

Veres Richárd¹ – Dr. habil. Varga János²

Az innováció és kreativitás jelentősége a gazdasági szereplők véleményének tükrében

ÖSSZEFOGLALÁS

Célunk az volt, hogy a regionális piaci szereplők véleménye alapján bemutassuk az emberi kreativitás hozzájárulását a gazdasági szervezetek innovációs tevékenységéhez. A tanulmányban az emberi kreativitás és az innováció kapcsolatát tekintettük át a szervezetek oldaláról bemutatva.

Keresztmetszeti online felmérést (22 kérdésből álló kérdőív) végeztünk 2025. augusztusában Székesfehérvár és térségében. A felmérés résztvevőit toborzás útján választottuk ki, 50 regionális piaci szereplőt kerestünk meg. Tanulmányunk pilot tanulmány, mivel leíró jellegű, valamint kis mintán alapszik (N=10). Az eredmények rámutattak arra, hogy a kreativitás az innováció előfeltételeként jelenik meg a gazdasági szervezetek életében, továbbá megismerhettük az innovációt támogató vezető jellemzőit, az innovációmenedzsmenthez, valamint a nyílt innovációhoz való hozzáállásukat. Tanulmányunk hozzájárult a témával kapcsolatos szakirodalom bővítéséhez, és lehetőséget kínál a gazdasági szereplőknek, hogyan fejlesszék a kreativitás és az innováció közötti kapcsolatot szervezeteikben. A tanulmány továbbá felhívhatja a helyi felsőoktatási intézmények figyelmét arra, hogyan támogathatják a gazdasági szereplőket ezen törekvésekben a harmadik küldetésük megvalósítása során.

Kulcsszavak: kreativitás, innováció, vezetői stílus, szervezeti kultúra, innovációmenedzsment

JEL-kódok: O31, O32, M12, M14

BEVEZETÉS

Az innováció és az emberi kreativitás kapcsolata elválaszthatatlan egymástól. A mesterséges intelligencia korszakába lépve, úgy érezzük, hogy az innováció emberi oldala egyre inkább felértékelődik. Feltételezésünk szerint minden innováció forrása az ember, az emberi képesség a kreatív gondolkodásra, a képzelőereje, amellyel vízionálja azt a „valamit”, ami még nem létezik, de meg fog születni az elképzelése szerint az alkotás folyamata során. Az egész folyamat a környezetünkre való kíváncsisággal, nyitottsággal indul, amelynek további vetületeiben megjelenik a képzelőgazdagság, az esztétikai érzékenység, az újra való fogékonyság mértéke, a hagyományos értékek-értékrend felülvizsgálatának a lehetősége, a saját belső érzésvilág nyomon követése, az intellektuális kíváncsiság (Túri, 2023; von Stumm et al., 2011). A kisgyermek példáját hozva, ahogyan kö-

zelít élete elején kíváncsisággal mindenhez, ahogyan hajlja a megismerés vágya. A megismerés legjobb módját választva, saját maga akarja megtapasztalni, felfedezni a világot, a tárgyakat a játék során (Montessori, 1930). A tárgyat, játékot kézbe veszi és mivel nincsenek preconcepciói a használatáról el kezd belelátani más funkciókat, mint amire azt tervezték. Nyitottsága és képzelőereje lehetővé teszi, hogy más funkciókat fejlesszen ki annak az adott tárgynak. Mivel még nincsen olyan tapasztalata, amely feltételezné az adott tárgy használati módját, ezért a képzelete kinyílik és bármit beleképez abban a pillanatban, amikor megéli a jelent. A felnőtteknek ezzel szemben a jelen tudatos megéléséhez meditációs technikákra és számos eszköztárra van szüksége a Mindfulness világból (Szondy, 2012). A gyerek viszont magától érthető módon kezd el úgy játszani az adott tárggyal, mintha csak arra hozták volna létre. A felnőtt szülő pedig rácsodálkozik, hogy a gyermeke mennyire más oldalról közelít az adott tárgyhoz, valószínűleg számára ez a felhasználási mód eszébe se jutott volna. Guilford 1967-ben hozta létre az „Alternatív használat feladat” -ot, amely a kreativitás vizsgálatok ma is megkerülhetetlen, mert a szokatlan felhasználás jelentőségére hívja fel a figyelmet (Mező, 2024). Ez a rugalmas gondolkodási képesség, amire az ember gyermekkorában képes egyre inkább felértékelődik a jelenben. Nem kell félnünk, hogy ezt a képességet elveszítettük a felnőtté válás folyamata során, vagy felnőttként úgy érezzük, hogy mi nem vagyunk az a kreatív típus. A Monty Python világszerte ismert társalapítója, John Cleese szerint „Mítosz, hogy a kreativitás velünk született adottság. Nem így van. Bárki lehet kreatív.” (Cleese, 2021). A kreativitás tehát fejleszthető és erre szükségünk van a jelenben és minden bizonnyal lesz a jövőben is.

A Világ gazdasági Fórum (WEF) A jövő munkahelyeiről szóló 2025. évi jelentésében, a 2025. évi alapkompenciáinak 10-es listáján a negyedik helyen szerepelteti a kreatív gondolkodást, ezzel jelezve, hogy napjainkban milyen fontos szerep jut ennek a kognitív képességnek a megkérdezett szervezetek szerint (Weforum.org, 2025). A WEF 2030-as évre előrevetített, a jelentőségében leggyorsabban emelkedő készségek 10-es listáján a kreatív gondolkodás megőrizte negyedik helyét. Ez jól mutatja, hogy a megkérdezettek véleménye szerint a jövő munkavállalóinak még 2030-ban is az egyik legfontosabb készsége lesz a kreativitás, amit használniuk kell majd a mesterséges intelligenciával történő együtt dolgozás, a mindent átszövő digitalizáció időszakában. Az Európai Unió felismerte, hogy versenyképessége a jövőorientált készségek fejlesztésén is múlik, ezért az Európai Bizottság 2025-ben létrehozott Készségek Uniója dokumentumában többek között a STEAM területek népszerűsítésével kívánja elősegíteni a kreatív gondolkodás folyamatát

¹ PhD-hallgató, Óbudai Egyetem, Alba Regia Kar, Székesfehérvár és Innováció Menedzsment Doktori Iskola, Budapest, veres.richard@amk.uni-obuda.hu

² Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

(Európai Bizottság, 2025.). A dokumentum szerint többek között az ember szerepe, készségeinek, gondolkodásmódjának fejlesztése kerül előtérbe Európa versenyképességének fejlesztésében, tegyük hozzá, nagyon helyesen, mert az emberbe való befektetés hosszabb távon mindig megtérül és támogathatja a társadalmi egyenlőtlenségek lebontását, újratermelését, amellyel egy fenntarthatóbb és stabilabb jövőt építhetnénk.

A kreativitás és az innováció kapcsolatáról

Számtalan kutatás foglalkozott a kreativitás fogalmának feltárásával. Derecskei – Zoltayné szerzőpáros szakirodalmi áttekintésében a gazdaság szempontjából kereste a megfelelő definíciót, s kutatási eredményeikre támaszkodva jutottak arra a megállapításra, hogy „az innováció a kreativitás piaci megvalósulása (implementációja), de mindkét jelenség megvalósulhat a másik nélkül is” (Derecskei et al., 2012.). Az innováció és a kreativitás vegyes kapcsolatát jól mutatja a szerzőpáros megfogalmazása, amellyel nem feltétlenül értünk egyet, mert véleményünk szerint az innováció alapja minden esetben egy kreatív ötlet vagy egy kreatív felhasználási út. A kreativitás kapcsán az újdonság létrehozását emeli ki Csíkszentmihályi, aki a folyamat során a felfedezés örömeire is figyelmet irányít (Csíkszentmihályi, 2022). A kreativitás az ötletek vagy eredmények létrehozására irányul, amelyek újak és valamilyen cél eléréséhez alkalmasnak bizonyulnak (Amabile, 2011). Amabile szerint ahhoz, hogy egy helyzetben kreatív válasz születhessen meg, négy összetevő szükséges. Ebből három az egyén szintjén kell, hogy jelen legyen: szakterületi készségek, belső kreatív folyamatok, motíváltság. A negyedik komponens a társadalmi környezet, amelyben az egyén hatása megjelenik. Amennyiben az egyén szintjén a belső komponensek szerencsésen összeállnak, úgy egy támogató környezetben sokkal könnyebben tudja megvalósítani a kreatív ötletet, mint annak hiányában.

A kreativitás az Organisation for Economic Cooperation and Development (továbbiakban: OECD) megfogalmazásában a „változatos és eredeti ötletek létrehozásának képessége, valamint mások ötleteinek értékelése és fejlesztése” (OECD.org, 2025). A diákokkal szemben támasztott követelmények között megjelenik a kreatív gondolkodás iránti igény, ahogyan azt a munkaerőpiaci szereplők visszajelzései nyomán megfogalmazták a WEF jelentésében is. Kadocsa rávilágít erre „A felsőoktatás átalakulása” cikkében, amelyben a PWC Magyarországi Vezérgazdátói felmérésére hivatkozva megnevezi a kreativitás és innováció fontosságát, amely igényként jelenik meg a munkaerőpiac részéről (Kadocsa, 2024). Az OECD Oslo Kézikönyve rögzíti a nemzetközileg elfogadott definíciót az innovációra vonatkozóan: „egy új vagy továbbfejlesztett termék vagy folyamat (vagy ezek kombinációja), amely jelentősen eltér az egység korábbi termékeitől vagy folyamataitól, és amelyet potenciális felhasználók (termék) számára elérhetővé tettek, vagy amelyet az egység (folyamat) használt.” (Oslo Manual, 2018). A két meghatározás szinte kiegészítheti egymást, amelyben a kreativitás, mint a „változatos és eredeti ötletek létrehozásának képessége” megtestesül „egy új vagy továbbfejlesztett termékben vagy folyamatban”, mint innováció. Weiss és Legrand szerzőpárosa Innovatív intelligencia könyvükben úgy különbözteti meg a kreativitást és az innovációt egymástól, hogy a kreativitás az új ötletekről szól, amely lehet releváns, hasznos, megvalósítható vagy ezek közül egyik sem, ezzel szemben az innováció kimenetele értéket képvisel a szervezet számára. Ez alapján az üzleti

környezetben értelmezhető definíciójuk, hogy az innováció „alkalmazott kreativitás, ami értéket teremt a gazdaság számára” (Weiss et al., 2011). A kreativitás és az innováció kapcsolatának vizsgálata során Nakano és szerzőtársa arra jutott, hogy mind a kettő a XXI. század készsége, amelynek elterjesztése érdekében a kreatív oktatás szükségességére hívták fel a figyelmet, az általános iskolától a felsőoktatásig, fő célként megfogalmazva, hogy motíválják a diákokat a tanulás iránti vágyra, új tantárgyak felfedezésére, amelynek együtt kell járnia az oktatási stratégiák és módszerek újragondolásának szükségességével (Nakano et al., 2018). Castillo-Vergara és szerzőtársai a kreativitás bibliometriai elemzésére vállalkoztak a gazdaság területén, megállapították, hogy fontos téma globális szinten, amit jól mutat, hogy az USA-ban, majd második helyen Európában kutatnak a legtöbben. A kutatási téma fejlődésével kapcsolatban kiemelték, hogy a kreativitással kapcsolatos alapokat már lerakták, jelenleg a szervezetekkel és a környezettel való kapcsolat elemzése hangsúlyos. A kreativitás a mozgatórugója a gazdasági teljesítmény befolyásoló tudástermelés folyamatának, amelyhez kulcsfontosságú az innováció, a versenyképesség fejlesztése érdekében. Kiemelték, hogy két fő irány van, az első, hogy a szakemberek képzése terén szerephez kell jusson a kreativitás tanulmányozása, a második, hogy szükséges egy kreativitásértékelési rendszert kifejleszteni a szervezeteken belül a szervezeti kreativitás mérésére vonatkozóan (Castillo-Vergara et al., 2018).

A kreativitás forrásairól

Hogyan segítheti a képzelet a problémamegoldó gondolkodást, milyen gondolkodási típus támogatja az innovációt? Galla PhD értékelésben kitért a kreativitás tíz faktorára, amit két kutató eredménye alapján összegzett (Giulford, 1950, Torrance, 1974): általános problémaérzékenység, eredetiség, fluencia, elaboráció, flexibilitás, analízis, szintetizálás, komplexitás, újradefiniálás, értékelés. Megállapítja, hogy ezek a jellemző vonások eltérők az egyes egyéneknél (Galla, 2021). Ezen ismertetőjegyek alapján kirajzolódó kreatív személyben megjelenik a probléma azonosításának a képessége, valamint az eredetiség is, emellett még a képzelet szerepét kell megemlíteni. A képzeletet, a szellemi alkotóerőt, a kreatív gondolkodás egyik megjelenési formájának tekintjük. Galla értelmezése alapján a problémamegoldó gondolkodás és a kreatív gondolkodás a kreatív személyiség sajátja lehet.

Ahhoz, hogy a képzelet szárnyalni tudjon el kell rugaszkodni a sémákban való gondolkodástól. A mintázatokban való gondolkodás, a rutinszerű cselekmények sorozatát lehetővé tevő hétköznapi életünkben szerepet játszik, összetart, egy irányba mutat és segít megoldani mindennapos problémáinkat. A konvergens gondolkodással szemben a divergens gondolkodás elágazik, széttart és számos lehetőséget figyelembe vesz egy probléma megoldásánál. Edward De Bono a laterális gondolkodás bevezetésével a kreatív gondolkodás megismeréséhez járult hozzá. „A laterális gondolkodás nem merül ki pusztán problémamegoldásban; új szemszögből nézhetünk ugyanazokra a dolgokra, vagy új ötletek gyártására használhatjuk bármilyen témában” (De Bono, 2015). Előhívja az asszociációs képességet, amivel a gondolkodási mintázatokból kilépve szabadon szárnyalhatunk. A képzelet ezáltal a kreativitás egyik erőforrásává válik, attól függően, hogy létrehozunk valamit, vagy újra alkotunk valamit a képzeletünk által. A kreativitás kísérletezés jellegére irányítják a figyelmet a szerzők, amely próbálkozáso-

kon és hibákon alapszik és hajlandóságot igényel, hogy az erőfeszítések tanulási folyamatokká alakulhassanak (Santoso et al., 2019).

A kreativitás fejlesztéséről

Miért fontos a kreatív környezet? Hogyan támogathatják a vezetők és a szervezetek a kreativitást? A szerző a humán tényezőt kiemelten kezeli az innováció létrehozásában, a nemzetek versenyképességét befolyásoló tényezői sorában. A humán tőke, vagy, ahogy a szerző említi a humán vagyont, amelybe többek között beletartozik a rendelkezésre álló munkaerő kreativitása és innovativitása is, nagymértékben befolyásolja egy ország gazdasági teljesítőképességét, társadalmi jólétét (Csath M., 2021). A szerző az egyén szerepét vizsgálja a szervezeten belül az innováció kialakulása szempontjából (Véghné, 2022.), ahol a kreativitás a tudásgenerálás folyamatának elején jelenik meg az emberi jelenlétből fakadóan, amely új ötletek létrehozásában és az abból megvalósuló innovációban ölt testet. Véghné figyelmet irányított az emberek időperspektívájára, amely csökkenhet az innovációs aktivitást. Ahogyan azt tanulmányában említi Zimbardo-Boyd kutatásai nyomán a jelen-hedonista időprofil támogatja, hogy kialakuljon az innováció az emberek részéről, saját megállapításai között hangsúlyozza, hogy az időorientáció tanult folyamat, így módosítható is. Az egyének belső késztetését ösztönözheti az innovációra a megfelelő szervezeti kultúra és a vezetői támogatás. Az OECD Oktatási Munkadokumentumát (280.), Dr. Alenoush Saroyan a kreativitás és a kritikus gondolkodás előmozdítása a felsőoktatásban tárgyú művét dolgozta fel Aigner Iván. Méltatta többek között, hogy a dokumentumban a szerző összefoglalja azokat az oktatási módszereket, amelyek lehetővé tehetik a hatékony készségfejlesztést, valamint bemutatja a kreatív gondolkodást tápláló környezet elemeit is (Aigner, 2024).

Varga értelmezésében a tudás, a kreativitás és új dolgok megalkotásának képessége az értékteremtés követelményei között jelenik meg (Varga, 2015), mint az innováció forrása. Karácsony és szerzőtársai a kulturális sokszínűsége hívja fel a figyelmet az üzleti felsőoktatási intézmények tanulói körében, amely hozzájárul ahhoz, hogy az emberek nyitottabbak, innovatívabbak, kreatívabbak legyenek, átformálva gondolkodásukat. Hangsúlyozza, hogy az együttműködés minősége és következményei az egyéni hozzáállás kérdéséről függenek (Karácsony et al., 2022).

A vezető, a vezetési stílus és a kreativitás kapcsolatáról

Newman és szerzőtársai tanulmányukban megvizsgálták a vállalkozói vezetési stílus hatását és szerepét a beosztottak kreatív önhatékonyasága és az innovatív viselkedés közötti kapcsolatot illetően. A kutatásukban nagy kínai multinacionális vállalatoktól származó adatokat dolgoztak fel és rámutattak arra, hogy a kreatív önhatékonyaság az innovatív viselkedésre nagyobb befolyással bír, amikor a munkavállalók egy erős vállalkozói stílusú vezető irányításával dolgoztak a csapatukban. A vállalkozói vezetési stílusa erősebb közvetítő hatást fejt ki a kreatív önhatékonyaság és az innovatív viselkedés kapcsolatában, mint a transzformális és a részvételen alapuló vezetési hozzáállás (Newman et al., 2018). A vezető (vállalkozói vezetési stílust alkalmazó) által mutatott példa bátorítja a munkavállalókat.

Fetrati és szerzőtársai megállapítják, hogy a szervezeteknek innovatívnak kell lennie, ebben pedig a szervezeti kreativitás

szerepe megkérdőjelezhetetlen. A tanulmányukban a szervezeti felépítésre, a folyamatokra, a vezetési stílus szerepének, a szervezeti kreativitás megértésére koncentrálnak. A kreativitás menedzselése érdekében fogalmazznak meg gyakorlati ajánlásokat a szervezeti struktúra és a munkaköri követelmények megtervezésére vonatkozóan a nagyfokú autonómia biztosításával, a tudás újrahaznosításának képességével, a visszajelzések beépítésével, a szakértői csapatok tagjainak különböző szakértelmi háttérével, az ötletmenedzsment bevezetésével (Fetrati et al., 2022). Az érzelmi intelligenciával bíró vezetés példáját kiemeli a kreativitás menedzselésével kapcsolatban. A transzformációs vezetési stílust is megemlíti, mint a kreativitást befolyásoló vezetési stílust, amely hat az egyéni és szervezeti szinten is. Az érzelmileg intelligens, magas szintű kommunikáció vállalatvezetésben betöltött szerepét és annak hatását az értékteremtésre emelte ki Farkas és Pongrácz szerzőpáros, mint legfőbb munkavállalói motivációt (Farkas et al., 2021).

Tajeddini és alkotótársa turisztikai szolgáltatásokkal foglalkozó japán cégek körében vizsgálta a szolgáltatási innováció és teljesítmény vonatkozásában az emberi tényezők fontosságát. Tanulmányukban négy hozzájáruló tényezőt azonosítottak: vezetés, munkavállalói elkötelezettség és a bizalom, a tudásmenedzsment és a kreativitásmenedzsment (Tajeddini et al., 2020). A szerzőpáros munkájában a kreativitásmenedzsment a hatékony emberi erőforrás menedzsment kiegészítőjeként jelent meg, de a szolgáltatási innováció szempontjából a vállalati stratégia ugyanúgy fontos eleme a tudásmenedzsment és a vezetés. A vezetők szerepe ennek a stratégiának a kidolgozásában és megvalósításában rejlik, amellyel az alkalmazottak elkötelezettségét növelhetik a szervezeten belül, azzal, hogy megadják részükre a fejlődési lehetőséget, azon keresztül pedig hatással lehetnek a szolgáltatási innovációra, valamint az üzleti teljesítményre.

Sarooghi és szerzőtársai szintén a kreativitás és az innováció kapcsolatát vizsgálták szervezeti, kulturális és környezeti tényezők metaanalízisén keresztül. Tanulmányuk egy meglepő megállapításra jutott a kreativitás és az innováció kapcsolatának erőssége és a különböző technológiai fejlettségű cégek kapcsolatának vonatkozásában. Azt találták, hogy a „low-tech” iparágakban erősebb a kapcsolat a kreativitás és az innováció között, mint a „high-tech” iparágakban (Sarooghi et al., 2015). Továbbá a vizsgált kapcsolat relatívan erősebbnek mondható a szolgáltatási innovációnál, mint a termék innovációnál.

Černe és szerzőtársai arra a következtetésre jutottak a tanulmányukban, hogy a szervezetek formális kontextusa, a HR rendszer hogyan befolyásolja az eredendően összefüggő ötletgenerálás és ötlet megvalósítás folyamatainak és a beosztottak vezetői stílusok érzékelésének kölcsönhatásait. Rámutattak arra, hogy az ötletgenerálás megvalósítás nélkül, hosszú távon valószínűleg nem lehetséges egy szervezet versenyelőnyének biztosítása, valamint azt is kiemelik, hogy nem biztos, hogy megtalálható a tökéletes megoldás a szervezetek számára, hogy mely vezetői kötődési stílust válasszák (Černe et al., 2018). Hangsúlyozták, hogy a kontextus kulcsfontosságú a sikeres innovációs folyamatban, továbbá a holisztikus szemlélet mellett foglalnak állást, hogy a szervezetet egyetlen HR-rendszer vezetheti el a legjobb eredmény eléréséhez.

Nguyen és szerzőtársai tanulmányukban azt találták, hogy a különböző vezetési stílusok (transzformációs, tranzakcionális, kreatív) közül az online tudásmegosztásra a legerősebb

hatással a kreatív vezetés bír (Nguyen et al., 2024). A szerzők említik más kutatók eredményei nyomán (Puccio et al., 2011; Mainemelis et al., 2015), hogy a kreatív vezetés a digitális transzformáció idején a B2B szervezetek esetében már nem lehet kérdés a fenntartható fejlesztés eléréséhez. Megállapították, hogy a vezetés befolyása jelentős egy tudásmegosztási kultúra létrehozására, amely hozzájárul a munkavállalói kreativitás szintjének emeléséhez, amely összefüggésben áll a szervezeti tanuláson keresztül a személyes fejlődéssel, amit a tudás hatékony cseréje alapozhat meg. A tanulmányban a szerzők rávilágítanak arra, hogy a kreatív vezetés ösztönzi a munkavállalókat a tudásátadásra és tudásgyűjtésre, a tranzakcionális vezetés viszont a „lurking” és az „active lurking” „magatartások” terjedésében játszik kulcsszerepet. Azt az érdekes tényt találták kutatásuk során, hogy a „lurking” és az „active lurking” „magatartások” azok, amik leginkább hozzájárulnak a munkavállaló kreativitásához (Nguyen et al., 2024).

Stojcic és szerzőtársai megállapították, hogy a munkavállalók kreatív készségei az innovációs folyamatok szakaszaiban nem egyaránt fontosak, javasolták a szervezeti struktúra átszervezésének fontosságát, hogy a szervezet optimális, kreatív potenciálját ki lehessen teljesíteni (Stojcic et al., 2018). Az egyéni kreativitás hatása az innovációs folyamat minden szakaszában tetten érhető, a szakaszokon átívelő fejlődése az innovációnak hozzájárul a gazdasági szervezetek termelési hatékonyságának növeléséhez. A tanulmányukban megerősítették, hogy a korábbi innovációs tapasztalatok jó bázisul szolgálnak az új ötletek generálásához, valamint szerepet játszanak azok eredményes innovációkká alakításában. A szerzők a vállalatok innovációs potenciáljának fejlesztésének lépéseiként javasolják a kreatív készségekkel rendelkező alkalmazottak felvételét, valamint a vezetők azon képességére helyezik a hangsúlyt, hogy mennyire tudnak kedvező légkört teremteni és megfelelő módszereket választani a kreativitás ösztönzésére az egyének ötletgenerálásának támogatására.

Ganeva és szerzőtársai a tanulmányukban a munkavállalói kreativitás és innováció kapcsolatát vizsgálták Indonéziában a közszférában a vezetési stílusok (transzformációs, a tranzakcionális, a szolgáltató vezetés, az autentikus vezetés, a tekintélyelvű vezetés) és a közszolgálati munkavállalói motiváció megismerésén keresztül. A szerzők kiemelték a tekintélyelvű vezetés pozitív és jelentős befolyását a kreativitásra és az innovációra, emellett, hogy a transzformációs és a szolgáltató vezetés is hatást tud gyakorolni (Ganeva et al., 2024). A szerzők a közszolgálati motiváció fontosságára figyelmet irányítottak, amely a munkavállalói kreativitás és innováció elősegítőjeként lényeges szempont.

Barnard és szerzőtársa megvizsgálták a vállalkozók és innovátorok kreatív folyamatait. A piaci sikert befolyásoló tényezők sorát és összefüggéseit elemezve jelezték, hogy a kreativitás vállalkozói tevékenység kiemelkedő tényezőként való értelmezése megkérdőjelezhető. A tiszta, nyers kreativitás elégtelen, annak általános üzlet érzékkel kell párosulnia (Barnard-Herbst, 2019.).

Amennyiben a szervezeti célok között szerepel az innováció elérése, a kreativitás és a vezetői stílusok összefüggéseit vizsgálva kijelenthető, hogy a vezetők szerepe megkérdőjelezhetetlen egy olyan munkahelyi környezet és kultúra kialakításában, ahol az egyének szabadsága és autonómiája adott a kreatív ötletek megfogalmazására, továbbá a tiszta kommunikáció, folyamatos visszacsatolásokkal segíti azok becsatornázását a döntéshozatali mechanizmusokba. A kreativitás és a szervezeti kreativitás fej-

lesztéséhez számos játékos módszer és lehetőség adott, ahogyan azt Deák is összefoglalja művében (Deák, 2021).

A kutatásunk elsődleges célkitűzése, hogy a regionális piaci szereplők véleménye alapján bemutassuk az emberi kreativitás hozzájárulását a gazdasági szervezetek innovációs tevékenységéhez, rámutassunk az emberi kreativitás és az innováció kapcsolatának szervezeti oldalára. Másodlagos célkitűzéseink között szerepelt az innovációt támogató szervezeti kultúra megismerése, az abban szerepet játszó vezető jellemzőinek összegyűjtése, az innovációmenedzsment és a nyílt innovációhoz való hozzáállás felderítése. Tanulmányunkkal hozzá kívánunk járulni a témával kapcsolatos szakirodalom bővítéséhez, valamint a helyi felsőoktatási intézmények figyelmének felhívásához, hogyan támogathatják a gazdasági szereplőket innovációs törekvéseikben a harmadik küldetésük megvalósítása során.

MÓDSZER

Vizsgálati elrendezés

Keresztszempit online felmérést végeztünk 2025. augusztusában. A felmérés résztvevőit toborzás útján választottuk ki. A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban.

Résztvevők

Az adatfelvételre vonatkozó megkeresést 50 piaci szereplőnek küldtük meg az Óbudai Egyetem Alba Regia Kar partnerei körében. A megkeresések kiküldésekor azt az elvet tartottuk szem előtt, hogy a kutatási minta úgy álljon össze, hogy megtalálhatók legyenek benne a nagyvállalati, a középvállalkozások, a kisvállalkozások és a mikro vállalkozások képviselői Székesfehérvár és várostérségéből.

Kutatási kérdőív

Saját kérdőívet készítettünk az adatfelvételhez. A 22 kérdést tartalmazó kérdőív mellékelve megtalálható. A résztvevőkhöz online Google kérdőív formájában juttattuk el.

Az 1-2. sz. kérdések a vállalat vagy vállalkozás méretének besorolását, valamint a kitöltő személyének megismerését támogatják. A 3-5. sz. kérdések a kreativitás és az innováció értelmezését, a kettő kapcsolatának megismerését szolgálja. A 6-12. sz. kérdések a kreativitást és az innovációt támogató szervezeti kultúra megismerésére szolgálnak. A 13-18. sz. kérdések az innovációmenedzsment folyamatainak megismerésére irányulnak. A 19-22. sz. kérdések a nyílt innovációhoz való hozzáállás megismerésére irányul.

Adatelemzési terv

Tanulmányunkat pilot tanulmányként kell kezelni, elsősorban leíró jellegű, amely alapjául szolgálhat egy a jövőben megvalósított, átfogóbb kutatáshoz.

A kérdések egy kisebb része nyílt végű (6 db), mivel teljesen szubjektív válaszokat szerettünk volna előhívni a válaszadókból, hogy megismerjük a gondolataikat a témában, nagyobb része azonban zárt végű (16 db). A nyílt végű szöveges válaszok kiértékelését a kérdőív összeállítói végezték, nem használtak szoftveres kódolást, elemzést.

EREDMÉNYEK

A megkérdezett gazdasági szervezetek (50 db) 1/5-e adott választ (N=10) a felmérésünk során, amely között nem található

olyan, amelyben az államnak vagy az önkormányzatnak közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése lenne.

Az általános kérdések alapján a kérdőívet kitöltő gazdasági szervezetek tevékenységük szerint a következőképpen oszlanak meg: a válaszadók 20%-a Informatiótechnológiai szolgáltatással, további 20% Műanyag termék gyártásával, 10% Számítógép, elektronikai, optikai termék gyártásával, 10% Villamos berendezés gyártásával, 10% Fémfeldolgozási termék gyártásával, 10% Gépjárműalkatrész és -tartozék gyártásával foglalkozik. A Humánegészségügyi ellátás és a Villamosenergia-termelés, -ellátás területen a megkérdezett vállalatok 10-10%-a működik. Az Európai Bizottság által 2020-ban közzétett „A kvk-k fogalom meghatározásához” készített felhasználói útmutatóban foglalt értékhatárok alapján soroltuk be a válaszadó cégeket, ezek alapján 40% a nagyvállalati, 40% a középvállalkozás és 20% kisvállalkozás kategóriába tartozik. A tanulmányunk másik korlátja, hogy nincsenek mikro vállalkozásokból származó válaszadók.

A választ adó gazdasági szervezetek kérdőívet kitöltők között 90%-ban felsőfokú, valamint 10%-ban középfokú végzettséggel rendelkező válaszadót találunk. A választ adók között 60%-ban műszaki, 40%-ban gazdasági, 20%-ban informatikai, 10%-ban agrár és 10%-ban bölcsész végzettséggel rendelkezőt találunk (Négy válaszadó rendelkezett két felsőfokú végzettséggel). Beosztásuk alapján a válaszadók mindegyike felsővezető, amelyből: 3 fő ügyvezető igazgató, 1 fő üzemigazgató, 1 fő oktatási vezető, 1 fő stratégiai vezető, 1 fő minőségirányítási vezető, 1 fő HR vezető, 1 fő informatikai vezető, 1 fő operatív igazgató.

A kreativitás és az innováció kapcsolatáról

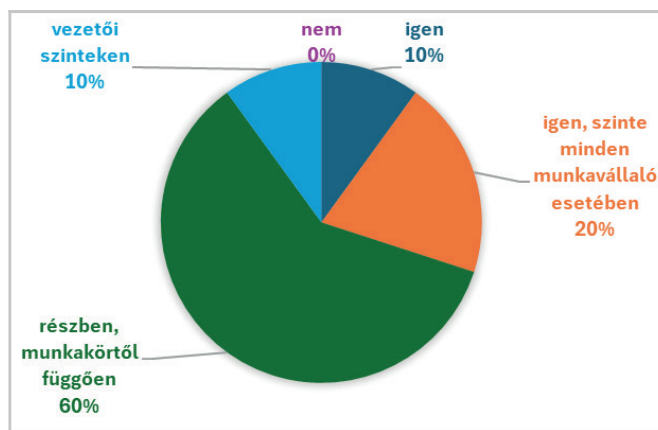
A „Mire gondol, amikor meghallja azt a szót, hogy kreativitás?” kérdésünkre a válaszadók 40%-a valamilyen gondolkodási képességhez („out of the box”, „probléma megoldás”, „kiemelkedő”, dogmák megkérdőjelezése), 60%-a pedig az új létrehozásának a képességéhez („feltalálás”, „szellemi szabadság”, „alkotás”, „ötlet”, „érték” stb.) kötötte a fogalmat.

A „Mire gondol, amikor meghallja azt a szót, hogy innováció?” kérdésünkre a válaszadók 60% társította valamilyen szintű előre lépéshez, fejlődéshez („fejlesztés”, „fejlődés”, „modernizáció”, „újítás” szavak használatával) a fogalmat. A további válaszok között egy-egy említéssel szerepelt a „versenyképesség”, „a változtatás igénye”, az „újdonsgteremtő képesség”, valamint az „AI és a tudomány”.

A „Hogyan írná le a kapcsolatot az innováció és a kreativitás között?” kérdésünkre adott válaszok 90%-ban a kreativitás és az innováció szoros kapcsolata fedezhető fel. A válaszok 30%-ban jelenik meg konkrétan, hogy „kreativitás nélkül nincs innováció”; további 20%-ban a „szükséges” szót használják az innováció létrejöttének leírásához; a kettő együtt jár gondolat a válaszok 30%-ban van jelen. A kreativitás és az innováció, mint ötletből megvalósuló fejlesztés/érték a válaszok 20%-ban jelent meg.

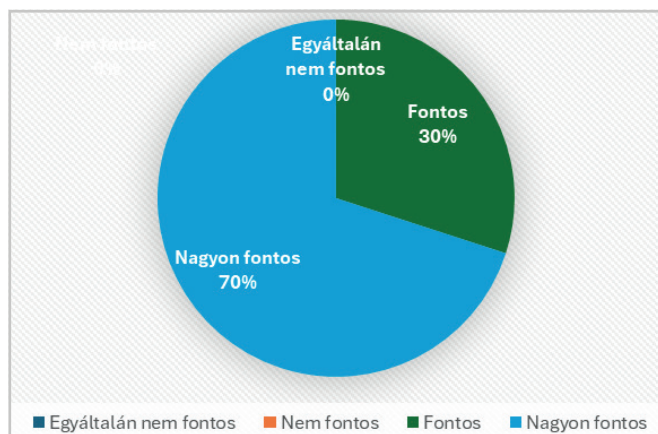
A kreativitást és az innovációt támogató szervezeti kultúráról

Az előző kérdésre adott „igen” válasz esetében, kértük „említsd meg, hogy a szervezete mely területén és milyen szinteken jellemző ez?”. A válaszadók által megemléltett területek, ahol lehetőség van a napi munkafolyamatok során kreativitást használni: „műszaki/technikai megoldások/mérnöki területek” a válaszok 50%-ban szerepeltek, 20%-ban „a projekt/szervezetfejlesztés/folyamatok” területei, további 30%-ban a humán erőforrás fejlesztési terü-



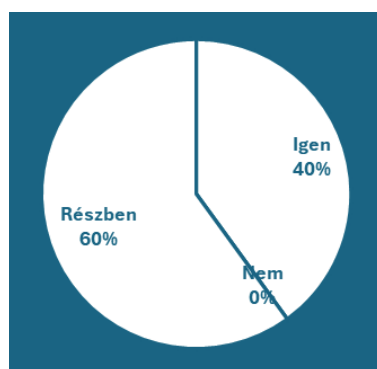
1. ábra: „Ön szerint, vállalata tud-e lehetőséget biztosítani a munkavállalóknak a szervezet bármely szintjén, hogy a napi munkafolyamatok során kreativitásukat használhassák?” kérdésre adott válaszok megoszlása

Forrás: saját kutatás (N=10)



2. ábra: Az innovatív vállalkozás fontosságának érzékelésének a megoszlása a válaszadók szerint

Forrás: saját kutatás (N=10)



3. ábra: „Ön szerint a vállalata szervezeti kultúrája elősegíti az innováció megjelenését?” kérdésre adott válaszok megoszlása

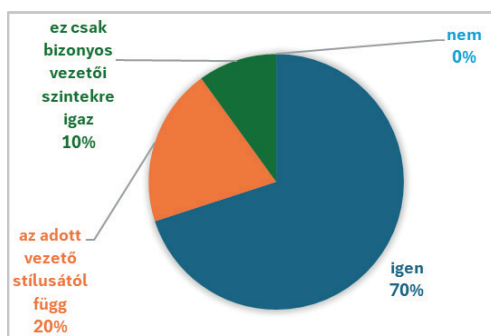
Forrás: saját kutatás (N=10)

tek („oktatás/képzés/specifikus HR területek/ügyfélkapcsolatok”). A válaszadók által megemléltett szervezeti szint, ahol lehetőség van a napi munkafolyamatok során a kreativitást használni (6 db válasz): „vezetői szint” (1 db középvállalati válaszadó), „középvezetői és technológusi szint” (1 db középvállalati válaszadó), „minden szinten”, „mindenki számára” (1 db nagyvállalati és 1 db középvállalati válaszadó), „munkakör függő” (1 db nagyvállalati válaszadó). A humánegészségügyi ellátásban tevékenykedő szervezet válaszadója (kisvállalkozás) szerint a kreativitás

elvárt az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban állóktól, valamint az IT, a gazdasági szakemberektől, valamint a marketingestől.

Nem volt olyan válaszadó, aki az „egyáltalán nem fontos”, vagy a „nem fontos” válaszlehetőséget jelölte volna meg a skálán.

Nem volt olyan válaszadó, aki a „nem” válaszlehetőséget jelölte volna meg. Az előző kérdésre adott „igen” válasz esetében, kértük, hogy „*említsék meg, hogy a vállalati szervezeti kultúra mely elemei támogatják az innováció megjelenését?*” A kérdésre hat válasz érkezett be, amelyből 30% a nagyvállalati válaszadók köréből került ki, akik a „Kaizent”, „az innováció céges alapértékek közötti szerepeltetését”, valamint az „elismerés, innovációs versenyek, megvalósult ötletek jutalmazását” említették. További 20% válasz a középvállalati szektorból („Munkakörök közötti kompetencia alapú átjárás, agilis vezetők” és a „gyors jóváhagyási folyamat, változtatásra nyitott menedzsment”) érkezett, a kisvállalkozó (10%) a „mind” választ adta.

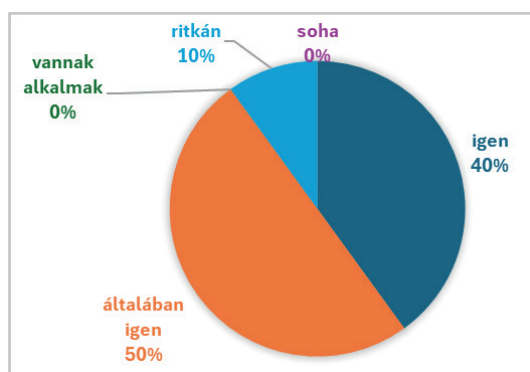


4. ábra: „Ön szerint a vezetői munkakörben foglalkoztatottaknak lehet szerepe abban, hogy a kreativitás megjelenhessen a munkavállalók munkavégzése során?” kérdésre adott válaszok megoszlása

Forrás: saját kutatás (N=10)

„Ön szerint mivel támogathatja a vezető (felső, közép), hogy az innováció megjelenhessen a szervezet életében?” nyílt kérdésünkre a válaszokban háromszor jelent meg a vezető „példamutatása”, „kommunikációja”, az „ötletek megosztásának” lehetősége. Kétszer jelent meg a válaszokban, hogy „teret” és „időt” kell hagyni a munkavállalónak, a „nyitottság” és a „közös fejlesztések, problémamegoldás” gondolata. Egy-egy válaszban jelent meg a „jutalmazás”, a „hibázás” lehetősége, a „fórum” létrehozása, a „munkakör liberális szabályozása”, az „erőforrások megszerzése a megvalósításhoz”.

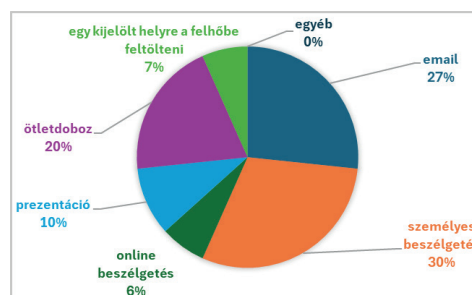
Az innovációmenedzsment folyamatokról



5. ábra: Ha egy munkavállaló részéről felvetődik olyan ötlet, amely egy munkahelyi problémára kínál újszerű megoldást, eljut-e az információ az illetékes vezetőhöz?” kérdésre adott válaszok megoszlása

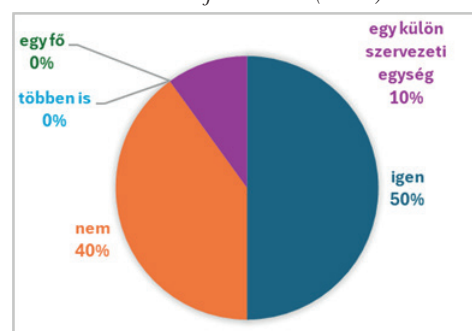
Forrás: saját kutatás (N=10)

Az előző kérdésre adott „igen” válasz esetében, kértük, hogy „*jelelje meg, hány vezetői szinten keresztül juthat el a munkavállaló ötlete a döntéshozó elé?*” A válaszadók 78%-a a „két vezetői szintet”, további 11-11% az „egy vezetői szintet” és a „három vezetői szintet” jelölte meg.



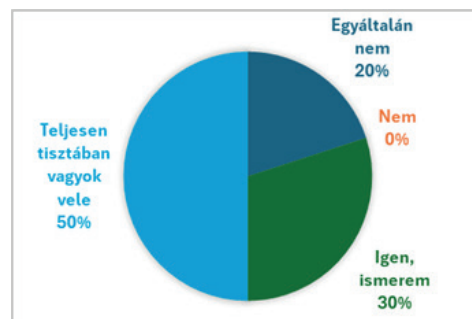
6. ábra: „Milyen formában juthat el a munkavállalói ötlet vagy újítás a vezetőség felé?” kérdésre adott válaszok megoszlása

Forrás: saját kutatás (N=10)



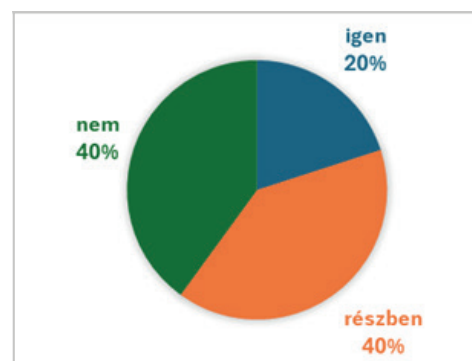
7. ábra: „Van-e kijelölt kolléga, aki összefogja ezeket a kezdeményezéseket?” kérdésre adott válaszok megoszlása

Forrás: saját kutatás (N=10)



8. ábra: „Mennyire ismerős Önnek az innovációmenedzsment fogalma?” kérdésre adott válaszok megoszlása

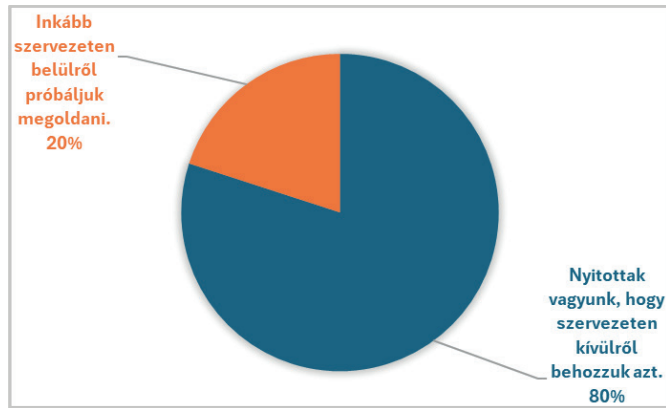
Forrás: saját kutatás (N=10)



9. ábra: „Van-e beépített innovációmenedzsment tevékenység a szervezet működési rendjébe?” kérdésre adott válaszok megoszlása

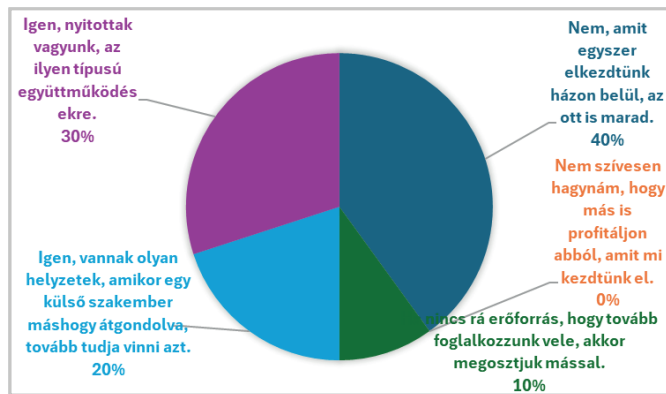
Forrás: saját kutatás (N=10)

A nyílt innovációhoz való hozzáállásról



10. ábra: „Amennyiben egy kísérleti területen felmerül a speciális szaktudás/technológia hiánya a szervezetben belül, hogyan próbálnak hozzájutni?” kérdésre adott válaszok megoszlása

Forrás: saját kutatás (N=10)



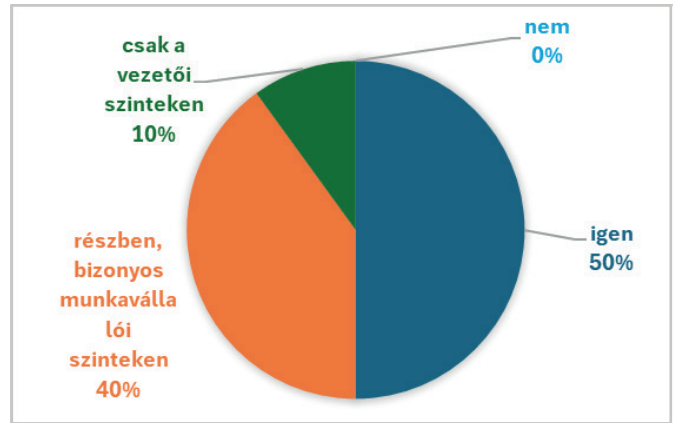
11. ábra: „Tegyük fel, hogy a cégénél kifejlesztenek speciális, új tudást/terméket (akár kísérleti stádiumban), de a későbbiekben nem akarnak/tudnak vele foglalkozni. Ebben az esetben szívesen megosztanák más gazdasági szervezettel, hogy az folytassa tovább a megkezdett munkát és később akár mindkét cég profitálhasson annak eredményéből?” kérdésre adott válaszok megoszlása

Forrás: saját kutatás (N=10)

MEGBESZÉLÉS

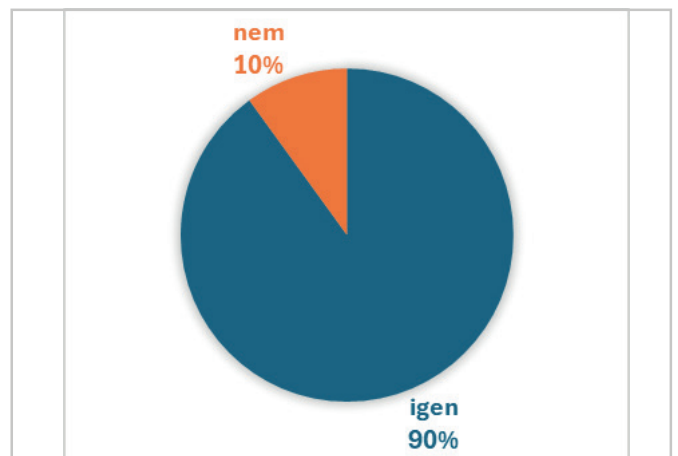
A rövid tanulmány célja volt megismerni az emberi kreativitás és az innováció kapcsolatát, valamint ezek szerepét a gazdasági szervezetek életében Székesfehérváron és térségében. Véleményünk szerint a kisebb minta ellenére sikerült olyan következtetéseket levonni, amelyek rávilágítottak a kreativitás és az innováció kapcsolatára és szerepére a gazdasági szervezetek életében Székesfehérváron és térségében. A tanulmányban a feldolgozott szakirodalom alapján kitértünk a különböző gondolkodási stílusok szerepére, az innováció és a kreativitás kapcsolatára, valamint érintettük hogyan lehet fejleszteni a kreativitást, ebben a vezetésnek, a különböző vezetési stílusoknak milyen szerepe lehet.

A kutatás erősségei közé tartozik, hogy megismerhettük a válaszadók kreativitás és az innováció fogalmát. A *kreativitásra* adott válaszokat összegezve a következő munkadefiníció jött létre: *olyan gondolkodásmód, ami valami új létrehozásának a képességét teszi lehetővé. Az innovációra* adott válaszokat összegezve, a munkadefiníció, hogy *olyan fejlesztésről van szó, amely újításával, a versenyképesség kulcsaként, a mesterséges intelligencia és a tudomány felhasználásával elvezet a modernizációhoz, a fejlődéshez.* A kreativi-



12. ábra: „A szervezet támogatja-e valamilyen formában a munkavállalók kreativitásának a fejlesztését?” kérdésre adott válaszok megoszlása

Forrás: saját kutatás (N=10)



13. ábra: „A szervezet támogatja-e valamilyen formában a munkavállalók tudásának bővítését, amellyel az innováció ösztönzését kívánják elérni?” kérdésre adott válaszok megoszlása

Forrás: saját kutatás (N=10)

tás és az innováció szoros kapcsolatát jól mutatják a fogalmak tisztázására adott válaszok. Továbbá az utolsó kérdésünkre (ezt a kérdéscsoportot lezáró szakaszban) a kapcsolatot leíró válaszokban *a kreativitás az innováció előfeltételeként jelenik meg.* A kreativitás és innovációval kapcsolatos vezetői elképzelések összhangban vannak Guedes-Gondim S. és szerzőtársai által tett megállapítással, hogy a munkavállalók értik a fogalmak célját, hogy a kreativitással újdonságot, ötleteket hozzanak létre a szervezetben belül, az innovációval a folyamatok fejlesztéséhez járulnak hozzá (Guedes-Gondim et al., 2016).

Shalley C. és szerzőtársai vizsgálták azt az ellentmondást, amelyre a munkaszervezés és -végrehajtás módjának vizsgálatakor jöttek rá, mivel az operatív munkafolyamatok biztosításához a munkakörök többségében szükség van a rutinszerű eljárások követésére, ugyanakkor bizonyos szintű kreativitásra is. A szerzők a szabványosítás és a kreativitás iránti vágy egyensúlyba hozásakor rávilágítottak erre az inherens paradoxonra (Shalley et al., 2017). Kutatásuk meglátásai eredményeink esetében kiemelik, az tény, hogy a kreativitás napi munkafolyamatokban való használatát a válaszadók 60%-a részben lehetővé teszi, de ez, csak az adott munkakörtől függhet. A kreativitás használatának lehetősége a válaszadók 70%-ban a „műszaki/mérnöki” és a „projekt/szervezetfejlesztés” területeken lehetséges, amely

egyértelműen feltételezheti a kreatív gondolkodást. További 30% a humán erőforrás fejlesztést, az emberekkel való foglalkozást jelölte meg a kreativitás használatának színtereként.

Az összes válaszadónk (10 fő) egyértelműen fontosnak tartja, hogy a vállalkozása innovatív legyen, 70% nagyon fontosnak, míg további 30% fontosnak tartja. Ez összecseng Varga megállapításával, aki szintén erre jutott kutatásában (Varga J., 2024). A megkérdezett vállalatok szervezeti kultúrája a válaszok 40%-a szerint elősegíti az innovációt, további 60% szerint csak részben teszi ezt.

A megkérdezett nagyvállalati válaszadók esetében említett példák között a szervezeti kultúra munkavállalóknak lehetőséget biztosító elemei jelennek meg: a folyamatos fejlesztés lehetősége; jutalmazások/elismerések és az innováció kiemelt vállalati dokumentumokban szerepeltetése. Az alkalmazottak megbecsülése és a tisztelet kimutatása megjelenik Hogan és szerzőtársa kutatási eredményeiben is, ahol Schein modelljét tesztelték (Hogan et al., 2014). A kutatásunkhoz visszatérve a középvállalati szektor válaszaiban inkább a menedzsment hozzáállására vonatkozó szervezeti kulturális elemek (agilis vezető szerepe; változtatásra nyitott menedzsment stb.) megjelenését találtuk.

Kijelenthető, hogy a megkérdezett vállalati felsővezetők egy jelentős része (70%-a) szerint a vezetői munkakörben foglalkoztatottnak szerepe lehet abban, hogy a kreativitás megjelenhessen a munkavállalók munkavégzése során. 30% pedig az adott vezetőtől, vagy a konkrét vezető stílusától tette ezt függővé. A kutatás egy következő erősségeként említhetjük, hogy az adott válaszok alapján az innovációt támogató vezető a következőképpen írható le: olyan példamutató vezető, aki a munkakörök liberális szabályozásával, kommunikációjával, nyitottságával, teret és időt hagy a munkavállalónak, hogy megoszthassa ötleteit, hogy hibázhasson, bevonja a problémamegoldásba és a közös fejlesztésekbe őket, él a jutalmazás lehetőségével és megszerzi az erőforrásokat az innováció megvalósításához. Su, Sophia és szerzőtársai szintén kiemelték a vezetők szerepének fontosságát, rámutattak, hogy az alkalmazott vezetési stílus, valamint a vezetők szervezeten belüli kontrollhasználatának módja befolyásolja az innováció menedzselését a szervezeten belül (Su, Sophia et al., 2017).

A megkérdezett vállalati felsővezetők válasza (90%) alapozva *kijelenthető, hogy amennyiben egy munkavállaló részéről felvetődik egy olyan ötlet, amely egy munkahelyi problémára kínál újszerű megoldást, az információ általában eljut az illetékes vezetőhöz.* A válaszadók egy jelentős része (78%) szerint ez a munkavállalói ötlet két vezetői szinten keresztül jut el a döntéshozó elé. Az ötletek eljuttatásának első három megnevezett módja sorrendben: a személyes beszélgetés (30%), az email (27%), az ötletdoboz (20%). Csak érdekességként említhetjük meg, hogy a nagyvállalati szektor összes válaszadója esetében megjelenik ez a három információs csatorna. A válaszadó szervezetek 60%-nál van kijelölt kolléga, aki összefogja ezeket a kezdeményezéseket. A megkérdezett vállalati felsővezetők válasza alapozva kijelenthető, hogy az *innovációmenedzsment fogalmát egy jelentős többség (80%) ismeri.* A válaszadók 60%-a jelezte, hogy van, részben beépített innovációmenedzsment tevékenység a szervezet működési rendjében.

Chesbrough nyílt innovációs elméletének (Chesbrough, H., 2003) ismerete, az ahhoz való hozzáállás fontos a gazdasági szervezetek innovációs tevékenysége szempontjából. A megkérdezett vállalati felsővezetők válasza alapozva kijelenthető, hogy jelen-

tős részük (80%) nyitott a kívülről befelé (outside-in) áramló tudásra. A megkérdezett nagyvállalatok képviselői teljesen nyitottak erre a megoldásra, a megkérdezett középvállalkozásoknak a ¾-e, a kisvállalkozások fele jelezte, hogy igen. A következő kérdésünk a nyílt innováció belülről kifelé irányuló (inside-out) típusára vonatkozott. A megkérdezett vállalati felsővezetők válasza alapozva kijelenthető, hogy többségük (60%) nyitott a belülről kifelé irányuló (inside-out) áramló tudásra, együttműködésre. A megkérdezett nagyvállalatok képviselőinek ¾-e nyitott erre a megoldásra, a megkérdezett középvállalkozásoknak ¾-e szintén nyitott erre a megoldásra, a kisvállalkozások nemmel válaszoltak erre a kérdésre. Chesbrough – Brunswicker 2013-ban készítették egy hiánypótló vezetői felmérést a nyílt innovációról, amelyben rámutattak arra, hogy a kívülről bejövő nyílt innovációs gyakorlatok vannak többségben, a belülről kimenő gyakorlatokkal összehasonlítva (Chesbrough – Brunswicker, 2013). Kutatásunk eredményei szintén ezt a helyzetet erősítették meg.

A megkérdezett vállalati felsővezetők válasza alapozva kijelenthető, hogy a nagyvállalatok támogatják valamilyen formában a munkavállalók kreativitásának a fejlesztését; a középvállalkozások csak „részben, bizonyos munkavállalói szinteken”, a kisvállalkozások fele támogatja, a másik fele pedig csak vezetői szinten teszi ezt. Az innováció ösztönzésére vonatkozó munkavállalói tudás bővítését a megkérdezett vállalati felsővezetők 90%-a támogatja.

Ki kell jelentenünk, hogy a tanulmányunk egyik korlátjának tekintjük a kisebb mintát. A válaszok még így is lehetőséget adtak arra, hogy betekintést nyerjünk a gazdasági szervezetek innovációról és kreativitásról alkotott elképzeléseibe, következtetéseket vonhassunk le, de az eredményeket a kisebb minta tükrében kell kezelni. Tanulmányunk pilot tanulmánynak tekinthető, elsősorban leíró jellegű, amely alapjául szolgálhat egy a jövőben megvalósított, átfogóbb kutatáshoz. A tanulmány másik korlátjaként, gyengeségeként jelentkezhet, hogy nagyvállalatok, középvállalkozások és kisvállalkozások képviselői adtak válaszokat kérdéseinkre, a mikro vállalkozások képviselői nem jeleztek vissza várakozásainkkal ellentétben.

KÖVETKEZTETÉSEK

A megkérdezett vállalati felsővezetők válaszait feldolgozva megismerhettük, hogy mennyien teszik lehetővé a munkavállalóknak a kreativitás használatát a napi munkafolyamatokban. Tény, hogy egyértelmű számukra, hogy a gazdasági szervezetüknek innovatívnak kell lennie, példákkal mutattuk be, hogy szervezeti kultúrájuk mely elemei támogatják, hogy ez megvalósulhasson. Válaszaik alapján megfogalmazhattuk a kreativitás és az innováció munkadefinícióját, de az innovációt támogató vezetőt is jellemezhetjük. Bemutattuk, hogy a munkavállalók ötleteinek milyen hierarchikus távolságot kell áthidalni, hogy eljussanak a döntéshozók elé, illetve milyen csatornákon keresztül valósul ez meg. Az innovációmenedzsment fogalmával a megkérdezettek egy jelentős többsége tisztában van, egy kisebb többség pedig alkalmaz innováció irányítási folyamatokat. A nyílt innováció elmélet kívülről befelé (outside-in) áramló tudásszerzésre jelentős részük nyitott, a nyílt innováció belülről kifelé irányuló (inside-out) áramló tudásra, ezt megvalósító együttműködésre már csak egy kisebb többség nyitott. Tanulmányunk hozzájárult a gazdasági szereplők véleményének megismeréséhez a kreativitás és innováció kapcsolattól, a vezetők és a vezetési stílusok szerepéről, az innováció-

menedzsmentről és a nyílt innovációról. További kutatásokat érdemes lenne a térségben egy nagyobb mintán is elvégezni, az eredményeket összehasonlítani a szakirodalommal, illetve ezzel a tanulmánnyal.

Véleményünk szerint az innováció alapja minden esetben egy kreatív ötlet. Az ötletszerű kreativitás fejlesztés mindenki számára elérhető, ez megalapozhatja az innovációt. Egy új ötlet megszületésének lehetőségét, ne söpörjük le az asztalról azzal a kijelentéssel, hogy „nem vagyunk kreatívak”. A kreatív alkotás élménye mindenki számára egy lehetőség, amely értéket képviselhet önmagunk, de a közösségünk számára is.

AJÁNLÁS

A megkérdozett gazdasági szervezetek véleményét feldolgozó tanulmányunkat ajánljuk a helyi döntéshozók és a felsőoktatási intézmények vezetőinek figyelmébe. Az innovációs együttműködések területére a helyi felsőoktatási intézményeknek harmadik missziós tevékenységeikkel be kell lépniük, katalizálni kell ezeket a folyamatokat, bővíteni kell az innovációmenedzsment területén a tudásátadást, hogy a térség fenntartható fejlődéséhez, a város fejlesztéséhez hozzá tudjanak járulni. Fontos feladatuk a bizalom építése, a társadalmi tőke erősítése, amivel akár a nyílt innovációs együttműködések is tudják ösztönözni egy helix modellszerű működés kiépítése során.

IRODALMI FELDOLGOZÁS

- AIGNER, I. (2024): Egyetemes egyetemi kreatívan kritikus tanítás és tanulás. *Pedagógusképzés*, 22(2), 102–107. ISSN: 2732-3463, DOI:10.37205/TEL-hun.2024.2.09
- AMABILE, T. (2011): *Componential theory of creativity* (pp. 538-559). Boston, MA: Harvard Business School.
- BARNARD, B. – HERBST, D. (2019): „Entrepreneurship, Innovation and Creativity: The Creative Process of Entrepreneurs and Innovators,” *Expert Journal of Business and Management*, Sprint Investify, vol. 7(1), pages 107-146. ISSN: 2344-6781, DOI:10.2139/ssrn.3195912
- CASTILLO-VERGARA, M. – ALVAREZ-MARIN, A. – PLACENCIO-HIDALGO, D. (2018): A bibliometric analysis of creativity in the field of business economics. *Journal of Business Research*, 85, 1–9. ISSN: 1873-7978, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.011>
- ČERNE, M. – BATISTIC, S. – KENDA, R. (2018): HR systems, attachment styles with leaders, and the creativity-innovation nexus. *Human Resource Management Review*. ISSN: 1873-7889, DOI: 28. 271-288. [10.1016/j.hrmmr.2018.02.004](https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.02.004).
- CHESBROUGH, H. (2003): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting, from Technology*. Harvard Business School Press, Boston. ISBN: 978-1578518371
- CHESBROUGH, H. – BRUNSWICKER, S. (2013): *Managing open innovation in large firms*. Fraunhofer IAO. ISBN-13: 978-3839605745
- CLEESE J. (2021): *Csak kreatívan! Vidám kalauz az alkotómunkához*. HVG Könyvek. ISBN: 978-963-565-036-1.
- CSATH, M. (szerk.) (2021): *Versenyképességi mozaik*. Akadémiai Kiadó. ISBN 978-963-454-758-7, <https://doi.org/10.1556/9789634547587>. (Letöltve: 2025. 04. 30.)
- CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. (2022): *Kreativitás*. Akadémiai Kiadó. ISBN 978-963-454-796-9, <https://doi.org/10.1556/9789634547969>. (Letöltve: 2025. 04. 30.)

- DEÁK, CS. (2021): *Innováció - Az alkotás útja*. Humán Telex Consulting Kft, Bp. ISBN: 978-615-817884-1-9.
- DE BONO, E. (2015): *Laterális gondolkodás*. HVG Könyvek Kiadó, Bp. ISBN: 9789633042687
- Derecskei, A. – Zoltayné, Paprika Z. (2012): *Vitás kreativitás – szakirodalmi áttekintés a kreativitás fogalmáról*. TM. 89. sz. műhelytanulmány Online: [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/812/#:~:text=Derecskei%2C%20Anita%20and%20Zoltayn%C3%A9%20Paprika%2C%20Zita%20\(2012\),kreativit%C3%A1s%20E2%80%93%20szakirodalmi%20%C3%A1ttekint%C3%A9s%20a%20kreativit%C3%A1s%20fogalm%C3%A1r%C3%B3l](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/812/#:~:text=Derecskei%2C%20Anita%20and%20Zoltayn%C3%A9%20Paprika%2C%20Zita%20(2012),kreativit%C3%A1s%20E2%80%93%20szakirodalmi%20%C3%A1ttekint%C3%A9s%20a%20kreativit%C3%A1s%20fogalm%C3%A1r%C3%B3l)
- EU, EUROPEAN COMMISSION (2025): *The Union of Skills*, Online: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/union-skills_en (Letöltve: 2025.10.31.)
- FARKAS, P. – PONGRÁCZ, A. (2021): *Érzelmileg intelligens vezetői kommunikáció, mint legfőbb munkavállalói motiváció*. In: Makkos, Anikó; Kecskés, Petra; Kövecsesné, Gósi Viktória (szerk.) „Kizökkent világ” szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem „normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?: XXIV. APÁCZAI-NAPOK TUDOMÁNYOS KONFERENCIA TANULMÁNYKÖTETE, Győr, Magyarország: Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar (2021) 514 p. pp. 109-115. , 7 p. ISBN: 978-615-5837-91-3
- FETRATI, M. – HANSEN, D. – AKHAVAN, P. (2022): *How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research*. *Technovation*. 115. 102473. ISSN: 1879-2383. DOI: 10.1016/j.technovation.2022.102473.
- GALLA, D. (2021): *Gyerekek. Otthon. Együttműködés. Kreativitás. - A designkommunikáció, mint a soft készségek fejlesztését támogató oktatásmódszertani eszköz*, PhD értekezés, BCE, Bp.
- GANEVA, I. – PUSPARINI, E. (2024): *Employee Creativity and Innovation: The Influence of Leadership Style, Public Service Motivation and Mediating Role of Psychological Empowerment*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 15. 436-454. [10.29244/jmo.v15i4.58534](https://doi.org/10.29244/jmo.v15i4.58534).
- GUEDES-GONDIM, S. – LOIOLA, E. – MORAIS, F. D. S. – PÁEZ, D. – RODRÍGUEZ, M. – LIMA, D. – MOURÃO, L. (2016): *Creativity and Innovation as Defined by Workers*. *Revista Eletrônica de Administração*. 21. 549-575. ISSN: 1413-2311, DOI: 10.1590/1413-2311.0162015.55629.
- HOGAN, S. J. – COOTE, L. V. (2014): *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model*. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621. ISSN: 1873-7978, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- KADOCSA, LÁSZLÓ. (2024): *A felsőoktatás átalakulása*. 341-346. ISBN: 978-963-496-272-4, DOI: 10.17048/AM.2023.341.
- KARACSONY, P. – PÁSZTÓOVÁ, V. – VINICHENKO, M. – HUSZKA, P. (2022): *The Impact of the Multicultural Education on Students' Attitudes in Business Higher Education Institutions*. *Education Sciences*, 12(3), 173. ISSN: 2227-7102, <https://doi.org/10.3390/educsci12030173>
- KOHUT, D. V. (2022): *Az egyén szerepe az innováció kialakulásában szervezeti működés szempontjából*. *Acta Carolus Robertus*, 12(Különszám), 25-44. ISSN: 2498-9312, DOI: <https://doi.org/10.33032/acr.3373>

- MEZŐ, F. (2024): „Pszichológiatörténeti metszetek: J. P. Guilford az intelligencia struktúrájáról, a divergens gondolkodásról és a kreativitásról (1. rész)”. *OxIPO – interdiszciplináris tudományos folyóirat*, 2024/1. 9-22. ISSN: 2676-8771, DOI 10.35405/OXIPO.2024.1.9
- MONTESSORI, M. (1930): *Módszerem kézikönyve*, Budapest.
- NAKANO, T. D. C. – WECHSLER, S. M. (2018): „Creativity and innovation: Skills for the 21st Century”. *Estudos de Psicologia*, 35(3), 237–246. ISSN: 1982-0275, DOI:10.1590/1982-02752018000300002
- NEWMAN, A. – TSE, H. – SCHWARZ, G. – NIELSEN, I. (2018): „The Effects of Employees’ Creative Self-Efficacy on Innovative Behavior: The Role of Entrepreneurial Leadership”. *Journal of Business Research*. 89. ISSN: 1873-7978, DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.04.001.
- NGUYEN, M. – SHARMA, P. – MALIK, A. (2024): „Leadership styles and employee creativity: the interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 631-650. ISSN: 1758-7484, DOI:10.1108/JKM-01-2023-0014
- OSLO, MANUAL (2018): *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, Online: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html (Letöltve: 2025.10.31.)
- SANTOSO, H. – ELIDJEN, E. & ABDINAGORO, S. B. – ARIEF, M. (2019): „The role of creative self-efficacy, transformational leadership, and digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: Evidence from telecommunications industry”. *Management Science Letters*. 9. 2305-2314. ISSN: 1923-9343, DOI: 10.5267/j.msl.2019.7.024.
- SAROOGHI, H. – LIBAERS, D. – BURKEMPER, A. (2015): „Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors”. *Journal of Business Venturing*. 30. 714-731. ISSN: 1873-2003, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2014.12.003.
- SHALLEY, C. E. – GILSON, L. L. (2017): *Creativity and the Management of Technology: Balancing Creativity and Standardization*. *Production and Operations Management*, 26(4), 605-616. ISSN: 1937-5956, <https://doi.org/10.1111/poms.12639>
- STOJCIC, N. – HASHI, I. – ORLIC, E. (2018): „Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 564-580. ISSN: 1758-7115, <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0166>
- SU, S. – BAIRD, K. (2017): *The role of leaders in generating management innovation*. *The International Journal of Human Resource Management*. 29. 1-22. ISSN: 1466-4399, DOI: 10.1080/09585192.2017.1282533.
- SZONDY, M. (2012): „Megélni a pillanatot: mindfulness, a tudatos jelenlét pszichológiája”. *Kulcslyuk Kiadó*. ISBN: 978-963-89419-8-5.
- TAJEDDINI, K. – MARTIN, E. (2020): „The importance of human-related factors on service innovation and performance.” *International Journal of Hospitality Management*. 85. ISSN: 1873-4693, DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.102431.
- THE FUTURE OF JOBS REPORT (2025): *Weforum.org*, Online: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/> (Letöltve: 2025.10.31.)
- TÚRI, K. (2023): „A tanulói jóllét, vagyis az adaptivitás fokozása a meglepetés, nyitottság, érdeklődés és kíváncsiság dinamikus rendszerében”. *Magyar Pedagógia*. 123. 165-189. ISSN: 2939-7650. DOI: 10.14232/mped.2023.4.165.
- VARGA, J. (2015): „Az értékteremtés lehetséges formái az innovációk innovációjának korszakában,” *Tanulmánykötet - Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.*, Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management. ISBN: 978-615-5460-48-7, Online: https://old2.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/12_VargaJanos.pdf
- VARGA, J. (2024): „Az innováció potenciális előnyei néhány hazai vállalkozás véleményének tükrében”. *Controller Info*. XII. ÉVF. 2024. 1. SZÁM 47-52. ISSN: 2063-9309, DOI: 10.24387/CI.2024.1.8
- VON STUMM, S. – HELL, B. – CHAMORRO-PREMUZIC, T. (2011): „The Hungry Mind: Intellectual Curiosity Is the Third Pillar of Academic Performance: Intellectual Curiosity Is the Third Pillar of Academic Performance”. *Perspectives on Psychological Science*, 6(6), 574-588. ISSN: 1745-6924, <https://doi.org/10.1177/1745691611421204>
- WEISS, D. – LEGRAND, C. (2011): *Innovative Intelligence: The Art and Practice of Leading Sustainable Innovation in Your Organization*. John Wiley & Sons. 2011. ISBN 978-0-470-67767-4