje przedsiębiorstwo, pracownicy się przygotowują. Do ich obowiązków należy stałe dokształcanie się, np. poprzez wyjazdy na międzynarodowe targi branżowe, poszerzanie kontaktów z przedstawicielami różnych dyscyplin naukowych.

Przedsiębiorstwo nie korzysta z żadnych metod stymulujących kreatywność, deklaruje jednak taką chęć. Jest otwarte na nowe rozwiązania oraz trendy, ale nie potrafi z wielu skorzystać i wdrożyć na stałe do firmy.

Osoby tworzące pomysły są często osobami oceniającymi ostatecznie te pomysły. Tworzą małe grupy, jednocześnie rozwiązują i oceniają pomysły. Angażują także osoby tylko do tego powołane.

Do jednej ze współczesnych teorii procesu twórczego należy koncepcja interakcji twórczej (Nęcka, 1995, 2001). Do jej elementów należą cel aktywności twórczej oraz struktury próbne stanowiące próbę osiągnięcia celu. Interakcja między celem a strukturami próbnymi nie byłaby możliwa bez specyficznych strategii oraz operacji wykonawczych. Strategie nadają procesowi twórczemu kierunek i używamy ich automatycznie lub nawykowo. Operacje biorą bezpośredni udział między celem a strukturami próbnymi. Przywołana koncepcja wskazuje, jak ważne jest właściwe zdefiniowanie celu oraz określenie sposobów, które pomogą ten cel osiągnąć. Jedną z dziewięciu strategii indywidualnych, które uzasadniają ideę uprzedniego przygotowania się do sesji twórczej, jest strategia czujności (Nęcka, 1995, s. 47–49).

Strategia ta wskazuje na wybiórcze uwrażliwienie na odbiór tylko niektórych klas bodźców zewnętrznych i wewnętrznych. Uwrażliwienie powoduje lepsze spostrzeżenie bodźca, wyróżnia ze środowiska te informacje, które są istotne dla procesu twórczego. Następnie pozwala klasyfikować informacje, które ważne są dla celu.

Dzięki przeprowadzonym licznym sesjom twórczym w analizowanych przedsiębiorstwach udało się usprawnić wymienione czynniki. Miały one wpływ na jakość tych spotkań i efekty końcowe – w postaci konkretnych rozwiązań. Tym samym przedsiębiorstwa wzięły udział w warsztatach kreatywnego rozwiązywania problemów. Dzięki uwzględnieniu przez przedsiębiorstwo spożywcze wszystkich czterech czynników możliwe było wdrożenie metod twórczych na stałe w projekt cyklicznego ulepszania produktu przedsiębiorstwa (zob. Wasilewska, Knosala, 2014).

3. Metody stymulujące kreatywność jako wsparcie zarządzania pomysłami

Metody stymulowania kreatywności mają za zadanie wspierać każdy etap procesu twórczego. Można je uporządkować, nadać im właściwą sekwencję oraz modyfikować do specyfiki problemu. Zastosowanie tych metod w badanych przedsiębiorstwach pozwoliło odkryć ich szerokie możliwości. W niniejszym artykule zostaną omówione dwie metody, których skuteczność została już zweryfikowana i mogą służyć do zarządzania pomysłami w sytuacji, gdy:

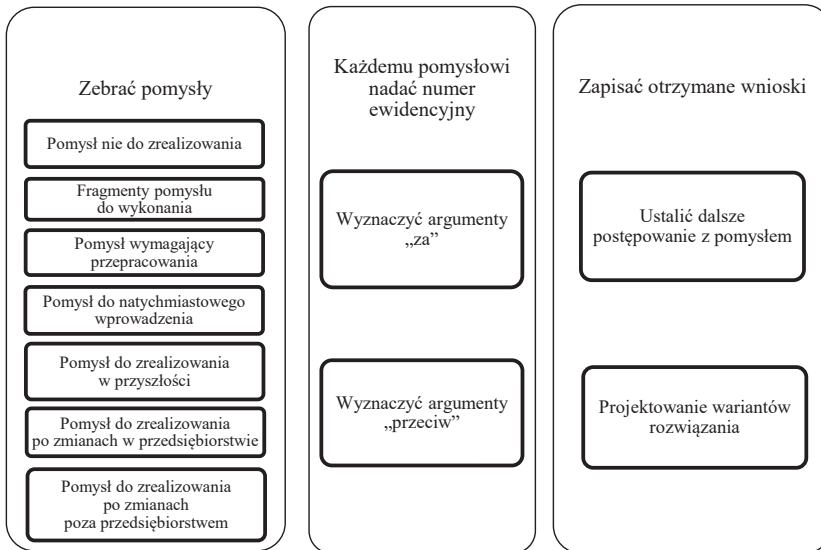
- przy dużej liczbie pomysłów trzeba dokonać ich szybkiej analizy – metoda za i przeciw;
- konieczne jest wyobrażenie sobie po kolei realizacji poszczególnych dostępnych rozwiązań – metoda skutek i ciąg dalszy.

3.1. Metoda za i przeciw

Metoda ta polega na wymuszonym przeciwstawianiu argumentów. Duża liczba pomysłów wymaga dokonania ich krytycznej oceny, co wskazano na rysunku 2.

Procedura jest następująca (Antoszkiewicz, 2008, s. 79): zgromadzić pomysły, np. z sesji burzy mózgów, nadać im numery ewidencyjne (aby nie przeoczyć żadnego z nich), wstępnie ocenić pomysły, aby potem wybrane wprowadzić na kartę. Na karcie należy ustalić argumenty za i przeciw, a także wnioski z nich płynące. W końcowej fazie trzeba podjąć decyzję o strategicznych krokach. Interesująca

Rysunek 2. Procedura metody za i przeciw



Źródło: opracowanie własne na podstawie Antoszkiewicz (2008).

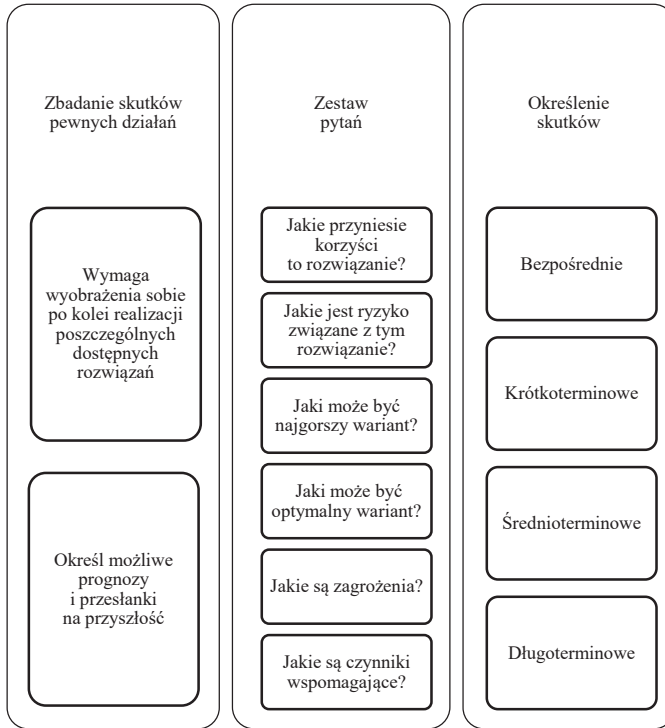
w metodzie jest możliwość skategoryzowania pomysłów, co ułatwia użytkownikowi proces ich przyporządkowania. Liczy się nawet jego fragment. Osobne miejsce należy także do pomysłów nie do zrealizowania z jakiegoś względu. Dla pomysłów, które uznano za wartościowe, ustala się dalsze kroki.

3.2. Metoda skutku i ciągu dalszego

Metoda należy do CoRT de Bono (2010), popularnego programu nauczania twórczego rozwiązywania problemów. Celem metody jest poszerzenie zakresu widzenia problemu. Metoda wymaga wyobrażenia sobie po kolei realizacji poszczególnych dostępnych rozwiązań (rysunek 3). Należy rozważyć konsekwencje danego wyboru: natychmiastowe, krótkookresowe, średniookresowe i długookresowe. Na koniec wyznaczyć przedziały czasowe odpowiednie dla danej sytuacji. Określone przedziały czasowe oznaczają (de Bono, 2010, s. 146):

- natychmiast: natychmiastowe skutki podjęcia działań;
- krótki okres: skutki następujące po skutkach natychmiastowych;
- średni okres: skutki, które wystąpią, gdy wszystko już się ustabilizuje;
- długi okres: skutki, które wystąpią znacznie później.

Rysunek 3. Procedura metody skutek i ciąg dalszy



Źródło: opracowanie własne na podstawie de Bono (2010).

Przed przekazaniem projektu wykonawcom, którzy współpracują z twórcami, powinny być znane możliwe prognozy i przesłanki na przyszłość. W ten sposób oddaje się szerzej rozpoznany projekt po przebadaniu możliwych skutków działania. Metoda uczy określonego toku myślenia. Dlatego tak ważne staje się zbadanie konsekwencji podjęcia pewnych zadań. Ważna jest świadomość bieżącego poziomu pewności oraz niepewności, ponieważ wszystkie wydarzenia będą mieć wpływ na innych ludzi.

Podane metody ułatwiają dokonywanie wyborów, porządkują wiedzę, unaczyniają istotne kwestie dopiero wtedy, gdy zostają zanotowane, odpowiednio zaprezentowane czy zestawione. Są dopełnieniem całości pracy nad określonym problemem: jako wyodrębnianie pomysłów z dużej ich puli lub oszacowanie, czy coś jest godne zaprojektowania.

Podsumowanie

Zarządzanie pomysłami nie jest jednowymiarowe i wymaga uporządkowanego podejścia. Należy do niego zachęcanie pracowników do tworzenia pomysłów, znalezienie czasu i miejsca na eksperymentowanie, jak również odpowiednich procedur i ludzi, którzy spełnią te oczekiwania.

W artykule starano się zwrócić uwagę na ważny obszar obejmujący zarządzanie innowacjami w kontekście zastosowania metod stymulujących kreatywność. Metody wykorzystane do zarządzania pomysłami to: za i przeciw oraz skutku i ciągu dalszego.

Przeprowadzone sesje twórcze w przedsiębiorstwach pokazały bariery, które utrudniają powstawanie twórczych pomysłów. Pozwoliły wyodrębnić czynniki, które sprzyjają prawidłowemu zarządzaniu pomysłami: od planowania, przeprowadzenia sesji twórczej do oceny wytworów. Czynniki zwracają uwagę na biegłość w precyzowaniu kierunku poszukiwań, różnorodność aktywności twórczej, a także wymagają aktualizowania wiedzy i właściwych osób.

Kierunki dalszych badań w tym zakresie są konieczne. Dzięki nim pracownik przedsiębiorstwa poznaje różne sposoby dochodzenia do pomysłów, szukania inspiracji i kreowania warunków do twórczego myślenia. Przedsiębiorstwa powinny kształtować nastawienie pracowników do kreatywności i promować proinnowacyjne zachowania. Powinny także odpowiadać za proces zachęcania do dzielenia się bieżącymi odkryciami, doświadczeniami i zainteresowaniami między pracownikami oraz uczyć, jak rozwijać pomysły innych. Pomysły można bowiem dzielić na te bieżące oraz na przyszłość, przy spełnieniu określonych warunków. Z żadnego z nich nie należy rezygnować, a odpowiednio go ukształtować i doprecyzować. Drobiazgowe podejście do tego obszaru pozwala pośrednio na osiągnięcie konkurencyjności przedsiębiorstw. Najlepiej, gdy przedsiębiorstwo wypracuje je dla siebie w sposób specyficzny, przy zachowaniu jednak jego kontroli.

Literatura

- Antoszkiewicz, J. (2008). *Innowacje w firmie*. Warszawa: Poltext.
- de Bono, E. (2010). *Dziecko w szkole kreatywnego myślenia*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Green, A. (2004). *Kreatywność w public relations*. Warszawa: PWE.

- Drewczyński, W. (2011). *System zarządzania pomysłami*. Pobrano z: <http://wicu.pl/system-zarzadzania-pomyslami> (28.10.2016).
- Karlińska, B., Knosala, R. (2012). Model procesu twórczego a rozwój innowacji procesowych. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, 3, 22–28.
- Karlińska, B., Knosala, R. (2013). Sesja twórcza jako sposób kreatywnego rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, 2, 16–22.
- Królak-Wyszyńska, K., Rudolf, T. (2010). Miliony z pomysłów, czyli jak zdobyć dodatkowe przychody dzięki zarządzaniu pomysłami. *E-Mentor*, 2 (34), 51–52.
- Luecke, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nęcka, E. (1995). *Proces twórczy i jego ograniczenia*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Nęcka, E. (2001). *Psychologia twórczości*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Stosik, A. (2005). HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 349, 423–431.
- Wasilewska, B., Knosala, R. (2014). Wdrożenie metod stymulujących kreatywność do praktyki przemysłowej. W: P. Łebkowski (red.), *Zarządzanie a inżynieria produkcji* (s. 356–363). Kraków: Wydawnictwo AGH.
- Wycoff, J. (2004). *The Big Ten Innovation Killers*. Palo Alto CA: Innovation Network.

IDEA MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

Abstract

The aim of the article is to present the selected area idea management in the context of the use of methods to stimulate creativity. Created model of the creative process pays particular attention to the phase of ideas, i.e. creation, selection and development of ideas. Phase indicate how to manage them. The article presents also, for example, three of the surveyed companies, the factors that contribute to the proper management of ideas: from planning to hold a session of creative and ending with the assessment results. Described in the article are two methods to stimulate creativity help extract ideas from them a large pool or allow to set the possible consequences of the resulting solutions.

Keywords: innovation management, methods of stimulating creativity, the creative process, phase ideas

JEL codes: L21, M53, O31