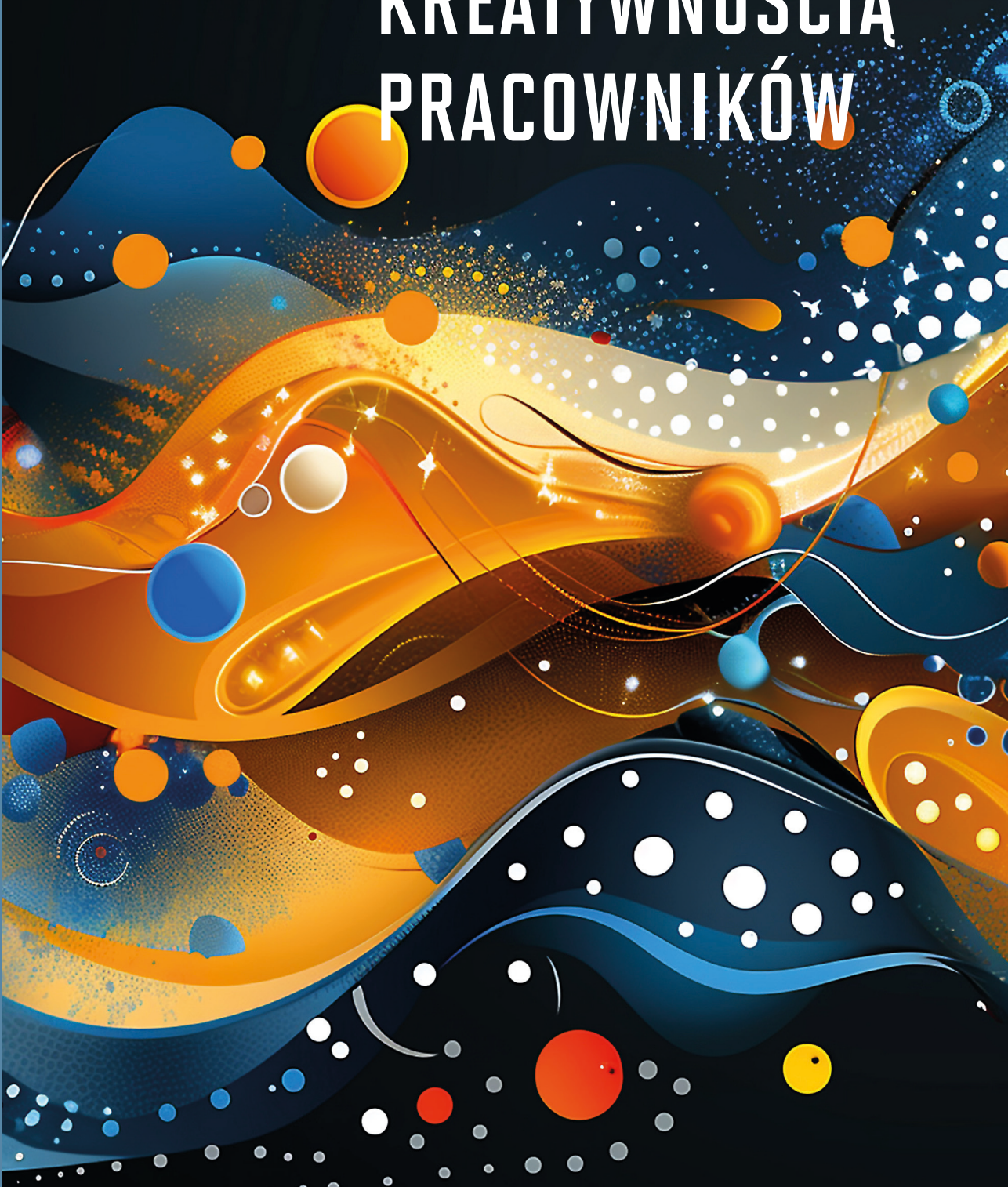


Artur Łabuz

ZARZĄDZANIE KREATYWNOŚCIĄ PRACOWNIKÓW



Zarządzanie kreatywnością pracowników

UNIwersytet Szczeciński
ROZPRAWY I STUDIA T. (MCDIII) 1329

Artur Łabuz

Zarządzanie kreatywnością pracowników

Szczecin 2024

Rada Wydawnicza

Barbara Braid, Anna Cedro, Urszula Chęcińska, Rafał Klóska,
Maciej Kowalewski, Ewa Mazur-Wierzbicka, Jarosław Nadobnik,
Grzegorz Wejman, Renata Ziemińska, Magdalena Ziolo,
Andrzej Skrendo – przewodniczący Rady Wydawniczej,
Elżbieta Zarzycka – dyrektor Wydawnictwa Naukowego

Recenzent

prof. dr hab. Krystyna Poznańska

Redakcja językowa

Karolina Niepsuj

Skład komputerowy

Iga Bańkowska

Korekta

Paulina Iwan

Projekt okładki

Joanna Dubois-Mosora

Artur Łabuz ORCID 0000-0001-6463-2427

Doktor nauk społecznych, adiunkt w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego
email: artur.labuz@usz.edu.pl



Wersja elektroniczna publikacji dostępna na licencji CC BY-SA 4.0
po 12 miesiącach od daty wprowadzenia do obrotu

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2024

DOI 10.18276/978-83-7972-794-0

ISBN 978-83-7972-794-0 (online)

ISBN 978-83-7972-793-3 (print)

ISSN 0860-2751

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I | Ark. wyd. 17,0 | Ark. druk. 17,8 | Format 170/240

*Monografię dedykuję moim Rodzicom.
Dziękuję za Waszą nieustanną miłość, troskę oraz mądre rady.
Bez Was nie byłbym dziś tu, gdzie jestem.*

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Teoretyczne koncepcje kreatywności i jej znaczenie we współczesnych organizacjach.....	17
1.1. Kreatywność jako konstrukt w badaniach naukowych.....	17
1.2. Teorie kreatywności.....	30
1.3. Determinanty kreatywności	38
1.4. Znaczenie i uwarunkowania kreatywności w organizacji	52
Rozdział 2	
Proces zarządzania kreatywnością pracowników	65
2.1. Proces doboru kreatywnych jednostek	65
2.2. Organizowanie w procesie zarządzania kreatywnością pracowników	74
2.3. Metody i narzędzia motywowania kreatywnych pracowników	87
2.4. Kontrola w procesie zarządzania kreatywnością.....	101
Rozdział 3	
Metodyczne aspekty pomiaru i oceny zarządzania kreatywnością pracowników	107
3.1. Problem pomiaru kreatywności	107
3.2. Metody i mierniki oceny kreatywności pracownika.....	113
3.3. Metody oceny procesu zarządzania kreatywnością.....	125
3.4. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych	139

Rozdział 4

Kształtowanie się procesu zarządzania kreatywnością pracowników sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim w latach 2016–2021	165
4.1. Funkcjonowanie podmiotów sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim	165
4.2. Ocena poziomu kreatywności pracowników w badanym sektorze	171
4.3. Identyfikacja stymulatorów i barier kreatywności pracowników	179
4.4. Identyfikacja metod zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach	191

Rozdział 5

Ocena i modelowanie procesu zarządzania kreatywnością pracowników badanego sektora. Postulowane kierunki zmian	213
5.1. Analiza wpływu poziomu kreatywności pracowników na tworzenie innowacyjnych rozwiązań	213
5.2. Ocena systemowości w procesie zarządzania kreatywnością badanych podmiotów	216
5.3. Dobre i złe praktyki w procesie zarządzania kreatywnością – analizy badań jakościowych	219
5.4. Postulowany model zarządzania kreatywnością pracowników badanego sektora	226

Zakończenie	235
-------------------	-----

Bibliografia	241
--------------------	-----

Załącznik 1. Kwestionariusz ankietowy skierowany do badanych podmiotów sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego	255
---	-----

Załącznik 2. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego	269
---	-----

Spis rysunków, tabel i wykresów	273
---------------------------------------	-----

Abstrakt	279
----------------	-----

Abstract	281
----------------	-----

Wstęp

We współczesnych innowacyjnych przedsiębiorstwach bardzo ważną rolę odgrywa kreatywność. Menadżerowie poszukują pracowników, którzy wykazują się kreatywnością w miejscu pracy. Określenie „jednostka kreatywna” można odnieść do osób, których działania uważane są za kreatywne. Takie osoby o wiele szybciej znajdują wyjście z sytuacji, wykazują się twórczym myśleniem, pierwsze wychodzą z inicjatywą i nie boją się publicznie dzielić swoimi spostrzeżeniami z innymi. W dzisiejszych czasach kreatywność to termin bardzo popularny, używany przez media, przedsiębiorstwa, uczelnie wyższe oraz w Internecie. Kreatywność stała się również obiektem zainteresowań wielu naukowców, którzy prowadzą badania w zakresie jej odnajdywania i pobudzania. Coraz powszechniej oczekuje się bycia kreatywnym we wszystkich aspektach życia oraz zwiększania poziomu kreatywności, ponieważ ludzie kreatywni z łatwością przyswajają nowe wiadomości, umieją skutecznie rozwiązywać problemy dnia codziennego i zawodowego oraz potrafią znajdować innowacyjne, oryginalne i przydatne rozwiązania.

Większość jednostek chce być określana jako kreatywna. Przedsiębiorstwa również chcą być postrzegane jako kreatywne. Menadżerowie poszukują do swoich zespołów pracowników kreatywnych, którzy bez przeszkód dostosują się do zmiennych warunków oraz stworzą dla przedsiębiorstwa innowacyjne rozwiązania. Współcześnie kreatywność może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw, gdyż w szybko zmieniającym się świecie liczyć się będą innowacje – dlatego tak ważne jest odpowiednie wykorzystywanie kreatywności pracowników oraz wspieranie jej rozwoju.

Kluczem do efektywnego wykorzystywania potencjału kreatywności pracowników może być obecnie proces zarządzania kreatywnością, który będzie systemowy, świadomy i zaplanowany. W ten sposób w przedsiębiorstwach usystematyzowany zostanie aspekt kreatywności, co pozwoli wspierać rozwój kreatywności pracowników,

a także niwelować jego bariery. Główny problem, który pojawia się na tym etapie rozważań, to weryfikacja tego, czy przedsiębiorstwa zarządzają kreatywnością, i sposobu, w jaki to robią, a także kwestii, czy mają świadomość istotności tego procesu. Warto byłoby zatem zbadać pod tym kątem sektor kreatywny, inaczej zwany przemysłem kreatywnym, gdyż ze swej natury tworzą go podmioty uznawane za kreatywne.

Sektor kreatywny w polskiej gospodarce wciąż uważany jest za nowy i prężnie rozwijający się. Pojęcie „sektor kreatywny” pojawia się dość rzadko w literaturze przedmiotu, a wiedza na ten temat jest stale uzupełniana w wyniku prowadzonych badań. Termin ten wszedł do użycia stosunkowo niedawno, w latach 90. ubiegłego wieku. Zaczęto wtedy dostrzegać większy potencjał kultury w biznesie. Sektor kreatywny, przemysł kreatywny można zdefiniować jako część rynku, którą tworzą podmioty łączące w swoich działaniach szeroko pojętą kulturę i sztukę z technologią oraz przedsiębiorczością. Podstawą działań w takich firmach są: kreatywność, talent pracowników oraz innowacyjność. Podmioty sektora kreatywnego charakteryzują się potencjałem gospodarczym – przynoszą zysk, tworzą miejsca pracy oraz przyczyniają się do powstawania własności intelektualnej. Powołany w Wielkiej Brytanii zespół ds. przemysłów kreatywnych wyodrębnił 13 kategorii, które wchodzą w skład przemysłu kreatywnego:

- reklama,
- film i wideo,
- radio i telewizja,
- gry komputerowe i wideo,
- oprogramowanie (technologie informacyjne),
- muzyka,
- sztuki performatywne,
- architektura,
- rynek wydawniczy,
- rynek sztuki i antyków,
- rzemiosło,
- projektowanie mody,
- wzornictwo.

Sektor kreatywny obejmuje dość odległe od siebie dziedziny działalności, które pomimo swojej różnorodności mają wiele wspólnych cech – łączy je kreatywność i interdyscyplinarność projektów. Projekty powstające w tym sektorze zawsze mają oryginalny charakter, muszą być dobrej jakości, cechować się innowacyjnością i trafić dokładnie w gust odbiorców. Z tego też powodu sektor ten charakteryzuje się

ciągłą presją czasu. Jak pokazują dotychczasowe badania, sektor kreatywny utrzymuje rosnący trend rozwoju, co sprawia, że ciągle zyskuje na znaczeniu i wpływa na zamożność w Europie. Sektor przyczynia się także do rozwoju lokalnego i regionalnego poprzez rozwój oparty na kreatywności i kulturze, co jest bardzo ważne na wszystkich etapach rozwoju w regionach.

W polskiej literaturze występuje luka badawcza dotycząca zarządzania kreatywnością pracowników zarówno w sektorze kreatywnym, jak i w innych sektorach. Problematyka kreatywności jest od pewnego czasu częściej podejmowana, w ostatnich latach staje się nawet coraz bardziej popularna, jednak jak dotąd trudno odnaleźć kompleksowe opracowania naukowe, które rozpatrywałyby problem zarządzania kreatywnością pracowników i były poparte pogłębionymi analizami empirycznymi zrealizowanymi w przedsiębiorstwach w Polsce. Z przeglądu literatury wynika, że w tym obszarze były i są podejmowane badania dotyczące nieco innego zakresu problemowego, a w przypadku zagadnień zbieżnych analizy miały w większości przypadków charakter przyczynkowski. Wśród tego rodzaju prac w szczególności można wskazać opracowania poświęcone m.in. takim zagadnieniom jak: jednostki kreatywne w biznesie (J. Fazlagić); zarządzanie twórczością w organizacji (A. Sokół); zarządzanie kreatywnością w projekcie czy kreatywnymi projektami (A. Bobkowska; A. Kozarkiewicz); modele organizacji kreatywnej (D. Jagoda-Sobalak); ocena kreatywności w procesie rekrutacji czy prokreatywna przestrzeń w miejscu pracy (R. Knosala, K. Tomczak-Horyń).

Badania wskazanych powyżej autorów wniosły bardzo dużo przydatnej wiedzy teoretycznej i praktycznej dotyczącej kreatywności. Dzięki nim można prowadzić kolejne badania nad kreatywnością. Bazując na tej wiedzy, można przeprowadzić badania obejmujące identyfikację dobrych praktyk z zakresu zarządzania kreatywnością, które w Polsce wciąż są niewystarczająco zbadane, zwłaszcza z punktu widzenia osób, które zarządzają kreatywnymi przedsiębiorstwami, jak również z perspektywy samych pracowników tego typu podmiotów. Należy dodać, że nawet jeśli szczegółowo analizowano poszczególne elementy zarządzania kreatywnością, to brak jest całościowego ujęcia tego procesu – i na tym polega próba wyłonienia luki badawczej.

Dotychczasowe badania umożliwiają jednak podjęcie prób modelowego ujęcia wspomnianego procesu, który mógłby stanowić określony wzorzec dla zbudowania systemu zarządzania kreatywnością w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego w Polsce. Model zarządzania kreatywnością może istotnie przyczynić się do wzrostu kreatywności pracowników, co jest bardzo pożądane zwłaszcza w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego.

Pracownicy sektora kreatywnego z założenia powinni wykazywać wysoki poziom kreatywności, tym samym zasadne jest poddanie tego sektora badaniom, szczególnie w kontekście samej kreatywności i zarządzania nią.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, podstawowym celem badania podejmowanego w niniejszej monografii jest stworzenie modelu procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym, który poprzez swój systemowy charakter będzie uwzględniał:

- w zakresie planowania – metody doboru kreatywnych jednostek,
- w zakresie organizowania – sposoby rozwijania kreatywności jednostek, tworzenie struktur i zespołów kreatywnych, przywództwo, empowerment,
- w zakresie motywowania – dobór właściwych narzędzi i metod motywacji kreatywnych jednostek,
- w zakresie kontroli – dobór metod i mierników oceny efektów zarządzania kreatywnością pracowników.

Z celu głównego pracy wyprowadzono następujące cele szczegółowe:

- identyfikacja stosowanych w sektorze kreatywnym metod i mierników oceny kreatywności pracowników,
- identyfikacja metod zarządzania kreatywnością pracowników badanego sektora,
- ocena obecnego poziomu kreatywności pracowników w badanym sektorze,
- identyfikacja czynników stymulujących i hamujących kreatywność pracowników sektora kreatywnego,
- ocena procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym pod kątem systemowości.

Główny problem, który postawiono w niniejszej monografii, to określenie, w jaki sposób zarządza się kreatywnością pracowników sektora kreatywnego. Dodatkowo wyodrębniono następujące szczegółowe pytania badawcze:

1. Czy pracownicy sektora kreatywnego są kreatywni i jaki jest poziom ich kreatywności?
2. W jaki sposób zarządza się kreatywnością pracowników sektora kreatywnego (narzędzia, metody, zakres)?
3. Jakie czynniki pobudzają rozwój i sprzyjają rozwojowi kreatywności pracowników sektora kreatywnego (stymulatory)?
4. Jakie czynniki blokują rozwój kreatywności pracowników sektora kreatywnego (bariery)?

Na podstawie powyższych problemów badawczych sformułowano hipotezy, które miały zostać poddane weryfikacji. W efekcie hipotezą główną jest twierdzenie,

że systemowe zarządzanie kreatywnością przyczynia się do osiągnięcia wysokiego poziomu kreatywności pracowników, co zwiększa szanse na tworzenie innowacyjnych rozwiązań.

Hipoteza główna została wsparta pomocniczymi hipotezami szczegółowymi:

1. Poziom kreatywności pracowników sektora kreatywnego jest wysoki.
2. Proces zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach ma charakter systemowy.
3. Wysoki poziom kreatywności pracowników pozytywnie wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów).
4. Głównymi czynnikami pobudzającymi kreatywność pracowników sektora kreatywnego są specyficzna kultura organizacyjna oraz stosowane metody motywacji.
5. Dobór personelu w większości przedsiębiorstw badanego sektora realizowany jest z pominięciem aspektu kreatywności.

Zaprojektowane i przeprowadzone badania empiryczne w sektorze kreatywnym województwa zachodniopomorskiego pozwoliły na sformułowanie wielu wniosków dotyczących zarządzania kreatywnością pracowników. Przedstawiony zakres tematyczny pracy, założone cele i postawione hipotezy badawcze współokreślają przyjęte założenia metodyczne i zastosowane w pracy podejście badawcze.

Zweryfikowanie postawionych hipotez wymagało triangulacji metodycznej wyrażającej się w wykorzystaniu zarówno zróżnicowanych źródeł informacji i danych (literatura przedmiotu, dokumentacja badanych podmiotów, informacje oraz dane pozyskane w drodze wywiadów i badań ankietowych), jak i w zastosowaniu różnorodnych metod badawczych (analizy ilościowe i jakościowe). Konieczne było dokonanie krytycznej analizy literatury przedmiotu, przeprowadzenie badań empirycznych z wykorzystaniem wybranych metod ilościowych i jakościowych.

W części konceptualno-teoretycznej zastosowano metody wnioskowania dedukcyjnego i analizy porównawczej, a na poziomie obserwacyjno-empirycznym posłużono się wnioskowaniem indukcyjno-dedukcyjnym. Technika obraną w badaniu ilościowym był sondaż diagnostyczny, przeprowadzony na podstawie udostępnionej dokumentacji oraz informacji i danych zgromadzonych za pomocą specjalnie zaprojektowanego narzędzia badawczego (ustrukturyzowanego kwestionariusza ankiety), zrealizowany z wykorzystaniem wywiadu pośredniego i bezpośredniego. Badanie jakościowe oparto na dwóch technikach – obserwacji, która została rozwinięta i wzbogacona o wywiad bezpośredni, prowadzony według scenariusza. Tego rodzaju dwutorowo prowadzone analizy przyczyniły się do identyfikacji elementów ważnych dla stworzenia modelowego ujęcia procesu zarządzania kreatywnością.

Dobór próby badawczej był celowy, a horyzont czasowy prowadzonych analiz objął lata 2016–2021. Pod uwagę brano podmioty odpowiadające definicji i wyodrębnione na bazie PKD-2007 oraz zarejestrowane na terenie województwa zachodniopomorskiego.

Zasadniczemu celowi i zakresowi badań podporządkowano określony układ pracy, na którą składa się pięć rozdziałów o różnorodnym charakterze: teoretycznym, metodycznym i empirycznym.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano teoretyczne aspekty dotyczące kreatywności poprzedzone szczegółowymi studiami literatury przedmiotu. Zdefiniowano pojęcie kreatywności, przedstawiono jej wybrane teorie, a także odniesienie autora do wybranych definicji kreatywności. Omówiono również poszczególne determinanty kreatywności pracowników w organizacji, dokonano charakterystyki kształtowania kreatywnej kultury organizacyjnej.

Rozdział drugi obejmuje charakterystykę procesu zarządzania kreatywnością w organizacji oraz analizę tego procesu przez pryzmat funkcji zarządzania. Zidentyfikowano i opisano planowanie doboru kreatywnych jednostek, metody pobudzania kreatywności, sposoby motywowania oraz kontroli kreatywnych jednostek.

W rozdziale trzecim przedstawiono zakres metodyczny badań własnych, zdefiniowano ich przedmiot, cele, problemy badawcze, hipotezy, zmienne i wskaźniki, a także opisano metody, techniki oraz narzędzia badań. Omówiono zarówno złożoność i problem pomiaru kreatywności, podejścia możliwe do zastosowania w pomiarze (metody, mierniki), jak i problem oceny procesu zarządzania kreatywnością ze wskazaniem możliwych podejść metodycznych. Kluczowe było scharakteryzowanie grupy badawczej oraz uzasadnienie przeprowadzenia badań w sektorze kreatywnym województwa zachodniopomorskiego. Zaprezentowano sposób doboru próby badawczej oraz podejście metodyczne zastosowane w badaniu.

W rozdziale czwartym podjęto próbę identyfikacji procesu zarządzania kreatywnością pracowników podmiotów sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego, które były objęte badaniem w latach 2016–2021. Zdefiniowano pojęcie sektora kreatywnego, ze zwróceniem szczególnej uwagi na zakres działalności tego sektora. Dokonano również wnikliwej charakterystyki sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych zidentyfikowano metody i narzędzia stosowane w procesie zarządzania kreatywnością. Wykonano analizę czynników determinujących oraz blokujących rozwój kreatywności pracowników, a ponadto przeprowadzono ocenę poziomu kreatywności pracowników sektora kreatywnego.

Ostatni rozdział poświęcono analizie wpływu kreatywności pracowników na tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Oceniono także systemowość w procesie zarządzania kreatywnością pracowników w badanych podmiotach. Następnie zaprezentowano dobre praktyki wyodrębnione na podstawie wyników badań jakościowych w formie obserwacji oraz indywidualnych wywiadów w wybranych podmiotach. Przeprowadzone badania pozwoliły na stworzenie modelu zarządzania kreatywnością pracowników sektora kreatywnego, który w swojej strukturze odwołuje się do wszystkich podstawowych funkcji zarządzania. W modelu wskazano sposoby doboru kreatywnych jednostek, metody pobudzania kreatywności, motywowanie kreatywnych jednostek oraz sposoby kontrolowania kreatywności.

Systemowe, świadome i zaplanowane zarządzanie kreatywnością pracowników to obecnie jedno z ważniejszych wyzwań dla przedsiębiorstw sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego. Odpowiednia identyfikacja metod i narzędzi stosowanych w tym procesie stwarza podstawy do opracowania i wdrożenia systemu zarządzania kreatywnością, stając się przesłanką do właściwego kształtowania tego procesu w przyszłości i tym samym efektywnego wykorzystywania kreatywności pracowników. Ponadto przeprowadzenie badań omawianej problematyki w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego i stworzenie na tej podstawie modelu zarządzania kreatywnością może stanowić dobrą podstawę dla podjęcia prób implementacji i przeniesienia wzorcowych rozwiązań z badanego sektora do innych sektorów gospodarki.

* * *

Podziękowania

Pragnę serdecznie podziękować Pani dr hab. Joannie Wiśniewskiej, prof. US – mojej mentorce naukowej – bez której niniejsza monografia nie powstałaby.

Bardzo dziękuję za opiekę naukową, za niezliczone godziny konsultacji, wiele rozmów i za całą przekazaną mi przez te wszystkie lata wiedzę. Dziękuję również za wszelką pomoc, cierpliwość, wyrozumiałość, dyskusje naukowe oraz za ogromne wsparcie, na które zawsze mogę liczyć. Pani Profesor zawsze będzie dla mnie wzorem naukowca.

Rozdział 1

Teoretyczne koncepcje kreatywności i jej znaczenie we współczesnych organizacjach

1.1. Kreatywność jako konstrukt w badaniach naukowych

We współczesnym, silnie konkurencyjnym środowisku przedsiębiorstwa stoją przed wyzwaniem radzenia sobie z dużą ilością danych, z szybkością podejmowania trafnych decyzji oraz z elastycznością dostosowywania się do zmian. W ostatnim czasie znacząco wzrosła liczba badań poświęconych koncepcji „Przemysł 4.0” i związanych z nią przemian. Zainteresowanie tym tematem wynika przede wszystkim z przekonania, że czwarta rewolucja przemysłowa będzie się wiązać ze skokowym wzrostem efektywności przedsiębiorstw oraz powstaniem nowych modeli biznesowych, usług i produktów, co w konsekwencji zadecyduje o sytuacji gospodarczej na świecie¹. Określenia „Przemysł 4.0” użyto po raz pierwszy w 2011 roku w Niemczech. Koncepcja ta zakłada, że system produkcyjny przedsiębiorstwa będzie składać się z systemu informacji oraz maszyn sterowanych numerycznie, które będą działać w sposób autonomiczny i wykazywać elementy sztucznej inteligencji². W koncepcję tę dość wyraźnie wpisuje się kreatywność, której coraz większe znaczenie zaczęli dostrzegać w swoich analizach ekonomiści oraz badacze procesów zarządzania, zakładając, że jej rola we współczesnych, dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstwach będzie wciąż rosnąć. Kreatywność stanowi ważny, interdyscyplinarny przedmiot badań coraz

¹ J. Bendkowski, *Zmiany w pracy produkcyjnej w perspektywie koncepcji „Przemysł 4.0”*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 112, s. 21–22.

² P. Wittbrodt, I. Łapuńka, *Przemysł 4.0 – wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, red. R. Konsala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2017, s. 1–2.

intensywniej obecny w naukach ekonomicznych. Trzeba więc zrozumieć, w jakim stopniu kreatywność może napędzać rozwój współczesnej gospodarki i przemysłu oraz przyczyniać się do sukcesu funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw. Należy wspomnieć, że kreatywność w naukach ekonomicznych pojawia się w pracach wiodących badaczy od wielu lat, zarówno w analizach innowacji i innowacyjności przedsiębiorstw oraz gospodarek, jak też w dyskusjach o przedsiębiorczości. Charakterystyka przedsiębiorców pod względem kreatywności bardzo często przypomina charakterystykę jednostek kreatywnych – uwzględnia np. otwartość, podejmowanie ryzyka czy pomysł na biznes. Także tematyka kreatywności w funkcjonowaniu organizacji z definicji niekreatywnych, takich jak instytucje biurokratyczne, ma w socjologii i naukach o zarządzaniu bardzo długie tradycje³.

Coraz powszechniej oczekuje się bycia kreatywnym we wszystkich aspektach życia oraz zwiększania poziomu kreatywności, ponieważ osoby kreatywne mają łatwość w przyswajaniu nowych wiadomości, umiejętność skutecznego rozwiązywania problemów dnia codziennego i zawodowego oraz potrafią znajdować innowacyjne, oryginalne i przydatne rozwiązania. Wydawać by się mogło, że większość społeczeństwa domyśla się, czym jest kreatywność. W środowisku naukowym istnieje wiele definicji kreatywności i nie ma zgodności w pojmowaniu tej kategorii. Z próbą zdefiniowania tego zjawiska mierzyły się już psychologia behawioralna i społeczna, filozofia oraz nauki ekonomiczne. Czym zatem jest kreatywność?

Słowo „kreatywność” pochodzi od łacińskiego słowa *creatus* („twórczy”) i oznacza zdolność do tworzenia czegoś nowego, oryginalnego, dotąd niespotykanego⁴. Kreatywność może być określana jako zestaw cech danej jednostki w przedsiębiorstwie, który pozwala na ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań. Kojarzy się z twórczym rozwiązywaniem problemów w sposób kompetentny i oryginalny. Kreatywność można również rozumieć jako umiejętność zgłaszania pomysłów, które mają dwie cechy, tj. są nowatorskie i użyteczne⁵.

Badania na temat kreatywności prowadzone są w różnych obszarach nauk o zarządzaniu, dzięki czemu można lepiej zrozumieć zagadnienia związane z zastosowaniem kreatywności w praktyce. Kreatywność jest elementem przedsiębiorczości, ponieważ wiąże się z umiejętnością proponowania czegoś nowego i oczekiwanego

³ M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 27.

⁴ J. Wiśniewska, K. Janasz, *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 41.

⁵ A. Akande, *How Managers Express Their Creativity*, „International Journal of Manpower” 1991, vol. 12, no. 7, s. 17–19.

przez rynek. Za prekursora kreatywności uznawany jest J.A. Schumpeter, który jako pierwszy dostrzegł twórczy charakter działań przedsiębiorcy, bazujących na nowatorskich pomysłach i podejmowaniu działań w nowych dziedzinach⁶. Z kolei P.F. Drucker zdefiniował przedsiębiorcę jako innowatora wprowadzającego zmiany, który wykorzystując kreatywność, zakłada firmę, utrzymuje się na rynku i skutecznie konkuruje. Kreatywność w tym przypadku stanowi więc sprawdzone rozwiązanie mające na celu uzyskanie przewagi w walce konkurencyjnej⁷.

Spoglądając w głąb historii, można stwierdzić, że wraz z rozwojem cywilizacji różne czynniki decydowały o bogactwie. Przez wiele stuleci ogromne znaczenie miały zasoby naturalne, następnie zaczęto zwracać uwagę na skalę i koszty produkcji. Dzisiaj natomiast o bogactwie w wymiarze ekonomicznym stanowią takie zasoby jak inteligencja i kreatywność. Warunkiem, który trzeba spełnić, aby w pełni korzystać z tych zasobów, jest zapewnienie stymulującego środowiska pracy, które będzie sprzyjać współpracy osób obdarzonych potencjałem twórczym⁸. Dokonując analizy kreatywności z perspektywy historycznej, trzeba zauważyć, że kreatywność zawsze należała do czynników decydujących o sukcesie, jednak nie przykładano do niej większej wagi. Zyskała na znaczeniu stosunkowo niedawno i obecnie stanowi intrygujący problem dla naukowców. Wiedza o kreatywności określana jest jako kreatologia. Termin ten został po raz pierwszy użyty przez R.N.M. Abogandę oraz R.S. Corteza w 1972 roku, następnie spopularyzował go węgierski naukowiec I. Magyari-Beck poprzez wygłoszenie prezentacji na konferencji w Budapeszcie w 1977 roku⁹. Stwierdził on, że kreatologia stanowi interdyscyplinarną naukę o twórczości, niepomijającą nauk ekonomicznych, o czym świadczy cytat: „Twórczość jest interdyscyplinarna z samej swej natury i stanowi przedmiot zainteresowań międzynarodowej społeczności psychologów, socjologów, historyków, teoretyków zarządzania, ekonomistów, artystów, pedagogów i wielu innych specjalistów”¹⁰.

⁶ J.S. McMullen, D.A. Shepherd, *Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31, no. 1, s. 133.

⁷ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka z zasady*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1992, s. 24.

⁸ L. Sołoducho-Pelc, *Kreatywność – główne trendy i problemy badawcze*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH” 2019, nr 162, s. 26.

⁹ A. Lipka, *Ekonomia kreatywności – z pogranicza kreatologii i ekonomii*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 10–11.

¹⁰ I. Magyari-Beck, *Creatology from 1977 to 2007. The First Thirty Years of a New Science of Creativity*, Society and Economy 2007, vol. 29, no. 3, s. 343–361. Tłumaczenia cytatów w niniejszej dysertacji (jeśli nie wskazano inaczej) pochodzą od jej autora.

Zainteresowanie tematyką kreatywności wciąż rośnie, gdyż pytania jej dotyczące stawiają badacze z różnych obszarów i dziedzin nauki, np. historii, psychologii, antropologii, filozofii czy socjologii¹¹.

Należy również przyjrzeć się badaniom dotyczącym kreatywności w innym aspekcie niż ekonomiczny. Filozofia definiuje kreatywność jako własność umysłu lub wytwory twórcze talentu, a także jako czynności prowadzące do wytworzenia dzieł. Wskazuje na jej powszechność i nieuniknioność¹². Stawia między innymi pytania o twórczość jako część aksjologicznej antroposfery, jako orientację życiową, to znaczy „względnie stały, ale też podlegający ewolucji, zespół poglądów i przekonań na temat potrzeb, dążeń i celów życiowych jednostki w obszarze najbardziej cenionych przez nią wartości”¹³, oraz jako „model życia, w którym realizacja jednych wartości spycha na dalszy plan urzeczywistnianie innych”¹⁴. Mamy tutaj do czynienia z terminem określonym jako filozofia kreatywności. Badacze z tej dziedziny kreatologicznej stawiają głównie pytania o sens działań twórczych, w tym – w ramach etyki kreatywności – pytania o podejmowanie działań, gdy niosą one ze sobą wartości użyteczne, poznawcze lub estetyczne, ale jednocześnie naruszają wartości etyczne. Pytania te dotyczą liczenia się twórców z innymi, ponoszenia odpowiedzialności za swoje dzieła. Stawianie tego rodzaju problemów można odnieść zarazem do różnych aktywności, np. eksperymentowania w zakresie motywacji, co stanowi również przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu. Wspólnym obszarem tych dziedzin kreatologicznych jest też zagadnienie sensu zatrudniania osób twórczych¹⁵.

Z filozofią kreatywności związana jest również historia kreatywności, obejmująca historię sztuki. Badacze analizują ewolucję samego określenia „twórczość” w odniesieniu do całej kultury, a także nauki i techniki¹⁶. Przedmiotem zainteresowania historii kreatywności jest także proces przechodzenia od elitarnego do egalitarnego pojmowania twórczości, identyfikacja epok i okresów historycznych oraz społeczności szczególnie obfitujących w określone talenty twórcze, wskazanie cech rozwoju twórczości i statusu twórcy w różnych okresach historycznych, rozwój różnych form twórczości, tempo i cywilizacyjne uwarunkowania jej dyfuzji. Wspólne pola

¹¹ T.M. Amabile, M. Khaire, *Kreatywność a rola lidera*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 96.

¹² W. Tatarkiewicz, *Dzieje sześciu pojęć*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1975, s. 14–15.

¹³ Ibidem, s. 306.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ A. Cudowska, *Twórcze orientacje życiowe – nadzieje wobec edukacji przyszłości*, [w:] *Edukacja wobec różnorodności*, red. P. Przybysz, Akademia Marynarki Wojennej, Gdynia 2001, s. 99.

¹⁶ W. Stróżewski, *Dialektyka twórczości*, Polskie Wydawnictwo Muzyczne, Kraków 1983, s. 179.

zainteresowania historii i ekonomii w aspekcie kreatywności to rozwój narzędzi do badań jakościowych i ilościowych różnych elementów twórczości, w tym jej poziomu, zasięgu i efektywności oraz determinant wpływających na tę efektywność, a przede wszystkim ewolucja podejść do finansowania twórczości. Obydwie subdyscypliny kreatologiczne czerpią wiedzę między innymi z analiz biograficznych¹⁷.

Jeśli rozważymy kreatywność w zakresie antropologii, to jest ona często kojarzona ze słynnym olśnieniem Archimedesesa, który gdy nagle zrozumiał, na czym polega siła wyporu, w porywie radości nagi wybiegł na ulicę i chcąc obwieścić światu swoje odkrycie, krzyczał: „Eureka!”. W powszechnym mniemaniu kreatywność jest efektem nagłego przebłysku geniuszu, czymś tajemniczym i metafizycznym. Przełomowe pomysły rzadko jednak pojawiają się w umysłach osób kreatywnych bez przyczyny. Należy zauważyć, że proces twórczy charakteryzuje się nieregularnością, czyli skokowym przejawianiem się kreatywności po okresie inkubacji – odesłaniu problemu do podświadomości. Karol Darwin, twórca teorii ewolucji, który spędził wiele lat w podróżach, czytając w ich trakcie literaturę naukową, dokonał dzięki temu wielu drobnych obserwacji i zapisał tysiące stron notatek z wyjaśnieniami zaobserwowanych zjawisk. Trudno więc sobie wyobrazić, że dokonania te nie są efektem ciężkiej pracy. Jak pokazują badania, istnieje stan umysłu zwany „przepływem”, który charakteryzuje osobę intensywnie pracującą, a jednocześnie odczuwającą wielką przyjemność z wykonywanego działania. Ciężka praca nie musi oznaczać dyskomfortu i demotywacji. Thomas Edison, wybitny wynalazca, doświadczył wspomnianego stanu wielokrotnie, bowiem stwierdził kiedyś, że jest bardzo szczęśliwym człowiekiem i nie przepracował w życiu ani jednego dnia, gdyż wszystko, co robił, było dla niego zabawą. Pozostawił po sobie wiele przydatnych wynalazków, pięć milionów kartek notatek oraz firmę, która dziś nosi nazwę General Electric¹⁸. Kreatywność wiąże się zatem z twórczym myśleniem i jest cechą każdej jednostki ludzkiej. Literatura ukazuje, że dawniej uważano, że można wyróżnić dwie grupy ludzi: tych, którzy są kreatywni, i tych, którzy nie mogą być kreatywni. Dalsze badania pokazały jednak, że u każdego człowieka występuje podstawowa, duchowa struktura dla kreatywności, która jest używana z różną intensywnością. Naukowcy twierdzą, że kreatywność każdego człowieka może być ulepszana lub hamowana. Bardzo duży wpływ na kreatywność ma wiedza, która nadaje realny i użyteczny kształt kreatywnym pomysłom. Połączenie kreatywności naturalnej z posiadaną wiedzą tworzy sprawność kreatywną¹⁹.

¹⁷ A. Lipka, *Ekonomia kreatywności...*, s. 10–11.

¹⁸ J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 163–164.

¹⁹ E. Skrzypek, *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, nr 24 (1), s. 178.

Kreatywność stała się przedmiotem różnorodnych badań psychologicznych, np. badań D.S. Holmesa²⁰, A.R. Łurii²¹, V.R. Petrulisa²². W ujęciu psychologicznym podstawowymi wskaźnikami kreatywności i kreatywnego potencjału są: określone cechy intelektualne, osobowość, uzdolnienia, twórcze myślenie, asocjacja twórczego myślenia, antycypacja, oryginalność, wyobrażenia i fantazje, intuicja, emocjonalność i empatia, ciekawość, a także otwartość na nowe rzeczy, idee i wyzwania, która wyraża się w eksploracji świata i nowatorstwie. Badacze zajmujący się zagadnieniem kreatywności w aspekcie psychologicznym skupiają się na zagadnieniach związanych z diagnozą kreatywności i potencjału osobowości w psychologii stosowanej. Wydziela się tu diagnostykę kreatywności jako ważny kierunek badań nad osobowością twórczą²³. Wszystkie wspomniane powyżej aspekty są przedmiotem zainteresowań dyscypliny nazywanej psychologią twórczości, która zajmuje się kreatywnością od dawna, ale dopiero od 1950 roku można zaobserwować szybki rozwój badań empirycznych poświęconych temu zjawisku. Psychologię twórczości interesują nie tylko czynniki sprzyjające kreatywności, ale też czynniki demotywujące do podejmowania działań kreatywnych i inhibitory kreatywności, takie jak np.: konkurencja motywów, inercja mentalna, niewiara we własne możliwości twórcze, niecierpliwość wyniku, nadmierna wiedza, przekonania o niemożliwości wykorzystywania pomysłów w praktyce, dogmatyzm, kryzysy twórcze, konformizm, fiksacja funkcjonalna, nieodpowiednie pobudzenie emocjonalne (m.in. niedostatek emocji filokreatywnych czy prokreatywnych)²⁴. Demotywatory stanowią też obszar badań w ujęciu ekonomicznym z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji w celu projektowania zadań pracy o charakterze protwórczym. Podobnie jest z konfliktem zadaniowym, mającym – w odróżnieniu od konfliktu interpersonalnego czy proceduralnego – ważny i pozytywny wpływ na twórcze myślenie²⁵.

²⁰ D.S. Holmes, *A questionnaire measure of the creative personality*, „Journal of Creative Behavior”, vol. 10, no. 3.

²¹ A.R. Łuria, *The Working Brain*, Basic Books, New York 1973.

²² V.R. Petrusis, *Psychological Characteristics of Creative Personality*, „Journal of Creative Behavior” 1988, vol. 22, no. 2.

²³ N. Wiszniakowa-Zielinski, *Psychologiczne metody diagnozowania i prognozowania kreatywności. Diagnoza psychologiczna „Kreatywny potencjał”*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2014, s. 19.

²⁴ A. Tokarz, *Dynamika procesu twórczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 95.

²⁵ T. Kurtzberg, J. Mueller, *The influence of daily conflict on perceptions of creativity: A longitudinal study*, „The International Journal of Conflict Management” 2005, vol. 16, no. 4, s. 337.

Obszar badawczy psychologii i ekonomii w zakresie kreatywności stanowi rozwój teorii psychologicznych budujących hipotetyczne modele psychiki, które warunkują efektywną twórczość. We wspólnym obrębie badań znajdują się również: uwarunkowania, koszty i korzyści waluacji dzieł, ponoszenie ryzyka przy aktywności twórczej, a także nieodpowiednie nagradzanie tej aktywności, czy niewłaściwie wykorzystany czas i konsekwencje tego dla twórcy oraz zarządzanie czasem tworzenia, w tym planowanie przerw. Do tych obszarów zaliczyć należy diagnozowanie twórczości (m.in. stłumionej, zaniechanej, sfrustrowanej) czy pseudotwórczości oraz sposobów oddziaływania na występujące w niej deficyty dotyczące: osobowości, motywacji, umiejętności poznawczych czy wiedzy. Diagnoza ta ma na celu minimalizację strat na kreatywności, a dodatkowo – na wartości kapitału ludzkiego. Społeczna psychologia twórczości zajmuje się postrzeganiem osób kreatywnych²⁶.

Obecnie jednak najbardziej popularne są badania z dziedziny naukowych uwarunkowań diagnostycznych metod kreatywności. Problematyce tej poświęcone są prace G. Wallasa, M. Wallacha, J. Goethalsa, J.P. Guilforda, R. Jetsona, F.M. Andrews, E.P. Torrance'a, D. Holmesa, B. Holerana. Diagnoza psychologiczna jest tutaj rozumiana jako pełne badanie dotyczące psychologicznego funkcjonowania, obejmujące zbieranie, ocenianie oraz interpretowanie wyników badań testowych, a także dodatkowych informacji o badanej osobie. W czasie badania psychologicznego można wykorzystać wiele metod: badanie, ocenianie i interpretowanie otrzymanych wyników testów i inwentarzy, obserwację zachowania, wywiady z zainteresowanymi osobami czy też analizę danych z zakresu edukacji, wykonywanego zawodu, stanu zdrowia czy innych danych psychologicznych²⁷.

Można wyróżnić cztery kierunki badań nad kreatywnością, biorąc pod uwagę kreatywność jako produkt, proces, zdolność, cechę osobowości²⁸:

1. Pierwszy kierunek skupia się na wyniku twórczości; analizując produkt, należy zbadać jego trzy podstawowe cechy: ilość, jakość i znaczenie.
2. Drugi kierunek rozpatruje kreatywność jako proces, wydzielając przy tym różnorodne fazy, etapy i poziomy oraz typy twórczego myślenia. Badania dotyczące kreatywności jako procesu rozpoczęte przez G. Wallasa w 1926 roku miały charakter opisowy. Studia nad poziomami procesu kreatywnego były ściśle związane z kierunkiem psychodiagnostycznym. Sigmund Freud opisał akt twórczy jako rezultat sublimacji energii. Następnie zaczęto wykorzystywać metody

²⁶ A. Lipka, *Ekonomia kreatywności...*, s. 13–14.

²⁷ N. Wiszniakowa-Zielinski, *Psychologiczne...*, s. 20.

²⁸ Ibidem, s. 20–23.

projekcyjne, jednak rezultaty tych badań nie były rzetelne. Najbardziej znanymi i rozpowszechnionymi testami w badaniach kreatywności myślenia były testy tzw. oddalonych asocjacji RAT (werbalne testy stworzone na bazie asocjacyjnej teorii twórczego myślenia), które w 1962 roku zaproponował S.A. Mednick, również autor wspomnianej teorii.

3. Trzeci kierunek analizuje kreatywność jako zdolność. Jedną z pierwszych prac w tej dziedzinie napisał R.M. Simpson, który określił kreatywność jako zdolność człowieka do rezygnacji ze stereotypowych sposobów myślenia. Dalsze badania w tej dziedzinie prowadzili J.P. Guilford w 1963 roku i E.P. Torrance w 1974 roku.
4. Czwarty kierunek – w światowej psychologii eksperymentalnej psychologiczne metody diagnozowania związane są z tworzeniem metod diagnostycznych przeznaczonych do ujawniania kreatywności i twórczego myślenia, a także do badań nad cechami osobowościowymi, które sprzyjają rozwojowi kreatywności.

Prowadzone są też badania nad kreatywnością w ujęciu pedagogicznym. Pedagogika kreatywności ukierunkowana jest na edukację dla twórczości, np. treningi twórczości i inne metody jej rozwijania, w celu wychowania nastawionego na udostępnianie pewnych wartości, stosowanie nagród i kar oraz innych metod, form, treści i środków, które swym oddziaływaniem podwyższą zdolności twórcze, ukształtują postawy twórcze nauczycieli, przyszłych menadżerów oraz pracowników²⁹. Ta subdyscyplina kreatologiczna opiera się na założeniu, że twórczość jest rodzajem zachowania sprawczego, które tak jak każde inne może być wyuczone, wzmacniane i modelowane. W praktyce jednak istnieje sporo barier w stwarzaniu kreatywnego środowiska w szkole czy miejscu pracy. Niwelowanie tych barier stanowi pierwszy krok w stronę dalszych działań, zorientowanych na wspieranie twórczości oraz nabycie zdolności przekonywania innych o wartościach swoich pomysłów. Pedagogika kreatywności pokazuje, jak zwiększyć efektywność procesu tworzenia, np. jak przechodzić od twórczości „płynnej” do twórczości „skryształizowanej”. Wspólny obszar badań dla ekonomii to m.in. badania skuteczności i efektywności treningu indywidualnego oraz grupowego³⁰.

Aspektem socjologicznym kreatywności zajmuje się socjologia kreatywności, która bada społeczno-kulturowe uwarunkowania kształtowania kreatywnego społeczeństwa i kreatogennych środowisk, np. kreatogenny klimat szkoły lub pracy³¹.

²⁹ W. Dobrołowicz, B. Feder, *Twórcze postawy nauczycieli i menedżerów*, [w:] *W stronę kreatywności*, red. W. Dobrołowicz, M. Karwowski, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej, Warszawa 2002, s. 58.

³⁰ A. Lipka, *Ekonomia kreatywności...*, s. 15–16.

³¹ Ibidem, s. 16.

Przedmiotem jej zainteresowania są także: uwarunkowania uznania kreatywności jako wartości, postawy wobec transgresji kreatywności, wpływ kontekstu społecznego i przestrzeni socjalizacyjnej m.in. na życie społeczeństwa w małych miastach, kreatywna przestrzeń miejska, wartości rodzinne i klimat rodzinny, kolejność narodzin, normy w kręgach kulturowych, znaczenie przypisywane przedmiotom edukacyjnym, pogląd społeczny na twórczość (np. postrzeganie nowatorstwa w relacji do perfekcjonizmu, tworzenie sieci protwórczych kontaktów, interakcje w atmosferze humoru i stosowania improwizacji)³². Socjologia kreatywności bada również relacje pomiędzy kategoriami i słowami kluczowymi opisu kultur a kreatywnością, ustosunkowuje się do koncepcji twórczej klasy R. Floridy i analizuje jej konsekwencje³³. Socjologia kreatywności wskazuje przy tym, że nieodłącznym etapem procesu twórczego jest przekaz społeczny i akceptacja, na co wpływa wspólnota składników poznawczych i pewien poziom ich entropii, zgodność znaczeń twórców i odbiorców oraz trafne przetłumaczenie tego, co oryginalne, na to, co powszechne i zrozumiałe. Wspomniana dyscyplina analizuje też sposoby postrzegania funkcji i zależności różnych form twórczości, np. twórczości indywidualnej, zespołowej, organizacyjnej, naukowej i artystycznej, oraz identyfikuje społeczne uwarunkowania w makro- i mikroskali, takie jak wolność osobista, tabu, różnorodność kapitału ludzkiego, atmosfera pracy, a także pozytywne i negatywne społeczne implikacje procesów kreatywności, np. uznanie, zaburzenia równowagi praca–życie przy pracoholizmie twórczym³⁴. Socjologia kreatywności dostarcza również objaśnień w zakresie efektu inhibicji społecznej, wskazując, że ograniczanie się do wpływu wyłącznie mechanizmu rywalizacji (wewnątrz- i międzygrupowej, pierwotnej oraz wtórnej) nie jest dla tych objaśnień wystarczające.

Wspólny obszar badań ekonomii oraz socjologii stanowi natomiast wpływ dobrobytu na rozwój twórczości, np. poprzez stwarzanie popytu na dzieła twórcze oraz większe możliwości sponsorowania twórców. Takim obszarem jest też zmienność społeczności w zakresie zapotrzebowania na określone dzieła oraz ekonomiczne i pozaekonomiczne determinanty tej zmienności. Ekonomię i socjologię kreatywności łączy także przedmiot badawczy – obie dyscypliny wyjaśniają bowiem, jak uwarunkowana kreatywnością efektywność działa w sferze społecznej (w ramach organizacji), oraz przeprowadzają analizy porównawcze wydajności indywidualnej i grupowej twórczości, a w przypadku grupowej twórczości – z zastosowaniem i bez zastosowania

³² W. Stróżewski, *Dialektyka...*, s. 335–343.

³³ R. Ingarden, *Wykłady z etyki*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1989, s. 185.

³⁴ A. Lipka, *Ekonomia kreatywności...*, s. 17.

technik twórczego myślenia. Ekonomia i socjologia kreatywności zajmują się ponadto efektami kreatywności, czynnikami, które ją podwyższają oraz obniżają, w postaci zakresu wiedzy czy też oddziaływania autorytetów, tzw. umysłu zbiorowego. Wynikiem tego, że kreatywność wymaga stałego zasilania w postaci dopływu wiedzy, może być zróżnicowanie użyteczności rynkowej pracowników, pociągające za sobą nierówności społeczne, które także powinny stanowić przedmiot zainteresowania obu subdyscyplin kreatologii. Należy jeszcze wspomnieć, że socjologia kreatywności zyskała status wykładanego przedmiotu, a kreatywność społeczna stała się kierunkiem studiów³⁵.

Na podstawie analizy literatury można stwierdzić, że próba zdefiniowania pojęcia „kreatywność” stanowi trudne i kontrowersyjne wyzwanie. Różnorodność podejść autorów zajmujących się problematyką kreatywności, a także obecnie duża popularność tego zagadnienia sprawiają, że w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji kreatywności.

Problem zdefiniowania kreatywności prowadzi do odróżnienia pojęć „kreatywność” i „innowacyjność”. Wymaga to oddzielenia procesu koncepcyjnego, który wiąże się z powstawaniem pomysłów, od procesu wdrożeniowego. Kreatywność dotyczy zatem kreowania pomysłów, a innowacyjność odnosi się do działania, czyli implementacji innowacyjnych rozwiązań. Innowacyjność oznacza działania, w ramach których idee są wdrażane i stają się atrakcyjne dla konsumentów³⁶.

Wszystkie pomysły, które odznaczają się kreatywnością, a w szczególności te, które zostają uznane za wizjonerskie, można przekształcić w innowacje. Warto też zaznaczyć, że tam, gdzie nie ma kreatywności, proces innowacji nie będzie przebiegał sprawnie. Kreatywność stanowi tutaj warunek konieczny pojawiania się pomysłów, które są nowe i interesujące, kolejny krok to zaś wdrażanie w życie tych pomysłów, czyli innowacyjność³⁷. Bardzo często kreatywność jest także mylona z pomysłowością i pojęcia te używane są zamiennie, szczególnie wśród praktyków biznesu. Rozróżnienie tych dwóch pojęć ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia rozwoju kreatywnego potencjału. Przez „pomysłowość” rozumie się proces myślowy, który kończy się generowaniem pomysłów. Używając pojęcia „kreatywność”, zwraca się uwagę na proces koncepcyjny, w którego przebiegu generuje się nowe idee. Należy pamiętać, że kreatywność pozostaje w związku z takimi terminami jak potencjał twórczy, praca twórcza czy proces twórczy. Każda jednostka ludzka

³⁵ Ibidem, s. 17–18.

³⁶ T. Levitt, *Kreatywność to nie wszystko*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 59.

³⁷ <https://www.hbrp.pl/b/3-zagrozenia-dla-kreatywnosci/hPLSzYz9> (data dostępu 9.08.2019).

dysponuje potencjałem twórczym, z którego – jeśli chce – może korzystać, może go rozwijać i przekształcać w nowe idee³⁸.

Rozbudowaną definicję przedstawia E.P. Torrance, według którego kreatywność objawia się poprzez poszukiwanie nowych rozwiązań w sytuacji, gdy mamy pewien problem (naturalnie problem można również rozumieć w kategoriach zadania bądź wyzwania). Jest to zatem proces wymagający stawiania hipotez, ich testowania, oceniania i wprowadzania ewentualnych innowacji³⁹.

Wyróżnia się o kreatywność wysoką oraz zwyczajną. Według D.H. Feldmana, M. Csikszentmihalyiego i H. Gardnera wysoka kreatywność to „osiągnięcie czegoś niezwykle i nowego, czegoś, co przekształca i zmienia pole działalności w sposób znaczący, takie rzeczy, które ludzie robią, że zmienia się świat”⁴⁰. W odniesieniu do kreatywności zwyczajnej K. Seltzer i T. Bentley piszą, że jest to stosowanie wiedzy i umiejętności w nowy sposób, by osiągnąć założony cel⁴¹.

Aby jednostka mogła zostać uznana za kreatywną, niezbędne jest spełnienie przez nią pewnych warunków, a mianowicie jednostka musi⁴²:

- być zdolna do rozpoznawania nowych problemów;
- umiejętnie wykorzystywać transfer nabytej już wcześniej wiedzy w celu rozwiązania problemów;
- być przekonana, że nauka jest procesem ciągłym, wymagającym prób i błędów w celu osiągnięcia założonych wyników;
- być zdolna do skupienia uwagi w dążeniu do celu.

Podążając dalej za literaturą, można wskazać poziomy kreatywności, obejmujące kreatywność płynną, skryzalizowaną, dojrzałą oraz wybitną. Klasyfikacja ta sprzyja bliższemu poznaniu kategorii kreatywności, ma charakter wartościujący, co związane jest z oceną osoby, organizacji lub efektu tej kreacji.

Pierwszy poziom, kreatywność płynna, odnosi się do wrodzonego, egalitarnego charakteru twórczości. W tym przypadku zakłada się, że każdy produkt działania może być twórczy, co wynika z ludzkiej natury i praw przyrodniczych.

³⁸ R. Florida, *Nie ma monopolu na kreatywność*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 14.

³⁹ E.P. Torrance, *Why Fly? A Philosophy of Creativity*, Ablex Publishing Co., Norwood 1995, s. 3–6, 47–48.

⁴⁰ D.H. Feldman, M. Csikszentmihalyi, H. Gardner, *Changing the World: A Framework for the Study of Creativity*, „The Journal of Mind and Behavior” 1995, vol. 16, no. 1, s. 99–101.

⁴¹ K. Seltzer, T. Bentley, *The Creative Age: Knowledge and Skills for the New Economy*, Demos, London 1999, s. 8.

⁴² C.W. Taylor, *Various approaches to and definitions of creativity*, [w:] *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*, ed. R.J. Sternberg, Cambridge University Press, Cambridge 1988, s. 101–103.

Ten poziom kreatywności uznawany jest za podstawowy i obejmuje tworzenie nowych pomysłów, przydatnych dla podmiotu użytkującego/odbierającego, co ułatwia przystosowanie podmiotów do warunków otoczenia, w których one funkcjonują. Ten rodzaj kreatywności stanowi udział indywidualny lub zbiorowości i ma charakter dominujący.

Drugi poziom kreatywności to kreatywność skryształizowana, dotycząca nie tylko formułowania nowych pomysłów, lecz przede wszystkim umiejętności definiowania problemu, co oznacza sposób jego identyfikacji, a następnie rozwiązania tego problemu. Najczęściej wymagane są w tym przypadku dłuższy czas, większa wytrwałość i umiejętność motywowania do wysiłku. Jako przykład zastosowania kreatywności skryształizowanej może posłużyć praca koncepcyjna związana z formułowaniem strategii w rozwoju organizacji.

Kreatywność dojrzała, czyli poziom trzeci, odnosi się do pogłębionej wiedzy z określonej dyscypliny. Kreatywność dojrzała odzwierciedla rezultat zarówno wiedzy nabytej, jak i doświadczenia praktycznego w danej dziedzinie. Przyjęto, że do zdobycia wiedzy specjalistycznej niezbędny jest okres przekraczający dziesięć lat. W tym przypadku kryterium czasu wystąpienia kreatywności jest mało precyzyjne, gdyż oryginalne pomysły rodzą się też w krótszym okresie, przy czym pojawiają się one wtedy w mniejszości. Na płaszczyźnie naukowej najczęściej dotyczy to prac na poziomie habilitacji lub profesury tytularnej.

Ostatni, czwarty poziom to kreatywność wybitna, należąca do kategorii twórczości dojrzałej. Jej efektem jest wprowadzanie rewolucyjnych zmian w nauce, sztuce czy życiu społecznym. Poziom ten osiągają wybitne jednostki⁴³.

Amerykański ekonomista R. Florida, jeden z najbardziej znanych naukowców zajmujących się tematyką kreatywności, twierdzi, że kreatywność to podstawowy czynnik, który napędza współczesną gospodarkę. Autor ten wyraźnie podkreśla znaczenie kreatywności i uważa, że ma ona charakter nie tylko indywidualny, ale także zespołowy i społeczny. Naukowiec wyróżnia również kreatywność: technologiczną (wynalazczość), gospodarczą (przedsiębiorczość) i kulturalno-artystyczną (twórczość)⁴⁴. Richard Florida jest twórcą terminu „klasa kreatywna”, którym nazywa tę część społeczeństwa industrialnego, której praca ściśle związana jest z twórczością oraz kreatywnością. Wspomniana klasa obejmuje pracowników w takich dyscyplinach jak: edukacja, inżynieria, prace badawczo-rozwojowe, sztuka, projektowanie i media.

⁴³ W. Janasz, *Kreatywność w rozwoju współczesnej organizacji*, „Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2013, nr 4, s. 43–44.

⁴⁴ R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 52.

Naukowiec podzielił pracowników klasy kreatywnej na dwa sektory⁴⁵:

- kreatywny rdzeń – zajmujący się tworzeniem nowych form o doniosłym znaczeniu,
- twórczych profesjonalistów – zajmujących się twórczym rozwiązywaniem problemów na podstawie rozległej specjalistycznej wiedzy, zdobytej dzięki edukacji wyższej.

Reasumując, klasa kreatywna nie jest jedną z wielu klas pracowniczych, lecz odpowiada w dużej mierze za wzrost gospodarczy w atrakcyjnym dla niej otoczeniu, napędza nowe pomysły, zaawansowaną technologię i rozwój regionalny, co wiąże się bezpośrednio z korzyściami ekonomicznymi. Badania, które w 2009 roku przeprowadzili H. Rindermann, M. Sailer i J. Thompson, pokazują, że szczególnie uzdolnione klasy odpowiadają za wzrost ekonomiczny, stały rozwój demokracji i uznane wartości polityczne, takie jak: skuteczne rządy, rządy prawa, wolność⁴⁶. Jak już ustalono, klasa kreatywna jest specyficzna, nie każdy więc region będzie dla niej miejscem atrakcyjnym. W swoich badaniach R. Florida skupił się na warunkach dotyczących jednostek kreatywnych. Twierdził, że miasta nastawione na kreatywność muszą spełnić te warunki, aby przyciągnąć pracowników z klasy kreatywnej i zasłużyć na miano kreatywnych. Według Floridy miasto musi zapewnić tzw. trzy T⁴⁷:

- talent – wysoce utalentowaną, wykształconą oraz wyszkoloną ludność,
- tolerancję – zróżnicowaną społeczność, która uznaje zasadę „żyj i daj żyć innym”,
- technologię – infrastrukturę techniczną konieczną do nakręcania kultury przedsiębiorczej.

Klasa kreatywna ceni sobie merytokrację, różnorodność, indywidualizm, a także miejsce zamieszkania związane z tymi wartościami, oparte na wielowymiarowym aktywizmie i działaniach eksperymentalnych. Florida posłużył się wyrażeniem „kultura ulicy” w celu zdefiniowania tego typu zachowań. Termin ten charakteryzuje miejsca, w których znajduje się bogata mieszanka kawiarni, ulicznych muzyków, małych galerii, restauracji, czyli wszystkie takie przestrzenie, w których klasa kreatywna uwielbia przebywać, ponieważ są one elementami kultury, w ramach której trudno oddzielić uczestnictwo od obserwacji, twórczość od samego twórcy. Członkowie analizowanej klasy także wiele podróżują, kupują antyki, spędzają aktywnie czas na świeżym powietrzu, np. uprawiając sport. Widzą się w roli uczestników,

⁴⁵ Ibidem, s. 84.

⁴⁶ H. Rindermann, M. Sailer, J. Thompson, *The impact of smart fractions, cognitive ability of politicians and average competence of peoples on social development*, „Talent Development and Excellence” 2009, vol. 1, no. 1, s. 3–4.

⁴⁷ R. Florida, *Narodziny...*, s. 251.

a nie w roli widzów, ponieważ to oni tworzą i wdrażają nowe pomysły w życie⁴⁸. Wraz z gospodarką kreatywną pojawiła się również problematyka zarządzania pracownikami klasy kreatywnej oraz twórczością i innowacjami w organizacji.

W niniejszej monografii kreatywność będzie rozumiana jako „zdolność twórczego myślenia, szeroko pojęta pomysłowość i elastyczność adaptacyjna, skutkująca umiejętnością odnajdywania twórczych oryginalnych rozwiązań wykraczających poza przyjęte schematy”⁴⁹.

Naukowcy coraz częściej i chętniej zajmują się zagadnieniem kreatywności, która zaczyna być postrzegana jako przepis na sukces organizacji. Dotychczasowe wyniki badań nie są jednak jednoznaczne, ponieważ trudno skonkretyzować i uogólnić zasady oraz reguły dotyczące rozwoju kreatywności. Od organizacji wymaga się stworzenia odpowiedniego klimatu twórczego, który będzie wspierał rozwój kreatywności, o czym jest mowa w kolejnych częściach monografii.

1.2. Teorie kreatywności

Badania nad kreatywnością oraz rosnące zainteresowanie tym zagadnieniem spowodowały powstanie wielu różnych teorii kreatywności, tworzonych w głównej mierze przez psychologów zajmujących się determinantami i stymulantami kreatywności poszczególnych jednostek. Współcześnie również w naukach o zarządzaniu badane są efekty działań kreatywnych.

Autorką teorii komponentów kreatywności jest Teresa M. Amabile. Badaczka przez wiele lat wraz ze swoimi współpracownikami tworzyła i rozwijała wspomnianą teorię. Opracowała także własną definicję kreatywności. Według niej kreatywność należy rozumieć jako dostarczanie idei lub wyników, które są zarówno nowe, jak i odpowiednie dla właściwego celu. Kreatywność to wytwarzanie nowych i odpowiednich wyników w postaci produktów lub rozwiązań do zadań bez z góry określonych rezultatów; to ciągłe poszukiwanie odpowiedzi, która musi być nowa, ale także musi być odpowiednia z punktu widzenia zadania, powinna być wartościowa, poprawna oraz możliwa do realizacji praktycznej, w pewien sposób pasować do określonego celu. Zdaniem T.M. Amabile o kreatywności można mówić dopiero wówczas, gdy poszukiwana odpowiedź ma charakter heurystyczny o otwartych rezultatach,

⁴⁸ Ibidem, s. 253.

⁴⁹ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 20.

a nie algorytmiczny, czyli z możliwym jednym rozwiązaniem⁵⁰. Teoria komponentów kreatywności oparta jest na procesie kreowania oraz na czynnikach wpływających na niego i jego wyniki. Podstawę teorii stanowią dwa założenia:

- kreatywność może przyjmować różne formy – począwszy od codziennych działań kreatywnych, po ważne wynalazki naukowe kształtujące rozwój całych cywilizacji;
- poziom kreatywności, jaką wykazują poszczególne jednostki w zakresie nawet tych samych zadań, zmienia się i jest wynikiem oddziaływania różnych składowych zmiennych w czasie, dotyczących zarówno danej osoby, jak i jej otoczenia.

Wspomniana teoria koncentruje się na czterech kluczowych komponentach (składnikach) kreatywności, które według T.M. Amabile prezentują się następująco⁵¹:

1. Pierwszy komponent kreatywności obejmuje: inteligencję, talenty odpowiadające danej dziedzinie (np. muzyka, plastyka), umiejętności dotyczące danego obszaru, umiejętności techniczne, a także wiedzę ekspercką.
2. Drugi komponent składa się z czynników, które dotyczą procesu kreacji, takich jak np.: procesy poznawcze i osobowościowe prowadzące do nowych rezultatów, podejmowanie ryzyka, przyjmowanie nowej perspektywy postrzegania problemu, styl poznawczy, umiejętności generowania nowych idei oraz tolerancja dla różnorodnych, nowych i często sprzecznych rozwiązań.
3. Trzeci komponent to motywacja wewnętrzna do podejmowania działań i zadań, zainteresowania, pasja, przyjemność, poczucie wyzwania. Należy zauważyć, że zgodnie z teorią ogromne znaczenie dla kreatywności ma specyficzny rodzaj motywacji wewnętrznej, a nie system wynagradzania czy konkutowanie z innymi. Niektóre składowe motywacji zewnętrznej mogą jednak znacznie osłabić bądź wzmocnić wewnętrzną motywację, można je więc traktować jako czynniki pośrednio oddziałujące na motywatory wewnętrzne.
4. Czwarty składnik kreatywności tworzony jest przez otoczenie – duże znaczenie mają tu motywatory zewnętrzne, które często są powodem blokady kreatywności, m.in.: normy związane z krytykowaniem zaproponowanych rozwiązań, wewnętrzne, często polityczne problemy w organizacji, niska tolerancja ryzyka pośród kadry menadżerskiej oraz presja czasowa. Czynniki, które odpowiednio wpływają na kreatywność i znacznie ją stymulują, to np.: poczucie, że wyzwania stawiane w pracy są pozytywne, sprawna praca zespołowa i różnorodność umiejętności zespołu, swoboda w prowadzeniu prac, zachęcanie przez kadrę

⁵⁰ T.M. Amabile, *Creativity and innovation in organizations*, Harvard Business School, Boston 1996.

⁵¹ A. Sopińska, *Kreatywność a innowacyjność organizacji. Otwarte innowacje jako przejaw współkreatywności*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH” 2018, nr 161, s. 15.

menadżerską do zgłaszania nowych pomysłów, odpowiednie docenianie kreatywnych rezultatów, polityka firmy ukierunkowana na dzielenie się pomysłami z innymi.

W trakcie dalszych badań nad teorią komponentów kreatywności T.M. Amabile skupiała się na analizach znaczenia poszczególnych składowych. Przeprowadzenie badań pozwoliło stwierdzić, że w przypadku motywacji zewnętrznej nagradzanie w sposób odczytywany jako przekupstwo lub dyktat ogranicza kreatywność, natomiast rozpoznanie przez przełożonych wartości pracy swoich pracowników, przeznaczanie dodatkowych zasobów dla zapewnienia jeszcze większej efektywności pełni funkcję stymulującą. Autorka nazwała to zjawisko synergią motywacji. Warto także zauważyć, że zwolennicy powyższej teorii dość wyraźnie przedkładają motywację wewnętrzną nad zewnętrzną. Należy jednak mieć na uwadze, że niektóre składowe motywacji zewnętrznej mogą oddziaływać pośrednio na wewnętrzną motywację, znacząco ją stymulując lub osłabiając.

Kolejną badaczką, która skupiła się na zaprezentowanej teorii, jest A. Ostrowska. W swoich publikacjach autorka zaproponowała rozszerzony katalog komponentów kreatywności obejmujący sześć elementów składowych⁵²:

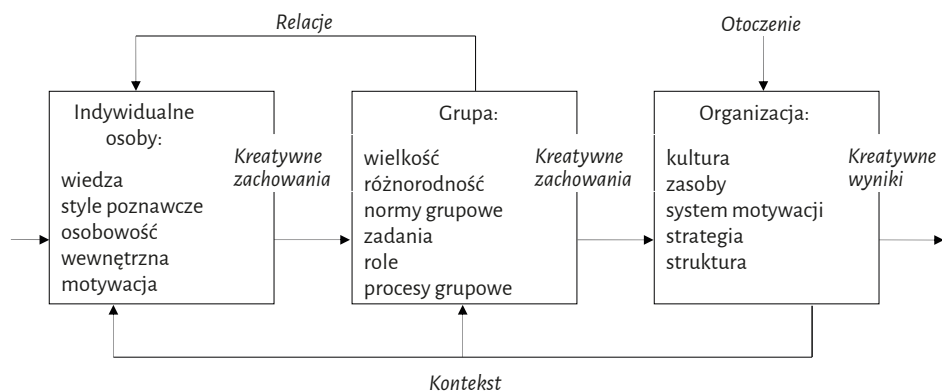
- wiedzę – ważna jest zarówno wiedza podstawowa, która pozwala wyjść poza znane sytuacje, jak też wiedza z różnych dziedzin, dzięki której możliwe jest wzmocnienie zdolności kojarzenia pozornie niepowiązanych ze sobą faktów;
- zdolności intelektualne – łączenie faktów i patrzenia na problem z wielu stron, tzw. umiejętność syntezy, umiejętność analizy, która potrzebna jest do określenia przydatności danej idei, oraz umiejętność prezentowania i angażowania innych ludzi we własne pomysły;
- preferowany styl myślenia – wykonywanie swojej pracy z pasją, pożądane są duży stopień inwencji twórczej oraz chęć wnoszenia nowych pomysłów;
- motywację – potrzebna jest szczególnie silna motywacja wewnętrzna;
- osobowość – trwanie przy swojej opinii, poparte wiedzą i umiejętnościami, dążenie do realizacji wyznaczonych celów, skłonność do podejmowania ryzyka;
- otoczenie – decyduje o poziomie ryzyka, jakim jest obciążona kreatywna jednostka.

Powyższa teoria stanowi inspirację niniejszej monografii i prowadzonych badań, których podstawowym celem jest budowa modelu zarządzania kreatywnością pracowników.

⁵² A. Ostrowska, *Kreatywność i jej rola w procesie innowacyjnym*, Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=456722DA886947EA966CCAED3AE24A50 (data dostępu 15.08.2019).

Z kolei R.W. Woodman, J.E. Sawyer i R.W. Griffin zaprezentowali teorię kreatywności organizacyjnej, która nawiązuje do teorii komponentów kreatywności, jednak uzupełniona jest o rolę i charakter interakcji pomiędzy różnymi poziomami kreatywności. Kreatywność rozumiana jest tu w kontekście organizacyjnym lub na poziomie kolektywnym, a w praktyce jej celem jest tworzenie przestrzeni dla kreatywności w organizacji, a tym samym niwelowanie poziomu rutyny. Według wspomnianych badaczy kreatywność organizacyjna cechuje się tworzeniem wartościowych, użytecznych nowych produktów, usług, idei, procedur, procesów przez indywidualnych pracowników, wspólnie w ramach złożonego systemu społecznego. Autorzy teorii wyjaśniają zachowania kreatywne, które zostały zaprezentowane na rysunku 1, poprzez trzy główne propozycje, dotyczące⁵³:

- indywidualnej kreatywności,
- kreatywności na poziomie grupy,
- kreatywności organizacji.



Rysunek 1. Model interakcji w teorii kreatywności organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kozarkiewicz, *Teorie kreatywności jako podstawa zarządzania projektami kreatywnymi*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 244, s. 85.

Na zachowania kreatywnej jednostki, czyli indywidualnego uczestnika organizacji, wpływają zarówno różne rodzaje aspektów kognitywnych, m.in. wiedza, zdolności poznawcze, jak i pozakognitywnych, np. osobowość. Indywidualna kreatywność jest także funkcją anegdotycznych uwarunkowań wynikających z: przeszłości (np. z dotychczasowych doświadczeń), stylu i zdolności kognitywnych (np. myślenia

⁵³ R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin, *Toward a theory of organizational creativity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18, no. 2, s. 293–297.

rozbieżnego, płynności ideacji), osobowości (np. poczucia własnej wartości), odpowiedniej wiedzy, motywacji wewnętrznej oraz różnych wpływów społecznych (takich jak np. socjalizacja), jak też uwarunkowań kontekstowych (np. otoczenia technologicznego, rodzaju zadań, ograniczeń czasowych)⁵⁴.

Kreatywność grupy stanowi natomiast zbiór indywidualnych zachowań jej uczestników, interakcji między nimi (np. kompozycji grupy), charakterystyk (np. norm, wielkości, stopnia spójności), procesów grupowych (np. podejścia do rozwiązywania problemów) oraz różnych uwarunkowań kontekstowych (np. charakterystyki zadań grupowych)⁵⁵.

Jeśli mowa o kreatywności organizacyjnej, autorzy określają ją jako funkcję kreatywnych zachowań grup, które wchodzi w skład organizacji, oraz uwarunkowań kontekstowych (np. kultury organizacji, systemu motywacyjnego, ograniczeń wynikających z zasobów). Kompleksowe połączenie i powiązanie charakterystyk indywidualnych osób, grup i organizacji, które pozostają pod wpływem stymulacyjnym (zarówno ograniczeń, jak i stymulantów) oraz funkcjonują na każdym poziomie organizacji, daje wynik kreatywności organizacyjnej w postaci nowych produktów, usług lub procesów⁵⁶.

Badacze wyraźnie zaznaczają, że analizowane charakterystyki osób, grup oraz sytuacji są dynamiczne i podlegają zmianom o różnym natężeniu. Zależności pomiędzy wskazanymi poziomami kreatywności, tj. indywidualnym, grupowym i organizacyjnym, są dwustronne, czyli indywidualna kreatywność stanowi element kreatywności grupy, ale również pozostaje pod wpływem zmiennych grupowych, takich jak np. normy grupowe. Kadra kierownicza na każdym szczeblu ma wpływ na kreatywność swoich podwładnych i tylko od kadry zależy, czy będzie promować czynniki wspierające kreatywność organizacyjną przez kształtowanie odpowiedniego klimatu organizacyjnego, który zapewni partycypację, wolność ekspresji oraz odpowiednią stymulację, swobodę postępowania.

Znaczący jest także styl przywództwa w organizacji – powinien być demokratyczny, partycypacyjny oraz pozwalać na tworzenie efektywnie pracujących grup. W przedsiębiorstwie kadra menadżerska powinna stawiać na otwartą komunikację, podejmowanie ryzyka, aktywność personelu, poczucie bezpieczeństwa oraz wzajemny szacunek do twórców, a także pozwolić na tworzenie i dzielenie wizji. Kreatywność

⁵⁴ A. Kozarkiewicz, *Teorie kreatywności jako podstawa zarządzania projektami kreatywnymi*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 244, s. 85.

⁵⁵ Ibidem, s. 86.

⁵⁶ Ibidem.

organizacyjna wymaga również odpowiednich, płaskich struktur oraz systemu nagradzania, uczciwego osądzania i motywacji. Czynnikiem, które hamują kreatywność organizacyjną, mogą być niewłaściwe zarządzanie i motywowanie zespołu, rutyna, syndrom myślenia grupowego czy niewłaściwe zarządzanie konfliktami⁵⁷.

Twórcami inwestycyjnej teorii kreatywności są R.J. Sternberg i T. Lubart. Autorzy do opisu fenomenu kreatywności wykorzystali pojęcia i koncepcje znane z inwestycji finansowych. Ich teoria zakłada, że kreatywni ludzie, tak jak inwestorzy na rynkach papierów wartościowych, odnoszą sukces pod warunkiem przestrzegania podstawowej zasady – kupić tanio, sprzedać drogo. W przypadku kreatywności „kupić tanio” oznacza wspieranie tych idei, które są nowe, często niedocenione, lecz mają potencjał wzrostu, i jeśli zostaną odpowiednio wykorzystane i rozpowszechnione, to przyniosą sukces. „Sprzedać drogo” oznacza więc wprowadzenie tych nowych idei na rynek, gdzie dzięki rozpowszechnieniu ich wartość znacznie wzrośnie, czyli zainwestowane środki własne (pomysły, idee) przyniosą korzyści finansowe. Wspomniani wyżej naukowcy zaznaczają, że ważna jest także rezygnacja z przywiązania do idei, które są już znane lub popularyzowane przez innych⁵⁸. W ich opinii o twórczości decydują następujące zasoby⁵⁹:

a) poznawcze:

- R_1 – inteligencja odpowiadająca za redefiniowanie i określanie problemów,
- R_2 – wiedza,
- R_3 – style poznawcze: twórczy kontra zależny, globalny kontra analityczny, konserwatywny kontra progresywny, intuicyjny kontra racjonalny, adaptacyjny kontra innowacyjny;

b) afektywno-wolicjonalne:

- R_4 – osobowość: zasoby te odpowiadają za tolerancję wobec niejasności oraz za wolę i uporczywość w przezwyciężaniu przeszkód, a także za otwartość na nowe doświadczenia, gotowość do podjęcia ryzyka i odwagę w głoszonych przekonaniach,
- R_5 – motywacja;

c) środowiskowe:

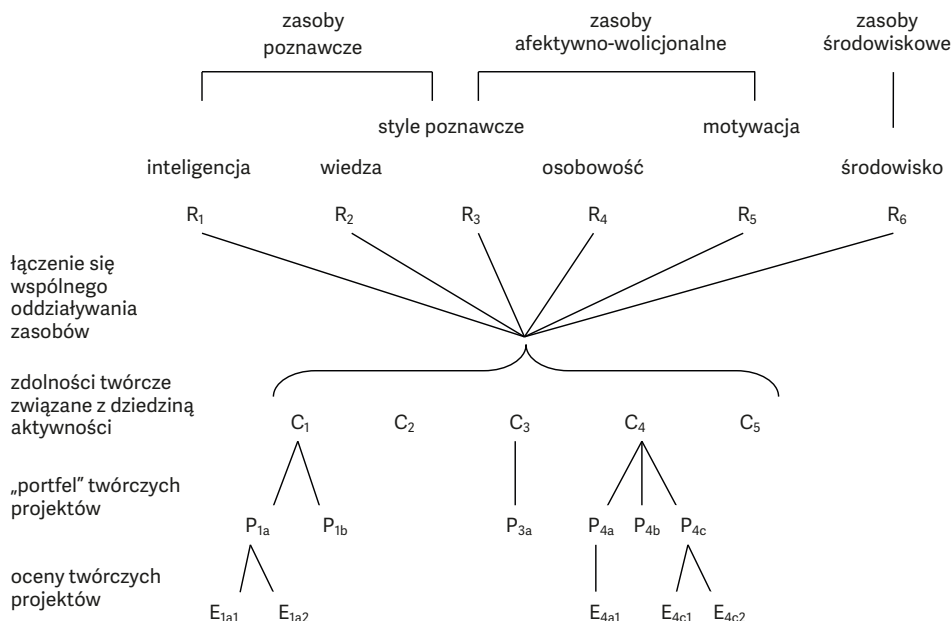
- R_6 – środowisko.

⁵⁷ A. Chrostowski, *Zadania liderów w stymulowaniu kreatywności i w zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 364–366.

⁵⁸ R.J. Sternberg, T.I. Lubart, *Defying the crowd: cultivating creativity in a culture of conformity*, Free Press, New York 1995, s. 41–43.

⁵⁹ R. Lauks, *Psychologiczne podstawy kreatywnego myślenia*, http://twojbiznes.byd.pl/userfiles/files/Robert%20Lauks%20-%20Psychologiczne_podstawy_kreatywnego_myslenia.pdf (data dostępu 20.08.2019).

Przedstawione powyżej zasoby, co można zaobserwować na rysunku 2, łączą się i tworzą różne kombinacje i tendencje, rozwijając zdolności związane z działalnością w konkretnej dziedzinie (oznaczenie $C_1, C_2, C_3, C_4, \dots, C_n$ na rysunku). Za pomocą tych zdolności wytwarzane są pomysły ($P_{1a}, P_{1b}, P_{2a}, P_{2b}, \dots$). Następnie przypisuje się cechy twórczości tym pomysłom (ideom), które zostaną rozpatrzone pozytywnie przez różne osoby. Ostateczny wynik kwalifikujący pomysł jako twórczy lub nie ma więc wartość relatywną – zależy od doświadczeń i wiedzy osób oceniających, kontekstu społecznego i historycznego, w którym rozwiązanie jest prezentowane⁶⁰.



Rysunek 2. Inwestycyjna teoria kreatywności R.J. Sternberga i T.I. Lubarta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.J. Sternberg, T.I. Lubart, *Investing in creativity*, „American Psychologist” 1996, nr 51 (7), s. 679.

Reasumując, inwestowanie wymaga kapitału. W przypadku kreatywności kapitałem są umiejętności intelektualne, wiedza, emocje, cechy osobowościowe i motywacja. Zasoby te ulegają zmianom w trakcie cyklu życia człowieka, a niektóre z nich, np. wiedza, podlegają podstawowym prawom ekonomii.

⁶⁰ Ibidem.

Autorzy omawianej teorii stwierdzili, że formalna edukacja wykazuje związek z kreatywnością, lecz najbardziej sprzyjający jest średni poziom przygotowania, ponieważ czas i energia poświęcone na pozyskiwanie zaawansowanych umiejętności skłaniają do oczekiwania zwrotu z takich inwestycji (nabyta wiedza). Ludzie jednak częściej inwestują w tradycyjną edukację niż taką, która zwiększyłaby ich kreatywność. Badacze teorii zwracają także uwagę na ryzyko, które podobnie jak w przypadku inwestycji finansowych stanowi jest ważne przy podejmowaniu decyzji. Uczestnicy organizacji unikają więc kreatywności (nowe pomysły, idee), gdyż dostrzegają straty związane z niepewnym wynikiem, oceną ryzyka lub zbyt niskim zwrotem z inwestycji. Zasoby oczywiście można doskonalić, głównie poprzez ciągłe uczenie się i zdobywanie nowych doświadczeń, tzw. trening. Badania wykazały, że taki trening oparty jest na ocenie krańcowej użyteczności każdej jednostki, co oznacza, że ocena jednostki o małych zasobach w zakresie kreatywności będzie wyższa niż osoby mającej większy potencjał. Każdy uczestnik będzie jednak otrzymywał coraz mniej zasobów w wyniku kolejnej godziny treningu. Sternberg i Lubart wskazują tutaj koncepcję malejącego zwrotu⁶¹.

Jeżeli kreatywna idea pasuje do oczekiwań rynkowych, będzie prowadzić do określonych korzyści⁶²:

- zewnętrznych – takich jak rozpoznawalność, silna marka, korzystne formy finansowania,
- wewnętrznych – takich jak satysfakcja oraz integracja uczestników organizacji, samospełnienie poprzez zrealizowanie wyznaczonych celów.

Oprócz wspomnianych powyżej korzyści należy uwzględnić koszty, m.in.⁶³:

- czas,
- zasoby wykorzystane na realizację wyznaczonych celów,
- koszty psychiczne związane ze stresem wynikającym z negatywnego odbioru,
- koszty utraconych możliwości, które są konsekwencją rezygnacji z realizacji innych projektów.

W odniesieniu do kreatywności także stosujemy pojęcia popytu i podaży. Popyt oznacza oczekiwania społeczeństwa w zakresie kreatywnych rozwiązań, a podaż – liczbę nowych użytecznych produktów i usług, jakie dostarcza społeczeństwo. Oczywiście, należy pamiętać, że popyt ten zmienia się w czasie i jest uwarunkowany licznymi czynnikami, np. sytuacją ekonomiczną, aktualnymi trendami, miejscem oraz kulturą.

⁶¹ R.J. Sternberg, T.I. Lubart, *Defying the crowd...*, s. 44–50.

⁶² A. Kozarkiewicz, *Teorie kreatywności jako podstawa...*, s. 87.

⁶³ Ibidem.

Rynki kreatywności, tak samo jak rynki finansowe, zmieniają się. Według R.J. Sternberga i T.I. Lubarta istnieją rynki „bycze” i rynki „niedźwiedzie”. Pierwsze z nich są wsparciem dla rozwoju kreatywności, dostarczają dla niej wsparcia finansowego i społecznego, sprzyjają podejmowaniu ryzyka, a także zapewniają wolność i możliwości współpracy. Rynki „niedźwiedzie” działają niekorzystnie na kreatywność, obniżając jej rangę i wartość. Organizacje mogą wspierać lub ograniczać kreatywność poprzez podnoszenie lub obniżanie nagród za tworzenie nowych rozwiązań⁶⁴.

Inwestycyjna teoria kreatywności jest ściśle związana z aspektem ludzkim – z kreatywnością jednostek. Każda inwestycja wymaga kapitału. W przypadku kreatywności kapitałem są umiejętności intelektualne, wiedza, emocje, cechy osobowościowe i motywacja. Jak już wspomniano, zasoby te ulegają zmianom w trakcie życia człowieka, a niektóre z nich, np. wiedza, podlegają podstawowym prawom ekonomii – popytowi, podaży. W tym modelu zarządzania kreatywnością pracowników są to zasoby bardzo ważne.

Wszystkie zaprezentowane teorie stanowią duży wkład w rozwój badań nad kreatywnością. Wskazany nurt teoretyczny przyjęto, aby wyznaczyć ramy koncepcyjne niniejszej monografii – z uwagi m.in. na to, że główne składniki kreatywności, zaproponowane przez T.M. Amabile, wpisują się w przyjętą przez autora pracy koncepcję analizy procesu zarządzania kreatywnością. Autor podjął się identyfikacji czynników stymulujących i blokujących kreatywność, które to aspekty również odpowiadają wspomnianej teorii T.M. Amabile. W zaproponowanym modelu zarządzania kreatywnością pracowników bardzo ważne będą tworzenie przestrzeni dla kreatywności i kreatywnych zespołów oraz odpowiedni kreatywny styl przywództwa panujący w organizacji. Teoria kreatywności organizacyjnej w dużej mierze nawiązuje do teorii komponentów kreatywności i stanowi jej istotne rozwinięcie, a mianowicie uzupełniona jest o rolę i charakter interakcji pomiędzy różnymi poziomami kreatywności – dlatego też autor niniejszej monografii opowiada się za tą teorią.

1.3. Determinanty kreatywności

Kreatywność idzie w parze z aspektem ludzkim, dlatego też na samym początku warto przeanalizować czynniki występowania kreatywności u ludzi. Zasadniczą determinantą kreatywności jest zdolność umysłowa, gdyż od urodzenia jednostkę cechuje natężenie określonych cech mentalnych, które to wpływają na poziom jej kreatywności.

⁶⁴ Ibidem, s. 86–87.

Niektórzy badacze uważają, że kreatywne są jedynie osoby potrafiące myśleć o kilku aspektach naraz, czyli prowadzić tzw. myślenie rozbieżne. Jeśli chodzi o osoby, które podejmują jednoznaczne decyzje i nie są kreatywne, to mamy do czynienia z tzw. myśleniem zbieżnym. Należy jednak jasno stwierdzić, że teza ta jest błędna i kreatywności nie powinno się rozpatrywać w taki sposób, ponieważ w procesie twórczym wykorzystywane są oba rodzaje myślenia – rozbieżne i zbieżne⁶⁵.

Kreatywność jednostki jest również determinowana takimi czynnikami wewnątrzosobowymi jak: samodzielność obserwacji, pamięć logiczna, wyobraźnia wytwórcza, uczenie się samodzielne i reproduktywne, giętkość i samodzielność intelektualna, aktywność poznawcza oraz refleksyjność⁶⁶. W swoich pracach M.A. West zwraca uwagę na elastyczność poznawczą człowieka, a co za tym idzie – na duże znaczenie, jakie w analizowanej materii ma kwestionowanie utartych przekonań, mogące prowadzić do odkrywania nowej rzeczywistości i do rozwoju⁶⁷. W swojej pracy F. Mroczo uzupełnia powyższe zestawienia determinant o: umiejętność przyjmowania krytyki, gotowość do podejmowania ryzyka oraz odporność na stres⁶⁸.

Wśród determinant jednostkowych o charakterze nabytym na pierwszym miejscu należy wyróżnić atmosferę wychowania. W tym kontekście można wskazać szereg rodzinnych uwarunkowań rozwoju kreatywności, takich jak⁶⁹:

- niski poziom krytycyzmu rodziców wobec poczynąń dziecka;
- akceptacja przez rodziców samodzielnego podejmowania decyzji przez dziecko;
- duża częstotliwość kontaktów intelektualnych z dzieckiem, podczas których rodzice dzielą się z nim swoją wiedzą i doświadczeniem;
- poszanowanie indywidualności dziecka;
- stymulowanie rozwoju mocnych stron osobowości dziecka;
- niezbyt duża koncentracja na słabościach i niedoskonałościach dziecka;
- pobudzanie zdolności poznawczych poprzez dyskusje i wzbudzanie ciekawości;
- podtrzymywanie tendencji do samodzielności dziecka w zabawie i nauce;
- kształtowanie systemu wartości obejmującego takie pojęcia jak: uczciwość, tolerancja, szacunek, pracowitość, odwaga czy podejmowanie ambitnych i trudnych zadań.

⁶⁵ D. Gmitrowicz, J. Jędrzejczak, *Od kreatywności do innowacji*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2014, s. 8–10.

⁶⁶ S. Popek, *Kwestionariusz twórczego zachowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 24–25.

⁶⁷ M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000, s. 20.

⁶⁸ F. Mroczo, *Istota i uwarunkowania kreatywności w procesie innowacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 30 (5), s. 48–49.

⁶⁹ R. Lauks, *Psychologiczne podstawy...*

Kreatywność jest wrodzoną właściwością jednostki, jednak badacze nie wykluczają, że możliwe jest rozwijanie kreatywności czy jej wytrenowania. Metody i techniki, które pobudzają kreatywność, były opisywane przez licznych autorów, m.in. A. Osborna, R. Gordona, P. Kotlera, Z. Martyniaka, W. Bilińskiego.

W wyniku analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że według badaczy występuje wiele czynników, obok poziomu inteligencji, determinujących kreatywność człowieka. Do tych uwarunkowań należą np.⁷⁰:

- stawianie czoła wyzwaniom,
- umiejętność podejmowania ryzyka,
- współpraca,
- niezależność pracowników,
- ograniczanie zależności hierarchicznych,
- tworzenie kultury organizacyjnej podtrzymującej i rozwijającej kreatywność.

Jednym z najważniejszych obszarów badawczych z zakresu kreatywności, bez którego nie ma mowy o jej rozwoju, jest środowisko, w jakim kreatywność się przejawia. Badacze tej sfery kreatywności poszukują czynników determinujących wydajność kreatywności. Analiza kontekstu kreatywności zmienia perspektywę badawczą – zamiast koncentrować się na osobowych psychometrycznych cechach, skupia się na organizacji i zarządzaniu. Studia w tym zakresie wskazują na różne elementy, które składają się na środowisko kreatywne, jest to np. opisany w poprzedniej części pracy model stworzony przez T.M. Amabile. W literaturze przedmiotu można jednak znaleźć wiele informacji na temat tworzenia środowiska, które będzie sprzyjało rozwojowi kreatywności.

A.G. Van Gundy podzielił czynniki determinujące kreatywność na trzy kategorie⁷¹:

- otoczenie zewnętrzne,
- wewnętrzny kreatywny klimat członków grupy,
- jakość relacji interpersonalnych pomiędzy członkami grupy.

Jeśli chodzi o organizację, kreatywność w znaczącym stopniu determinowana jest przez politykę kadrową – począwszy od doboru pracowników mających pożądane cechy mentalne, poprzez umiejętne kierowanie zatrudnionymi, stosowanie właściwych bodźców motywacyjnych, stwarzanie możliwości doskonalenia i dzielenia się wiedzą, a skończywszy na ocenianiu umożliwiającym wyciągnięcie odpowiednich wniosków. Mowa tutaj o systemowym zarządzaniu kreatywnością w organizacji.

⁷⁰ L. Girdauskiene, *The Key for Creativity Implementation and Knowledge Creation in an Organization: The Structural Approach*, „Economics & Management” 2013, vol. 18, no. 1, s. 176–182.

⁷¹ A.G. Van Gundy, *How to Establish a Creative Climate in the Work Group*, „Management Review” 1984, vol. 73, no. 8, s. 24–28.

W niniejszej monografii systemowe zarządzanie kreatywnością będzie rozumiane jako ‘świadomy i spójny ze wszystkimi funkcjami zarządzania (tj.: planowaniem, organizowaniem, kontrolowaniem i motywowaniem) proces zarządzania kreatywnością pracowników, który przyczynia się do osiągania celów organizacji oraz osiągania efektu synergii’. W powyższym przypadku systemowość będzie oparta na uświadomionej i zaplanowanej realizacji wszystkich aspektów zarządzania kreatywnością pracowników. Reasumując, podejście systemowe wymusza logiczną analizę realizowanych przez przedsiębiorstwo działań (tzw. podejście procesowe) oraz obliguje w praktyce do określenia i konsekwentnego wykorzystywania reguł, które powinny towarzyszyć tym działaniom.

Kreatywność w organizacji rozwijana jest również poprzez pracę zespołową – wzajemne kontakty pomiędzy członkami poszczególnych zespołów, zapoznavanie się z poglądami i pomysłami innych oraz wspólne dążenie do postawionych celów powodują, że kadra pracownicza jest w stanie skuteczniej rozwiązywać pojawiające się problemy i tworzyć nową koncepcję. Bardzo ważne są także umiejętność zarządzania różnorodnością pracowników i zarządzanie konfliktem.

W latach 60. XX wieku rozwinęła się dziedzina wiedzy zwana psychologią środowiska. Na przestrzeni lat specjaliści w tej dziedzinie wielokrotnie udowodniali, że istnieje związek pomiędzy otoczeniem fizycznym a zachowaniem ludzi. Dzięki tym badaniom stwierdzono, że pomieszczenia, w których przebywają jednostki, wpływają na ich kreatywność. Warto więc zwrócić uwagę na ten aspekt podczas projektowania przestrzeni biurowej. Do elementów otoczenia, które oddziałują na pobudzanie kreatywności i twórczości, można zaliczyć: powierzchnię pomieszczenia, oświetlenie, kolorystykę, a także rodzaj mebli oraz sposób ich ustawienia i użytkowania⁷². Poprzez przemyślane rozwiązania architektoniczne oraz techniczne można wpływać np. na spójność grupy, relacje międzyludzkie czy przebieg procesów komunikacyjnych. Aspekt ten powinien być traktowany jako jedna z determinant kreatywności, ponieważ stwarza szansę na podniesienie potencjału twórczego jednostek⁷³.

Czynniki warunkujące poziom kreatywności organizacji znajdują się także w otoczeniu, to tzw. uwarunkowania zewnętrzne. W tym przypadku analizować należy określone sfery oddziaływania na przedsiębiorstwo, z których mogą wynikać zarówno szanse, jak i zagrożenia dla analizowanej materii. Zasadniczym czynnikiem

⁷² D. Gmitrowicz, J. Jędrzejczak, *Od kreatywności...*, s. 18.

⁷³ A. Hilarowicz, G. Osika, *Uwarunkowania środowiskowe kreatywności pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 114, s. 142.

warunkującym rozwój kreatywności, innowacyjności są regulacje prawne, stanowiące formalną podstawę funkcjonowania każdego biznesu. Sprzyjające procedury i ich zrozumienie są bardzo ważne z perspektywy każdego przedsiębiorcy innowatora. Często rygorystyczne regulacje prawne mogą nie tylko prowadzić do utrudnienia prowadzenia działalności gospodarczej, ale także zniechęcać do podejmowania jakichkolwiek aktywności w sferze innowacji. Korzystne rozwiązania prawne, np. dofinansowanie wydatków na prace B+R lub mniejsze podatki, mogą zachęcić przedsiębiorców do rozwijania kreatywności i wdrażania nowych rozwiązań. Ważnym aspektem jest też właściwy system ochrony własności intelektualnej, który powinien skutecznie zabezpieczać przed nieuczciwą konkurencją. Bardzo duże znaczenie ma więc prawo patentowe – w kontekście sprawnego przebiegu procesu zgłoszeń patentowych, zastrzeżenia znaków firmowych oraz wzorów użytkowych⁷⁴.

Kreatywność i jej rozwój są pośrednio uzależnione od kondycji finansowej firmy. W przypadku realnych efektów kreatywności, czyli innowacji, możliwości finansowe bardzo często stają się głównym czynnikiem, który decyduje o powodzeniu wdrożenia nowych rozwiązań. Wiele kreatywnych projektów zaniechano ze względu na brak wymaganych funduszy, dlatego też niezwykle ważna jest możliwość i warunki uzyskania wsparcia finansowego ze strony podmiotów sektora finansowego, funduszy venture capital czy aniołów biznesu⁷⁵.

Kolejnym elementem środowiska organizacji warunkującym rozwój zachowań kreatywnych jest otoczenie instytucjonalne, obejmujące instytucje prowadzące działania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. Ogromne znaczenie dla rozwoju krajowego systemu innowacji mają także podmioty administracji publicznej na poziomie centralnym i samorządowym. Ważną rolę odgrywają również szkoły i uczelnie wyższe, ponieważ to właśnie w nich kształcą się oraz rozwijają swoje talenty przyszli przedsiębiorcy, naukowcy, menadżerowie oraz pracownicy. System edukacji powinien być ważnym katalizatorem zachowań kreatywnych poprzez kształtowanie odpowiednich postaw twórczych wśród uczniów oraz studentów już od najmłodszych lat⁷⁶.

Pobudzać oraz zmuszać do zachowań kreatywnych może też innowacyjna działalność konkurentów. Istotny wpływ na powstawanie innowacji wywiera właśnie poziom rywalizacji konkurencyjnej oraz wymagania klientów. Określone zachowania klientów są bardzo często determinantą innowacyjności – mogą to być np. rosnące wymagania czy zmiany w ich gustach i preferencjach, prowadzące do modyfikacji

⁷⁴ K. Kowalewski, *Uwarunkowania kreatywności i innowacyjności w regionie północno-wschodniej Polski*, „Przedsiębiorstwo i Finanse” 2018, nr 2, s. 29.

⁷⁵ Ibidem, s. 29–30.

⁷⁶ Ibidem, s. 30.

oferty lub sposobu obsługi konsumentów. W tym przypadku pracownicy muszą być szczególnie zachęceni do zachowań kreatywnych, które przyczyniają się do przedstawiania nowych pomysłów, do tworzenia kreatywnych zespołów pracowniczych czy do doskonalenia się i podejmowania nowych innowacyjnych wyzwań. Wysoki poziom kapitału społecznego korzystnie wpływa na produktywność pracy oraz generuje pozytywne efekty dla pozostałych członków otoczenia. Negatywny poziom kapitału społecznego może natomiast prowadzić do powstania dysfunkcji społecznych, wśród których można wyróżnić: korupcję, nepotyzm, łapówki czy mobbing. Zaufanie, przestrzeganie wspólnych norm, chęć do dzielenia się wiedzą oraz szanowanie wzajemnych zobowiązań skłaniają przedsiębiorstwa do kooperacji, a co za tym idzie – do rozwoju kreatywności i innowacji. Przejawami współpracy gospodarczej w ekosystemach o wysokim poziomie kapitału społecznego są np. klastry, konsorcja czy organizacje sieciowe⁷⁷.

Ostatnią determinantę kreatywności, która związana jest z otoczeniem organizacji, stanowi kapitał społeczny, przejawiający się w ludzkim zachowaniu oraz we wszelkich formach aktywności, obejmujący zarówno sferę tradycyjnego życia społecznego, jak też sferę ekonomiczną, polityczną i instytucjonalną⁷⁸.

Determinantą kreatywności oraz innowacyjności jest także skłonność do ryzyka charakteryzująca dane społeczeństwo. Społeczności, które wykazują zachowawczy stosunek do rzeczywistości i awersję do ryzyka, nie stwarzają środowiska sprzyjającego zmianom. Kluczowy jest też brak konformizmu społecznego, ponieważ postawa taka może przejawiać się w przyjmowaniu cudzych idei i wartości jako własnych i w konsekwencji prowadzić do stopniowego zaniku kreatywności oraz do ograniczania się jedynie do najprostszych sposobów rozwiązywania problemów⁷⁹.

Według M. Brzezińskiego umiejętności, cechy oraz postawy pracowników są wyznacznikami cech przedsiębiorstwa kreatywnego jako całości⁸⁰. Zdaniem M. Karwowskiego natomiast zapoznanie się z elementami sprzyjającymi rozwojowi kreatywności znacznie przyczynia się do efektywnego stymulowania potencjału kreatywnego pracowników oraz do uzyskania wiedzy na temat eliminacji barier w zakresie rozwijania kreatywności w organizacji⁸¹. Aby zarządzać kreatywnością pracowników, ważna jest zatem również identyfikacja wspomnianego klimatu twórczego w miejscu pracy.

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ Ibidem.

⁷⁹ Ibidem, s. 31.

⁸⁰ M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009, s. 62–63.

⁸¹ M. Karwowski, *Klimat...*, s. 85–87.

Bliższe przyjrzenie się uwarunkowaniom wewnątrzosobowym wrodzonym pozwala zauważyć, że jest ich wiele, lecz na pierwszym miejscu należy wymienić osobowość. Psycholog E. Nęcka wyróżnił takie cechy osobowości kreatywnej jak: otwartość, potrzeba nowości, dociekliwość, niezależność, silne ego, pozytywny stosunek do samego siebie, spontaniczność, tolerancja niezgodności poznawczych, wewnętrzna sterowność, autonomiczna motywacja poznawcza oraz dostrzeganie sensu i znaczenia własnej pracy⁸². Kreatywne jednostki będą zawsze poprzez swoją działalność wykraczać poza proste schematy działania, modyfikując otaczającą je rzeczywistość.

Kreatywna postawa jest także uwarunkowana: wiedzą, doświadczeniem, jak również umiejętnościami, które zmieniają się wraz z wiekiem. Nabywanie oraz rozwój powyższych umiejętności pozwala na podnoszenie skuteczności działań oraz na redukcję błędów w procesie twórczego myślenia i wdrażania innowacji⁸³. W tym zakresie należy zwrócić uwagę na takie zachowania jak: umiejętne stosowanie przerw w pracy, szukanie skojarzeń, gromadzenie pomysłów, podawanie w wątpliwość dotychczasowych schematów postępowania oraz stawianie ciągłych pytań. Istotne jest w tym przypadku pojęcie tzw. transferu nawyków, opisujące sytuację, w której nowe problemy i zadania podświadomie i przymusowo są rozwiązywane tylko za pomocą istniejących metod i sposobów działania. Ważne, aby do takich zachowań w organizacji nie dochodziło⁸⁴.

Nie bez znaczenia w tematyce kreatywności jest również wykształcenie pracowników. Badania, które przeprowadzili B. Plawgo i J. Kornecki, dowodzą, że przedsiębiorstwa zatrudniające kadrę z wyższym wykształceniem są zdecydowanie bardziej otwarte na nowe rozwiązania technologiczne, organizacyjne oraz na współpracę z innymi podmiotami w zakresie rozwoju produkcji i usług⁸⁵.

Kreatywność poszczególnych pracowników ściśle wiąże się także z kreatywnością w wymiarze instytucjonalnym, ponieważ warunki powstania nowych pomysłów w dominującej mierze zależą od czynników wewnątrzorganizacyjnych. Na pierwszym planie należy zatem umieścić kompetencje osób zarządzających daną organizacją. Od nich zależy kształtowanie kultury organizacyjnej oraz decyzja o całokształcie

⁸² E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 20.

⁸³ K. Adams, *The Sources of Innovation and Creativity*, National Center of Education and the Economy, Washington 2006, s. 5–6.

⁸⁴ H. Mruk, *Rola kreatywności w tworzeniu wartości dla klienta*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipko, S. Waszczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 192.

⁸⁵ B. Plawgo, J. Kornecki, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010, s. 119.

działań w zakresie pobudzania kreatywności pracowników i stworzenie do tego odpowiednich warunków. Bardzo ważne są: jasność celu i wytyczonych kierunków działania, umiejętność zarządzania talentami, właściwy podział zadań i obowiązków, ciągłe wzmacnianie więzi współpracy oraz tworzenie struktur organizacyjnych umożliwiających sprawną komunikację i przepływ informacji⁸⁶. Przywództwo odgrywa tutaj fundamentalną rolę – sprzyja kreatywności i innowacyjności, dlatego tak ważne są umiejętności przywódcze najwyższego szczebla, które powinny przejawiać się w kultywowaniu podmiotowości pracowników, a także w zachęcaniu i wspieraniu ich twórczej aktywności. Oczywiście znaczącą rolę w zapewnieniu odpowiednich warunków dla zmian sprzyjających kreatywności odgrywa nie tylko przywództwo, lecz także otwartość, tolerancja dla różnorodności, akceptowanie pewnego stopnia swobody działania i ryzyka czy umiejętność zarządzania w sposób partnerski. Wszystkie wymienione postawy sprzyjają optymalnemu wykorzystaniu potencjału kreatywnego wśród personelu⁸⁷.

Warto dokonać identyfikacji czynników, które przeszkadzają w rozwoju kreatywności i budowaniu środowiska kreatywnego, tzw. barier, oraz tych, które temu sprzyjają, czyli tzw. stymulantów.

Istnieje wiele blokad kreatywności, niektóre z nich są bardziej destrukcyjne od pozostałych. Powszechnie wiadome jest, że układ czynników z zakresu organizacji przedsiębiorstwa, stylu zarządzania, systemów motywacyjnych, stylu komunikowania, klimatu organizacji sprzyja lub hamuje inicjatywę twórczą członków organizacji. Kluczowe jest poznanie i zrozumienie natury wewnętrznego otoczenia organizacji, które wpływa na sprawność jej działania. Aby skutecznie wyeliminować bariery twórczości, należy jak najdokładniej sprecyzować ich zakres i znaleźć najlepszy sposób ich rozwiązania. W literaturze wyróżnia się różne czynniki blokujące kreatywność, które mogą wynikać z różnych przyczyn, lecz zawsze należy określić źródło ich powstawania. Często czynniki te związane są z przeszkodami ekonomicznymi, systemem wynagradzania, z postawami wobec twórczości w miejscu pracy czy ze wspomnianym wcześniej klimatem panującym w organizacji⁸⁸.

⁸⁶ M. Mroziwski, *Aksjonormatywność w zarządzaniu jako czynnik kreatywności*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipko, S. Waszczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 40.

⁸⁷ M. Krajewska-Nieckarz, *Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 457.

⁸⁸ D.R. Gamache, R.L. Kuhn, *When creativity starts but stops: Cures of magic ideas and big fallacies*, [w:] *The creativity infusion: how managers can start and sustain creativity and innovation*, Harper & Row, New York 1989, s. 27–31.

Wielu badaczy podjęło tematykę czynników blokujących kreatywność z poziomu jednostki, m.in.: J.E. Arnold (1962), J.L. Adams (1974), L. Jones (1987), S. Majaro (1992) czy T. Proctor (2003), który zaprezentował czynniki blokujące kreatywność organizacji. Każdy z tych autorów stworzył szczegółową listę ograniczeń dla rozwoju kreatywności, które zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki blokujące kreatywność według poszczególnych badaczy

Czynniki ograniczające kreatywność jednostki i organizacji według danego autora	Typy barier	Opis
1	2	3
J.E. Arnold – czynniki ograniczające kreatywność jednostki	bariery percepcyjne	Przeszkadzają w odbiorze prawdziwego względu na rzeczywistość obrazu świata zewnętrznego
	bariery kulturowe	Wynikają z presji wywieranej na społeczeństwo
	bariery emocjonalne	Są wywoływane m.in. strachem, lękiem, zazdrością
J.L. Adams – czynniki ograniczające kreatywność jednostki	bariery percepcyjne	Istnieje wiele barier, które zniechęcają do wyrażenia dostrzeżenia problemów, m.in. oczekiwania, uprzedzenia, wartości kulturowe czy doświadczenia z przeszłości. Bariery te utrudniają kreatywne rozwiązywanie problemów, ponieważ jednostka odrzuca dowody, które naruszają jej z góry przyjęte pomysły
	bariery emocjonalne	Silne emocje wpływają na blokowanie kreatywności. Brak zaufania lub stres może stać się przeszkodą w rozwoju kreatywności. Autor zwraca także uwagę na czynniki blokujące kreatywność, takie jak: preferowanie wydawania osądów zamiast generowania pomysłów, nietolerancja dwuznaczności, niemożność poświęcenia czasu na inkubację nowych pomysłów
	bariery kulturowe i środowiskowe	Niektóre z podstawowych przekonań z kulturowych interakcji jednostki mogą zakłócać kreatywność. Środowisko miejsca pracy ma duży wpływ na rozwój kreatywności – tradycyjne miejsce pracy zakłóca przepływ kreatywnego myślenia
	bariery intelektualne i ekspresyjne	Powstają w wyniku podejścia do problemu tylko z jednej perspektywy. Czasami problem powstaje w jednej domenie, ale musi zostać rozwiązany w innej – nieelastyczne myślenie blokuje kreatywne rozwiązania

1	2	3
L. Jones – czynniki ograniczające kreatywność jednostki	bariery strategiczne	Brak elastycznego myślenia: opieranie się tylko i wyłącznie na zdobytym doświadczeniu i określonych technikach bez ich kwestionowania, podejście ograniczające wyobraźnię
	bariery dotyczące wartości	Ograniczenia wynikające z osobistych przekonań i wartości oraz powstające dylematy organizacyjne i osobiste
	bariery percepcyjne	Ograniczenia w postrzeganiu i świadomości skutków danej sytuacji, selektywna percepcja
	bariery dotyczące obrazu samego siebie	Spowodowane nieśmiałością, brakiem wiary we własne idee, pomysły, kreatywność oraz obawa przed niepowodzeniem
T. Proctor – czynniki ograniczające kreatywność organizacji	nacisk na kontrolę	Ograniczenie kreatywności poprzez zbyt częstą kontrolę i ograniczanie autonomii
	myślenie krótkoterminowe	Zatrzymywanie się na pierwszym dobrym rozwiązaniu, zbyt szybka ocena projektu i wybór rozwiązań przynoszących bieżące korzyści
	paraliż analityczny	Zbyt długie analizy projektu wiążą się ze stratą czasu i przewagi konkurencyjnej
	szttywne struktury w hierarchii organizacji	Szttywna hierarchia w organizacji ma zły wpływ na kreatywność. Kreatywne środowisko wymaga elastycznej struktury
	skupianie się tylko na dużych, dochodowych projektach	Pomijanie mniejszych projektów, które w przyszłości mogą przynieść wielki sukces
	realizowanie projektów w myśl zasady „rynek a technologia”	Realizacja projektów oparta wyłącznie na orientacji rynkowej – kosztem pomysłów powstałych w B+R
	zmniejszanie wydatków na B+R	Wywieranie zbyt dużej presji na osiągnięcie celów przy zmniejszonych nakładach finansowych. Im bardziej firma ograniczy wydatki, tym większa musi być kreatywność
	brak systemowego podejścia do innowacji	Deficyt kreatywnych pomysłów i wprowadzania innowacji
	założenie, że dana osoba jest kreatywna	Nie wszyscy ludzie są kreatywnymi jednostkami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.E. Arnold, *Education for innovation*, [w:] *A Source Book for Creative Thinking*, eds. S.J. Parnes, H.F. Harding, Charles Scribner's Sons, New York 1962; J.L. Adams, *Conceptual blockbusting*, Ingram Publisher Services US, New York 2019, s. 23–35; T. Rickards, L. Jones, *Creativity Audit: A Diagnostic Approach to Overcoming Blocks*, „Managerial Auditing Journal” 1987, vol. 2, no. 1, s. 17–21; T. Proctor, *Creative Problem Solving for Managers*, Routledge, New York 2014, s. 29–30.

Jak można zauważyć w tabeli 1, autorzy wyróżniają podobne czynniki blokujące kreatywność. Można je podzielić na bariery indywidualne oraz bariery organizacyjne. Czynniki blokujących kreatywność jest wiele, lecz wszystkie muszą zostać zidentyfikowane, aby kreatywność mogła stać się skutecznym narzędziem organizacji w dążeniu do celu, osiągania sukcesu i przewagi konkurencyjnej⁸⁹. Częstymi czynnikami blokującymi kreatywność są: nadmierna biurokracja, zbyt rozbudowane, scentralizowane struktury, nieodpowiednie systemy motywacyjne, niewłaściwy obieg informacji czy zbyt autorytarny system zarządzania.

W klimacie organizacji, w którym nie ma wolności, pracownicy pracują według ścisłych reguł, wytycznych oraz wcześniej ustalonych schematów, co najczęściej wiąże się z brakiem podejmowania ryzyka. W takim miejscu pracy dominuje ostrożność i niezdecydowanie, pracownicy próbują znaleźć się po bezpiecznej stronie, unikając odpowiedzialności i własnej inicjatywy. W takiej sytuacji nie ma możliwości niezależnego działania, a tym samym realizacji nowych, innowacyjnych pomysłów. Pracownicy nie czują zaangażowania w pracę organizacji, popadają w apatię, zwykle są wyalienowani, nie są zainteresowani sukcesem przedsiębiorstwa, ich praca sprowadza się do minimum, czyli do prawidłowego wykonywania obowiązków. Autorytarny styl zarządzania również wpłynie negatywnie na kreatywność w organizacji, pracownicy nie będą podejmować własnych inicjatyw, bojąc się krytyki i czując sprawczość przełożonych. Brak wsparcia kierownictwa będzie wiązać się z wyparciem zawodowym oraz sztywną i przygnębiającą atmosferą pracy. Dodatkowo zostanie zablokowana komunikacja, informacje będą płynąć tylko w dół – od kierownictwa do podwładnych, utrudniony będzie dostęp do informacji, co skłoni pracowników jedynie do słuchania poleceń i wykonywania tylko tego, co należy do ich obowiązków. Z powodu nadmiernej i niezdrowej rywalizacji pracownicy nie będą w stanie sobie zaufać, co zablokuje komunikację między nimi, a także wpłynie na wzrost poziomu konfliktu oraz na osobiste i emocjonalne napięcie. Biurokracja to kolejny, wspomniany już aspekt blokujący kreatywność. Nadmierne przeszkody formalne (przepisy, reguły, standardy, procedury, wymagania formalne) skutecznie zniechęcają do zachowań kreatywnych. Ważny jest też system motywacyjny – niewłaściwie dopasowany będzie negatywnie oddziaływał na kreatywność. Dla jednostek kreatywnych głównym motywatorem niekoniecznie są nagrody materialne.

⁸⁹ T. Proctor, *Creative Problem Solving for Managers*, Routledge, New York 2014, s. 30–33.

W 2020 roku R. Ulatowska przeprowadziła badania, które miały na celu zidentyfikować bariery kreatywności w polskich organizacjach⁹⁰. Badane podmioty należały do sektora mediów, a więc obejmującego organizacje kreatywne. Na podstawie wyników badań autorka zidentyfikowała trzy wymienione poniżej czynniki blokujące kreatywność, które powtarzały się w większości przebadanych podmiotów:

1. Autorytarny styl zarządzania i ograniczenie swobody działania – wiąże się z przymusem wywieranym przez kierownictwo. Jako element środowiska pracy powoduje, że pracownicy tracą poczucie autonomiczności w związku z wykonywaną pracą i niezależność w zakresie podejmowania decyzji, co wiąże się także z utratą samodzielnego myślenia, działania i z niewykorzystywaniem specyficznych zdolności. Autorytarny styl zarządzania cechuje brak zaufania do pracowników i brak współpracy w rozwiązywaniu problemów. Istnieje widoczny podział na rządzących i rządzonych i nie ma mowy o dopuszczaniu pracowników do podejmowania decyzji. Kierownicy, którzy umacniają swoją władzę drogą monopolizowania informacji, powodują wstrzymanie inicjatywy i kreatywności.
2. niesprawna komunikacja – związana jest z brakiem przepływu informacji, podczas gdy każdy pracownik powinien uzyskać informacje w interesującym go aspekcie. Współpracownicy niechętnie dzielą się informacjami, a także wynikami swojej pracy. W organizacji z niesprawnym systemem komunikacji pracownicy ukrywają przed sobą to, co dotyczy ich pracy, a to z kolei ma negatywny wpływ na podejmowanie działań twórczych i pracę zespołową.
3. Brak odpowiednich zasobów – odnosi się do dostępności środków, obejmuje także pierwiastek dotyczący konfliktów i rywalizacji. Oznacza to, że w polskich organizacjach brak środków materialnych, informacji oraz presja czasu wzmagają powstawanie konfliktów między pracownikami, a także sprzyjają powstawaniu niezdrowej rywalizacji.

Podsumowując, każde przedsiębiorstwo nastawione na kreatywność musi zidentyfikować jej determinanty w postaci barier – które mogą wynikać z poziomu jednostki, ale również organizacji – a następnie je zniwelować. Ważnym aspektem w tym zakresie jest też identyfikacja czynników stymulujących kreatywność.

⁹⁰ R. Ulatowska, *Bariery kreatywności i zachowania twórcze a rozwój organizacji medialnych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2020.

Niewątpliwie najważniejszym elementem wpływającym pozytywnie na rozwój kreatywności w organizacji jest środowisko pracy i kultura organizacyjna. W tym miejscu należy przyrzeć się bliżej kilku czynnikom, które stymulują kreatywność i tworzą kreatywne środowisko w organizacji.

Jednym z kluczowych czynników pobudzających kreatywność w organizacji jest autonomia, która oznacza swobodę w sposobie wykonywania codziennej pracy, poczucie sprawowania kontroli nad własną pracą, niezależność, a także przyzwolenie na kreowanie nowych pomysłów⁹¹. Wyniki dotychczasowych badań świadczą o tym, że pracownicy są bardziej twórczy w pracy, kiedy mają wybór sposobu dojścia do rozwiązań powierzonych im zadań i do celów⁹².

W parze z autonomią idzie – omawiany już wcześniej – styl zarządzania bezpośredniego kierownictwa i styl komunikowania się z podwładnymi, z którymi pracownicy mają do czynienia każdego dnia. Wsparcie autonomii przez kadre kierowniczą jest możliwe m.in. za sprawą: poszanowania dla opinii i perspektywy pracownika, dostarczania informacji zwrotnych w pozbawiony manipulacji sposób, oferowania możliwości wyboru, zachęcania do inicjatywy. Badania przeprowadzone przez P.P. Baarda, E.L. Deciego i R.M. Ryana potwierdziły, że wsparcie autonomii przez kadre kierowniczą wiąże się z wyższą satysfakcją z pracy oraz lepszymi jej efektami⁹³.

Ważnym aspektem w prawidłowym stymulowaniu kreatywności jest także praca zespołowa i kreatywność zespołów pracowniczych. Menadżerowie muszą znaleźć odpowiedź na pytanie, jak powinien funkcjonować zespół, aby był zdolny do tworzenia wartościowych pomysłów, co jest bardzo ważną kwestią. Prezentowanie różnorodnych pomysłów, bronienie swojego zdania i konieczność jego uzasadnienia powodują większą kreatywność zespołu, a także wyzwalają nowy wgląd⁹⁴. Sesje tzw. burzy mózgów organizowane wewnątrz organizacji przynoszą większą liczbę wartościowych, twórczych i innowacyjnych pomysłów. Duży wpływ na kreatywność zespołów mają konflikty, jakie pojawiają się w trakcie pracy zespołu.

⁹¹ L. Bailyn, *Autonomy in the industrial R&D laboratory*, „Human Resource Management” 1985, vol. 24, no. 2, s. 129–135.

⁹² P. Bochniarz, M. Zakrzewski, *Relacje, zaufanie i dobre miejsce pracy jako źródła innowacyjności i konkurencyjności firm*, [w:] *Innowacyjność 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 89–97.

⁹³ P.P. Baard, E.L. Deci, R.M. Ryan, *Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings*, „Journal of Applied Social Psychology” 2004, vol. 34, no. 10, s. 2045–2065.

⁹⁴ J. Lipowska, *Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 90 (1), s. 27–28.

Mogą to być konflikty o średnim stopniu natężenia, dotyczące kwestii merytorycznych związanych z rozwiązywanym problemem. W ich wyniku ujawniają się różne opinie, a rezultaty pracy grupy stają się oryginalne, różnorodne, bardziej kompleksowe, niż gdyby powstały w zespole, w którym wszyscy członkowie mają takie same zdanie na dany temat⁹⁵. Ważne jest więc, aby odpowiednio budować zespoły pracownicze, ponieważ niewłaściwy dobór osób do zespołu może prowadzić do blokowania kreatywności poszczególnych członków grupy. Wtedy praca grupowa staje się czynnikiem hamującym kreatywność, a nie ją stymulującym. Zróżnicowanie pracowników na poziomie edukacji, funkcji w firmie, stażu pracy wywiera pozytywny wpływ na pracę grupy, powodując jej silny napęd do działania⁹⁶. Obecność innych ludzi oraz ich reakcje na prezentowane pomysły mają silny wpływ na procesy kognitywne poszczególnych członków grup. Wpływ ten widoczny jest szczególnie w zróżnicowaniu członków grupy i w sytuacjach konfliktów grupowych. Zróżnicowanie zespołu może także wynikać z odmiennego stylu rozwiązywania problemów. Brytyjski psycholog M. Kirton zdefiniował dwa główne style rozwiązywania problemów – adaptacyjny oraz innowacyjny. Adaptator lepiej odnajduje się w zdefiniowanych ramach, natomiast innowator często definiuje problem na nowo, zanim zaczyna się zajmować jego rozwiązaniem – style te są stałymi preferencjami działania, przyjmowanymi automatycznie w sytuacji rozwiązywania problemów. Według wspomnianego autora im bardziej członkowie grupy będą różnić się stylem rozwiązywania problemów, tym trudniej będzie im pracować wspólnie, aby osiągnąć zamierzone cele⁹⁷. Ważne dla efektów pracy jest także zróżnicowanie grupy pod względem osobowości – zbyt duża liczba ekstrawertyków prowadzi do znacznego obniżenia efektów pracy zespołu. Jak uznali T.R. Kurtzberg i T.M. Amabile, występujący w grupie wpływ społeczny może prowadzić do zawężenia myślenia kreatywnego oraz obniżenia jakości nowych rozwiązań, a w małych grupach pracowniczych może pojawić się zagrożenie efektem grupowego myślenia. Często dzieje się tak, gdy w zespole nie ma przyzwolenia na wyrażanie własnych opinii i pomysłów, a decyzje są podejmowane na zasadzie konsensu⁹⁸. Reasumując, właściwie zorganizowana praca grupowa oraz budowa zespołu mają duży wpływ na stymulację kreatywności,

⁹⁵ T.R. Kurtzberg, T.M. Amabile, *From Guilford to Creative Synergy. Opening the Black Bowl of Team-Level Creativity*, „Creativity Research Journal” 2001, vol. 13, no. 3–4, s. 285–288.

⁹⁶ Ibidem, s. 289–291.

⁹⁷ M. Kirton, *Adaptors and innovators. A description and measure*, „Journal of Applied Psychology” 1976, vol. 61, no. 5, s. 622–629.

⁹⁸ T.R. Kurtzberg, T.M. Amabile, *From Guilford to Creative Synergy...*, s. 292–294.

a zależy to w bardzo dużej mierze od menadżera – od tego, jak dobierze osoby do zespołu. Jeśli zespół będzie skompletowany niewłaściwie, praca grupowa stanie się czynnikiem blokującym kreatywność, dlatego należy dążyć do stworzenia zespołu pracowniczego, który będzie przynosił wartość dodaną dla rozwoju kreatywności w organizacji.

Każdy pracodawca, który chce tworzyć kreatywną organizację, musi zidentyfikować determinanty kreatywności w postaci czynników blokujących i stymulujących kreatywność, a następnie zadbać o stworzenie odpowiedniego środowiska pracy, m.in. zapewniając wsparcie kreatywności na poziomie organizacyjnym, zespołowym, w indywidualnych relacjach przełożonego i pracownika, oferując pracę stanowiącą wyzwanie oraz dbając o wysoki poziom autonomii pracowników. Identyfikacja blokad umożliwi świadome dążenie do ich usunięcia, zaś identyfikacja stymulantów pozwoli znacznie zwiększyć poziom kreatywności.

W niniejszej monografii przez determinanty kreatywności należy rozumieć wszystkie czynniki stymulujące poziom i rozwój kreatywności jednostki (stymulatory) oraz wszystkie czynniki ograniczające poziom i rozwój kreatywności jednostki (bariery), rozpatrywane z perspektywy zarówno jednostki, jak i organizacji. Trzeba zauważyć, że niektóre z tych czynników mają charakter jednostkowy, choć pojawiają się na każdym etapie życia człowieka, ponieważ tworzą się w interakcji ze środowiskiem wychowawczym, otoczeniem, środowiskiem pracy, wynikają także ze specyfiki otoczenia (procesu edukacji, miejsca pracy jako organizacji) oraz ze środowiska w szerszym znaczeniu (kultury narodowej kraju, uregulowań prawnych dotyczących działalności twórczej).

1.4. Znaczenie i uwarunkowania kreatywności w organizacji

We współczesnej literaturze omawiającej zagadnienia związane z innowacyjnością i rozwojem przedsiębiorstwa coraz częściej podkreśla się znaczenie kreatywności, która w dużej mierze jest determinantą sukcesu przedsiębiorstw. Kreatywność stanowi bardzo ważny aspekt szczególnie w przedsiębiorstwach kreatywnych, gdzie warunkuje potencjał innowacyjny; jest ona zauważalna w spektakularnych osiągnięciach znanych firm oraz w pionierskich działaniach przedsiębiorców – potrafią oni wymyślić produkty lub usługi, których jeszcze nie ma na rynku, ulepszać te istniejące, wykreować pionierską wizję oraz opracować i wdrożyć innowacyjne rozwiązanie⁹⁹.

⁹⁹ T. Chamorro-Premuzic, *Ciemna strona kreatywności*, <https://www.hbrp.pl/b/ciemna-strona-kreatywnosci/XIN6jS5a> (data dostępu 7.08.2019).

Nie tak dawno przedsiębiorstwa nie skupiały się na kreatywności – jednym z powodów tego stanu były trudności związane z niełatwymi do oszacowania kosztami i odroczonymi w czasie korzyściami. Organizacje bardziej koncentrowały się na doskonaleniu produktów, usług, procesów znanych i akceptowanych przez klientów, co przez dłuższy czas było łatwiejszą i obciążoną mniejszym ryzykiem alternatywą dla kreatywności¹⁰⁰.

Jak ukazuje literatura przedmiotu, zainteresowanie aspektem kreatywności w organizacji znacznie wzrosło. Powstaje wiele pytań, m.in.: W jaki sposób można zarządzać kreatywnością? Jakie w tym przypadku są zasadnicze bariery oraz stimulatory? W jaki sposób należy dokonywać pomiarów kreatywności? Ustalono, że składowymi kreatywności są: wiedza, zdolności intelektualne, preferowany styl myślenia, motywacja, cechy osobowości, otoczenie. Jednostki kreatywne to osoby zazwyczaj bardzo aktywne i pracowite, cenią sobie niezależność¹⁰¹. Aby zwiększyć kreatywność, potrzebne jest także stworzenie kreatywnego środowiska w miejscu pracy, w którym osoby kreatywne będą czuć się odpowiednio, a ich kreatywność będzie wzrastać. Należy zaznaczyć, że zapewnienie takiego środowiska, zwanego również prokreatywną przestrzenią, jest bardzo ważnym czynnikiem, poprzez który rozumie się klimat sprzyjający rozwojowi kreatywności w organizacji¹⁰². Wspomniana przestrzeń stanowi podstawę tworzenia innowacyjnego przedsiębiorstwa. W swojej pracy S.T. Hunter, K.E. Bedell i M.D. Mumford określają klimat twórczy jako postrzeganie bądź przekonanie danej osoby na temat środowiskowych czynników kształtujących oczekiwania co do wyników, warunków, wymagań i interakcji w środowisku pracy¹⁰³.

Warto zatem podkreślić, że w każdym przedsiębiorstwie źródłem kreatywności są jego pracownicy. Stwierdzono, że na kreatywność składa się wiele zdolności i umiejętności właściwych dla każdego pracownika, jest to element niematerialny i trudno uchwytne. Kreatywność jednostek ludzkich stosunkowo często jest definiowana i identyfikowana w kontekście występowania określonych cech, wśród których można wymienić: świeżość pomysłów, branie pod uwagę różnych punktów widzenia,

¹⁰⁰ T.M. Amabile, M. Khaire, *Kreatywność...*

¹⁰¹ J. Burbiel, *Creativity in research and development environments: A practical review*, „International Journal of Business Science and Applied Management” 2009, vol. 4, no. 2, s. 35–51.

¹⁰² K. Tomczak-Horyń, R. Knosala, *Prokreatywna przestrzeń przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52 (2).

¹⁰³ S.T. Hunter, K.E. Bedell, M.D. Mumford, *Climate for Creativity: A Quantitative Review*, „Creativity Research Journal” 2007, vol. 19, no. 1, s. 69–90.

przekraczanie pewnych utartych sposobów myślenia, zauważanie nowych relacji pomiędzy ideami. W 2014 roku wśród 1500 prezesów z 60 krajów świata przeprowadzono badanie, z którego wynika, że największe znaczenie dla sukcesu w biznesie ma nie dyscyplina oraz rygorystyczna realizacja przyjętej strategii, lecz właśnie kreatywność¹⁰⁴.

Przyjmując, że jedną ze składowych kreatywności jest wiedza, nie można zapomnieć o procesie zarządzania wiedzą, który wraz z procesem zarządzania kreatywnością tworzy obecnie fundament sukcesu organizacji. Organizacje powinny opierać swoją działalność na wiedzy oraz maksymalnie wykorzystać zasoby niematerialne. Współczesna konkurencja kreatywnych rozwiązań bazuje na osobistej unikalnej wiedzy pracowników kluczowych i zdolności organizacji do łączenia tej wiedzy w nowe, inne jakościowo i bardziej zaawansowane intelektualnie zasoby¹⁰⁵. Utalentowani pracownicy, tzw. talenty, stanowią zwykle kreatywny rdzeń każdej organizacji. W IT są to programiści, w kancelarii prawnej – radcy prawni i adwokaci, a w klinice – lekarze. Uczenie się zależy od warunków otoczenia, celu nauki, motywacji i istniejących przeszkód, zaś wyniki uczenia się w pracy mają odniesienie do motywacji, nastawienia, gotowości oraz oceny szans na osiągnięcie sukcesu. Uczenie się to zatem proces przyswajania wiedzy i opanowania danej umiejętności¹⁰⁶. Umiejętne zarządzanie wiedzą pozwoli więc na stworzenie warunków do rozwijania kreatywności wszystkich pracowników, w tym pracowników wiedzy. Praktyka gospodarcza pokazuje, że doświadczenia wielu przedsiębiorstw potwierdzają istnienie związków pomiędzy uczeniem się, kompetencjami, kreatywnością, innowacyjnością i konkurencyjnością.

Władysław Janasz wyróżnił wiele technik, instrumentów badania i wspierania kreatywności w organizacji. Podkreślił, że znaczący wpływ na kreatywność w organizacji mają pobudzający klimat oraz odpowiednia kultura organizacyjna, które można uzyskać, stosując różnorodne techniki do tego przeznaczone. Autor zauważył także, że organizacja kreatywna musi być nastawiona na realizację procesu kreatywnego, który może przybierać różne modele, przy czym żaden wyjaśniający model nigdy nie odzwierciedli całkowicie rzeczywistości kreatywnego postępowania.

¹⁰⁴ C. Andrew, *The 3 myths about creativity in business*, <https://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2014/jan/17/3-myths-creativity-in-business> (data dostępu 7.08.2019).

¹⁰⁵ M. Morawski, *Podejście relacyjne w zarządzaniu wiedzą*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2017, nr 24, s. 28.

¹⁰⁶ E. Skrzypek, *Kreatywność...*, s. 181–182.

Procesy rozwiązywania problemów (kreatywność) zazwyczaj zachodzą w ludzkiej świadomości oraz podświadomości i mogą wpływać na siebie dzięki współistnieniu różnych warstw świadomości – dlatego tak ważnym aspektem w organizacji jest zakotwiczenie kreatywności jako części składowej procesu produkcji (świadczenia usług). Pierwszym ważnym elementem kreatywnego myślenia (postrzegania) jest pojawienie się ciekawości i zainteresowania wiążących się ze skupieniem uwagi na tym, czego oczekuje od nas inna jednostka. Kreatywne myślenie w organizacji wymaga od pracowników, aby dostrzegać nie tylko poszczególne drzewa (podejście analityczne), lecz również widzieć las jako całość (podejście holistyczne). Organizacja musi skoncentrować się też na szukaniu powiązań między zdarzeniami i rozpatrywać problem całościowo, a nie skupiać się tylko na poszczególnych zdarzeniach. Dla kreatywnych organizacji ważne jest, aby wiara w kreatywność występowała na każdym szczeblu organizacji i zarządzania, przy odpowiednim wsparciu. Organizacja kreatywna powinna uwzględniać wiele różnych aspektów, takich jak elastyczność myślenia, kultura, tolerowanie porażek – dlatego też wyzwaniem dla tego rodzaju przedsiębiorstw jest dążenie do uzyskania równowagi między procesem tworzenia pomysłów a możliwością ich praktycznej realizacji¹⁰⁷.

Jak podkreślał W. Janasz, obecne badania nad kreatywnością w organizacji skupione są na identyfikacji czynników, które pobudzają lub hamują pracę twórczą. Według niego próba rozpoznania bardzo wielu złożonych czynników odnosi się do: podmiotu procesu kreatywnego, tj. człowieka, wraz z jego cechami (np. osobowością, motywacją, zainteresowaniami, kompetencjami, wiedzą), procesu kreatywnego zespołu (wraz z liderem) oraz organizacji wraz z jej otoczeniem bliższym i dalszym. Rozpatrywane zagadnienie jest wyjątkowo złożone, dlatego najczęściej do tej kwestii podchodzi się przez artikulację wyniku procesu kreacji, czyli ocenę wartości powstałej dla organizacji oraz otoczenia. Zmiany w otoczeniu oznaczają dla organizacji sprzyjającą atmosferę, dobry klimat bądź pojawienie się określonych ograniczeń, barier działania dla kreowania nowych czy oryginalnych rozwiązań¹⁰⁸.

Według E. Nęckiego uwarunkowania kreatywności w przedsiębiorstwie można przedstawić w postaci formuły 4P¹⁰⁹:

– *people* (ludzie) – pracownicy (jednostka, grupa),

¹⁰⁷ W. Janasz, *Kreatywność i innowacyjność w organizacji*, [w:] *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 50–54.

¹⁰⁸ W. Janasz, *Kreatywność w rozwoju...*, s. 44–45.

¹⁰⁹ E. Nęcka, *Psychologia...*, s. 19–23.

- *process* (proces) – proces kreatywności obejmujący identyfikację sytuacji problemowej, gromadzenie informacji, zastanawianie się nad możliwymi rozwiązaniami, stosowanie technik kreatywnych oraz ocenę uzyskanych rozwiązań,
- *press* (presja) – rozumiana jako środowisko i uwarunkowania procesu kreacji,
- *product* (produkt) – rezultat (efekt) kreatywności.

Na działalność przedsiębiorstw sektora kreatywnego wpływa wiele czynników, które można podzielić na zewnętrzne (generowane przez warunki otoczenia) oraz wewnętrzne (określające możliwości, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, np. sprawność i skuteczność zarządzania, zasoby rzeczowe, finansowe, ludzkie czy informacyjne). Kluczowy czynnik oddziałujący na rozwój kreatywnych przedsiębiorstw to dynamicznie zmieniające się otoczenie¹¹⁰, które należy interpretować jako ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych zjawisk, procesów, trendów, jak również organizacji, które nie należą do systemu organizacyjnego danego przedsiębiorstwa, lecz mogą wywierać znaczący wpływ na jego zachowania, podejmowane działania, procesy zarządzania, rozwiązania strukturalne czy perspektywy rozwojowe. Takie otoczenie tworzy specyficzny klimat i układ uwarunkowań zewnętrznych, w ramach których prowadzona jest działalność kreatywna. Dla tego typu działalności najważniejsze są czynniki wewnętrzne, które bezpośrednio wiążą się z zarządzaniem, strukturą organizacyjną, kwalifikacjami personelu, zarządzaniem wiedzą, zasobami intelektualnymi itd.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa kreatywność pracowników, warunkująca potencjał innowacyjny, może być rozpatrywana w trzech aspektach, które przedstawiono w tabeli 2. Po pierwsze, bardzo ważny jest tzw. kontekst wewnątrzorganizacyjny jednostki, który odnosi się do zachowania poszczególnych pracowników i do wszelkich czynników (wrodzonych i nabytych) wpływających na zachowanie innych pracowników. Po drugie, powinno się brać pod uwagę aspekt grupowy i zarządczy, pojmowany jako całokształt warunków stanowiących płaszczyznę do kształtowania się kreatywności organizacyjnej. Po trzecie, przy analizie determinanty innowacyjności nie można pominąć perspektywy środowiska, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa i które oddziałuje na poszczególne elementy otoczenia organizacji.

¹¹⁰ K. Szymańska, *Uwarunkowania rozwoju sektorów kreatywnych*, „Management Forum” 2017, nr 5 (4), s. 33–38.

Tabela 2. Uwarunkowania kreatywności i innowacyjności w organizacjach

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Kowalewski, *Uwarunkowania kreatywności i innowacyjności w regionie północno-wschodniej Polski*, „Przedsiębiorstwo i Finanse” 2018, nr 2, s. 24.

W dzisiejszym turbulentnym otoczeniu na sukces organizacji ma wpływ wiele znaczących czynników. Jednym z ważniejszych uwarunkowań jest ciężka praca zatrudnionego w organizacji personelu, który musi wykazać się odpowiednim zestawem cech, sprawiających, że pracownicy są zdolni do podejmowania działań przynoszących korzyści dla organizacji. Na tym etapie rozważań pojawia się pytanie: czy osoby mało zaangażowane, pracujące schematycznie i działające w ściśle określony sposób przyczyniają się do sukcesu i rozwoju organizacji, czy jednak kierują jej działalność w stronę porażki? Praktyka gospodarcza wskazuje, że wiele firm, które nie dostosowały się do dynamicznie rozwijającego się otoczenia, poniosło dotkliwą klęskę. W czasach szybkich przemian konieczne jest nadążanie za zmianami oraz – co ważne – bycie przed nimi o krok, a nawet ich determinowanie. W tym kontekście bardzo istotna jest kreatywność w organizacji, a szczególnie osoby kreatywne w niej pracujące, dlatego też powstają nowe koncepcje zarządzania organizacją.

Jako przykład może tu posłużyć twórcza strategia organizacji, integrująca koncepcję zarządzania strategicznego z twórczością organizacyjną. Współcześnie kreatywność w organizacji powinna być traktowana jako swoiste narzędzie biznesowe, które¹¹¹:

- stanowi nowy paradygmat w zakresie gospodarki rynkowej;
- jest głównym kodem źródłowym nowego stylu zarządzania;
- pomaga realizować wyznaczone cele organizacji;
- nie składa się tylko z talentów jednostek, lecz także zależy od umiejętności na poziomie zbiorowym, które odnoszą się do optymalnego zarządzania zasobami i relacjami wewnątrz określonej grupy (do nich zalicza się m.in. zespoły projektowe, które charakteryzują się zróżnicowaną wiedzą na dany temat, ale dzięki temu zwiększa się szanse stworzenia lepszych pomysłów – odpowiedni styl myślenia, umiejętności techniczne);
- utożsamiane jest z ciągłą zmianą i innowacją;
- stanowi ważny aspekt w marketingu i projektowaniu strategii funkcjonowania danego przedsiębiorstwa (ciągły przepływ idei, koncepcji wzmacnia pozycję na docelowym rynku, tworząc przewagę konkurencyjną).

Warto zauważyć, że kreatywne zarządzanie potrzebuje podzielnej uwagi pomiędzy obecnymi realiami a przyszłymi możliwościami, gdyż umożliwi to zbudowanie trwałych fundamentów długotrwałej strategii rozwoju na poziomie mikro (struktura organizacyjna) oraz makro (perspektywa społeczna, kulturowa oraz globalna)¹¹².

Wojciech Dyduch stwierdził, że współczesne organizacje powinny wciąż poszukiwać nowych idei, będących rezultatem twórczości na poziomie organizacyjnym, ponieważ twórczość rozumiana jako generowanie nowych i użytecznych dla organizacji idei to dźwignia innowacji. Jeśli mowa o innowacyjności, to jej celem jest rozwój i wdrożenie tych idei do praktyki. Aby więc innowacja dała wymierne efekty w postaci wzrostu sprzedaży, kluczowa staje się tu rola strategicznej przedsiębiorczości – procesu, który polega na efektywnym przekształcaniu innowacji w sprawdzające się w warunkach rynkowych pomysły, produkt lub usługę¹¹³. Według W. Dyducha dopełnieniem twórczej organizacji jest także jej strategiczny projekt, czyli stworzenie takiej struktury organizacji, w której innowacje na wczesnym

¹¹¹ J.C. Kaufman, R.J. Sternberg, *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 22–23.

¹¹² A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Zarządzanie twórczością organizacyjną. Podejście procesowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, s. 40.

¹¹³ W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 8, 58–75.

etapie będą się dalej rozwijać. Do osiągnięcia innowacyjnych celów organizacje potrzebują zatem kreatywnych pracowników, którzy będą skutecznie dążyć do ich realizacji, nie zatrzymają się w miejscu, wciąż będą tworzyć nowe rozwiązania i wizje.

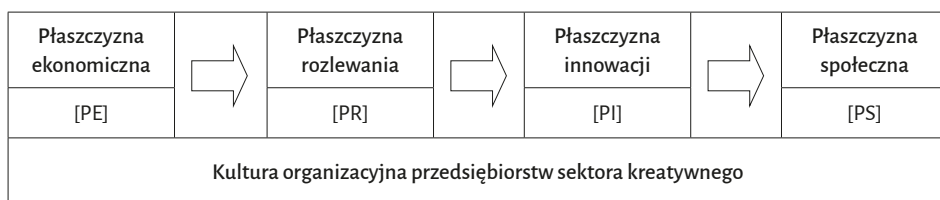
Należy jednak jeszcze raz podkreślić, że nie każdy z pracowników będzie tak samo kreatywny i nie każdy będzie miał taki zestaw cech, który zapewni organizacji nieustanny rozwój. Ważny filar twórczej strategii stanowi strategiczne przywództwo, którego celem jest koordynowanie oraz inspirowanie personelu. Każda organizacja, która chce być kreatywna, musi zatem mieć liderów, którzy skupią się na długofalowych kierunkach rozwoju oraz będą umieć zmotywować swoich podwładnych i współpracowników do zrobienia więcej, niż początkowo zamierzali, uświadamiając im ważność oraz wartość wykonywanych zadań, przez co stanie się możliwa realizacja własnych potrzeb, a także przekształcenie zainteresowań pracowników w sukces zespołu i organizacji¹¹⁴. Wiele badaczy uważa, że takie podejście do przywództwa w organizacji jest o wiele bardziej efektywne niż tradycyjny schemat i tradycyjne role. Osoba kreatywna musi być wrażliwa na obecne i przyszłe sytuacje, być gotowa do podejmowania samodzielnych decyzji i działań. Kreatywni pracownicy są w stanie motywować się sami do działań prowadzących do osiągnięcia celów, które są dla nich atrakcyjne, tak więc kreatywność jest pożądaną cechą zarówno u pracowników, jak też u kadry kierowniczej. Kreatywne myślenie stanowi ważną cechę wszystkich aspektów podejmowania decyzji w biznesie, ma także kluczowe znaczenie w poszukiwaniu problemów, ich diagnozowaniu oraz odnajdywaniu alternatywnych rozwiązań¹¹⁵.

Trzeba też pamiętać o występowaniu czynników, które wpływają na kreatywne postawy pracowników – są to przede wszystkim otoczenie wspierające pracownika w jego twórczym działaniu, wspomniany już wcześniej klimat organizacji przyjazny dla rozwoju kreatywności oraz wzajemne wspieranie się personelu i docenianie podejmowanych inicjatyw przez kadrę menadżerską. Występowanie tych uwarunkowań sprawia, że konieczne jest trwałe wprowadzanie dynamicznych zmian na różnych płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na szczególną uwagę zasługuje również grupa czynników, która związana jest bezpośrednio z kadrą menadżerską i z kulturą organizacyjną, którą te czynniki kreują.

¹¹⁴ A. Zaleznik, *Managers and Leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review” 1977, nr 55 (1), s. 67–68.

¹¹⁵ B. Bartz, *Przeobrażenia w świecie pracy i ich wpływ na profil wymagań kwalifikacyjnych*, „Pedagogika Pracy” 1995, nr 25, s. 151.

Aby w przedsiębiorstwie rozwijała się prokreatywna przestrzeń, należy stworzyć kulturę organizacyjną, która będzie sprzyjała kreatywnemu klimatowi. Kultura organizacyjna odpowiada za to, co dla danej grupy w przedsiębiorstwie jest wspólne, m.in. za normy, wartości, symbole. Amerykański psycholog E.H. Schein scharakteryzował kulturę organizacyjną jako zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, które służą do zmagania się z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym pracownikom w organizacji sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów¹¹⁶. Antropolog C. Geertz zauważył z kolei, że w klasycznej definicji kultury organizacyjnej jej zakorzenione w danym przedsiębiorstwie elementy stanowią tylko pewną część jej istnienia, a na szczególną uwagę zasługują cechy, które poznaje się, wchodząc głębiej w to zagadnienie¹¹⁷. Analizując więc kulturę organizacyjną i odnosząc jej kontekst do przedsiębiorstw sektora kreatywnego, po uwzględnieniu i ocenie powyżej zaprezentowanych płaszczyzn można zauważyć, że działania tych organizacji muszą opierać się na specyfice otwartości kreowanej przez kulturę organizacyjną. Ta charakterystyczna kultura organizacyjna kreuje pewną sferę działań, które otwierają wspomniane przedsiębiorstwa na otoczenie i dzięki temu realizują działania procesu biznesowego, tworzącego wartości dla przedsiębiorstwa, jego decydentów oraz interesariuszy. Jak można zaobserwować na rysunku 3, kultura organizacyjna zapewnia organizacji kreatywnej przechodzenie przez kolejne opisywane płaszczyzny.



Rysunek 3. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw sektora kreatywnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Szymańska, *Kultura organizacyjna wspierająca przedsiębiorstwa sektora kreatywnego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH” 2018, nr 162, s. 71.

¹¹⁶ E.H. Schein, *What is Culture?*, [w:] *Reframing Organizational Culture*, eds. P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin, Sage Publications, Newbury Park 1991, s. 234–253.

¹¹⁷ C. Geertz, *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

Analizując powyższy rysunek, można założyć, że przedsiębiorstwa działające w sektorze kreatywnym powinny być bardziej rozwinięte i konkurencyjne, mieć większą skłonność do transferu między poszczególnymi płaszczyznami. Biorąc pod uwagę przegląd literatury przedmiotu, należy zauważyć, że na takie cechy wskazują liczni badacze cech kulturowych, które wspierają kreatywny i innowacyjny rozwój przedsiębiorstw¹¹⁸. Taka kultura organizacyjna będzie kształtować cechy, które umożliwią realizację czterech wyżej przedstawionych efektów: ekonomicznego, rozlewania, innowacji i społecznego.

Kultura organizacyjna oraz otoczenie muszą ze sobą współgrać – z perspektywy kreatywnych przedsiębiorstw na pewno przejawia się to w zdolności do funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian, we współpracy z różnego typu interesariuszami, a także w gotowości do dostosowania się do systematycznej, świadomie kreowanej dynamiki wielu procesów biznesowych, co przynosi bardzo pożądaną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu pokazuje, że kultury organizacyjne mają bardzo szeroką typologię, można więc stwierdzić, że poszczególne ich rodzaje mają odmienne cechy¹¹⁹. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa, które funkcjonują w sektorach kreatywnych, powinny charakteryzować się kulturą organizacyjną opartą na kreatywności. Kadra menadżerska zmuszona jest zatem do wyjścia poza tradycyjny schemat funkcjonowania, co wymaga budowania kultury organizacyjnej, która wesprze rozwój kreatywności w organizacji. Aby stworzyć kreatywną kulturę organizacyjną, należy skupić się na cechach kreatywności na poszczególnych polach ludzkiej działalności. Wyróżnia się¹²⁰:

- kreatywność artystyczną – obejmującą wyobraźnię i zdolności do tworzenia nowych pomysłów (idei),
- kreatywność naukową – obejmującą ciekawość i chęć eksperymentowania oraz tworzenie nowych połączeń w rozwiązywaniu problemów,
- kreatywność ekonomiczną – rozumianą jako dynamiczny proces wprowadzający nowe innowacyjne rozwiązania w technologii, marketingu, praktykach biznesowych, co prowadzi do zdobywania przewagi konkurencyjnej.

¹¹⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095, s. 34–36.

¹¹⁹ P. Krzyworzeka, *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 20 (1), s. 78.

¹²⁰ *Creative Economy Report 2008: The Challenge of Assessing the Creative Economy: Towards Informed Policy-making*, United Nations Conference on Trade and Development, New York 2008.

Wszystkie przedstawione powyżej cechy są ze sobą ściśle powiązane i dodatkowo obejmują kreatywność technologiczną. John Newbiggin stwierdził, że kreatywność w organizacjach to proces prowadzący do przekraczania ustalonych granic i do zmiany przyjętych założeń. Kultura organizacyjna w kreatywnym przedsiębiorstwie musi więc powstać w oparciu o wspomniane cechy. Kreowanie określonych cech pozwala na stworzenie kultury organizacyjnej o wartościach, normach i metodach wspierających dążenia do celów i ciągle poruszanie się naprzód – od jednego sposobu postępowania do drugiego¹²¹.

Tylko w takiej kulturze organizacyjnej kreatywność będzie się rozwijać wewnątrz organizacji, ponieważ kultura połączy kreatywne przedsiębiorstwo i powstające w nim pomysły z otoczeniem, tworząc praktyczną rzeczywistość, w której nowe pomysły i idee będą komercjalizowane. Należy zaznaczyć, że jest to połączenie szczególnie ważne, gdyż produkty i usługi kreatywne są depozytariuszem wartości symbolicznej oraz indywidualnej i wymagają innych niż tradycyjne metod dotarcia do otoczenia. Kultura organizacyjna potrzebuje wsparcia ze strony innych ważnych elementów, które również muszą ze sobą współgrać na wielu płaszczyznach zarządzania. Idąc za J. Colemanem – kadra menadżerska musi także skupić się na m.in.: właściwym stylu zarządzania, odpowiedniej misji i wizji organizacji, wartościach, pracownikach, podstawie władzy w firmie oraz lokalizacji przedsiębiorstwa¹²².

Bazując na cechach przedstawionych przez J. Colemana, K. Szymańska podjęła próbę określenia tradycyjnego obrazu cech będących podstawą kreatywnej kultury organizacyjnej. Charakterystykę przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka kultury organizacyjnej przedsiębiorstw kreatywnych

Cecha	Charakterystyka
1	2
Styl zarządzania	– dążenie do stworzenia nowych projektów – zarządzanie przez kreatywność
Podstawa władzy	– władza formalna skłonna do współpracy z innymi podmiotami – przekonanie o tworzeniu i uczestniczenie w tworzeniu kreatywnych procesów, produktów i usług
Misja	– oparta na kreatywności, innowacyjności, przedsiębiorczości i współpracy

¹²¹ J. Newbiggin, *Kreatywna gospodarka. Przewodnik dla początkujących*, British Council, London 2010, s. 18–20.

¹²² J. Coleman, *Sześć składowych wyższej kultury organizacyjnej*, <https://www.hbrp.pl/b/6-składowych-wyzszej-kultury-organizacyjnej/APmWGnuL> (data dostępu 2.09.2019).

1	2
Wizja	– oparta na kreatywnym i twórczym geniuszu
Wartości	– <i>nobody knows</i> (nikt nie wie) – ze względu na doświadczalny charakter oraz subiektywność doświadczeń zachodzi wysoka niepewność względem popytu – sztuka stanowi cel sam w sobie – twórcy odczuwają satysfakcję płynącą z tworzenia nowych rozwiązań – produkcja wymaga jednoczesnego wykorzystania zróżnicowanych, wyspecjalizowanych umiejętności wielu osób o odmiennych gustach – nieskończone zróżnicowanie – zarówno względem jakości, jak i względem treści, wymagane kombinacje czynników wytwórczych są unikatowe – małe różnice w umiejętnościach prowadzą do dużych różnic w wynagrodzeniach – koordynacja w czasie poszczególnych elementów procesu produkcyjnego – produkty są długotrwałe – podobnie jak proces czerpania z nich korzyści przez twórców
Praktyki	– zgodność faktycznie realizowanych działań z wyzwaniem i głoszonymi wartościami
Ludzie	– elastyczność – wykraczają poza rzeczy oczywiste – płynność – tworzą wiele pomysłów dotyczących danego problemu – szczegółowość – wnikają w szczegóły zadania – tolerancja niejasności – dobrze radzą sobie w sytuacjach konfliktowych – zdolność postrzegania całości – podejście systemowe – dociekliwość – zainteresowanie wieloma dyscyplinami – wyczulenie na interesy innych – rozumieją potrzeby innych – ciekawość – idą wraz z postępem technologicznym, nie zatrzymują się w miejscu, wciąż szukają nowych rozwiązań – niezależność – refleksyjność – myślą o rzeczach, jakie widzą i o jakich słyszą – orientacja na działanie – wychodzą poza samo myślenie, tworzą pomysły i działają – umiejętność skupiania się – pracują systematycznie – wytrwałość – nie poddają się, nie ustają w działaniach mimo przeszkód – zaangażowanie – poczucie humoru – potrafią się śmiać, by nabrać dystansu do rzeczywistości
Narracja	– przekonanie o tworzeniu i uczestnictwie w nowych procesach, powstawaniu produktów i usług
Lokalizacja	– siedziba firmy, miasto, dany region czy kraj tworzą silny związek z działalnością przedsiębiorstwa kreatywnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Szymańska, *Kultura organizacyjna wspierająca przedsiębiorstwa sektora kreatywnego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH” 2018, nr 162, s. 73–74.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw kreatywnych musi wyrażać się przede wszystkim otwartością, wrażliwością, elastycznością oraz zdolnością szybkiej adaptacji do warunków i potrzeb otoczenia, a także umiejętnością budowania w tym celu nowoczesnych konceptów i modeli biznesowych. Cechy przedstawione w tabeli 3 umożliwią wykorzystanie szans oraz redukcję zagrożeń związanych ze złożonością otoczenia. Stworzenie, wdrożenie oraz podtrzymywanie kreatywnej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie wymaga zdolności do przełożenia jej elementów (wartości, norm, sposobów myślenia i zachowania) na stronę kreatywną. Cechy kultury organizacyjnej wynikają z samej specyfiki sektora kreatywnego, a przede wszystkim z natury ludzi go tworzących. Pracownicy kreatywni często jednak nie są w stanie samodzielnie zagwarantować sobie wszystkich niezbędnych zasobów potrzebnych do podtrzymywania i rozwijania własnej kreatywności. Stworzenie właściwej kultury organizacyjnej, w której będzie podtrzymywana i rozwijana kreatywność, w większej mierze leży po stronie kadry menadżerskiej.

Poddana analizie literatura przedmiotu dowodzi, że kreatywność staje się dla naukowców coraz bardziej interesującym zagadnieniem w badaniach w różnych dziedzinach naukowych. Szczególną uwagę zwrócono na kreatywność w aspekcie ekonomicznym – przeanalizowano znaczenie kreatywności we współczesnych organizacjach. Bazując na dotychczasowych badaniach, można wykonać następny krok i przeprowadzić badania dotyczące identyfikacji dobrych praktyk z zakresu zarządzania kreatywnością, które w Polsce wciąż pozostają niewystarczająco zidentyfikowane, zwłaszcza z punktu widzenia osób zarządzających kreatywnymi przedsiębiorstwami, jak również z punktu widzenia samych pracowników tego typu podmiotów. Identyfikacja dobrych praktyk ułatwi zarządzanie kreatywnością w przedsiębiorstwach i dalsze badania nad tym zagadnieniem.

Rozdział 2

Proces zarządzania kreatywnością pracowników

2.1. Proces doboru kreatywnych jednostek

Zarządzanie przedsiębiorstwem to proces niezwykle złożony, wieloetapowy oraz wielopłaszczyznowy. Przez zarządzanie rozumie się ogół działań, które zmierzają do efektywnego wykorzystania dostępnych środków materialnych oraz kapitału ludzkiego. Działania składające się na proces zarządzania to funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie¹.

Władysław Janasz, poruszając problem zarządzania kreatywnością w organizacji, stwierdził, że ta problematyka dotyczy wielu złożonych kwestii, co wynika ze składowych samego pojęcia zarządzania kreatywnością – wiedzy, zdolności intelektualnych, preferowanego stylu myślenia, motywacji, cech psychofizycznych osobowości, otoczenia. Sama enumeracja zestawu cech rozpatrywanej kategorii świadczy o możliwości poszukiwania nowych rozwiązań, które mogą podlegać ewolucji wraz z upływem czasu².

Planowanie opiera się na formułowaniu celów przedsiębiorstwa, określaniu sposobów ich realizacji oraz wykorzystaniu do tego niezbędnych zasobów ludzkich, rzeczowych oraz finansowych. Właściwe planowanie bazuje na stworzeniu planu działalności przedsiębiorstwa³ i powinno być rozpatrywane w kontekście planowania

¹ S.P. Robbins, D.A. Decenzo, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 32.

² W. Janasz, *Kreatywność w rozwoju współczesnej organizacji*, „Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2013, nr 4, s. 39.

³ J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 14.

zasobów ludzkich w kreatywnych podmiotach. Plan działalności przedsiębiorstwa, w tym przypadku zatrudnienie kreatywnych jednostek, jest punktem wyjścia do działań podejmowanych na etapie organizowania pracy, pomaga ukształtować strukturę organizacyjną, która ma na celu zapewnić realizację przyjętych zamierzeń firmy. Do działań tych zalicza się m.in.: podział pracy, delegowanie odpowiedzialności, zapewnienie pracownikom właściwego przepływu informacji oraz warunków niezbędnych do należytego wypełniania powierzonych im obowiązków, pozyskiwanie i odpowiednie rozmieszczenie zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych. Kluczową kwestią w tworzeniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest dobór właściwego zespołu pracowników⁴.

Organizowanie natomiast powinno być rozpatrywane pod kątem stworzenia kreatywnej przestrzeni dla pracowników, a więc tego, jakie działania przedsiębiorstwo powinno podjąć w celu organizacji pracy, zasobów, aby poziom kreatywności pracowników stale się zwiększał, a kreatywne pomysły były realizowane od początku do końca.

Motywowanie to właściwe oddziaływanie na ludzi, dzięki któremu pracownicy wykonują powierzone im obowiązki w określony sposób i osiągają zamierzone przez przedsiębiorstwo efekty i cele. Czynnikiem, który pobudza ludzi do działania, są potrzeby oraz chęć ich zaspokajania. Pracownik jest zmotywowany do działania, gdy spodziewa się, że jego postępowanie doprowadzi go do osiągnięcia celu i otrzymania nagrody, która zaspokoi jego potrzeby⁵. Należy również zwrócić uwagę na motywowanie kreatywnych jednostek do efektywnych działań – jakie środki motywacji powinna stosować kadra kierownicza, aby odpowiednio zachęcić kreatywnych pracowników do działania, a ich praca przynosiła organizacji kreatywne rozwiązania i realizację wyznaczonych celów oraz aby pracownicy odczuwali satysfakcję z własnej pracy. Motywowanie jedynie środkami materialnymi w przypadku jednostek kreatywnych na pewno nie będzie wystarczającym bodźcem.

Kontrola wykonanych działań to ostatnia funkcja zarządzania – jej celem jest dopilnowanie, aby rzeczywiste działania były realizowane według planu, i ich ocena. Jeśli po porównaniu osiągniętego stanu ze stanem zakładanym okaże się, że w dużym stopniu się od siebie różnią, wtedy konieczne będzie wprowadzenie korekt. Zadaniem kontroli jest dbanie o to, aby wszystko funkcjonowało zgodnie z postawionymi celami⁶.

⁴ J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie. Kluczowe kompetencje*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2008, s. 176.

⁵ A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2014, s. 16.

⁶ B.R. Kuc, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 25.

Kontrolowanie powinno być rozpatrywane w kontekście stałego monitorowania poziomu kreatywności w przedsiębiorstwie, a więc weryfikowania, czy działania podejmowane przez przedsiębiorstwo przyczyniają się do właściwego poziomu kreatywności wewnątrz organizacji i realizacji wyznaczonych celów, czy też należałoby coś zmienić. Organizacja musi także odpowiedzieć na pytania, ile kreatywnych pomysłów udaje się zrealizować, a jaka ich liczba zostaje zaniechana – i dlaczego tak się dzieje.

Sukces każdego przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od zatrudnienia wymaganej liczby odpowiednich, kompetentnych i zaangażowanych pracowników. Ważnym aspektem w tej kwestii jest planowanie zasobów ludzkich, które służy zabezpieczeniu przyszłych i bieżących potrzeb personalnych oraz stanowi punkt wyjścia w procesie pozyskiwania i zwalniania pracowników, a także w rozwijaniu ich potencjału pracy zgodnie z celami organizacji⁷. Według A. Pocztowskiego planowanie zasobów ludzkich to: przewidywanie, ilu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach będzie potrzebnych w danym miejscu i czasie, prognozowanie zmian w stanie i strukturze zatrudnienia oraz przyporządkowanie zatrudnionych pracowników do poszczególnych stanowisk pracy i przydzielenie im obowiązków⁸. Do tego procesu wlicza się także rekrutację pracowników.

System rekrutacji powinien uwzględniać specyfikę pracy kreatywnej i aspekt jakościowy podczas planowania personelu. Pracownicy sektora kreatywnego to osoby specyficzne, a główną cechą, na której zależy pracodawcy, jest kreatywność. Aby przyciągnąć kreatywne jednostki i wzbudzić ich zainteresowanie ofertą pracy, a następnie ustalić poziom kreatywności potencjalnego pracownika, trzeba wykonać szereg czynności, bazując oczywiście na etapach selekcji. Na wzajemne związki pomiędzy zasobami ludzkimi a kreatywnością w organizacji wskazuje literatura przedmiotu. Przed przystąpieniem do rekrutacji organizacja powinna zwrócić uwagę na procesy kadrowe, które powinny koncentrować się m.in. na⁹:

- odpowiednim projektowaniu stanowisk pracy,
- stwarzaniu warunków do pracy zespołowej,
- rekrutowaniu pracowników charakteryzujących się wysokim poziomem kreatywności,

⁷ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie – teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000, s. 25.

⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s. 23.

⁹ D. Jimenez-Jimenez, R. Sanz-Valle, *Could HRM support organizational innovation?*, „The International Journal of Human Resource Management” 2008, vol. 19, no. 7.

- przeprowadzaniu szkoleń ukierunkowanych na rozwój kreatywności wśród pracowników,
- ustalaniu ścieżek karier zawodowych uwzględniających rozwój kreatywności,
- ocenianiu pracowników z wykorzystaniem kryteriów opartych na kreatywności,
- powiązaniu poziomu wynagrodzeń z kreatywną aktywnością pracowników,
- kształtowaniu organizacji uczącej się, w tym wzmacnianiu procesów kreowania, transferu i implementacji wiedzy za pomocą odpowiednich instrumentów.

Bardzo ważne jest doprecyzowanie wymagań odnośnie do kreatywności stanowisk, na jakie będą poszukiwani pracownicy. Wspieranie kreatywności pracowników za pomocą odpowiednich procesów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi należy więc zacząć od przeprowadzenia analizy pracy, której efektem będzie określenie poziomów kreatywności niezbędnych na poszczególnych stanowiskach pracy – pozwoli to doprecyzować, jakie wymagania w aspekcie kreatywności stawia organizacja wobec kandydatów na dane stanowiska. Warto dodać, że wymóg kreatywności powinien dotyczyć wszystkich stanowisk, a nie być przypisany tylko do funkcji związanych z szeroko pojmowanym rozwojem organizacji. Zróżnicowany może być natomiast poziom kreatywności. Takie ujednolicone podejście do wymogów stawianych pracownikom przyczyni się do promowania kreatywności jako zachowania akceptowanego i wymaganego na wszystkich stanowiskach pracy. Przystępując do rekrutacji na dane stanowisko, rekruter będzie miał doprecyzowane kryteria dotyczące kreatywności potencjalnego kandydata¹⁰.

Warto zatrudniać w przedsiębiorstwie takich ludzi, którzy ponieśli porażki, ale wyciągnęli z nich wnioski, a na dodatek powinno się zakomunikować wszystkim, że jest to jeden z powodów, dla których powierzono im ważne stanowiska. Jeśli dany człowiek doświadczył niewielu niepowodzeń, trzeba zastanowić się, czy podejmuje wystarczająco duże ryzyko w życiu lub czy nie ukrywa swoich błędów. Nowe porażki to nic złego, ale nie należy aprobować popełniania tych samych pomyłek, ponieważ takie osoby najprawdopodobniej nie wyciągają z wniosków ze swoich potknięć. Przy zatrudnianiu jednostek kreatywnych ważnym aspektem jest ich entuzjazm, który może się przełożyć na pozostałych pracowników firmy. Osoby, które są prawdziwymi optymistami w kwestii sukcesu projektu lub firmy, potrafią także wpoić nadzieję innym. W tym przypadku optymizmu nie należy utożsamiać z beztroską

¹⁰ G. Łukasiewicz, *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi wspierająca kreatywność pracowników*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 68.

i lekceważeniem problemów lub zaprzeczaniem ich istnieniu, lecz trzeba go rozumieć jako traktowanie trudności jako stanu przejściowego, mogącego być źródłem nauki, która przyniesie sukces przedsiębiorstwu.

Organizacje, które mają działać kreatywnie, a następnie tworzyć i wprowadzać innowacje, potrzebują osób, które będą umiały ze sobą współpracować w zespole. Jak ustalono wcześniej, kreatywni pracownicy to specyficzna grupa; dla pracodawcy najbardziej liczy się przejaw twórczości pracownika w sytuacjach zawodowych, ale także jego zaangażowanie i inicjatywa. Aby przekazać informację o wolnym wakacie w formie ogłoszenia i zainteresować ofertą pracy kreatywne jednostki, organizacja powinna się wyróżnić spośród konkurencji i wyraźnie pokazać, że przedsiębiorstwo jest nastawione na zachowania kreatywne. W rekrutacji kreatywnych jednostek mogą okazać się przydatne ogłoszenia niestandardowe, które będą się odznaczać na tle pozostałych, np. przyciągająca wzrok grafika, specyficzny język, niebanalna forma. Dzięki temu organizacja zwiększy swoje szanse na uzyskanie CV oraz listów motywacyjnych od kreatywnych osób¹¹.

Zgodnie z literaturą przedmiotu na etapie selekcji przedsiębiorstwo na podstawie uzyskanych CV oraz listów motywacyjnych dokonuje wyboru kandydatów, którzy zostaną zaproszeni na rozmowę rekrutacyjną. Przedsiębiorcy chcący zatrudnić odpowiednio kreatywne jednostki stają przed dylematem, jak ocenić poziom kreatywności danego kandydata. Podczas dokładnej analizy CV oraz listu motywacyjnego pod kątem kreatywności kandydata ważne jest zwrócenie uwagi na wygląd wspomnianych dokumentów, na to, czy wyróżniają się spośród pozostałych – już to może być informacją o przejawach kreatywności. Warto też przyjrzeć się ścieżce kariery zawodowej kandydata – w jakich przedsiębiorstwach do tej pory pracował oraz na jakich stanowiskach. Na podstawie tych danych pracodawca może wywnioskować, czy były to przedsiębiorstwa z sektora kreatywnego, a jeśli nawet nie były to firmy typowo kreatywne, to czy na danym stanowisku liczyła się kreatywność kandydata. Ważną informacją dla pracodawcy będzie też wykształcenie pracownika, odbyte szkolenia, kursy oraz jego zainteresowania. Kreatywne jednostki na ogół dbają o swoje życie intelektualne – dążą do ciągłego rozwoju, dużo czytają, podróżują, odwiedzając różne miejsca, w których często mogą odnaleźć zapal twórczy, a także przywiązują dużą wagę do swojego życia towarzyskiego, wciąż poznają nowych ludzi, którzy także mogą stać się dla nich swego rodzaju inspiracją do nowych rozwiązań. Skoro ludzie stanowią dla siebie nawzajem bodziec do działania, w parze z twórczością idą

¹¹ Opracowano na podstawie obserwacji i badań własnych w przedsiębiorstwach.

również umiejętność pracy w zespole oraz dobra komunikacja. Jako przykład może posłużyć słynna metoda poszukiwania rozwiązań, czyli burza mózgów, w której to nie tylko ważni są ludzie, ale także ich dobór¹².

Kolejny etap to zaproszenie wybranych kandydatów na rozmowę rekrutacyjną. Pracodawca musi się do niej jak najlepiej przygotować, aby mógł dokonać analizy poziomu kreatywności kandydata. Menadżerowie prowadzący rozmowę rekrutacyjną mogą wykorzystać krótkie case study, które pomoże stwierdzić, na ile potencjalny pracownik potrafi tworzyć kreatywne pomysły. Przydatnym narzędziem są także pytania na kreatywność, które często sformułowane są w taki sposób, aby zaskoczyć kandydata, sprawdzić jego elastyczność intelektualną, a także otwartość i oryginalność. Oto kilka przykładów takich pytań¹³:

- Wanna wypełniona jest wodą. Obok stoi wiadro, szklanka i kieliszek. Jak najszybciej usunąć wodę z wanny?
- Proszę powiedzieć jak najwięcej o długopisie, który leży przed panią/panem.
- Proszę podać 10 ciekawych zastosowań dla szklanki, która stoi przed panią/panem.
- Proszę podać pięć zastosowań cegły niezwiązanych z budownictwem.
- Ile razy w ciągu dnia wskazówki zegara nakładają się na siebie?
- Jeśli miał(a)by pan(i) wehikuł czasu, w jakie czasy by się pan(i) udał(a) i dlaczego?
- Jak wyglądałby świat, gdyby nagle zabrakło prądu?
- Musi pan(i) przekonać się, czy pana(-i) znajomy z pracy ma pana(-i) aktualny numer telefonu. Wiadomość do tego znajomego ma przekazać inny współpracownik, więc na kartce nie może być numeru pana(-i) telefonu. Co napisać, by znajomy zrozumiał, o co chodzi, a współpracownik nie odczytał numeru telefonu?
- Dlaczego wąż kanalizacyjny jest okrągły?
- Ile piłek golfowych zmieści się w autobusie?
- O czym mogłyby rozmawiać jabłko z gruszką przed wkrojeniem do sałatki?

Na większość powyższych pytań można znaleźć logiczną odpowiedź, jednak dla pracodawców najważniejsze jest kreatywne poradzenie sobie z danym problemem. Pracodawcy oczekują przede wszystkim abstrakcyjnych odpowiedzi, które w dużej mierze ukażą poziom kreatywności. Często liczy się sam sposób wypowiedzi, bardzo istotny dla menadżerów. Kandydat na pracownika w przedsiębiorstwie kreatywnym będzie z góry skreślony, jeśli nie będzie umiał poradzić sobie z zadaniem pytaniem,

¹² Opracowano na podstawie obserwacji i badań własnych w przedsiębiorstwach.

¹³ J. Szymczyk, *Pytania sprawdzające kreatywność na rozmowie kwalifikacyjnej*, 12.04.2021, <https://poradnikpracownika.pl/-pytania-sprawdzajace-kreatywnosc-na-rozmowie-kwalifikacyjnej> (data dostępu 15.02.2020).

udzieli odpowiedzi *nie wiem* lub po prostu będzie milczał. To znak, że kandydat nawet nie próbuje być kreatywny, i jest to pierwsza znacząca informacja zwrotna, że pracodawca nie ma do czynienia z osobą kreatywną. Poszukiwanie kreatywności to główny motyw, którym kieruje się menadżer przy zatrudnianiu nowego pracownika. Nie jest to oczywiście jedyny powód. Liczy się także wspomniana już postawa pracownika oraz jego doświadczenie. Dla pracodawców ogromną wartością dodaną są poprawa zastanej sytuacji i twórcze zmiany prowadzące do zwiększenia jakości oferowanych usług oraz satysfakcji klienta, dlatego też bardzo często kandydaci na pracowników proszeni są o wyrażenie opinii dotyczących różnych aspektów związanych z przedsiębiorstwem, np. na temat usprawnień danego produktu, lub proszeni są o przedstawienie swojej wizji odnośnie do danego zagadnienia. Menadżerowie doskonale zdają sobie sprawę, że twórcze działanie może znacząco przyczynić się do sukcesu firmy, dlatego już na samym wstępie muszą umieć stwierdzić, czy dany kandydat wpasuje się w ramy danego przedsiębiorstwa i wniesie do niego wartość dodaną w postaci swojego twórczego myślenia. Praca osoby kreatywnej może bezpośrednio przełożyć się na zwiększenie zysków organizacji¹⁴.

Podczas rozmowy kwalifikacyjnej wiele informacji o kandydacie można również uzyskać za pomocą pytań o konkretne zdarzenia z przeszłości potencjalnego pracownika, np. gdy znalazł się on w sytuacji, w której zaistniała potrzeba stworzenia czegoś nowego. Rekruter może zapytać o przykładowe projekty, które kandydat realizował lub wymyślił, a także o opracowane innowacyjne rozwiązania czy stworzone eventy bądź kampanie. Aby dokonać obiektywnej oceny kandydata, należy szukać informacji nie tylko na temat jego pomysłów, ale głównie zadać pytania o ich realizację i finalizację. Trzeba pamiętać, że w kontekście biznesowym kreatywność to nie tylko duża liczba nowych, innowacyjnych pomysłów, ale też idee zrealizowane od początku do końca, które przynoszą wymierne efekty projektów i prowadzą przedsiębiorstwo w kierunku rozwoju. Ważne jest więc dokonanie oceny potencjalnego kandydata pod tym względem. Zdarza się, że kreatywna jednostka jest oderwana od rzeczywistości i ma słomiany zapal. To realne zagrożenie dla pracy twórczej, dlatego bardzo ważne jest znalezienie pracownika kreatywnego, a jednocześnie realisty, który wie, do czego dąży, i będzie wiedział, jak koordynować cały projekt pod względem czasu, budżetu oraz zasobów. Często nie dochodzi do realizacji kreatywnych pomysłów ze względu np. na zbyt duże koszty czy zbyt małą ilość czasu. Innymi słowy: czynniki te są po prostu źle oszacowane i nie przystają do rzeczywistości¹⁵.

¹⁴ Opracowano na podstawie własnych badań i obserwacji.

¹⁵ Opracowano na podstawie własnych badań i obserwacji.

Po przeprowadzonych rozmowach rekrutacyjnych organizacja musi ocenić każdego z kandydatów, a następnie ich porównać. Głównym czynnikiem, na który zwraca uwagę pracodawca przy wyborze pracownika, jest kreatywność, lecz liczą się także inne wspomagające kreatywność elementy, takie jak np. umiejętność pracy zespołowej, chęć samorozwoju czy doświadczenie zawodowe. Pracodawca dysponuje pełną analizą stanowiska pod kątem wymagań dotyczących kreatywności i pozostałych czynników. Zdarza się, że można wybrać pracownika po etapie rozmowy rekrutacyjnej. Jeśli kandydaci mają podobne cechy, pracodawca może zaprosić takie osoby do dodatkowego etapu rekrutacji, aby wyłonić najlepszego z nich. Bardzo często taki etap jest oparty na zadaniach praktycznych, może to być próbny dzień pracy w przedsiębiorstwie. Najlepszy kandydat dostaje propozycję pracy i zwykle zatrudniany jest na okres próbny. W tym czasie pracodawca może sprawdzić, czy rzeczywiście jest to osoba kreatywna, która pasuje do zespołu. Jeśli pracownik zakończy okres próbny z pozytywnym wynikiem, zostanie na stałe zatrudniony w przedsiębiorstwie¹⁶.

Po pewnym czasie może się jednak okazać, że zatrudniona osoba jest wystarczająco kreatywna, lecz nie spełnia innych kryteriów. Najczęściej chodzi o: negatywną lub roszczeniową postawę pracownika, działania na szkodę firmy, wprowadzanie negatywnej atmosfery do przedsiębiorstwa, nienależyte wywiązywanie się ze swoich obowiązków, brak efektywnej pracy, niewłaściwą obsługę klientów, a także nieumiejętność pracy w zespole i spowalnianie jego prac nad projektami. Jak zaznaczają menadżerowie, zanim dojdzie do zwolnienia takiego pracownika, każdy tego typu przypadek jest poddawany głębokiej analizie¹⁷.

W 2017 roku J. Ziomek przeprowadziła badanie na temat kreatywności, w którym próbę badawczą stanowili młodzi menadżerowie firm nastawieni na zatrudnianie kreatywnych pracowników. Wszyscy menadżerowie byli zgodni co do głównych motywów, jakimi kierują się przy zatrudnianiu kreatywnych jednostek – szczególną uwagę zwracają na postawę kandydata, jego kompetencje miękkie i chęć samorozwoju. Kandydat na pracownika w przedsiębiorstwie kreatywnym musi także umieć współpracować z zespołem, wprowadzać do firmy nowe, twórcze rozwiązania zastanych problemów oraz mieć dobry kontakt z klientami. Powinien też mieć doświadczenie zawodowe, natomiast dla większości badanych wykształcenie

¹⁶ Opracowano na podstawie własnych badań i obserwacji.

¹⁷ J. Ziomek, *Wpływ kreatywności pracowników na zatrudnienie w innowacyjnych przedsiębiorstwach w świetle wywiadów z młodymi menadżerami*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 48 (3), s. 387–388.

odgrywa drugoplanową rolę. Pracodawcy cenią sobie pracowników, którzy mają otwarty umysł, są uczciwi i odporni na stres oraz pracują systematycznie. Wśród menadżerów liczy się również ciągle dążenie do doskonałości, przykładanie się do wykonywanej pracy, współpraca z zespołem oraz nawiązywanie długotrwałych i silnych relacji z klientami¹⁸.

W badaniu przeprowadzonym przez J. Ziomek pracodawcy zaznaczyli, że zwerifikowanie kreatywności pracowników stanowi bardzo ważny element etapu selekcji, jest oceniana już na podstawie wyglądu i treści CV kandydata. Następnie, gdy kandydat zostanie zaproszony na rozmowę kwalifikacyjną, jego kreatywność podlega dalszej weryfikacji. Rekruter zadaje pytania sprawdzające, obserwując reakcje. W wielu organizacjach istnieją stanowiska, na które poszukuje się wyłącznie jednostek kreatywnych, ponieważ obsadzenie tych miejsc osobami, które nie potrafią myśleć twórczo, prowadziłoby do zwiększenia kosztów oraz strat w firmie. Straty byłyby tym większe, im wyżej osoba niekreatywna znajdowałaby się w hierarchii. Organizacje pozwalają także na zachowania kreatywne pracownikom na niższych szczeblach (np. na stanowisku magazyniera czy produkcyjnym), lecz nie mogą oni samowolnie wprowadzać kreatywnych rozwiązań w życie. Nowe idee należy przedyskutować z bezpośrednim przełożonym, aby zobaczyć, jakie korzyści i straty niesie implementacja danego pomysłu. Bardzo często osoby kreatywne są poszukiwane na stanowiska menadżera, marketingowca, specjalisty do spraw sprzedaży, informatyka, prezesa, wiceprezesów i w pewnym zakresie głównej księgowej. Jednostki kreatywne zwiększają szanse na stworzenie innowacyjnych rozwiązań, które przyniosą firmie zyski i rozwój¹⁹, i są w związku z tym szczególnie pożądane na stanowiskach, na których przede wszystkim liczy się twórcze myślenie i kreatywne podejście.

Ciekawym rozwiązaniem, które sprzyja rekrutacji jednostek kreatywnych, jest zaproponowany przez R. Knosalę i K. Tomczak-Horyń projekt systemu oceny kreatywności pracowników. Autorzy stwierdzili, że samo pozyskanie pracowników o wysokich zdolnościach twórczych nie wystarczy, by przedsiębiorstwo stało się kreatywne i innowacyjne, liczą się także cechy wykazywane przez pracowników w trakcie rozwiązywania codziennych problemów powstających w organizacji. Badacze zaproponowali w związku z tym, aby w trakcie rekrutacji jednostek kreatywnych poddawać ocenie postawę twórczą oraz próbkę pracy kandydatów.

¹⁸ Ibidem, s. 386–387.

¹⁹ J. Ziomek, *Wpływ kreatywności pracowników...*, s. 388.

Do zdiagnozowania postawy twórczej kandydatów autorzy zaproponowali odpowiednio dostosowany *Kwestionariusz postawy twórczej* (KPT). Do oceny próbki pracy kandydata autorzy proponują wykorzystać z kolei elementy metody *action research*, KPT oraz wskaźniki próbki pracy kandydata, które wywodzą się z koncepcji J.P. Guilforda (płynność myślenia, giętkość myślenia, oryginalność i elaboracja)²⁰.

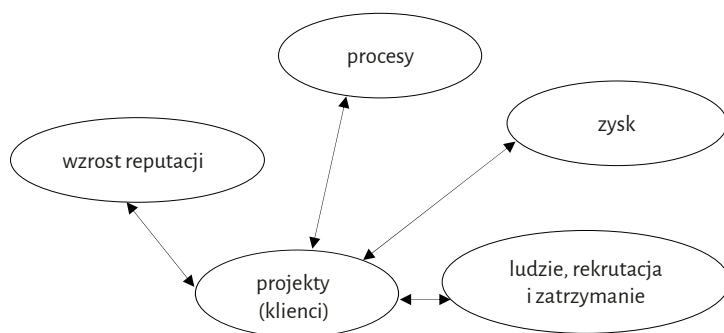
Proces rekrutacji w przypadku poszukiwania kreatywnych jednostek należy przeprowadzić przy użyciu odpowiednich technik rekrutacyjnych, dostosowanych do oceny kreatywności kandydatów. Badania prowadzone na użytek niniejszej monografii posłużyły do zaproponowania skutecznych metod rekrutacji kreatywnych jednostek, będących składową modelu zarządzania kreatywnością pracowników sektora kreatywnego.

2.2. Organizowanie w procesie zarządzania kreatywnością pracowników

Pozyskiwanie kreatywnych jednostek to proces złożony i czasochłonny, jest jednak bardzo ważny w aspekcie zarządzania kreatywnością pracowników, ponieważ menadżerom zależy na włączeniu osób kreatywnych do struktur przedsiębiorstwa. Po etapie planowania kadra menadżerska musi zadbać o to, aby wewnątrz firmy utrzymać kreatywność podwładnych na odpowiednim poziomie. Rutyna i powtarzalność mogą zabić kreatywność, dlatego budowanie warunków sprzyjających kreatywności wymaga stworzenia w organizacji kreatywnego środowiska, z właściwą atmosferą i klimatem dla kreatywności. Organizowanie w procesie zarządzania kreatywnością pracowników ma co najmniej kilka wymiarów – można tu wyróżnić organizowanie np. pracy, zespołów pracowniczych czy przestrzeni.

W przedsiębiorstwach, w których kluczową rolę odgrywa praca kreatywna, wiedza ekspercka nie znajduje się na szczycie hierarchii, lecz na jej dole. Wiedza nie jest istotna – ten sam ekspert może pracować w różnych projektach na różnych stanowiskach. W organizacjach, które bazują na pracy kreatywnej, powszechne zasady ekonomii skali nie zawsze się sprawdzają. Udział w rynku nie musi być wyznacznikiem sukcesu, znacznie ważniejsze są: reputacja wśród klientów i konkurentów, zyskowość kontaktów, prestiż obsługiwanych klientów i jakość środowiska pracy. Na rysunku 4 zaprezentowano czynniki sukcesu przedsiębiorstwa kreatywnego.

²⁰ R. Knosala, K. Tomczak-Horyń, *Projekt oceny kreatywności pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2016, nr 2, s. 36.



Rysunek 4. Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa kreatywnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.R. Løwendahl, *Strategic Management of Professional Service Firms*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 1997, s. 14.

Twórczy klimat w miejscu pracy można przedstawić za pomocą sześciu następujących cech²¹:

- wyzwania dla pracowników – zadania wyznaczone przez przełożonych stanowią wyzwanie dla pracowników, a przetrwanie i rozwój organizacji są dla nich ważne;
- poczucie wolności – pracownicy czują się wolni i nieskrępowani, a gdy podejmują inicjatywy i nowe zadania, mają możliwość korzystania z tej wolności;
- wsparcie kierownictwa i współpracowników – nowe pomysły i propozycje spotykają się z zainteresowaniem i wsparciem ze strony przełożonych i współpracowników, pracownicy słuchają się nawzajem i wykorzystują swoje pomysły;
- brak lęku – pracownicy nie boją się zgłaszać nowych pomysłów, nie odczuwają lęku przed ośmieszeniem czy innym rodzajem kar;
- atmosfera – w miejscu pracy panuje swobodna atmosfera, bez sztywnych reguł i bez obawy, że prestiż lub pozycja liczy się bardziej niż racja;
- umiarkowane ryzyko – kierownictwo toleruje zarówno umiarkowane ryzyko, jak i sytuacje nie do końca określone lub zidentyfikowane, nie występuje presja na doraźne korzyści, nie jest też wymagane, aby natychmiastowo uzasadniać swoje zdanie i udowadniać słuszność pomysłu.

Klimat sprzyjający twórczości w miejscu pracy stanowi kombinację stylu zarządzania, stosunków między ludźmi, postaw pracowników i kierownictwa oraz niektórych elementów omawianej wcześniej kultury organizacji. Na klimat niesprzyjający składają się zaś czynniki przeciwne do wyżej wymienionych. Jeżeli pracownicy uznają, że myślenie twórcze w pracy jest ważne, przyjemne i efektywne, będą skłonni omijać

²¹ J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 177.

bariery i nie będą tworzyć nowych. W przypadku panującego wśród pracowników przekonania, że w pracy nie ma czasu na twórcze myślenie, nie pomoże nawet najlepszy klimat organizacyjny. Dotychczasowe badania nad klimatem społeczno-emocjonalnym nie wyczerpują tematu, więc trudno jest stwierdzić, w jakim stopniu postawy wpływają na klimat, a w jakim stopniu są jego pochodną, choć przypuszczalnie zależności te są dwukierunkowe²².

Według J.S. Welcha bardzo ważna dla klimatu twórczego jest postawa kierownictwa. Kadra menadżerska nie może zakładać, że rozwiąże wszystkie problemy w przedsiębiorstwie – przeświadczenie o nieomyślności prowadzi do zaprzestania bycia kreatywnym²³.

W przedsiębiorstwie kreatywnym bardzo ważnym aspektem jest również organizowanie zespołów kreatywnych – określa się je mianem grup aktywności, grup rozwiązujących problemy, grup synektycznych, kreatywnych zespołów bądź zespołów zadaniowych. Wielofunkcyjne twórcze zespoły stanowią podstawę kreatywnego przedsiębiorstwa, są powoływane w celu realizacji określonych zadań bądź procesów. Bardzo często powstałe innowacje są wynikiem działania twórczych grup, które to poprzez większą sumę kompetencji, wiedzy oraz energii mogą osiągać bardziej twórcze rezultaty niż pracownicy indywidualni. Odpowiednio dobrany kreatywny zespół będzie miał ogromny wkład w prace przedsiębiorstwa i przyczyni się znacząco do podniesienia jego efektywności. Organizacja, tworząc zespoły kreatywne, powinna dobrać pracowników o różnych stylach pracy, punktach widzenia, poziomie wiedzy oraz umiejętnościach technicznych. Takie zróżnicowanie zespołu pozwoli na spojrzenie na dany problem z różnych perspektyw oraz korzystnie wpłynie na wzrost poziomu kreatywności²⁴. Tworząc kreatywny zespół, należy pamiętać o takich kwestiach jak wielkość grupy, jej skład oraz rola członków w grupie. W swojej pracy R. Knosala i K. Tomczak-Horyń zwrócili uwagę na główne założenia dotyczące powstawania kreatywnych zespołów, które prezentują się następująco²⁵:

1. Różnorodność grupy – tworzenie różnorodnych grup, w skład których wchodzić będą pracownicy z różnych działów oraz stanowisk. Taka grupa będzie działać skuteczniej niż grupy jednorodne. W celu zapewnienia zespołowi tzw. świeżości można co pewien czas przeprowadzać rotację członków zespołu i wprowadzać do niego osoby spoza stałego składu.

²² Ibidem, s. 178.

²³ J.S. Welch, *Keeping Your People Pumped*, „Business Week”, 27.03.2007, s. 54.

²⁴ K. Tomczak-Horyń, R. Knosala, *Kryteria doboru pracowników do kreatywnych zespołów*, INZiP, Opole 2015, s. 329.

²⁵ Ibidem, s. 331.

2. Właściwy dobór osób do zespołu – dobieranie członków grupy na podstawie ich wiedzy, zdolności, aktywności w zgłaszaniu twórczych rozwiązań oraz postawy twórczej.
3. Małe zespoły – tworzenie małych zespołów, gdyż niewielkie grupy będą szybciej wykonywać zadania i efektywniej wykorzystywać zgromadzone informacje. Należy tworzyć zespoły nie większe niż dziesięcioosobowe.
4. Przestrzeń miejsca pracy – zapewnienie odpowiedniego miejsca do przeprowadzania sesji twórczych. Oprócz prawidłowo dobranego składu istotne jest również zagwarantowanie odpowiednich warunków pracy dla zespołu. Pomieszczenia powinny stwarzać przyjemny nastrój oraz być wyposażone w niezbędne elementy do pracy (narzędzia, sprzęt), które ułatwią twórcze myślenie.
5. Technika podejmowania decyzji – wybór najodpowiedniejszej techniki, która wspomogę podejmowanie decyzji w zespole i zapewni każdemu z członków grupy możliwość swobodnego wypowiedzania się. Przykładem może być burza mózgów (słowna i pisemna), kruszenie, diagram Ishikawy lub mapa myśli.
6. Cele grupy – wyznaczenie dla grupy celów oraz zadań w sposób jasny i zrozumiały, z podaniem terminu ich realizacji.
7. Ważne jest, aby w kreatywnych zespołach znalazły się osoby cechujące się wysokim poziomem postawy twórczej, które w łatwy sposób będą generować nietypowe rozwiązania. Skład kreatywnego zespołu powinien być uzależniony od tego, w jakim dziale pożądana jest zmiana – rozumiana jako wprowadzenie innowacyjnego rozwiązania. W składzie zespołu powinni znaleźć się także: pracownicy dysponujący zdolnościami technicznymi, pracownicy posiadający umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, pracownicy z umiejętnościami interpersonalnymi.

Równie znaczące jest zorganizowanie fizycznej przestrzeni miejsca pracy sprzyjającej kreatywności. Środowisko pracy ma wpływ na nastrój, poziom stresu i motywację do pracy. Im mniej stresująca praca i im bardziej komfortowo, tym bardziej kreatywne wyniki będą osiągnęte. Dbłość o zorganizowanie fizycznej przestrzeni miejsca pracy powinna być priorytetem w nowoczesnych firmach, które chcą skuteczniej zarządzać kreatywnością. Wpływają na to takie elementy jak aranżacja wnętrza, kolorystyka czy widok z okna. Ważne są też inne czynniki, np. temperatura i komfort akustyczny czy sama lokalizacja. Pracownicy, których dom znajduje się 1 kilometr od siedziby firmy i którzy w drodze do pracy mają widok na rzekę, będą bardziej zadowoleni niż ci, którzy dojeżdżają pociągiem lub samochodem i codziennie stoją w korkach. Pracodawcy powinni więc zadbać nie tylko o jakość samego biura, lecz także o to, aby było zlokalizowane w dogodnym dla pracowników

miejscu pod względem dojazdu. Również temperatura ma duży wpływ na zachowanie człowieka i jego produktywność. Obszar komfortu wyznacza przedział temperatur 22–25 stopni Celsjusza. Jak pokazują dotychczasowe badania, najwyższą wydajność pracownicy osiągają w bardzo wąskim zakresie temperatur, tzn. przy 21–23 stopniach Celsjusza. Poniżej 17 stopni oraz powyżej 28 stopni produktywność spada o 5% i takie warunki mogą negatywnie oddziaływać na zdrowie pracowników²⁶.

Organizacja przestrzeni biurowej ma znaczący wpływ na skłonność pracowników do dzielenia się wiedzą i na ich kreatywność. Atmosfera w pracy i poziom motywacji pracowników pośrednio wynikają z jakości przestrzeni biurowej. Najważniejszym trendem w projektowaniu kreatywnych biur jest zapewnienie transparentności i przestrzeni do współpracy. Wszelkie przejawy formalnych barier dla komunikacji powinny być usunięte. Transparentność może oznaczać wstawianie szklanych ścian i drzwi, ale też usuwanie barier architektonicznych pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Właściwym kierunkiem zmian w projektowaniu przestrzeni biurowej jest wpływanie za jej pomocą na system wartości i kulturę organizacyjną. Kreatywne biuro powinno odzwierciedlać kulturę i wartości firmy i pod względem wystroju i przepływu osób bardziej przypominać ośrodek wypoczynkowy w kurorcie niż współczesny, chłodny biurowiec ze szkła, betonu i stali²⁷. Na rysunku 5 jako przykład przedstawiono kreatywne biuro firmy Google w Warszawie.

Warto wspomnieć o trendzie, który wpływa na projektowanie kreatywnych biur, czyli dostosowaniu przestrzeni do potrzeb i oczekiwań pokolenia Y (osób urodzonych w latach 1982–2004). Współczesne przedsiębiorstwa starają się zaadaptować przestrzeń biurową do mentalności wspomnianego pokolenia. Młodzi pracownicy przede wszystkim oczekują, że miejsce pracy zapewni im także możliwość rozrywki, stąd w biurach kreatywności tworzone są tzw. strefy chilloutu – przykład na rysunku 6 – gdzie pracownicy mogą pograć w piłkarzyki lub bilard. Pracownicy z pokolenia Y cenią autentyczność wizerunku pracodawcy, nie będą identyfikować się z organizacją, jeśli pracodawca nie będzie wdrażał zadeklarowanych wartości w życie²⁸.

²⁶ O. Seppänen, W.J. Fisk, Q.H. Lei, *Effect of temperature on task performance in office*, 5th International Conference on Cold Climate Heating, Ventilating and Air Conditioning, University of California, Oakland 2006.

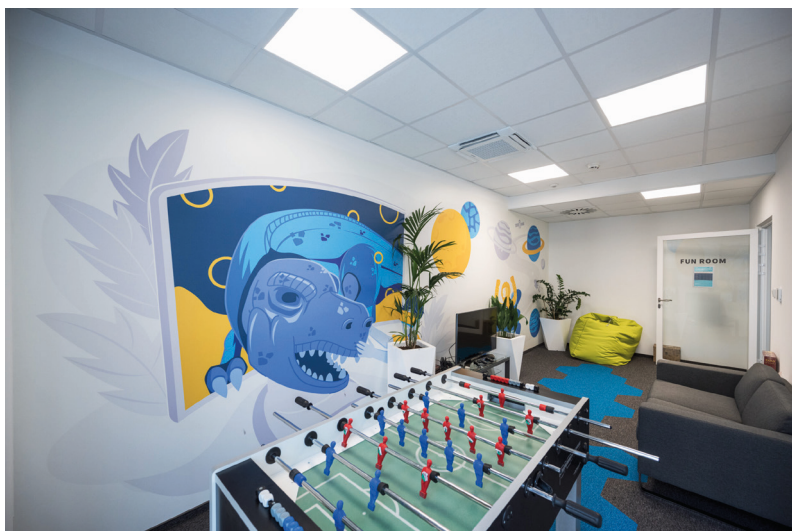
²⁷ J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie...*, s. 208–209.

²⁸ J. Fazlagić, *Projektowanie usług edukacyjnych dla przedstawicieli pokolenia Y*, [w:] *Service Design*, red. J. Fazlagić, Wydawnictwo Naukowe Grupy Uczelni Vistula, Warszawa 2014, s. 41–56.



Rysunek 5. Kreatywne biuro firmy Google w Warszawie

Źródło: *Najbardziej kreatywne biuro na świecie? Przedstawiamy przestrzeń Google'a!*, „Super Express”, 12.02.2017, <https://superbiz.se.pl/wiadomosci/najbardziej-kreatywne-biuro-na-swiecie-przedstawiamy-przestrzen-google-aa-qGDg-S1Zh-yweq.html> (data dostępu 27.12.2021).



Rysunek 6. Strefa chillout w biurze

Źródło: *Biurowa strefa chill-out – już nie luksus, a konieczność*, E-Aranżacje.pl, <http://www.e-aranzacje.pl/a/18162,biurowa-strefa-chill-out-juz-nie-luksus-a-koniecznosc1> (data dostępu 27.12.2021).

Kreatywne biuro powinno więc zapewniać następujące warunki²⁹:

- dysponować cichym zakątkiem – powinno mieć jeden cichy zakątek lub więcej, w którym można się poczuć jak poza biurem, wyciszyć, zebrać myśli czy oddać refleksji;
- stanowić energetyzujące miejsce – wystrój wnętrza, muzyka w tle czy kolory powinny inspirować pracowników i wyzwalać ich kreatywność, dlatego też zaleca się, aby wystrój wnętrza był zmieniany co jakiś czas. Takie miejsce powinno powodować pozytywne skojarzenia;
- zagwarantować pomieszczenia do pracy indywidualnej i zespołowej – ważne jest rozgraniczenie pomiędzy jakością miejsca pracy dla zespołów i do pracy indywidualnej. Miejsce sprzyjające pracy zespołowej zwykle nie jest najlepsze do pracy indywidualnej. Należy zatem przygotować dwa pomieszczenia – przestrzeń otwartą, która ułatwia komunikację, oraz przestrzeń zamkniętą, która sprzyja koncentracji i poczuciu prywatności. Należy szanować prywatność i indywidualność pracowników oraz budować ich poczucie przynależności i lojalności;
- dawać możliwość wyboru przestrzeni do pracy (otwarta lub zamknięta) – niektórzy pracodawcy decydują się na zwielokrotnienie przestrzeni biurowej w stosunku do rzeczywistej liczby pracowników, tak aby mogli oni każdego dnia wybrać sobie miejsce, w którym chcą pracować;
- przyciągać uwagę klientów – kreatywna przestrzeń biura powinna również zwracać uwagę klientów organizacji i być częścią strategii budowy wizerunku firmy;
- być praktyczne – pracownicy powinni mieć ułatwione przemieszczanie się po biurze, powinno to też wpływać na skracanie czasu wykonywanych procesów biznesowych;
- zostać zaprojektowane razem z pracownikami – zaangażowanie pracowników w aranżację miejsca pracy ma wiele zalet, a szczególnie przydatne jest w małych innowacyjnych firmach, takich jak biura architektoniczne czy agencje reklamowe. Pracownicy zaaranżują swoje biuro tak, jak sami tego chcą, co wpłynie na efekty ich pracy.

Powyższe rozważania dotyczące atmosfery i klimatu miejsca pracy, organizowania kreatywnych zespołów oraz organizowania fizycznej przestrzeni miejsca pracy sprzyjającej kreatywności warto uzupełnić o model organizacji kreatywnej, który zaproponowała D. Jagoda-Sobalak, przedstawiony na rysunku 7.

²⁹ J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie...*, s. 211–217.



Rysunek 7. Model organizacji kreatywnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Jagoda-Sobalak, *Model organizacji kreatywnej*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, PTZP, Opole 2017, s. 73–83.

Wspomniany model obejmuje cztery wewnętrzne atrybuty przedsiębiorstwa: empowerment, zespoły, twórczy styl zarządzania i wiedzę.

Według badaczki empowerment w modelu organizacji kreatywnej oznacza zgodę na twórcze myślenie pracowników, na wykorzystywanie wiedzy, doświadczeń i motywacji do realizacji celów przedsiębiorstwa. Empowerment to także tworzenie klimatu organizacyjnego, w jakim pracownicy dociekają, poszukują nowych innowacyjnych rozwiązań, czyli sami z siebie przejmują inicjatywę³⁰.

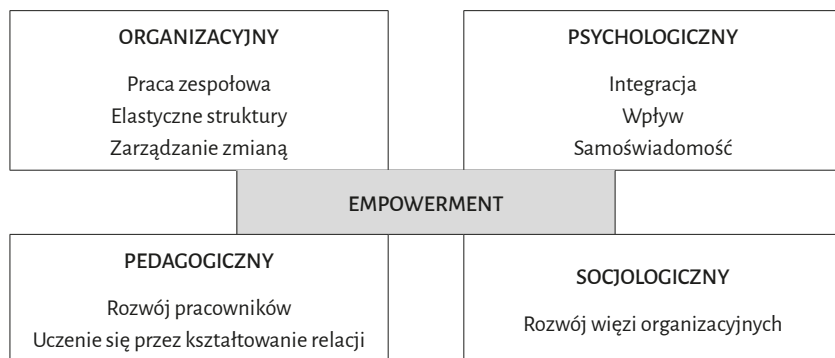
Analizując literaturę przedmiotu, można zauważyć, że empowerment zbudowany jest m.in. z³¹:

- wizjonerstwa,
- współpracy dla wyników,
- automonitoringu,
- odpowiedzialności zespołu,
- struktury międzyfunkcyjnej,
- projektów,
- liderów zespołu,
- trafnych osądów sytuacji oraz swobodnego przepływu informacji,
- przepływu wiedzy między pracownikami a pionami funkcjonalnymi.

³⁰ D. Jagoda-Sobalak, *Model organizacji kreatywnej*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, PTZP, Opole 2017, s. 73–83.

³¹ R. Zeffane, M.H. Al Zarooni, *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, „International Journal of Management” 2012, vol. 29, no. 1, s. 114–124.

Empowerment ma duży wpływ na usamodzielnienie się pracowników oraz na ich zaangażowanie w proces decyzyjny, jego wdrożenie wymaga od organizacji traktowania pracowników jako cennych aktywów, które zwiększą swoją wartość w miarę wzrostu doświadczenia i wiedzy. Organizacja musi pozwolić na wykształcenie się pracowników liderów, którzy będą w stanie przejąć inicjatywę. Jak można zaobserwować na rysunku 8, empowerment to proces wielowymiarowy (organizacyjny, psychologiczny, pedagogiczny, socjologiczny), a także dynamiczny i ciągły, który ma wysoki i pozytywny wpływ na rozwój kreatywności wewnątrz organizacji, ponieważ umożliwia pracownikom kreatywną działalność, przejawianie własnej inicjatywy poprzez możliwość podejmowania decyzji i przy zachowaniu odpowiedzialności za ich realizację. Empowerment pozwala także na wydobywanie z kreatywnych jednostek entuzjazmu i zaangażowania poprzez przekazanie im prawa do autonomii i kontrolowania działania³².



Rysunek 8. Wymiary empowermentu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Jagoda-Sobalak, *Model organizacji...*, s. 73–83.

Zespoły twórcze to kluczowa część każdej kreatywnej organizacji, są także głównym elementem strategii przedsiębiorstwa. Zespół (team) to zbiór jednostek, który powinien mieć wspólny, konkretny cel działania, a umiejętności członków zespołu powinny się wzajemnie uzupełniać i tworzyć całość pod wspólnym przywództwem; zespół jest odpowiedzialny za powierzone mu zadania³³. Twórcze zespoły charakteryzują się dużą wiedzą, nowatorskim sposobem myślenia oraz poszukiwaniem niekonwencjonalnych, często innowacyjnych rozwiązań. W organizacji

³² D. Jagoda-Sobalak, *Model organizacji...*, s. 73–83.

³³ K. Kmiotek, T. Pecuch, *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 162.

kreatywnej zespoły powinny być traktowane jako elastyczne formuły organizacji pracy, a ich konfiguracja powinna być uzależniona od składu personalnego, poziomu inteligencji, świadomości twórczej. Co najważniejsze, na czele zespołów powinien stać odpowiedni lider, który je poprowadzi. W ogromnej mierze od lidera zależy bowiem, czy zespół będzie właściwie realizował i wyznaczał nowe cele organizacji. Poziom autonomii teamu jest uzależniony od dojrzałości i efektywności jego członków. Źródłem sukcesu zespołów kreatywnych są głównie wiedza zbiorowości oraz synergia zróżnicowanych cech zespołu. W organizacjach nastawionych na kreatywność zespoły działają lepiej, sprawniej, szybciej adaptują się do zmian w turbulentnym otoczeniu niż w przedsiębiorstwach o zhierarchizowanej strukturze³⁴. Funkcjonowanie zespołów twórczych w organizacji przyczyni się do zwiększenia poziomu kreatywności, ponieważ jednostki kreatywne dobrane we właściwych grupach będą w stanie skuteczniej rozwiązywać bardziej złożone problemy, a ich decyzje będą trafne.

Według D. Jagody-Sobalak do zbudowania efektywnych i twórczych zespołów niezbędna jest realizacja poszczególnych etapów procesów tworzenia zespołu, czyli³⁵:

- a) ocena zespołu zgodnie z modelem PERFORM – pozwala na wyodrębnienie siedmiu kluczowych elementów, które są wspólne dla wybranych zespołów (cel i wartość, empowerment, relacje i komunikacja, elastyczność, optymalny poziom wydajności, uznanie i wdzięczność, morale zespołu);
- b) stworzenie karty zespołu – to zbiór jasno i wyraźnie określonych: celów zespołu, wartości i standardów, inicjatywy i praktyki zespołu oraz zasobów, co pozwala na opracowanie fundamentu pracy zespołu. Karta powinna być traktowana jako dokument dynamiczny i cały czas być na bieżąco aktualizowana;
- c) diagnoza poziomu rozwoju zespołu – należy zdiagnozować etap rozwoju zespołu. Diagnozy można przeprowadzić za pomocą pięciu etapów (wprowadzenie, niezadowolone, integracja, produktywność, wygaśnięcie), co pozwoli zrozumieć zespół na każdym z tych etapów;
- d) dopasowanie stylu przywództwa do poziomu rozwoju zespołu – styl musi być dostosowany do etapu rozwoju zespołu według czterech podstawowych stylów kierowania: delegowanie, wspieranie, konsultowanie, instruowanie;
- e) strategia zwiększania rozwoju zespołu – jej formułowanie rozpoczyna się od weryfikacji efektywności pracy zespołu poprzez przeprowadzenie audytu organizacyjnego, kolejnym krokiem jest diagnoza potrzeb rozwojowych zespołu, a następnie dostarczenie odpowiednich narzędzi i metod zwiększania efektywności.

³⁴ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 81–82.

³⁵ D. Jagoda-Sobalak, *Model organizacji...*, s. 73–83.

Tworzenie zespołów kreatywnych w organizacji pobudza kreatywność, polepsza współpracę między pracownikami oraz przyczynia się do kształtowania kultury organizacyjnej. Praca w zespole wpływa także pozytywnie na twórcze wzbogacanie pomysłów pracowników, na ich wzajemne relacje oraz interaktywne zachowania.

Trzecim elementem kreatywnej organizacji w modelu organizacji kreatywnej jest twórczy styl zarządzania, z którego teorią ściśle wiąże się idea organizacji kreatywnej. Kadra menadżerska odpowiada za nadzór nad działalnością zespołów twórczych, formułuje cele strategiczne przedsiębiorstwa, ustala kryteria oceny pomysłów, musi zadbać o zapewnienie niezbędnych środków do realizacji zadań, a także na bieżąco kontrolować przebieg realizacji zadań. Do podstawowych obowiązków kadry menadżerskiej w kreatywnej organizacji należy sprecyzowanie szczegółowych zadań poprzez³⁶:

- stworzenie sprawnego systemu gromadzenia postulatów i pomysłów pracowników dotyczących nowych rozwiązań,
- zapewnienie obiektywnej oceny zgłoszonych postulatów i pomysłów w świetle przyjętych kryteriów,
- ocenę celowości podejmowanych zadań,
- ocenę możliwości finansowych i wykonawczych przedsiębiorstwa.

Kierownictwo w organizacjach kreatywnych musi umożliwiać rozwój kreatywności pracowników i dbać o przenoszenie procesów kreatywności indywidualnej na poziomy zespołów oraz całej organizacji, co przyczyni się do przepływu wiedzy jawnej i niejawnej. Kadra kierownicza musi także zapewnić jednostkom kreatywnym sprawną realizację zadań wymagających kreatywności. W tym celu musi podejmować działania, które będą nastawione na: usuwanie przeszkód utrudniających wykonanie takich zadań, zapobieganie występowaniu przeszkód zakłócających realizację działań, ograniczanie ujemnych następstw utrudnień, których nie można uniknąć, oraz ciągłą zmianę programów działania w kierunku pozwalającym na unikanie przeszkód³⁷.

Mimo że jednostki kreatywne są raczej samodzielne, a stworzone w organizacji zespoły mają pewnego rodzaju autonomię, potrzebują one sprawnego i otwartego kierownictwa. Jak można zauważyć, nie ma tutaj mowy o autokratycznym stylu zarządzania, gdyż jednostki kreatywne nie byłyby w stanie odnaleźć się w takim modelu przywództwa, a ich praca nie byłaby efektywna. Kadra kierownicza w organizacji

³⁶ X. Zhang, K.M. Bartol, *Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment intrinsic motivation and creative process engagement*, „Academy of Management Journal” 2012, vol. 53, no. 1, s. 107–112.

³⁷ D. Jagoda-Sobalak, *Model organizacji...*, s. 73–83.

kreatywnej musi być nastawiona na delegowanie, wspieranie, konsultowanie oraz instruowanie swoich pracowników, a ponadto musi pamiętać o dopasowaniu odpowiedniego systemu motywacyjnego, zapewnieniu zarówno odpowiednich zasobów, partycypacji pracowniczej, jak i poparcia dla uzasadnionego ryzyka.

Ostatnią składową modelu organizacji kreatywnej zaproponowaną przez D. Jagodę-Sobalak jest wiedza. Aby w przedsiębiorstwie podjęto właściwe decyzje, potrzebna jest umiejętność wydobywania – spośród wielu danych – tych kluczowych informacji, które mają wpływ na dokonanie słusznego wyboru. Każdy decydent musi tę umiejętność posiadać, ponieważ dostępna informacja wpływa na jakość podejmowanych w organizacji decyzji. Pod nazwą „decydent” należy rozumieć podmiot, który dokonuje ostatecznego wyboru wariantu decyzji – może to być człowiek, grupa osób lub maszyna³⁸. W organizacji kreatywnej szczególne znaczenie mają dwie kategorie wiedzy, które są ściśle związane z oddziaływaniem człowieka na rzeczywistość, a mianowicie – wiedza teoretyczna oraz praktyczna. Ta pierwsza dostarcza informacji o tym, jaka jest obecnie rzeczywistość, natomiast wiedza praktyczna, oparta na doświadczeniu, dostarcza informacji o tym, jak zmienić rzeczywistość. Wykorzystuje się tu m.in. normy będące przekształceniem twierdzeń naukowych³⁹.

Według P.F. Druckera żaden napotkany problem nie występuje w postaci pozwalającej go rozwiązać bezpośrednio poprzez podjęcie decyzji. Należy dokonać dogłębnej analizy i rozłożyć problem na czynniki pierwsze, ponieważ elementy, które wydają się składać na istotę problemu, są tylko jego symptomami – dlatego też pierwszym, dość czasochłonnym etapem w podejmowaniu decyzji jest ustalenie problemu i jego rzeczywiste zdefiniowanie. Kolejny krok to określenie uwarunkowań rozwiązania problemu, które polega na sformułowaniu celów rozwiązania oraz czynników ograniczających poszukiwanie możliwych rozwiązań. Przy analizowaniu problemu istotne są kwalifikacja problemu decyzyjnego oraz zbieranie informacji. Kwalifikacja problemu decyzyjnego jest niezbędna, aby ustalić, kto powinien podjąć decyzję, kto będzie uczestniczył w jej przygotowaniu, kogo należy o niej poinformować oraz kto ją wykona. W większości prac poświęconych podejmowaniu decyzji zaleca się w pierwszej kolejności zebrać informacje, przy czym dopiero skuteczna kwalifikacja problemu pokaże, które informacje są kluczowe i potrzebne do podjęcia decyzji; nie jest potrzebna znajomość wszystkich informacji, liczy się natomiast wiedza, jakich danych brakuje, co pozwala decydentowi określić stopień ryzyka związanego

³⁸ A. Falkowski, T. Tyszką, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009, s. 195–196.

³⁹ D. Jagoda-Sobalak, *Model organizacji...*, s. 73–83.

z decyzją oraz przyjąć właściwy dla niej stopień ogólności i elastyczności. Na podstawie informacji, które udało się zgromadzić, decydent musi wypracować możliwe rozwiązania problemu decyzyjnego⁴⁰. Uzyskanie wszystkich informacji nie będzie nigdy możliwe, co jest głównie spowodowane tym, że informacje są albo niedostępne, albo ich zebranie jest zbyt czasochłonne lub pociąga za sobą za duże koszty.

W literaturze przedmiotu występuje pojęcie decyzji racjonalnej. Jak wiadomo, każda decyzja niesie za sobą konsekwencje, przy czym część decyzji jest oceniana negatywnie (poprzez nakłady), a część pozytywnie (poprzez korzyści), reszta jest neutralna lub istnieje brak pewności co do jej oceny. Wyróżnia się dwa czynniki racjonalności decyzji⁴¹:

- racjonalność metodologiczną – wybór dokonywany jest na podstawie dostępnych informacji i zgodnie z regułami „sztuki podejmowania decyzji”,
- racjonalność rzeczową decyzji – wybierany jest ten wariant działania, którego realizacja doprowadzi do osiągnięcia ustalonego celu działania.

Problem decyzyjny to porównanie stanu oczekiwanego ze stanem rzeczywistym, pomiar odchyleń oraz przymus wyboru jednego z wariantów działania. Jest to pojęcie z zakresu teorii decyzji oznaczające sytuację problemową, w której podmiot (decydent) staje przed koniecznością wyboru jednego z przynajmniej dwóch możliwych wariantów działania. Sformułowanie problemu decyzyjnego to pierwszy krok do zbudowania modelu decyzyjnego. Właściwie sformułowany problem powinien szczegółowo zdefiniować: decydenta, warunki ograniczające decyzje, zbiór decyzji dopuszczalnych, kryteria oceny decyzji⁴². Na podstawie wcześniej wypracowanych rozwiązań dokonuje się wyboru najlepszego z nich. Przy wyborze powinno się brać pod uwagę m.in. następujące kryteria: ryzyko, ekonomię wysiłku, czas oraz ograniczoną zasobów.

Wiedza w kreatywnej organizacji ma duży wpływ na podejmowanie decyzji, jest także warunkiem ich trafności oraz czynnikiem krytycznym rozwoju przedsiębiorstwa.

Składowe modelu organizacji kreatywnej zaproponowanego przez D. Jagodę-Sobalak nawiązują do aktualnych trendów w zarządzaniu, budując przy tym spójność na rzecz podtrzymania i zwiększania kreatywności, wzrostu innowacyjności oraz zapewniania sukcesów przedsiębiorstwa. Stworzenie kreatywnego miejsca pracy

⁴⁰ J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s. 248–253.

⁴¹ K. Chojnacka, *Racjonalność decyzji w teorii ekonomii – kilka refleksji dotyczących wyboru*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 180 (1), s. 35–45.

⁴² A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia...*, s. 195–205.

stanowi duże wyzwanie i wymaga zaangażowania kadry kierowniczej oraz wszystkich pracowników. Organizacja musi także cały czas wspierać rozwój kreatywności, np. poprzez metody twórczego rozwiązywania problemów, odpowiednie warsztaty czy współpracę ze sferą nauki. Ukazany model na pewno przyczyni się do właściwego zarządzania kreatywnością pracowników, pozwalając na jej rozwój w firmie i utrzymywanie jej odpowiedniego poziomu. Przed wdrożeniem modelu organizacji kreatywnej kluczowe są więc poznanie i zrozumienie natury wewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa, stworzenie odpowiedniego klimatu i zespołów kreatywnych oraz zapewnienie kreatywnej przestrzeni biurowej, które wpływają na sprawność działania podmiotu kreatywnego.

Tworzenie warunków sprzyjających kreatywności wymaga także opracowania systemu motywacyjnego, który będzie sprzyjał rozwojowi kreatywności zasobów ludzkich.

2.3. Metody i narzędzia motywowania kreatywnych pracowników

Motywacja należy do kluczowych czynników wpływających na wykonywanie powierzonych pracownikom zadań, ma także znaczenie dla efektywności pracy i stanowi doskonały impuls do tworzenia kreatywnych rozwiązań⁴³. Motywację człowieka można rozpatrywać w wielu ujęciach, jedna z wybranych definicji mówi, że jako motywację można określić każdy wpływ, który wywołuje, ukierunkowuje i ożywia zachowanie człowieka, przy czym obejmuje ona siły tkwiące w człowieku (motywacja wewnętrzna) lub oddziałujące na niego (motywacja zewnętrzna), które inicjują oraz kierują jego zachowaniem⁴⁴. Do najbardziej wpływowych i uznanych do dziś teorii motywacji należy teoria F. Herzberga. Autor ten wyróżnił dwie grupy czynników mających wpływ na motywację: czynniki higieny psychicznej (czynniki niezadowolenia) odnoszące się do środowiska pracy oraz motywatory (czynniki zadowolenia), które dotyczą treści pracy i prowadzą do zwiększenia satysfakcji z wykonywanej pracy i lepszej wydajności pracowników. Według F. Herzberga najpierw trzeba zapewnić pracownikom czynniki higieny psychicznej, a następnie, na drugim etapie, zastosować motywatory, co będzie prowadziło do motywacji jednostki i poniesienia większego wysiłku przez organizację⁴⁵. Motywacja i kreatywność są ze sobą

⁴³ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 12.

⁴⁴ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 14.

⁴⁵ D. Podmoroff, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 30.

znacząco powiązane. W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne teorie dotyczące motywacji wewnętrznej, zgodnie z którymi te same kontekstualne zmienne, które wzmacniają motywację wewnętrzną, łączą się także z kreatywnością. Przedsiębiorstwo powinno zatem w efektywny sposób oddziaływać zarówno na motywację jednostek, jak i na ich kreatywność oraz dobierać odpowiednie metody i narzędzia motywacji kreatywnych jednostek. Istnieją pewne sprzeczności w zależnościach pomiędzy motywacjami wewnętrzną i zewnętrzną a kreatywnością zasobów ludzkich, jednak jeśli chodzi o kreatywne jednostki, ta pierwsza będzie bardziej istotna, ponieważ stanowi wewnętrzną siłę napędową i najbardziej podstawową formę ludzkiej satysfakcji oraz ma niezaprzeczone znaczenie dla kreatywności.

W 1945 roku psycholog K. Duncker wykonał eksperyment, który badał zdolność rozwiązywania problemów z wykorzystaniem kreatywności. Badacz zauważył, że wielu ludzi wykazuje tendencję do przypisywania rzeczom tylko jednej funkcji. Zdefiniował to jako stałość funkcjonalną, czyli psychiczną blokadę przed wykorzystaniem czegoś w inny sposób, niż wskazuje na to jego funkcja. Eksperyment polegał na tym, że badani wchodziłi do pokoju, w którym przy jednej ze ścian, wykonanej z korka, stał stół, na którym leżały świeczka, pudełko pinezek i zapalki. Zadanie polegało na przymocowaniu palącej się świecy do ściany tak, by wosk nie kapał na stół, i miało sprawdzić kreatywność badanych. Próby kończyły się jednak na przymocowaniu świecy do ściany za pomocą pinezek. Prawidłowym rozwiązaniem zadania było użycie pudełka po pinezkach, przypięcie go pinezkami do ściany, a następnie umieszczenie w środku świeczki⁴⁶. W 1962 roku psycholog S. Glucksberg przeprowadził ponownie badanie K. Dunckera w zmodyfikowanej formie. Doświadczenie miało udowodnić, że wypłata zabija kreatywność. Glucksberg odkrył, że jeśli zapłaci się ludziom za to, by wykonali zadanie wymagające kreatywności, to zrobią je gorzej i wolniej niż osoby, które będą nad tym zagadnieniem pracować za darmo. Badacz chciał dowiedzieć, że kreatywność pracownika ulega upośledzeniu, jeśli ma dostać za nią wynagrodzenie, więc nie należy używać finansowych narzędzi motywacyjnych. Jeżeli natomiast praca wymaga rutynowych działań (nie jest szczególnie kreatywna), to wynagrodzenie będzie działać jako motywator. Eksperyment Glucksberga został oparty na problemie związanym ze świecami, który opracował wcześniej K. Duncker. Badanych, którzy stanęli przed rozwiązaniem tego zadania, podzielono na dwie grupy – pierwsza z nich dostała informację, że mierzony jest czas rozwiązania, lecz tylko po to, by ustalić normy czasowe wykonania zadania, a za zadanie nie ma żadnego wynagrodzenia. Druga grupa usłyszała, że czas jest mierzony, gdyż osoby,

⁴⁶ K. Duncker, *On Problem-Solving*, „Psychological Monographs” 1945, vol. 58, no. 5.

które znajdują się w grupie 25% najszybszych, dostaną premie, a najszybsza osoba dostanie dodatkowo pięciokrotną premię. Eksperyment dowiódł, że badani z grupy pierwszej szybciej wykonali to zadanie⁴⁷. Badanie S. Glucksberga pokazuje, że motywowanie jednostek kreatywnych za pomocą metod finansowych nie jest szczególnie skuteczna. Bazując na tym eksperymencie, można stwierdzić, że w motywowaniu jednostek kreatywnych należy położyć większy nacisk na niematerialne metody motywacyjne.

Anna Lipka zwraca uwagę na ograniczone możliwości motywowania pracowników do kreatywności, jednocześnie wskazując na duże znaczenie kreatywności dla innowacyjności organizacji, co stanowi uzasadnienie dla ponoszenia przez organizacje nakładów obarczonych dużym ryzykiem. Motywowanie pracownika do wykazywania się kreatywnością może odbywać się poprzez zastosowanie metod i narzędzi płacowych oraz pozapłacowych. Bodźce płacowe mogą odnosić się do kreatywności w sposób bezpośredni (ocena zachowań pracownika) lub pośredni (poprzez ocenę efektów pracy). Pierwsze podejście jest trudne do wdrożenia i w związku z tym wyliczona wysokość należnego wynagrodzenia może być obciążona dużym błędem.

Kreatywność ludzi w dużej mierze wynika z ich wewnętrznej motywacji, rozumianej jako potrzeba lub szansa tworzenia czegoś nowego. Na takich metodach i narzędziach oparta jest motywacja wewnętrzna (autoteliczna), która pobudza do działania mającego wartość samą w sobie – praca jest angażująca, ciekawa, daje satysfakcję, przyjemność oraz poczucie osobistego wyzwania⁴⁸. Indywidualna twórczość oznacza motywację do pracy nad czymś, co stanowi wyzwanie. Istotę motywacji wewnętrznej określają takie komponenty jak bodźce zawarte w czynnościach, np. poczucie autonomii i kompetencji, zainteresowanie i zaangażowanie. Motywacji tej sprzyjają m.in.: poczucie istotności pracy, swoboda działania, możliwości wykorzystania i rozwoju umiejętności⁴⁹. Poziom wewnętrznej motywacji w dużym stopniu zależy od środowiska społecznego, które oddziałuje i wpływa na kreatywność danej osoby⁵⁰. Kształtowanie nawyków pracy twórczej oraz jej regularne rozbudowywanie i wzmacnianie prowadzi do trwałej aktywności pracownika, który powinien cechować się samodzielnością w rozwoju osobistym, systematycznie podejmować działalność oraz

⁴⁷ S. Glucksberg, *The influence of strength of drive on functional fixedness and perceptual recognition*, „Journal of Experimental Psychology” 1962, vol. 63, no. 1, s. 36–41.

⁴⁸ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją...*, s. 15.

⁴⁹ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 18.

⁵⁰ A. Pierścieniak, *Wielowymiarowość zjawiska współpracy w organizacjach formalnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 11, s. 92–93.

stale wdrażać pomysły do praktyki⁵¹. Można sprawdzić, czy pracownik wykazuje własną motywację do wykonywania różnego rodzaju zadań, ale także oddziaływanie na jego motywację.

Innym rodzajem motywacji jest motywacja zewnętrzna (instrumentalna), stwarzająca zachętę do działania, które jest nagradzane lub które pozwala uniknąć kary. Jest to zatem podejmowanie działania dla pewnego zewnętrznego celu. Pojęcie to odnosi się do aktywności ukierunkowanych na bodziec zawarty w celach lub skutkach. Takiej motywacji sprzyja system nagród w postaci narzędzi takich jak premia lub kary, np. wstrzymanie płacy lub krytyka⁵².

Należy zaznaczyć, że metody materialne niekoniecznie zmotywują kreatywne jednostki, a wręcz przeciwnie – może to prowadzić do osiągania gorszych wyników, jak ukazał eksperyment Glucksberga. Pracownicy kreatywni nie myślą o sobie w kategoriach wykonawców, chcą być uważani za twórców, innowatorów, którzy nierzadko poświęcają prywatny czas na poszukiwanie rozwiązań problemów, nad którymi właśnie pracują. Takie osoby będą skuteczniej motywowane za pomocą metod motywacji wewnętrznej niż zewnętrznej.

Przełożeni mogą stosować metody motywacji zewnętrznej, ale jednocześnie powinni wykorzystywać narzędzia motywacyjne służące do wykształcenia u pracownika wewnętrznej motywacji, która u kreatywnych jednostek jest bardzo ważna. Motywacja wewnętrzna oznacza wykonywanie pracy przez podwładnego z powodu jego osobistych zainteresowań, z chęci doskonalenia się i realizacji własnych predyspozycji; uznawana jest za lepszą podstawę do pracy niż motywacja zewnętrzna, zatem kadra menadżerska powinna o nią dbać i wzmacniać na różne sposoby⁵³. Motywacja wewnętrzna jest także definiowana jako tendencja do podejmowania i kontynuowania działania ze względu na jego treść. Cechą określającą motywację wewnętrzną jest ciekawość, natomiast metodami motywującymi są właściwości będące wynikiem wzajemnego porównywania bodźców aktualnie docierających do jednostki bądź zakodowanych w strukturach pamięciowych: wieloznaczność, niewyraźność, nowość, złożoność, dziwność, niezgodność. Jednostki zmotywowane wewnętrznie chętniej angażują się w daną czynność, gdyż jest ona dla nich interesująca i wiąże się z poczuciem zadowolenia. Motywacja wewnętrzna występuje,

⁵¹ B. Wasilewska, R. Knosala, *Kreatywność zaawansowana jako warunek konieczny w procesach innowacyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2015, nr 18 (1), s. 35–36.

⁵² W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją...*, s. 15.

⁵³ M. Burkiewicz, *Efektywne motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Verlag Dashöfer, Warszawa 2011, s. 6.

gdy pracownicy podejmują działania bez zewnętrznych narzędzi w postaci nagród – wykonują pracę, ponieważ sprawia im ona przyjemność, daje okazję do poznawania czegoś nowego i rozwijania własnego potencjału, a tak jest właśnie w przypadku jednostek kreatywnych. Ten rodzaj motywacji rozumiany jest jako działanie wynikające z ambicji, pasji, zainteresowań. Pracownicy, którzy mają silną motywację wewnętrzną, łatwiej i bez wysiłku będą realizować powierzone im zadania, osiągną wyznaczone cele i sami będą dążyć do rozwoju osobistego. W tym przypadku satysfakcja wynika z samego działania, które zazwyczaj wiąże się z potrzebą zaangażowania, pomysłowości i twórczego podejścia⁵⁴. Jak widać, motywacja wewnętrzna idzie w parze z kreatywnością. Przykładowo duży wpływ na pozytywny poziom motywacji wewnętrznej ma metoda oceny pomysłów pracownika oraz efektów pracy, przekazywana przez przełożonego w postaci tzw. feedbacku wspierającego o charakterze informacyjnym, a to z kolei oddziałuje pozytywnie na rozwój kreatywności indywidualnej pracownika⁵⁵. Kiedy natomiast praca wykonywana jest tylko z pobudek zewnętrznych, pracownicy mogą czuć się kontrolowani i ich wewnętrzna motywacja w takich warunkach ulegnie zmniejszeniu, doprowadzając tym samym do znacznego obniżenia kreatywności. Należy zaznaczyć, że motywacja wewnętrzna może być uzależniona od czynników osobowościowych, takich jak:

- percepcja,
- poglądy i wartości,
- zainteresowania,
- uczucia,
- umiejętność koncentracji,
- szybkość uczenia się,
- zaangażowanie w zadania,
- umiejętność utożsamiania się z sytuacją.

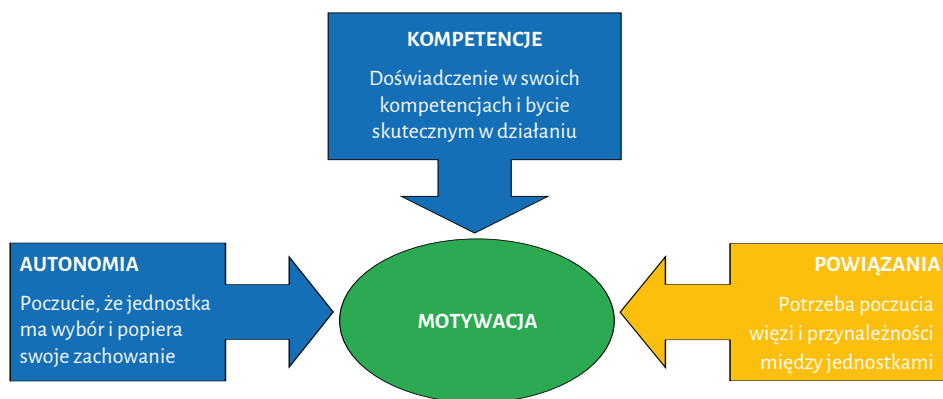
Wpływ na motywację wewnętrzną w organizacji będą zaś miały następujące czynniki:

- charakter pracy o znacznym stopniu trudności, złożoności i wrażliwości,
- duża autonomia pracowników i ich uprawnienia decyzyjne,
- sprzężenia zwrotne, które będą polegać na bezpośrednich i dość częstych kontaktach z przełożonymi, a także występować w relacjach interpersonalnych między pracownikami.

⁵⁴ J. Żukowska, *Istota motywacji pracowników tworzących zespoły w procesach innowacyjnych*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 48/2, s. 421–423.

⁵⁵ T.M. Amabile, *The social psychology of creativity*, Springer-Verlag, New York 1983, s. 150–157.

W latach 80. XX wieku E.L. Deci i R.M. Ryan prowadzili badania na temat wewnętrznej motywacji. Uznali, że ustalenia teorii samostanowienia (ang. *self-determination theory*, SDT) mogą posłużyć do efektywnego motywowania kreatywnych jednostek. Według tej teorii zewnętrzne warunki wspierające indywidualne doświadczenie autonomii, kompetencji oraz związków z innymi ludźmi wzmacniają motywację i prowadzą do lepszego poziomu wykonania, wytrwałości i kreatywności. Zgodnie z SDT rodzaj motywacji człowieka jest ważniejszy niż jej poziom. Ludzie mają wrodzone potrzeby psychologiczne, które są podstawą motywacji i integracji osobowości. Autorzy wyróżniają trzy wrodzone potrzeby (ukazane na rysunku 9), które umożliwiają optymalne funkcjonowanie i wzrost motywacji, tj.: kompetencję (ang. *competence*), pokrewieństwo (ang. *relatedness*) i autonomię (ang. *autonomy*).



Rysunek 9. Teoria samostanowienia (SDT)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.L. Deci, R.M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*, Plenum Press, New York 1985.

Za szczególnie pożądaną uważana jest motywacja autonomiczna, która wiąże się z lepszym zdrowiem psychicznym, bardziej efektywnymi działaniami w heurystycznych typach zadań, czyli z kreatywnym rozwiązywaniem problemów, z większą wytrwałością, a także z łatwiejszym uczeniem się i odczuwaniem psychicznego dobrostanu. Metody, takie jak: nadmierna kontrola, zbyt wysokie wymagania i wyzwania przewyższające możliwości, nastawienie na konfrontację, oczekiwanie od podwładnych postępowania w określony sposób i jednocześnie obietnica nagrody lub groźenie karą, osłabiają conceptualne myślenie, zdolność do rozwiązywania problemów czy kreatywność. Pozytywna reakcja przełożonego może zatem oddziaływać wzmacniająco na poziom wewnętrznej motywacji. Dotychczasowe badania pokazują, że pracownicy lepiej przyjmują pochwałę typu informacyjnego

niż pozytywną pochwałą o charakterze kontrolującym, która obniża motywację, a w konsekwencji kreatywność⁵⁶. W kontekście umacniania kreatywności możliwa jest jednak pewna synergia motywacyjna, zależąca od kilku czynników, w tym rodzaju motywatorów zewnętrznych, które w określonych warunkach mogą się łączyć z motywacją wewnętrzną, wzmacniając jej pozytywny wpływ na kreatywność lub oddziałując odwrotnie⁵⁷. W swojej teorii autodeterminacji E.L. Deci i R.M. Ryan założyli, że w przypadku motywacji wewnętrznej nie trzeba już wynagradzać pracownika pieniędzmi, aby go zmotywować. Pracownik motywowany wewnętrznie wykonuje zadanie, ponieważ istotna jest dla niego czynność. Satysfakcję czerpie z samego działania, które jest interesujące i wymaga twórczego podejścia i pomysłowości. Zdaniem badaczy, jeśli pracownik wykonuje zadanie z dużym zainteresowaniem, pasją i zapałem, wtedy nie jest potrzebne dodatkowe wynagrodzenie finansowe. Przykładowo, gdyby pracownik zajmujący się pozyskiwaniem nowych klientów, który wykonuje swoje zadanie z wielkim zaangażowaniem, otrzymał premię za liczbę pozyskanych klientów, to obniżyłaby się jego motywacja wewnętrzna. Pieniądże są kojarzone z kupowaniem produktów i usług, podobnie będzie myślał pracownik, który oceni, że ktoś kupuje jego pracę – będzie to dla niego sygnał, że to pieniądze kontrolują jego zachowanie, a nie on sam⁵⁸. Narzędzia i metody motywacji zaprezentowane powyżej warto zastosować, aby motywować kreatywnych pracowników.

Autorzy E.L. Deci i R.M. Ryan zajmowali się również teorią oceny poznawczej (ang. *cognitive evaluation theory*), która bada wpływ kontekstu społecznego na motywację wewnętrzną i pokazuje, że wszystkie czynniki kontekstualne mogą mieć dwa aspekty – informacyjny i kontrolny⁵⁹. Aspekt, który jest relatywnie uwydatniony, determinuje pozytywny lub negatywny wpływ bodźca na wewnętrzną motywację, a przez to na kreatywność. Społeczno-kontekstualne czynniki wspierające poczucie autonomii i kompetencje jednostki wzmacniają również jej motywację wewnętrzną. W teorii oceny poznawczej podkreśla się, że występowanie zmiennych sytuacji powoduje problemy, kiedy są one odbierane przez pracowników jako kontrola ich zachowania,

⁵⁶ E.L. Deci, R.M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York 1985, s. 5–9, 65–71.

⁵⁷ T.M. Amabile, *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do*, „California Management Review” 1997, vol. 40, no. 1, s. 44–45.

⁵⁸ R.W. Plant, R.M. Ryan, *Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles*, „Journal of Personality” 1985, vol. 53, no. 3, s. 435–449.

⁵⁹ C.E. Shalley, J. Zhou, G.R. Oldham, *The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?*, „Journal of Management” 2004, vol. 30, no. 6, s. 935.

inaczej jednak, gdy dostarczają informacji o kompetencjach. Idąc dalej, można stwierdzić, że charakterystyki wspomnianego już wcześniej środowiska pracy postrzegane jako kontrolujące będą osłabiać motywację wewnętrzną, a w związku z tym również kreatywność pracowników. Odwrotnie będzie w przypadku, gdy w działaniach będzie dominował pierwiastek motywacji⁶⁰.

Warto wspomnieć o teorii J.R. Hackmana i G.R. Oldhama, którzy również zajmowali się motywacją wewnętrzną. Ich model charakterystyki pracy sugeruje, że szczególnie wpływ na motywację wewnętrzną, satysfakcję z pracy oraz jej efekty mają tzw. krytyczne stany psychologiczne, które są spowodowane doświadczeniem istotności pracy, odpowiedzialnością za jej wyniki oraz znajomością faktycznych wyników pracy. Autorzy zaliczyli do szczegółowych charakterystyk pracy, wywołujących stany psychologiczne, czynniki takie jak: różnorodność, umiejętności, tożsamość zadania, waga zadania, autonomia i sprzężenia zwrotne. Według wspomnianych badaczy do powstawania i zwiększania motywacji wewnętrznej przyczynia się odpowiednie kształtowanie treści pracy poprzez wprowadzenie w nich zmian o charakterze jakościowym⁶¹.

Motywacja zewnętrzna ma dużo mniejszy wpływ na jednostki kreatywne w stosunku do motywacji wewnętrznej, gdyż jest procesem opartym na metodach stwarzania różnego rodzaju zachęt do działania, takich jak nagrody (materialne i niematerialne) lub możliwość uniknięcia kary. Motywacja zewnętrzna to tendencja do podejmowania i kontynuowania działań ze względu na pewne konsekwencje, do których te działania prowadzą, oparta jest na stosowaniu określonych instrumentów motywowania. Ten rodzaj motywacji związany jest z poczuciem, że przyczynia i kontrola działania mają charakter zewnętrzny i nie są zależne od jednostki. Menadżerowie świadomie oddziałują na podwładnych za pomocą: systemu płac, nagród, kary. W przypadku motywacji zewnętrznej pracownik sam nie odczuwa chęci zrobienia czegoś, wzbudzana jest ona poprzez perspektywę nagrody lub uniknięcia kary. W tej sytuacji nie ma mowy o odczuwaniu satysfakcji ze względu na wykonywaną czynność, ale ze względu na zewnętrzne konsekwencje lub korzyści, jakie temu towarzyszą⁶². Wyróżnia się pozytywną i negatywną motywację zewnętrzną. Pierwsza z nich zakłada zwiększenie motywacji zewnętrznej pracowników, w szczególności poprzez

⁶⁰ M. Gagne, E.L. Deci, *Self-determination theory and work motivation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, vol. 26, no. 4, s. 332.

⁶¹ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Development of the job diagnostic survey*, „Journal of Applied Psychology” 1975, vol. 60, no. 2, s. 160.

⁶² J. Wiśniewski, E. Luty, *Proces motywowania w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2016, nr 35, s. 113–114.

wzbudzenie chęci do realizacji zadania; zamiennie jest nazywana motywacją dodatnią, ponieważ koncentruje się na dodatnich wzmocnieniach, wiąże się również z chęcią dążenia do celu, która jest tym silniejsza, im krótsza droga do zapowiadanej nagrody. Pozytywna motywacja zewnętrzna ma umożliwić jednostce osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia potrzeb. Negatywna motywacja oparta jest natomiast na narzędziach prowadzących do wytworzenia mechanizmów obronnych, które powodują, że pracownicy są zmotywowani w dwóch przypadkach – w poczuciu strachu przed utratą nagrody oraz kiedy istnieje możliwość kary. Zakłada się tutaj, że wywoływanie stanu zagrożenia determinuje motywowaną jednostkę do szybkiej realizacji celu⁶³.

Poza wskazanymi rodzajami motywacji można wymienić motywację mieszaną, która dzieli się na tzw. motywację autoteliczno-instrumentalną i instrumentalno-autoteliczną. W pierwszym przypadku satysfakcja powstaje przede wszystkim na bazie odczuwania przyjemności z wykonywanych czynności, a wtórnie – z nagród i osiągnięć. W drugim przypadku wykonanie czynności staje się środkiem do osiągnięcia celu, którym mogą być właśnie nagrody⁶⁴.

W swoich badaniach nad motywacją pracowników K.A. Kovach, opierając się na teorii F. Herzberga, zaproponował metody motywacji, które uwzględniają 10 czynników postrzeganych jako ważne w motywowaniu ludzi do pracy. Autor podzielił czynniki na wewnętrzne (6 czynników) i zewnętrzne (4 czynniki)⁶⁵. Podział zaprezentowano w tabeli 4.

Omówione rodzaje motywatorów często się ze sobą przeplatają, a dobrze rozwinięte i połączone – warunkują dużą gotowość do działania, jednak jak już zauważono, różne formy motywacji nie mają takiego samego wpływu na kreatywność. Dotychczasowe badania wykazały, że kreatywności sprzyja głównie sytuacja, kiedy jednostka jest motywowana wewnętrznie. Warto przywołać wiodącą zasadę T.M. Amabile, czyli zasadę motywacji wewnętrznej kreatywności (ang. *the intrinsic motivation principle of creativity*)⁶⁶, która wskazuje, że ludzie stają się bardziej kreatywni wówczas, gdy są zmotywowani przez zainteresowanie, poczucie satysfakcji i wyzwania, jakie niesie praca sama w sobie, a nie przez zewnętrzne naciski.

⁶³ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej...*, s. 252.

⁶⁴ Ibidem, s. 18.

⁶⁵ K.A. Kovach, *What motivates employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*, „Business Horizons” 1987, vol. 30, no. 5, s. 59.

⁶⁶ T.M. Amabile, *Componential Theory of Creativity*, Harvard Business School, Working Paper 12-096, 26.04.2012, s. 4.

Presja może bowiem redukować wewnętrzne zainteresowanie zadaniem, co prowadzi do znacznego osłabienia kreatywności. Wzrost motywacji zewnętrznej może równać się ze spadkiem motywacji wewnętrznej.

Tabela 4. Motywatory wewnętrzne i zewnętrzne według K.A. Kovacha

Motywatory wewnętrzne	Motywatory zewnętrzne
Docenianie wykonywanej pracy	Bezpieczeństwo zatrudnienia
Poczucie zaangażowania	Dobre zarobki
Życzliwa pomoc w osobistych problemach	Dobre warunki pracy
Interesująca praca	Taktowne dyscyplinowanie
Szanse na awans i rozwój	
Lojalność względem pracowników	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.A. Kovach, *What motivates employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*, „Business Horizons” 1987, vol. 30, no. 5, s. 59.

Stosując metody i narzędzia motywacji, które mają zmotywować kreatywnych pracowników, należy traktować osoby zatrudnione jako autorów innowacyjnych i jednocześnie użytecznych pomysłów, które są fundamentem innowacji, czyli wszelkich nowych produktów i usług, dzięki którym przedsiębiorstwo odnosi sukces i zdobywa przewagę konkurencyjną. Trzeba pamiętać, że pracownicy kreatywni różnią się między sobą pod względem osobowości, wartości i zdolności. W 2018 roku R. Akhtar i T. Chamorro-Premuzic zaprezentowali na łamach „Harvard Business Review” poparte dowodami narzędzia oraz metody motywowania, dzięki którym kreatywni pracownicy osiągają wyniki odpowiadające ich potencjałowi, ku satysfakcji własnej, położonych oraz całej organizacji⁶⁷. Wskazane narzędzia i metody motywowania to:

1. Przypisanie odpowiednich ról jednostkom kreatywnym – należy maksymalnie dopasować predyspozycje behawioralne pracownika do pełnionej funkcji i przydzielać takie zadania, które będą dla niego ważne i adekwatne do predyspozycji. Zdarza się, że pracownik może w niektórych obszarach szczególnie się wyróżniać, a w innych zupełnie się nie sprawdzać. Przydzielenie roli wpłynie pozytywnie na jego poziom motywacji wewnętrznej, która – jak pokazały badania – sprzyja kreatywności. Im bardziej jednostki kreatywne są zmotywowane wewnętrznie, tym lepsze są efekty ich pracy.

⁶⁷ R. Akhtar, T. Chamorro-Premuzic, *Motivating Your Most Creative Employees*, Harvard Business Review, 12.11.2018, <https://hbr.org/2018/11/motivating-your-most-creative-employees> (data dostępu 12.01.2021).

2. Stworzenie skutecznych zespołów kreatywnych – ludzie łączą różne swoje umiejętności i zainteresowania, aby przełożyć kreatywne pomysły na realne innowacje. Nie wystarczy jednak stworzenie kreatywnego zespołu i zarządzanie nim. Zespół należy otoczyć dobrymi realizatorami, networkerami oraz menadżerami projektów, którzy będą dbać o każdy szczegół ich realizacji, a także motywować team do działania. Jednostki kreatywne dobrze się rozwijają, jeśli są częścią zespołu, który potrafi przekształcić pomysły w rzeczywiste produkty i usługi, uwalniając je od obowiązku wdrożenia (na tym właśnie polegają korzyści z różnorodności kognitywnej).
3. Właściwe i umiejętne zachęty do zgłaszania nowych pomysłów – jeżeli organizacja będzie oczekiwać od pracowników tylko tego, co leży w zakresie obowiązków, i dodatkowo nagradzać ich za to, gloryfikowanie kreatywności nie ma w tym przypadku sensu. Zachęcanie pracowników do kreatywności jedynie słowami nie jest wystarczające – potrzebna jest faktyczna zachęta do zgłaszania nowych pomysłów, do niestandardowego myślenia i poświęcania części energii na doskonalenie istniejących procesów, produktów i usług. Pracownicy będą starać się działać inaczej, a tym samym przyczyniać się do innowacji.
4. Tolerancja – jak pokazały badania, jednostki kreatywne są z natury bardziej drażliwe, kapryśne i trudniej je zadowolić, dodatkowo są one obdarzone ponadprzeciętną wyobraźnią, co niejednokrotnie sprawia, że są postrzegane jako osoby ekscentryczne. Często zdarza się, że tacy pracownicy zamiast upraszczać, znacznie komplikują powierzone im zadania. Należy pamiętać, że skłonności nonkonformistyczne i indywidualistyczne napędzają kreatywność, dlatego organizacja powinna wykazywać się odpowiednim poziomem tolerancji dla wspomnianych zachowań. Do nowych kreatywnych rozwiązań będą dążyć pracownicy, którzy przeciwstawiają się normom i schematom. W przypadku zatrudniania w organizacji tylko osób, które robią, co im się każe, nie ma mowy o rozwoju kreatywności. Trzeba jednak zaznaczyć, że niezależnie od tego, jak kreatywni są pracownicy, nie ma tolerancji dla niewłaściwego zachowania, szkodenia współpracownikom oraz przedsiębiorstwu.
5. Stawianie wyzwań – zlecanie łatwych i niewymagających zadań kreatywnym jednostkom jest dla nich szczególnie demotywujące. Takie prace powodują, że pogarsza się samopoczucie, spada zaangażowanie i chęć do pracy. Należy unikać sytuacji, w których pracownicy wykonywaliby pracę poniżej swoich kwalifikacji. W przypadku jednostek kreatywnych szczególnie ważne jest stawianie wyzwań, które mogłyby sprostać ich oczekiwaniom. Organizacja powinna zapewnić najbardziej utalentowanym osobom zindywidualizowane plany rozwoju, możliwość mentoringu, jak też wspierać i integrować kulturę – dzięki temu firma będzie

czerpać większe korzyści z kreatywności. Takie działania wiążą się z dodatkowymi kosztami, lecz pominięcie tych aspektów spowoduje utratę kreatywnych jednostek, co jest dużo poważniejszą konsekwencją.

6. Odpowiedni poziom presji – jak wynika z badań, zbyt wysoki poziom presji wpływa szczególnie negatywnie na samopoczucie pracowników, wywołuje stres, w konsekwencji niekorzystnie oddziałuje na wydajność oraz hamuje zdolność kreatywnego myślenia. Niewystarczająca presja z kolei ogranicza motywację. Aby zmaksymalizować kreatywność pracowników, należy stosować optymalny poziom presji, który pobudza do kreatywności. Menadżer musi znaleźć równowagę i wywierać na jednostkach kreatywnych umiarkowaną, optymalną presję – w tym celu trzeba określić granicę zasobów i oczekiwany wynik, a następnie jasno poinformować o wsparciu, na jakie pracownicy mogą liczyć w całym procesie twórczym.
7. Promowanie różnorodności kognitywnej – organizacje, którym zależy na kreatywnych rozwiązaniach, muszą promować różnorodność kognitywną między zespołami. Lider powinien właściwie dobierać osoby do zespołu, profile psychologiczne wybranych pracowników powinny być odmienne, a jednocześnie kompatybilne. Zespoły, które są zróżnicowane kognitywnie, postrzegają bowiem problemy w odmienny sposób, a w konsekwencji podejmują lepsze decyzje.
8. Okazywanie pokory – osoby egocentryczne często zostają liderami, wykorzystując swoją charyzmę, urok i pewność siebie; dzięki temu zdobywają zwolenników i z łatwością przekonują innych, że są bardziej kompetentne niż w rzeczywistości. Same te cechy jednak nie wystarczą, aby zwiększać kreatywność w zespole pracowniczym. Chcąc stworzyć kreatywny zespół i odpowiednio go zmotywować, należy mieć w sobie odpowiednią dawkę pokory. Taka postawa lidera sprzyja osiągnięciu lepszych wyników przez kreatywne zespoły, gdyż zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa, zaufania i współpracy.

Z kolei J.S. Welch zaproponował menadżerom przedsiębiorstw następujące metody motywowania pracowników kreatywnych⁶⁸:

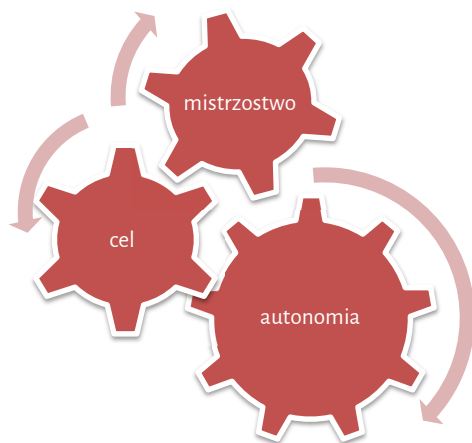
- okazywanie uznania pracownikom – jeśli pracownik lub zespół robią coś godnego uwagi, należy docenić to wydarzenie, mówić o nim i wyznaczać nagrody. Brak uznania jest często początkiem wypalenia zawodowego. Uznanie pracownika nakręca pozytywną spiralę motywacji, co będzie prowadziło do zachowań kreatywnych;
- organizowanie nieformalnych spotkań pracowników – spotkania nieformalne to okazja do zintegrowania zespołu. Liczy się to, że pracownicy poświęcili chwilę na wspólne spotkanie i oderwanie się od pracy, co będzie skutkowało ich lepszymi relacjami w przedsiębiorstwie;

⁶⁸ J.S. Welch, *Keeping...*, s. 108.

- misja przedsiębiorstwa – wyraźne zakomunikowanie, czym jest misja organizacji. Wielu menadżerów o tym zapomina i traci z oczu misję istnienia firmy. Sposób komunikacji misji powinien przyjąć określony styl: „tam jest góra, zdobądźmy ją wspólnie”;
- właściwe dobieranie celów – cel powinien zarazem być możliwy do zrealizowania i stanowić wyzwanie. Pracowników najlepiej zmotywuje poczucie, że jednocześnie zdobywają górę i się na nią wspinają.

W XXI wieku dość znana stała się przedstawiona przez D.H. Pinka metoda motywacyjna o nazwie motywacja 3.0, która dała nowe spojrzenie na motywację, zwłaszcza w kontekście pobudzania kreatywności i innowacyjności. Wspomniany autor przedstawia motywację 3.0 jako kompilację trzech elementów: autonomii, mistrzostwa i celu. Na rysunku 10 zaprezentowano strukturę motywacji 3.0

Pierwszy element, autonomia, wiąże się z czterema obszarami, tj.: zadaniem, czasem, techniką i zespołem. Kontrola, jaką zyskują pracownicy w tych czterech obszarach, pozwala na uzyskanie lepszych wyników. Pracownicy potrzebują autonomii w tym, co robią, kiedy to robią, jak to robią i z kim to robią. Organizacje, które stosują to rozwiązanie, osiągają lepsze wyniki niż konkurenci. Jedną z metod przytoczonych przez D.H. Pinka jest ROWE (ang. *results-only work environment*), czyli środowisko pracy zorientowane tylko na wyniki. Firmy przestrzegające zasady wspomnianej metody nie określają godzin pracy pracowników, ważne jest tylko to, co mają zrobić. Jak to robią, gdzie i kiedy – to już zależy od nich, dla organizacji liczy się wyłącznie rezultat.



Rysunek 10. Motywacja 3.0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Pierścieniak, D. Krent, K. Jakieta, *Motywacja wewnętrzna jako kluczowy czynnik zaangażowania pracownika*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2013, nr 5, s. 44.

Kolejny element motywacji 3.0 to mistrzostwo – rozumiane jako pragnienie, by stawać się coraz lepszym w tym, co ma znaczenie. Mistrzostwo jest ściśle powiązane z zaangażowaniem się w to, co się robi. Wyzwania, jakie powinny być stawiane osobom zatrudnionym, nie powinny być ani zbyt łatwe, ani zbyt trudne. Zadania wykraczające nieznacznie ponad poziom obecnych umiejętności pracownika pozwalają mu się wykazać, zmuszają go do podjęcia wysiłku, który stanowi nagrodę samą w sobie. Istotne jest tutaj, aby zadania, przed jakimi stają zatrudnieni, były dopasowane do ich możliwości⁶⁹. Uzyskanie takiego optymalnego doświadczenia jest podstawą mistrzostwa, które składa się z trzech praw⁷⁰:

- sposobu myślenia – ważne, aby jednostka postrzegała swoje umiejętności jako coś nieskończonego, co cały czas można ulepszać;
- bólu – dążenie do wyznaczonego celu nie zawsze jest łatwe, jego realizacja często wiąże się z dużym wysiłkiem, determinacją i zaplanowanym treningiem;
- asymptoty mistrzostwa – cały czas można dążyć do mistrzostwa, ale nie da się go w pełni osiągnąć, co powoduje, że ludzie wciąż próbują się doskonalić.

Autonomia i mistrzostwo są kluczowymi czynnikami, ale aby równowaga była zachowana w zupełności, potrzebny jest trzeci czynnik – cel. Osoby, które wykonują swoje zadania dla wyznaczonego celu, są w stanie osiągać więcej od innych. Motywacja 3.0 kładzie duży nacisk na maksymalizację celu obok maksymalizacji zysku. Cel jest podniesiony do rangi wyższej niż do tej pory mu przypisywano. Ludzie chcą, aby cele, do których dążą, przynosiły korzyści nie tylko im, ale również przyczyniały się do czegoś większego.

Reasumując, aby właściwie zmotywować kreatywne jednostki, organizacja musi skupić się głównie na motywacji wewnętrznej pracowników, która jest w tym przypadku dużo bardziej skuteczna niż inne jej rodzaje, oraz wykorzystywać metody i narzędzia dotyczące motywacji, aby maksymalizować zachowania kreatywne wśród pracowników. Menadżerowie powinni budować zespoły kreatywne poprzez dobieranie odpowiednich jednostek, a następnie – w wyniku obserwacji pracowników – zastosować adekwatne formy motywacji za pomocą metod i narzędzi.

⁶⁹ D.H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa 2011, s. 84–85.

⁷⁰ A. Pierścieniak, D. Krent, K. Jakiela, *Motywacja wewnętrzna jako kluczowy czynnik zaangażowania pracownika*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2013, nr 5, s. 44–45.

2.4. Kontrola w procesie zarządzania kreatywnością

Skuteczne zastosowanie elementów planowania, organizowania, motywowania, niewiele pomoże menadżerom w realizacji celów organizacji, jeśli nie wprowadzi się także efektywnej kontroli. Weryfikacja jest również bardzo ważna w procesie zarządzania kreatywnością pracowników.

Według R.J. Mocklera kontrola jest systematycznym działaniem na rzecz: ustanowienia norm efektywności przy planowanych celach, zaprojektowania informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównywania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalania odchylen i pomiaru ich znaczenia oraz podejmowania wszelkich działań, które są potrzebne, żeby zapewnić, że wszystkie zasoby przedsiębiorstwa będą jak najskuteczniej i najsprawniej wykorzystywane do osiągnięcia celów⁷¹.

Aby kontrola była efektywna, w przedsiębiorstwie musi sprawnie działać proces kontrolowania, który składa się z czterech etapów⁷²:

1. Ustalenie norm – norma to cel i zadanie, z którymi będą porównywane wyniki. Normy powinny być wyprowadzane z celów organizacji i formułowane w mierzalnych kategoriach. Ostatecznym aspektem ustalania norm jest decyzja o tym, który wskaźnik wyników najlepiej nadaje się do realizacji celu kontroli. Normy mogą przybierać formę wskaźników finansowych, technicznych lub jakichkolwiek innych, warunkiem jest dostosowanie ich do specyfikacji przedmiotu kontroli. W przypadku przedsiębiorstw kreatywnych normalizacja stoi jednak w sprzeczności z kreatywnością, która wymaga wychodzenia poza schematy.
2. Mierzenie wyników – pomiar jest powtarzalnym lub ciągłym procesem ustalania badanej wielkości w zestawieniu ze znanymi wielkościami, w przyjętych jednostkach miar. Mierzenie wyników powszechnie odbywa się przy użyciu jednostek miar określonych w normie. Należy tutaj zwrócić uwagę na spełnienie warunków wysokiej jakości informacji. Wyniki pomiarów odnosi się do tych działań, które mają być przedmiotem kontroli.
3. Porównywanie wyników z normami – celem jest porównanie zmierzonego wyniku z normami ustalonymi w pierwszym etapie. Wynik może być równy ustalonej normie, wyższy lub niższy od niej. Kierownictwo decyduje o dopuszczalnym odchyleniu od norm i dopiero potem podejmuje ewentualne działania korygujące.

⁷¹ R.J. Mockler, *The management control process*, Appleton-Century-Crofts, New York 1994, s. 2, 179.

⁷² L.F. Korzeniowski, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2019, s. 302–304.

4. Ocena wyników – ostatni etap ma na celu dokonanie oceny wyników i podjęcie stosownych działań. Ocena ta w dużej mierze opiera się na analitycznych i diagnostycznych umiejętnościach menadżera, przy czym dobrze zaprojektowany system kontroli powinien wskazywać, które wyniki mieszczą się w granicach tolerancji, a które sygnalizują niezgodność z normą lub standardami, a także które uruchamiają automatyczne procesy alarmowe.

Kontrola kreatywności wewnątrz organizacji to spore wyzwanie, ponieważ wymaga ciągłej oceny i monitorowania kreatywności. Największa trudność polega na tym, że kontrola pozostaje w kontrze do kreatywności. Kontrola kreatywności może się wydawać paradoksem – w szczególności gdy przyjmie się dość powszechne rozumienie procesu kontroli w zarządzaniu organizacją czy zespołami ludzkimi. Poczucie sprzeczności w tym przypadku rodzi się, jeśli takie elementy jak istota kreatywności i wynikająca z niej pozaschematyczność działań czy przekraczanie określonych granic zestawimy z procesem wyznaczania norm i porównywania, czyli z elementem klasycznego ujęcia kontroli. Należy zatem wyraźnie zaznaczyć, że w kwestii zarządzania kreatywnością kontrola nie ma wyznaczać standardów działań kreatywnych, określać norm efektywności w tym zakresie ani porównywać z nimi osiągniętych wyników, ponieważ uzyskane rezultaty z natury powinny wychodzić poza istniejące normy, aby cechować się kreatywnością i nowatorstwem. Kontrola w zarządzaniu kreatywnością jest więc bliższa idei controllingu personalnego niż tradycyjnej kontroli realizowanej w ramach funkcji personalnej.

W swojej pracy J. Purgał-Popiela oraz M. Poczowski definiują controlling personalny jako system wspierający uzyskiwanie wysokiej efektywności pracy i pomnażanie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji. Inaczej mówiąc, jest to wewnętrzny system sterowania procesami dostarczania wartości interesariuszom w obszarze funkcji personalnej i jednocześnie narzędzie, które pozwala mierzyć wkład tej funkcji w ogólny wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa. Controlling personalny jest controllingiem funkcjonalnym, a więc takim, który dotyczy danej funkcji (obszaru, dziedziny) działalności przedsiębiorstwa (tutaj jest to kreatywność). Controlling funkcjonalny przyjmuje odpowiedni system informacyjny, jest ukierunkowany na efektywność gospodarowania posiadanymi zasobami, spełnia funkcje motywujące oraz formułuje przejrzyste zasady i procedury planowania, monitorowania i kontroli, a także nawiązuje do możliwości wykorzystania zaistniałych odchyłeń od standardów lub ochrony przed ich niekorzystnymi skutkami. Ten rodzaj controllingu pozwala także na identyfikację i eliminowanie wąskich gardeł, rozumianych jako niedobory kadrowe lub braki kompetencyjne

kadry przedsiębiorstwa⁷³. Kontrola kreatywności jest bardzo ważna, gdyż powinna zobrazować bieżącą sytuację dotyczącą aspektów kreatywności, a tym samym dać wyraźną odpowiedź, czy istnieje potrzeba wdrażania odpowiednich działań w ramach poprawy sytuacji, a jeśli tak – to jakie będą to działania. Prowadzona kontrola nie może zniszczyć kreatywności, lecz powinna ją pobudzać, dlatego należy zapewnić pracownikom kreatywnym właściwą swobodę, aby nie czuli presji klasycznej kontroli.

Kontrolowanie w zarządzaniu kreatywnością może więc dotyczyć jednostek kreatywnych, gdy są zatrudniane w przedsiębiorstwie, na samym początku, i polegać na monitorowaniu poziomu kreatywności pracowników i jego zmian w trakcie zatrudnienia, np. na skutek działań podejmowanych w celu pobudzenia kreatywności.

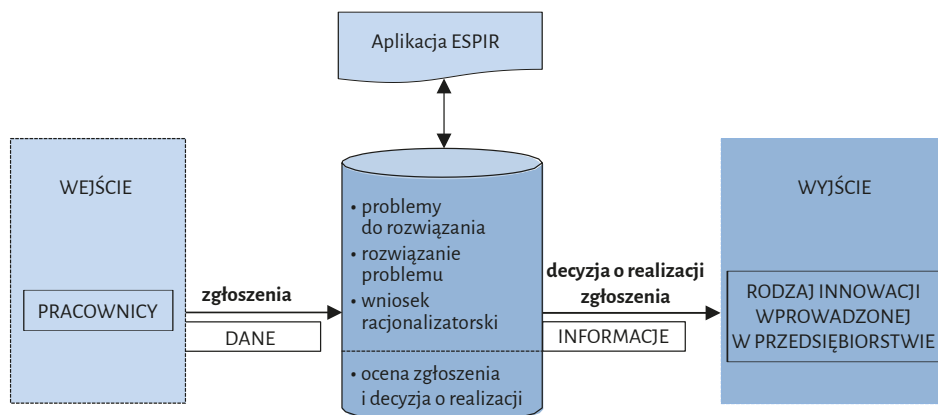
Ciekawym rozwiązaniem, które może posłużyć do kontroli kreatywności pracowników, jest wspomniany już model systemu informacyjnego, zaproponowany przez R. Knosale oraz K. Tomczak-Horyń. Podzielony na dwa procesy (rekrutacja kandydata oraz ocena pracownika pracującego obecnie w przedsiębiorstwie) można wykorzystać do kontroli kreatywności wewnątrz organizacji za pomocą oceny pracowników aktualnie pracujących w przedsiębiorstwie. Badacze zaproponowali model (zobrazowany na rysunku 11), który jest podstawą oceny kreatywności pracowników przedsiębiorstwa. Według autorów system jest wielopoziomową strukturą, która pozwala użytkownikom modelu na przekształcenie określonych informacji (wejście) na oczekiwane informacje (wyjście) poprzez zastosowanie odpowiednich procedur. Rezultatem uzyskania informacji jest określona decyzja lub decyzje⁷⁴.

Model systemu informacyjnego stanowi w zakresie oceny kreatywności pracowników podstawę opracowania aplikacji informatycznej (ESPIR). Celem aplikacji jest zbadanie wpływu kreatywności na powstawanie innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie – co jak najbardziej może przysłużyć się kontroli kreatywności. Aplikacja ma być wdrożona w przedsiębiorstwie i działać na zasadzie zgłoszeń pracowników do systemu. Pracownik wybiera typ zgłoszenia, jaki chce wprowadzić do systemu (problemy do rozwiązania, rozwiązania problemów zgłoszonych wcześniej przez innych pracowników, wnioski racjonalizatorskie obejmujące zgłoszenie problemu i jego rozwiązanie). Odbiorcą informacji z aplikacji ESPIR są wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, jednakże decyzję o realizacji zgłoszeń podejmuje kadra menadżerska.

⁷³ M. Poczowski, J. Purgał-Popieła, *Controlling personalny*, [w:] *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 180–183; za: M. Foremna-Pilarska, *Controlling personalny – problem badawczy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 471, s. 146–147.

⁷⁴ R. Knosala, K. Tomczak-Horyń, *Projekt oceny kreatywności...*, s. 36.

Oceny rozwiązań problemów i wniosków racjonalizatorskich dokonuje natomiast zespół ekspertów, którego skład jest ustalany indywidualnie. Elementem wyjścia z systemu są informacje o gotowych innowacyjnych rozwiązaniach w przedsiębiorstwie w podziale na: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe⁷⁵.



Rysunek 11. Ogólny model systemu informacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Knosala, K. Tomczak-Horyń, *Projekt oceny kreatywności pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2016, nr 2, s. 37.

Inne aspekty kontroli to ocena kreatywnych pomysłów oraz ocena zrealizowanych kreatywnych pomysłów. Ten pierwszy polega na ocenie i szacowaniu wartości pomysłu, najpierw ocenia się możliwe wdrożenie, które decyduje o tym, czy jest to jedynie ciekawa idea i czy będzie prowadzić do innowacji, i w tym momencie pojawia się konieczność oszacowania kosztów, ryzyka, czasu, zasobów ludzkich, które są niezbędne do dalszego rozwijania kreatywności⁷⁶. Niektóre z kreatywnych pomysłów na tym etapie zostaną odrzucone, bez dopuszczenia ich do dalszej realizacji. Drugi aspekt to ogólna ocena wszystkich kreatywnych pomysłów, które udało się zrealizować w całości. W tym przypadku, aby skutecznie kontrolować kreatywność, należy porównać, ile kreatywnych pomysłów zostało przedstawionych przez pracowników lub zespoły kreatywne, a ile z nich udało się zrealizować i przełożyć na innowacje. Dodatkowo trzeba odpowiedzieć na pytanie, dlaczego niektórych projektów nie udało się wdrożyć i czy będzie można je zrealizować w przyszłości.

⁷⁵ Ibidem, s. 37–38.

⁷⁶ T. Levitt, *Kreatywność to nie wszystko*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 59.

Kontrola kreatywności może posłużyć do oceny efektów, jakie osiąga organizacja w procesie zarządzania kreatywnością swoich pracowników oraz kształtowania działań zmierzających do poprawy sytuacji w tym zakresie w ujęciu długofalowym, tj. strategicznym. Kontrola powinna objąć swym zakresem również działania bieżące, tj. operacyjne, np. na rzecz właściwego kształtowania zespołów kreatywnych, które powoływane są m.in. do realizacji określonych projektów.

Na podstawie badań prowadzonych na potrzeby niniejszej monografii w dalszej części pracy przedstawiono także dobre praktyki z zakresu kontroli kreatywności. Są to najskuteczniejsze zaproponowane rozwiązania i obecnie używane przez kadrę menadżerską zarządzającą kreatywnymi pracownikami. Zarządzanie kreatywnością pracowników w przedsiębiorstwach kreatywnych powinno być podstawą ich prawidłowego funkcjonowania i rozwoju, gdyż aspekt kreatywności w ich przypadku jest bardzo ważny. Właściwe zarządzanie powinno więc przynosić przedsiębiorstwom kreatywnym korzyści w postaci wprowadzania większej liczby innowacji. W ostatnich latach zarządzanie kreatywnością zaczęło wzbudzać coraz większą ciekawość wśród naukowców i kadry kierowniczej. W kierunku tym prowadzonych jest coraz więcej badań, dlatego dobre praktyki i nowe rozwiązania w zakresie zarządzania kreatywnością pracowników to tylko kwestia czasu.

Rozdział 3

Metodyczne aspekty pomiaru i oceny zarządzania kreatywnością pracowników

3.1. Problem pomiaru kreatywności

Turbulentne, złożone i dynamiczne otoczenie gospodarcze sprawia, że kreatywność stanowi rodzaj zasobu, który w dzisiejszym świecie staje się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zasoby ludzkie odgrywają w tym względzie bardzo ważną rolę, co więcej – istnieje silna potrzeba orientacji na kreatywność, która oznacza właściwą weryfikację jej poziomu, wykorzystywanie w przedsiębiorstwie oraz ocenę. Organizacja musi również zadbać o rozwój i stymulowanie kreatywności swoich pracowników, aby wciąż podnosić jej poziom. Zwiększenie kreatywności pracowników w myśleniu i działaniu przekłada się na innowacyjność i przedsiębiorczość organizacji, a w konsekwencji stwarza warunki do osiągnięcia sukcesu na szybko zmieniającym się rynku. Liczy się również przy tym satysfakcja pracowników z uzyskanych wyników pracy, która powinna rosnąć wraz ze wzrostem poziomu kreatywności. Stymulowanie kreatywności wpływa też pozytywnie na wszystkich pracowników, gdyż sprzyja ich samorozwojowi, zwiększaniu kompetencji oraz nabywaniu doświadczenia.

Pojawia się problem, w jaki sposób zmierzyć poziom kreatywności podmiotu gospodarczego lub instytucji, regionu, np. potencjał kreatywny województwa czy indywidualny, tj. w odniesieniu do jednostki ludzkiej. Nasuwa się pytanie, jak to uczynić bez konieczności oceny struktury organizacji, systemów motywacyjnych i stylów komunikowania się. Diagnoza wspomnianych aspektów kreatywności wymaga wielu złożonych działań. Wydaje się, że częściowym rozwiązaniem może być badanie postaw pracowników wobec twórczości danej organizacji.

Postawy w tym przypadku są jednak tylko zewnętrznym przejawem czynników źródłowych, decydujących o tym, w jakim stopniu dana organizacja jest kreatywna. Te zewnętrzne symptomy pozostają w ścisłym związku z cechami źródłowymi. Określone zasady organizacji firmy, stosunek kadry kierowniczej do nowych pomysłów, styl zarządzania i inne ważne, omówione wcześniej przesłanki kreatywności muszą przełożyć się na postawy pracowników wobec twórczości¹.

W literaturze można spotkać liczne koncepcje pomiaru kreatywności pracowników, w których można odnaleźć różnorodne narzędzia służące temu celowi. Wśród naukowców opinie na temat poszczególnych narzędzi służących do pomiaru kreatywności są podzielone, w opracowaniach można spotkać zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty takich narzędzi. Pomiaru kreatywności można dokonywać z różnych perspektyw: kreatywność w ujęciu przestrzennym, kreatywność podmiotu (przedsiębiorstwa), kreatywność jednostki (osoby). Problem dotyczy konieczności stosowania różnych podejść do pomiaru kreatywności, gdyż tym różnym perspektywom towarzyszą odmienne wymiary kreatywności.

W kwestii pomiaru kreatywności w wymiarze przestrzennym warto wspomnieć o koncepcji pomiaru kapitału kreatywnego, którą na początku XXI wieku zaproponował R. Florida. Stwierdził on, że ludzka kreatywność to podstawowy kapitał ekonomiczny, a umiejętność znajdowania nowych pomysłów i lepszych sposobów tworzenia nowych rzeczy prowadzi do wzrostu wydajności, a tym samym do podniesienia stopy życiowej. Według R. Floridy każda ludzka istota jest w pewnym stopniu kreatywna, każdy człowiek posiada kapitał kreatywny, który można wykorzystywać i tworzyć z niego coś cennego. Aby dokonać pomiaru kapitału kreatywności, skonstruował wskaźnik Creativity Index, którego zadaniem jest ocena potencjału regionu do przyciągnięcia na swój teren klasy kreatywnej, co w konsekwencji ma prowadzić do wzrostu gospodarczego². Zaproponowany przez R. Floridę wskaźnik kreatywności regionu jest miernikiem zintegrowanym, obejmującym cztery indeksy³:

- indeks klasy kreatywnej – wskaźnik określający stosunek liczby osób zatrudnionych w zawodach kreatywnych do ogółu osób pracujących w danym regionie;
- indeks innowacyjności – oceniany albo na bazie wskaźnika liczby patentów w przeliczeniu na jednego mieszkańca regionu, albo na podstawie wskaźnika rocznego przyrostu liczby patentów w stosunku do liczby patentów tego terenu;

¹ E. Nęcka, *Postawy wobec twórczości w miejscu pracy*, „Czasopismo Psychologiczne” 1999, nr 5 (1), s. 70.

² R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 9–10.

³ Ibidem, s. 251.

- indeks wysokich technologii – określający udział produkcji sektora wysokich technologii w odniesieniu do łącznej produkcji tego sektora dla kraju oraz wskazujący udział produkcji generowanej przez sektor wysokich technologii w łącznej produkcji analogicznie wyznaczonej relacji dla kraju;
- indeks gejów i lesbijek – określający liczbę osób o orientacji homoseksualnej na danym terenie w stosunku do całej ludności kraju.

Propozycja R. Floridy przyczyniła się do stworzenia przez Martin Prosperity Institute globalnego wskaźnika kreatywności (Global Creativity Index), na którego podstawie corocznie opracowuje się ranking kreatywności krajów na świecie.

Wymiar kreatywności w kontekście jednostki (osoby) to przede wszystkim pomiar twórczości i ocena indywidualnego natężenia kreatywności, na którą składają się inne cechy. Poprzez pomiar kreatywności jednostki należy więc rozumieć ocenę natężenia cech składających się na kreatywność człowieka. W tym celu powstały narzędzia w postaci testów, polegających zwykle na rozwiązywaniu problemów, oraz kwestionariuszy składających się z szeregu pytań na temat osobistych preferencji, zainteresowań i poglądów, które oparte są na klasycznych testach J.P. Guilforda⁴. Wspomniany autor w swoich publikacjach zaapelował, aby twórczość traktować jako zjawisko egalitarne, właściwe większości ludzi, i zaproponował aktualny do dziś model struktury intelektu, w którym szczególne znaczenie dla twórczości miało mieć tzw. wytwarzanie dywergencyjne⁵.

W latach 50. XX wieku J.P. Guilford stworzył klarowną definicję wytwarzania dywergencyjnego, zgodnie z którą jest to aktywność rozbieżna, poszukiwanie i generowanie idei w różnych kierunkach. Amerykański naukowiec dokonał także podziału wspomnianego zagadnienia i wyróżnił wytwarzanie dywergencyjne jednostek, klas, systemów i relacji, co zaowocowało opracowaniem sposobów pomiaru twórczości i wywarło ogromny wpływ na praktykę testowania twórczości⁶. Należy zauważyć, że od tego momentu do dziś praktyki stosowane w tym zakresie niewiele się zmieniły.

Pomiar kreatywności obejmuje także próby diagnozowania kreatywności organizacji lub instytucji. Kreatywność organizacji może być postrzegana i mierzona przez pryzmat kreatywności pracowników danego podmiotu. Jeśli chodzi o kreatywność w wymiarze podmiotowym (przedsiębiorstwa), należy rozróżnić dwa terminy – postawę twórczą i zdolności twórcze. Według M. Karwowskiego postawa

⁴ J.P. Guilford, *Measurement and Creativity*, „Theory into Practice” 1966, vol. 5, no. 4, s. 185–189.

⁵ J.P. Guilford, *Creativity*, „American Psychologist” 1950, vol. 5, no. 9, s. 444–454.

⁶ J.P. Guilford, *Natura inteligencji człowieka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1978, s. 64–67.

twórcza jest względnie stała i rozumiana jako aktywny i otwarty stosunek jednostki do otaczającej ją rzeczywistości oraz do podejmowania i rozwiązywania problemów o różnym charakterze⁷. Trzeba zaznaczyć, że postawa odtwórcza jest przeciwieństwem postawy twórczej – taka orientacja może być związana z samooceną lub poczuciem własnej wartości, co w rezultacie wpływa na zachowanie jednostki. Zdolności to zaś pewien pakiet umiejętności i kompetencji, które pozwalają rozwiązywać problemy, realizować się w wybranej dziedzinie czy sferze społecznej. Dotyczy to również zdolności w zakresie myślenia dywergencyjnego i konwergencyjnego – to pierwsze jest szczególnie ważne w kontekście postawy twórczej, ponieważ sprzyja myśleniu twórczemu i podlega wytrenowaniu. Warunkiem uzyskania procesów dywergencyjnych są zadania o charakterze otwartym obejmujące wiele poprawnych rozwiązań⁸. Badacze R. Knosala, K. Tomczak-Horyń oraz B. Wasilewska zajmowali się w swych badaniach pomiarem kreatywności. Po dokonaniu pomiaru kreatywności zaobserwowali oni niejednorodne wartości z poszczególnych wyników. Takie zróżnicowanie doprowadziło do poszukiwania potwierdzenia, że wyniki te mogą stanowić naturalny sposób funkcjonowania osób kreatywnych – twórców innowacji⁹. Wspominany już M. Karwowski stwierdził, że korelacje między zdolnościami a postawą twórczą nie są zbyt silne¹⁰. Takie założenie pozwoliło R. Knosali, K. Tomczak-Horyń oraz B. Wasilewskiej przyjąć dychotomiczny charakter korelacji i zaliczyć twórców innowacji do czterech kategorii osób, obejmujących:

- jednostki pozbawione zarówno znamion postaw, jak i elementarnych zdolności twórczych,
- jednostki cechujące się postawą twórczą, ale pozbawione zdolności twórczych,
- osoby pozbawione znamion postaw twórczych, ale posiadające zdolności twórcze,
- osoby o postawie twórczej i twórczych zdolnościach.

Taki podział umożliwia dokonanie pomiaru kreatywności i stanowi zarówno dla samych jednostek, jak i dla pracodawców informację na temat tego, co jest ich mocną, a co słabą stroną, co dany pracownik powinien poprawić i jak to osiągnąć.

⁷ M. Karwowski, *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2009, s. 20.

⁸ P.J. Silvia, B.P. Winterstein, J.T. Willse, C.M. Baron, J.T. Cram, K.I. Hess, J.L. Martinez, C.A. Richard, *Assessing Creativity with Divergent Thinking Tasks: Exploring the Reliability and Validity of New Subjective Scoring Methods*, „Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts” 2008, vol. 2, no. 2, s. 68–85.

⁹ R. Knosala, K. Tomczak-Horyń, B. Wasilewska, *Pomiar kreatywności pomysłodawców innowacji w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2018, nr 162, s. 79.

¹⁰ M. Karwowski, *Zgłębianie kreatywności...*, s. 21–22.

W przypadku mierzenia postawy pracownika można uzyskać ważne dane o jego samoocenie i wiedzy – jeżeli pomiar wykaże, że są niskie, można popracować nad zmianą postawy jednostki. Zdolności uczestnika badania natomiast rozpoznaje się od najbardziej do najsłabiej rozwiniętych, co będzie skutkowało możliwością pracy nad nimi na dalszym etapie. Dzięki połączeniu zdolności z posiadaną wiedzą specjalistyczną pracownika będzie można dążyć do rozwijania jego kreatywności, co prowadzi do kompetencji innowacyjnej¹¹. Badania na temat pomiaru kreatywności cały czas są prowadzone, a narzędzie zaproponowane przez wskazanych badaczy – udoskonalane.

Należy także wspomnieć, że w kwestii pomiaru kreatywności występowały różne kontrowersje wśród naukowców. Głównym problemem było stwierdzenie, w jakim stopniu zastosowane do pomiaru narzędzia odnoszą się do prawdziwej twórczości, czy są obiektywne, rzetelne i niezależne od różnych specyficznych warunków jego przeprowadzania. Z tych powodów wielu badaczy zdecydowało się na stosowanie narzędzi bardziej realistycznych, takich jak np. próbka pracy¹². Wśród naukowców najczęściej powtarzają się cztery sceptyczne opinie na temat testów twórczości. Pierwszy i najpoważniejszy zarzut, który powtarza się w literaturze, dotyczy ich niskiej trafności. Zdaniem M. Karwowskiego argumenty te są mocno przesadzone, a trafność testów twórczości, które są oparte na klarownych modelach teoretycznych, opisujących hipotetyczne mechanizmy przebiegu twórczego (np. wspomniane testy J.P. Guilforda, zestaw testów Torrance’a – *Torrance Tests of Creativity Thinking*), została przekonująco wykazana w badaniach. Analizy pokazały, że testy pozwalają przewidywać osiągnięcia twórcze w różnych dziedzinach i są wzajemnie powiązane, pomagają odróżnić także osoby zaangażowane w aktywność twórczą i te, które nie mają takich doświadczeń¹³.

Kolejnym, bardziej uzasadnionym zarzutem jest ograniczona rzetelność testów twórczości, zwłaszcza w zestawieniu z testami inteligencji. Najczęściej raportowane miary rzetelności, przedstawiane zgodnie z klasyczną teorią testów jako spójność wewnątrzna lub spójność w czasie, zawierają się w przedziale 0,7–0,8. Taka wartość wystarcza do badań naukowych na licznych próbach, szczególnie jeżeli błąd pomiaru

¹¹ Ibidem, s. 79.

¹² T. Zaręba, *Pomiar twórczości*, 2007, http://www.ppp.tnb.pl/viewpage.php?page_id=49 (data dostępu 13.07.2020).

¹³ M. Karwowski, *Sprzeniemierzanie kreatywności?*, [w:] *Diagnozy edukacyjne. Dorobek i nowe zadania. XX Krajowa Konferencja Diagnostyki Edukacyjnej*, red. B. Niemierko, M.K. Szmigielski, Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjnej, Kraków 2014, s. 56–57.

wyodrębnia się przy użyciu metod opartych na modelowaniu latentnym, jednak jest to dokładność zbyt niska, aby myśleć poważnie o wykorzystywaniu testów do indywidualnej diagnozy – w tym przypadku przedział ufności dla indywidualnego oszacowania jest na tyle duży, że prawdopodobieństwo błędu I lub II rodzaju jest znaczne.

Skonstruowano także pierwsze testy twórczości i kwestionariusze oparte na probabilistycznej teorii testu (IRT), zorientowane na mierzenie dyspozycji twórczych oraz twórczych osiągnięć. Należy dodać, że testy oparte na IRT nie są jeszcze popularne w Polsce ani na świecie, lecz dopiero zaczynają się pojawiać i być stosowane. Wykorzystanie IRT jest konieczne, ponieważ wiedząc, że błąd standardowy pomiaru wiąże się z poziomem zdolności twórczych w sposób paraboliczny – co dotyczy najwyższego i najniższego błędu, odpowiednio na dolnym i górnym krańcu umiejętności – należałoby dla potrzeb indywidualnej diagnozy podawać takie właśnie odpowiednie doszacowanie wielkości błędu i uwzględniać je w określaniu potencjału twórczego jednostki¹⁴.

Obiekcje wzbudza też statyczność rezultatów testów twórczości. Osobę badaną prosi się zazwyczaj o wykonanie pewnego zadania – najczęściej narysowanie czegoś lub wymyślanie różnorodnych i nietypowych rozwiązań danego problemu, następnie sprawdza się, jak sobie z tym zadaniem poradził, i na tej podstawie wyciąga się wnioski o zdolnościach twórczych. Problemem, jaki zauważają w tej kwestii krytycy, jest to, że oceniając gotowy wytwór, niewiele można dowiedzieć się na temat procesu, który do tego produktu doprowadził. Zarzut jest dość istotny, lecz według M. Karwowskiego można by go zbagatelizować, ponieważ – jak twierdzi – taka jest natura nie tylko testów twórczości, ale także wielu innych testów zdolności, np. inteligencji. Wspomniany badacz uważa również, że możliwości, które stwarza nowoczesna statystyka, pozwalają przynajmniej częściowo uporać się z tym problemem. Z pomocą przychodzi tu zastosowanie modelowania wielopoziomowego bądź też latentnych krzywych wzrostu¹⁵.

Ostatni zarzut kierowany pod adresem testów twórczości kwestionuje zarówno trafność, jak i rzetelność pomiaru tymi narzędziami. Wyniki uzyskiwane przez badanych pozostają pod wielkim wpływem szeregu czynników zewnętrznych. Chodzi m.in. o wpływ instrukcji – badani, którzy są proszeni o to, aby byli kreatywni, oryginalni czy nietypowi, generują bardziej oryginalne pomysły niż ci,

¹⁴ Ibidem, s. 57–58.

¹⁵ Ibidem, s. 58.

którzy takiej instrukcji nie widzą, bądź ci, których prosi się np. wyłącznie o znaczną pomysłowość. Zarzut ten można odeprzeć twierdzeniem, że osoby badane potrzebują informacji o tym, że mają być twórcze, aby faktycznie takimi być, w przeciwnym wypadku generują idee wtórne, co może oznaczać, że ich twórcze myślenie nie jest w typowych warunkach wspierane bądź jest wręcz aktywnie tłumione¹⁶.

Krytyki pomiaru kreatywności na pewno nie należy bagatelizować, wciąż pojawiają się nowe teorie twórczości i hipotezy, testy natomiast pozostają takie same lub zmieniają się nieznaczaco. Niejednoznaczność samej kreatywności rodzi problem z podejściem do jej pomiaru, a także trudność w identyfikacji odpowiednich wymiarów kreatywności oraz doboru właściwych metod i miar. Trafność wspomnianych testów nie jest jednak tak niska, jak twierdzą krytycy, i mogą one posłużyć badaczom do prowadzenia badań nad kreatywnością.

Złożoność kategorii, jaką jest kreatywność, skłania do jej badania, tj. identyfikowania, pomiaru i oceny, w różnych wymiarach poprzez analizę zarówno samego podmiotu (jednostki kreatywnej – jej postaw, zdolności, preferencji) i jego środowiska (klimatu pracy, zespołów twórczych itd.), jak też oceny wytworów określonej twórczości, np. innowacyjności tworzonych rozwiązań.

3.2. Metody i mierniki oceny kreatywności pracownika

W metodologii badań kreatywności nie wypracowano dotąd uniwersalnych strategicznych podejść diagnostycznych. W tej dziedzinie w dalszym ciągu panuje znaczna dowolność, a metody i narzędzia stosowane przez różnych badaczy są odbiciem różnic w pojmowaniu samego zjawiska kreatywności i niewiele z nich spełnia wszystkie kryteria psychometryczne. Większość metod odnosi się do poznawczych i osobowościowych właściwości twórczych osób albo właściwości twórczych wytworów, znacznie rzadziej bada się twórcze środowiska oraz proces tworzenia. Można uwzględnić tradycyjnie wymieniane cztery odmienne przedmioty badań, tzw. 4P¹⁷, które różnicują metody oceny kreatywności na:

- metody badania osób (ang. *person*),
- metody badania procesu (ang. *process*),
- metody badania wytworów (ang. *product*),
- metody badania kreatywnego środowiska (ang. *place*).

¹⁶ Ibidem, s. 62–63.

¹⁷ D. Kubicka, *Strategie i techniki badania twórczości*, [w:] *W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości*, red. A. Tokarz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 125.

Biorąc pod uwagę specyfikę wynikającą z podejścia metodycznego, można wyróżnić szereg metod i narzędzi wykorzystywanych w tzw. psychometrycznych badaniach kreatywności¹⁸:

- testy,
- kwestionariusze,
- wywiady,
- obserwację zachowań lub działalności,
- analizę wytworów.

Na podstawie powyższego podziału D. Hocevar i P. Bachelor wyróżnili osiem głównych metod i narzędzi¹⁹:

- testy zachowania i myślenia dywergencyjnego,
- kwestionariusze postaw twórczych i zainteresowań,
- kwestionariusze osobowości,
- kwestionariusze i skale właściwości środowiska twórczego,
- skale ocen twórczości i analiza wyników,
- ocenę wytworów,
- badanie historii i osiągnięć wybitnych twórców,
- badanie twórczości codziennej.

Analizując obecną literaturę, można stwierdzić, że zaprezentowana klasyfikacja jest nadal użyteczna, dlatego też w niniejszych rozważaniach podział ten stanowi podstawę grupowania metod i narzędzi, choć są one przedstawione w nieco zmodyfikowanym układzie.

Testy twórczości obejmują zbiór zadań, które są opracowane w taki sposób, aby na ich podstawie można było wyciągnąć wnioski o poziomie rozwoju umiejętności, zdolności lub cechy danej osoby. Należy podkreślić, że wspomniane testy, tak jak każda inna metoda badawcza, mają określone zalety i wady. Aby zniwelować potencjalne wady, trzeba odpowiednio przygotować się do przeprowadzenia testów, m.in. bazować na doświadczeniach poprzednich badaczy, uwzględnić potencjalne dystrykty przed badaniami i w ich trakcie, wykonać badanie pilotażowe, zadbać o odpowiednie warunki, czas i nastrój badanego, bez wywierania na nim presji. Do pomiaru kreatywności jednostki używa się także testów odległych skojarzeń, które są skonstruowane w odmienny sposób. W zamyśle zadania te mają tylko jedną prawidłową odpowiedź – np. może chodzić o podanie czwartego słowa,

¹⁸ Ibidem, s. 126.

¹⁹ D. Hocevar, P. Bachelor, *A taxonomy and critique of measurements used in the study of creativity*, [w:] *Handbook of creativity*, eds. J.A. Glover, R.R. Ronning, C.R. Reynolds, Plenum Press, New York 1989, s. 53–75.

które kojarzy się z wymienionymi wcześniej trzema słowami, ale z każdym na innej zasadzie. Powstały również testy rysunkowe, w których należy np. uzupełniać rozpoczęte obrazki zawierające kilka prostych elementów.

Testy twórczości zostały zapoczątkowane przez J.P. Guilforda w 1978 roku. Narodziła się wtedy tendencja do badania twórczości w taki sam sposób, jak tradycyjnie bada się inteligencję, oraz zaczęto poszukiwać wskaźników twórczości. Do badania poszczególnych składowych twórczości wspomniany badacz zaproponował cały system zadań eksperymentalnych, który w kolejnych latach podlegał znacznym modyfikacjom wprowadzanym przez jego następców. Oznacza to, że zamiast kierować się sugestiami J.P. Guilforda, by badać: spostrzeganie, pamięć, myślenie dywergencyjne, myślenie konwergencyjne i je oceniać, kontynuatorzy jego myśli – J.F. Feldhusen i B.E. Goh – w 1995 roku skierowali cały impet badawczy na myślenie dywergencyjne²⁰. Zadania używane w rozmaitych badaniach najczęściej mierzą poziom zdolności wytwarzania dywergencyjnego jednostek, klas, relacji i przekształceń na treściach figuralnych lub semantycznych – są to np. testy szkiców, testy niezwykłych zastosowań oraz testy konsekwencji. Reakcje badanych ocenia się w kategoriach²¹:

- płynności myślenia, czyli łatwości wytwarzania pomysłów – mierzonej liczbą pomysłów,
- giętkości myślenia, czyli łatwości zmiany jego kierunku – mierzonej liczbą kategorii, do których można zaliczyć pomysły,
- oryginalności myślenia, czyli umiejętności wytwarzania pomysłów niezwykłych lub rzadkich – mierzonej za pomocą obliczeń wskaźników frekwencyjnych lub z wykorzystaniem ocen sędziów kompetentnych.

Na podstawie pomysłów J.P. Guilforda powstało wiele testów, których zestawienie zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Narzędzia i metody do pomiaru twórczego myślenia stworzone na podstawie testów J.P. Guilforda

Autor	Nazwa	Zastosowanie
1	2	3
E.P. Torrance	<i>Testy twórczości Torrance'a</i> (<i>Torrance Tests of Creative Thinking</i>)	diagnoza myślenia twórczego
J. Trzebiński	<i>Testy anagramów, Test konsekwencji,</i> <i>Test tytułów, Test opowiadań</i>	badania nad uwarunkowaniami oryginalności myślenia

²⁰ J.F. Feldhusen, B.E. Goh, *Assessing and accessing creativity: An integrative review of theory, research, and development*, „Creativity Research Journal” 1995, vol. 8, no. 3, 231–247.

²¹ D. Kubicka, *Strategie...*, s. 127–130.

1	2	3
E. Nęcka, A. Rychlicka	<i>Test twórczego myślenia</i>	pomiar zdolności poznawczych ważnych dla przebiegu myślenia twórczego
F.J. Corbalán, F. Martínez, D. Donolo, C. Alonso, M. Tejerina, R.M. Limiñana	<i>Test generowania pytań</i> (<i>The Question Generation Test</i>)	pomiar zdolności do wytwarzania wielu alternatywnych schematów
R. Hoepfner, J. Hemenway	<i>Test potencjału twórczego</i> (<i>Test of Creative Potential</i>)	pomiar zdolności do opracowywania staranności i oryginalności pomysłów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.P Torrance, *Torrance Tests of Creative Thinking: Norms-Technical Manual*, Personnel Press, Princeton, New Jersey 1966; J. Trzebiński, *Z badań nad uwarunkowaniami oryginalności myślenia*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1978; E. Nęcka, A. Rychlicka, *Test twórczego myślenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1986; F.J. Corbalán, F. Martínez, D. Donolo, C. Alonso, M. Tejerina, R.M. Limiñana, CREA. *Inteligencia Creativa: Una Medida Cognitiva de la Creatividad*, TEA Ediciones, Madrid 2003; R. Hoepfner, J. Hemenway, *Test of Creative Potential*, University of Southern California, Los Angeles 1973.

Niemieckim badaczom K. Urbanowi i H. Jellenowi udało się przełamać guilfordowską i postguilfordowską tradycję, tworząc testy twórczości TCT-DP oraz TCT-V. Autorzy potraktowali twórczość w kategoriach bardziej realistycznych i kompleksowych – jako zespół zdolności intelektualnych oraz właściwości motywacyjno-osobowościowych, które przejawiają się w tworzeniu własnych, bogatych i niekonwencjonalnych syntez elementów niedokończonego rysunku²².

Kwestionariusze postaw, zainteresowań, motywacji, stylów twórczości są tworzone, aby u osób twórczych rozpoznać specyficzne postawy, przekonania, zainteresowania, wartości, motywy, doświadczenia życiowe czy style działania – szczególnie takie, które predysponują do kreatywności. Tego typu narzędzia powinny pomóc ludziom w uświadomieniu sobie własnych przekonań, strategii, technik i podejścia do twórczości, co ma ułatwić wykorzystanie własnych specyficznych zasobów twórczości, a także pozwolić na docenienie w niej konieczności ciężkiej pracy, wytrwałości oraz potrzeby stosowania różnorodnych technik. Narzędzia te służą do badania postaw sprzyjających i niesprzyjających kreatywności w miejscu pracy, a tym samym pomagają stwierdzić, czy kreatywność w badanym sektorze jest odpowiednio pobudzana, czy raczej blokowana. Kwestionariusze umożliwiają pomiar predyspozycji twórczych dzięki uzyskaniu informacji, w jaki sposób jednostka postrzega świat,

²² H. Jellen, K. Urban, *Assessing Creative Potential World-wide: The First Cross-cultural Application of the Test for Creative Thinking–Drawing Production (TCT-DP)*, „Gifted Education International” 1989, vol. 6, no. 2; za: D. Kubicka, *Strategie...*, s. 127–130.

innych ludzi i siebie. Ich konstrukcja przypomina kwestionariusze stosowane do badań osobowości. Badanie przy użyciu takich narzędzi nie wymaga rozwiązania zadań, ale udzielenia odpowiedzi dotyczących własnych preferencji i przyzwyczajzeń intelektualnych. Wykorzystanie takich kwestionariuszy wymaga od badanego dużej wiedzy o samym sobie, dlatego też stosowane są one zazwyczaj wobec jednostek dojrzałych. Na podstawie wyników można stworzyć obraz typowego funkcjonowania, w przeciwieństwie do testów, z których uzyskuje się informacje na temat maksymalnego funkcjonowania, często wynikającego z tego, że pracownik w trakcie badania może być zmotywowany bardziej niż zwykle. Za pomocą kwestionariuszy można badać postawy wobec kreatywności w miejscu pracy i na ich podstawie wnioskować o kreatywności organizacji lub instytucji²³.

Kwestionariusze stosowane są w tzw. metodach samoopisowych i zwykle bywają wykorzystywane w badaniach zbiorowych. Bardzo ważne jest wzbudzenie motywacji w respondentach, czego skutkiem będą staranne i zgodne ze stanem faktycznym odpowiedzi na zadane pytania. Bardzo ważne jest więc, aby ukryć przed uczestnikami właściwy cel badań, co pozwoli uniknąć potrzeby wpływu aprobaty społecznej. Należy również dostosować styl i język stwierdzeń do intelektualnych możliwości badanych. Narzędzia te są często stosowane ze względu na łatwość użycia i obliczania wyników. Przegląd omawianych kwestionariuszy zamieszczono w tabeli 6.

Tabela 6. Zestawienie wybranych kwestionariuszy stosowanych w badaniach postaw, zainteresowań, motywacji, stylów twórczości

Autor	Nazwa	Zastosowanie
E.P. Torrance	<i>Skala motywacji twórczej (Creative Motivation Scale)</i>	Bada motywację twórczą, która z uwagi na swe mechanizmy określana jest jako motywacja autonomiczna lub samoistna
G.A. Davis	<i>Jak myślisz (How do you think – HDYT)</i>	Pozwala na diagnozę podstawowych wymiarów twórczej osobowości
V.K. Kumar, D. Kemmler, E.R. Holman	<i>Kwestionariusz stylów twórczości (The Creativity Styles Questionnaire)</i>	Bada przekonania na temat tego, co to znaczy być kreatywnym oraz jakie strategie stosuje człowiek do wzmożenia własnej kreatywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.P. Torrance, *Torrance Creative Motivation Scale*, Bearly Limited, New York 1984; G.A. Davis, *How do you think – HDYT*, Figural Learning Systems, Wisconsin 1997; V.K. Kumar, D. Kemmler, E.R. Holman, *The Creativity Styles Questionnaire-Revised*, „Creativity Research Journal” 1997, vol. 10, no. 1.

²³ Ibidem, s. 135.

Kwestionariusze osobowości to narzędzia, które również wykorzystywane są w metodach samoopisowych. Oceniają indywidualne upodobania w zachowaniu, czyli preferowany sposób pracy. Nie informują o umiejętnościach, lecz o postrzeganiu siebie w relacjach z innymi ludźmi, o podejściu do problemów oraz o sposobie przeżywania emocji i uczuć. W przypadku tego typu narzędzi nie ma odpowiedzi dobrych ani złych. W tabeli 7 zaprezentowano przegląd kwestionariuszy osobowości.

Tabela 7. Zestawienie wybranych kwestionariuszy osobowości

Autor	Nazwa	Zastosowanie
H.G. Gough, A.B. Heilbrun	<i>Test przymiotników</i>	Diagnostuje osobowość twórczą
G. Domino	<i>Skala twórczości</i>	Ocenia poziom twórczości
A. Strzałecki, M. Skorupska	<i>Styl twórczego zachowania</i>	Diagnostuje mechanizmy osobowościowe
S. Popek	<i>Kwestionariusz KANH</i>	Diagnostuje zachowania twórcze

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.G. Gough, A.B. Heilbrun, *The Adjective Check List Manual*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto 1983; G. Domino, *Identification of potentially creative persons from the adjective check list*, „Journal of Consulting and Clinical Psychology” 1970, vol. 35, no. 1; A. Strzałecki, M. Skorupska, *Model Stylu Twórczego Zachowania w analizie procesu tworzenia reprezentacji poznawczych muzyki*, „Studia Psychologica UKSW” 2003, nr 4; S. Popek, *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH: Podręcznik*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001.

Kreatywność uważa się obecnie za kluczowy czynnik sukcesu organizacji, która musi być stabilna i skuteczna, a zarazem otwarta na zmiany procedur, dostosowujących jej działania do ciągle zmieniającego się świata. Wdrożenie twórczego klimatu w organizacji i utrzymanie go na właściwym poziomie zależy między innymi od postaw pracowników wobec twórczości, które przekładają się na ich konkretne czynności i zachowania. Organizacjom są zatem potrzebne informacje na ten temat. Kwestionariusze identyfikujące klimat twórczy i środowisko pracy służą do pomiaru twórczego klimatu wewnątrz organizacji. Ich głównym celem jest zbadanie nasilenia zachowań twórczych w obrębie organizacji. Dzięki wspomnianym narzędziom można także zidentyfikować w organizacji czynniki stymulujące oraz blokujące kreatywność pracowników. Należy zaznaczyć, że za pomocą kwestionariuszy badana jest indywidualna percepcja atmosfery w organizacji. Ta perspektywa teoretyczna rzadziej występuje w literaturze przedmiotu i skutkuje też trudnościami z orzekaniem

o trafności narzędzia²⁴. Tabeli 8 zawiera przegląd narzędzi i metod wykorzystywanych do pomiaru kreatywności w miejscu pracy.

Tabela 8. Zestawienie kwestionariuszy identyfikujących klimat twórczy i środowisko pracy

Autor	Nazwa	Zastosowanie
M. Basadur, P.A. Hausdorf	24-czynnikowa skala preferencji (24 Item Preference Scale)	Diagnostuje postawy pracowników wobec twórczości
T.M. Amabile, N.D. Gryskiewicz	Kwestionariusz środowiska pracy (The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory)	Charakteryzuje klimat pracy
G. Ekvall	Kwestionariusz twórczego klimatu	Identyfikuje istotne stymulatory oraz inhibitory kreatywności występujące w danym miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Basadur, P.A. Hausdorf, *Measuring divergent thinking attitudes related to creative problem solving and innovation management*, „Creativity Research Journal” 1996, vol. 9, no. 1; T.M. Amabile, N.D. Gryskiewicz, *The Creative Environment Scales: The Work Environment Inventory*, „Creativity Research Journal” 1989, vol. 2, no. 4; G. Ekvall, *Organizational climate for creativity and innovation*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, vol. 5, no. 1.

Jeśli mowa o kreatywnym produkcie, to jest on rezultatem twórczego procesu i może przybierać rozmaite formy, jednak panuje powszechnie wyrażany pogląd, że powinien być jednocześnie innowacyjny i wartościowy. Te wieloznaczne kryteria powinny zostać uściślone na podstawie oceny dzieła. Przykładem oceny kreatywnego produktu jest technika analizy konsensualnej (ang. *Consensual Assessment Technique*), zaproponowana przez T.M. Amabile. Zawartość kreatywności w produkcie ocenia się na podstawie zgodności ocen co najmniej od kilku do kilkunastu niezależnych znawców danej dziedziny. Technika polega na wykonywaniu przez badanych otwartych zadań, kończących się pewnymi materialnymi rezultatami, które można poddać ocenie. Należy również utworzyć wystarczająco dużą grupę ekspertów oraz opracować szereg kryteriów oceny, które skłonią do zróżnicowanych ocen i zapobiegą naturalnym zniekształceniom podczas szacowania. Każdy ekspert powinien osobno ustalić rangę produktów przedstawionych do oceny, kierując się własnym, subiektywnym rozumieniem kreatywności²⁵.

²⁴ M. Karwowski, K. Pawłowska, *Klimat dla kreatywności w miejscu pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2009, nr 2, s. 19–20.

²⁵ D. Kubicka, *Strategie...*, s. 140.

W ostatnich czasach pojawiły się też próby analizowania przebiegu działań prowadzących do twórczych zachowań. Badacze tej dziedziny zaczęli rejestrować całokształt działań osoby rozwiązującej twórczy problem, a następnie kategoryzować je i kodować w ramach pewnego systemu interpretacyjnego. W rezultacie można uzyskać precyzyjny opis rozmaitych wymiarów kreatywnego działania, czyli opis jego struktury z perspektywy makroprocesualnej. Psycholog T. Kocowski analizował przebieg grupowych sesji inwentycznych, które stanowiły dokumentację przebiegu rzeczywistych procesów twórczych w toku rozwiązywania prawdziwych problemów technicznych, i na tej podstawie wyróżniał tzw. idee kierunkowe²⁶. W swojej pracy D. Kubicka analizowała natomiast przebieg aktywności dzieci w wieku przedszkolnym podczas wykonywania kreatywnego zadania, próbując ustalić charakterystyczne dla działań twórczych sposoby organizacji. Dzieci układały kompozycję, wykorzystując do tego odpowiednio zmodyfikowane tworzywo scenotestu – tj. poddawane były testowaniu projekcyjnemu, w którym dziecko układa na prostokątnej scenie kompozycję z określonego zestawu minizabawek, przez co ujawnia własne problemy emocjonalne i społeczne w rodzinie.

Badania w zakresie analizy przebiegu zachowań twórczych wciąż są prowadzone. Dzięki nim można będzie wypracować bardziej rzetelny zestaw kryteriów pozwalających na diagnozowanie i prognozowanie umiejętności człowieka poprzez analizę próbek jego zachowania w potencjalnie kreatywnej sytuacji²⁷.

W badaniach nad kreatywnością mają również zastosowanie skale obserwacyjne. Skale szacunkowe konstruowane są dla potrzeb oceny rozmaitych aspektów zachowania, służącej do wstępnego rozpoznania kreatywnych jednostek, a także dla potrzeb szczegółowych analiz przebiegu twórczego działania, których zadaniem jest wykrycie specyfiki takich działań.

W Polsce do rozpoznawania kreatywnych uczniów stosowano skale obserwacyjne w wersji przymiotników, które wykorzystywały R. Wiechnik²⁸ i A. Tokarz z A. Słabosz²⁹. W późniejszym czasie metodę tę wykorzystywała także D. Kubicka do obserwacji dziecka i jego skłonności do kreatywności. Wciąż trwają prace

²⁶ T. Kocowski, *Szkice z teorii twórczości i motywacji*, SAW, Poznań 1991, s. 46.

²⁷ D. Kubicka, *O prognozowaniu twórczości w dzieciństwie. Twórcze przedszkolaki 12 lat później*, „Psychologia Rozwojowa” 2011, nr 16 (4), s. 73–87.

²⁸ R. Wiechnik, *Obraz ucznia idealnego w percepcji nauczycieli szkół podstawowych*, „Psychologia Rozwojowa” 2000, nr 3–4.

²⁹ A. Tokarz, A. Słabosz, *Cechy uczniów preferowane przez nauczycieli jako wymiar aktywności twórczej w szkole. Cz. II. Uczeń idealny i twórczy w preferencjach badanych nauczycieli*, „Edukacja. Studia. Badania. Innowacje” 2001, nr 3 (75).

nad ulepszaniem metody skalowania; jej zaletą jest dostosowanie procedury badania do specyfiki kreatywności w wieku dziecięcym, odwoływanie się do konkretnych zachowań. Jest to metoda przeznaczona do wstępnego rozpoznawania kreatywnych skłonności dziecka³⁰.

Skala twórczości życiowej (ang. *Lifetime Creativity Scales*) przedstawia odmienne podejście do badania twórczości; została ona opracowana przez R.L. Richardsa wraz z zespołem psychologów klinicznych. Konstrukcja tej skali opiera się na założeniu, że kreatywność we wszystkich przejawach ludzkiego życia manifestuje się poprzez oryginalność, nowość, niezwykłość pomysłów, które w dodatku przybierają formę osiągnięć czy wyników, które są znaczące dla kogoś jeszcze poza samym autorem, ale niekoniecznie zyskujących uznanie w postaci nagród czy publikacji. Tak rozumiane osiągnięcia identyfikuje się, analizując przebieg całego życia człowieka, rozpoznając na jego tle podstawowe dziedziny aktywności zawodowej i pozazawodowej oraz dokonując oszacowań na skali w zakresie wskaźników twórczości³¹.

Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że powstały również określone systemy diagnostyczne twórczości, które integrują różne wymiary funkcjonowania psychologicznego danej jednostki. Wyniki uzyskane przy zastosowaniu różnych metod zapewniają wygodne schematy postępowania diagnostycznego. W latach 90. XX wieku R.J. Kirschenbaum stworzył system klasyfikacji kreatywności (ang. *The Creativity Classification System*), oparty na założeniach modelu kreatywności G. Wallasa. System ten integruje dziewięć najważniejszych wymiarów twórczości, z których każdy może być oszacowany na podstawie rozmaitych metod z wykorzystaniem testów, kwestionariuszy, wywiadów, próbek zachowania i ocen wytworów³².

W swych badaniach W. Taylor i J.L. Holland skupili się na ocenie dokonań wybitnych twórców (analizy biograficzne)³³. Ich zdaniem dane biograficzne na temat dotychczasowych osiągnięć człowieka są najlepszym predyktorem jego przyszłych dokonań, lepszym niż wszystkie inne metody badania kreatywności, a zwłaszcza inteligencji. Powstaje jednak problem określenia tego, jakie dane są istotne i jak uniknąć stronniczości w interpretacji faktów biograficznych.

³⁰ D. Kubicka, *Strategie...*, s. 146.

³¹ R.L. Richards, D.K. Kinney, M. Benet, A.P. Merzel, *Assessing everyday creativity: Characteristics of the Lifetime Creativity Scales and validation with three large samples*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1988, vol. 54, no. 3, s. 476–485.

³² R.J. Kirschenbaum, *The creativity classification system: An assessment history*, „Roepler Review” 1998, vol. 21, no. 1, s. 20–26.

³³ W. Taylor, J.L. Holland, *Anxiety Change in Autobiographical Writings*, „Journal of Projective Techniques” 1963.

W psychologii twórczości prowadzono badania nad geniuszami, przykładem może być D.K. Simonton, który wykonał analizy statystyczne, testując różne modele geniuszu poprzez analizę: miejsca poświęconego tym ludziom w encyklopediach, częstości cytowań, produktywności czy obecności w kronikach lub antologiach. Amerykański psychiatra A.M. Ludwig zaproponował analizę dokonań 1000 osób cytowanych w amerykańskich biografiach i na tej podstawie opracował model osiągnięć wybitnych, nieżyjących już twórców zwany skalą twórczych osiągnięć (ang. *The Creative Achievement Scale*)³⁴.

W dziedzinie badań nad kreatywnością istnieje duże zapotrzebowanie na nieinwazyjne, dyskretne techniki umożliwiające obiektywny pomiar twórczych predyspozycji i wykrywanie osób twórczych w organizacjach. Cały czas powstają nowe narzędzia i metody. W tabeli 9 zawarto zestawienie najnowszych metod i narzędzi do pomiaru kreatywności; niektórych z nich użyto do badań nad kreatywnością prowadzonych na potrzeby niniejszej monografii.

Tabela 9. Wybrane narzędzia stosowane w badaniach kreatywności

Autor	Rok powstania	Nazwa	Przeznaczenie
E. Nęcka	1999	<i>Kwestionariusz postaw i preferencji</i>	Diagnoza postaw sprzyjających i niesprzyjających kreatywności w miejscu pracy.
S. Popek, R.E. Bernacka,	2009	<i>Kwestionariusz twórczego zachowania – KANH</i>	Diagnoza zachowania twórczego i postawy twórczej.
M. Karwowski	2009	<i>Kwestionariusz kreatywnego klimatu pracy – KKKP</i>	Identyfikacja klimatu twórczego wewnątrz organizacji.
K. Tomczak-Horyń, R. Knosala	2017	<i>Kwestionariusz postawy twórczej – KPT i Kwestionariusz próbkki pracy – KPP</i>	Ocena postawy twórczej pracownika oraz ocena jego pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Nęcka, *Postawy wobec twórczości w miejscu pracy*, „Czasopismo Psychologiczne” 1999, nr 5 (1); R.E. Bernacka, S. Popek, M. Gierczyk, *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH III – prezentacja właściwości psychometrycznych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J – Paedagogia-Psychologia” 2016, nr 29 (3); M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009; K. Tomczyk-Horyń, R. Knosala, *Ocena kreatywności innowatorów*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2019, nr 55.

³⁴ A.M. Ludwig, *Creative achievement and psychopathology: comparison among professions*, „American Journal of Psychotherapy” 1992, vol. 46, no. 3, s. 330–356.

W 1999 roku E. Nęcka opracował *Kwestionariusz postaw i preferencji* na podstawie narzędzia stworzonego przez M. Basadura i P.A. Hausdorfa, tzw. skali preferencji, umożliwiającej zbadanie natężenia postaw, których definicja jest sugerowana ich nazwami. Pierwsza postawa polega na przekonaniu, że myślenie twórcze jest ważne w miejscu pracy, dlatego należy je doceniać. Druga postawa opiera się na przeświadczeniu, że myślenie twórcze jest czymś naturalnym, więc każdy pracownik w firmie może oddawać się tej czynności. Trzecia postawa jest podobna do pierwszej i oznacza przekonanie, że twórcze pomysły są wartościowe dla przedsiębiorstwa. Wyróżniono także kolejny czynnik – przekonanie, że w pracy nie ma czasu na twórcze pomysły. Poza przedstawieniem skali i kilku alternatywnych rozwiązań czynnikowych M. Basadur i P.A. Hausdorf wykazali również wpływ treningu twórczego myślenia na natężenie badanych postaw³⁵. W swojej pracy E. Nęcka zmodyfikował narzędzie M. Basadura, dokonując tłumaczenia i wstępnej adaptacji kulturowej kwestionariusza.

W 1989 roku S. Popek stworzył narzędzie do pomiaru twórczych zachowań KANH (*Kwestionariusz twórczego zachowania*). Syntetyzując najważniejsze założenia koncepcji badacza, należy podkreślić, że postawę twórczą definiował on jako aktywny stosunek do świata i życia, wyrażający się potrzebą poznania i świadomego przetwarzania zastanej rzeczywistości, a także własnego „ja”. Narzędzie KANH podkreśla uwarunkowania genetyczne i kształtowanie się postawy w wyniku indywidualnych doświadczeń człowieka. Zakłada nadrzędną, choć niedeterministyczną, rolę energii osobowościowej w postawie twórczej, która jest czynnikiem wyzwalającym, organizującym i ukierunkowującym działanie na ekspresję i wykorzystanie możliwości tzw. samourzeczywistnienia się człowieka. Według S. Popka postawa to właściwość potencjalna, którą można zmierzyć za pomocą kwestionariusza, i realizacyjna, która może przejawiać się w wytworze. Autor ten operacjonalizował postawę twórczą i odtwórczą poprzez dwie sfery – poznawczą i charakterologiczną. Sfera poznawcza obejmuje dyspozycje intelektualne, a ich określony zestaw tworzy zachowania algorytmiczne i heurystyczne. Sfera charakterologiczna obejmuje natomiast właściwości należące do struktury osobowości, składające się na konformizm i nonkonformizm. Postawa twórcza jest zatem efektem konfiguracji nonkonformizmu i zachowań heurystycznych, a postawa odtwórcza to konfiguracja konformizmu i zachowań algorytmicznych³⁶.

³⁵ M. Basadur, P.A. Hausdorf, *Measuring Divergent Thinking Attitudes Related to Creative Problem Solving and Innovation Management*, „Creativity Research Journal” 1996, vol. 9, no. 1, s. 21–32.

³⁶ S. Popek, *Kwestionariusz...*, s. 14–22.

Pierwotna wersja KANH I składała się z 60 pytań, możliwe odpowiedzi do wyboru brzmiały: *tak, nie, nie wiem*. Normy opracowano dla obu płci łącznie, a narzędzie zawierało cztery oddzielne podskale:

- (K) konformizm i (N) nonkonformizm,
- (A) zachowania algorytmiczne i (H) zachowania heurystyczne.

W 2009 roku R.E. Bernacka zaprezentowała szczegółowy zakres prac nad nową, zmodyfikowaną wersją narzędzia S. Popka z 1989 roku, pod nazwą KANH III. W 2016 roku najnowszą wersję narzędzia poddano analizie właściwości psychometrycznych. W tej wersji liczba pytań w formularzu wynosi 26 i zawiera on 2 skale o charakterze wymiaru (kontinuum), które diagnozują właściwości ze skali konformizm–nonkonformizm (K–N), oraz 13 właściwości ze skali zachowania algorytmiczne–zachowania heurystyczne (A–H). Normy opracowano w skali stenowej dla grupy wiekowej 15–60 lat i uwzględniają odmienne wyniki dla kobiet i mężczyzn w skali K–N. W skali A–H natomiast wyniki opracowano dla obu płci razem. Skrócono także instrukcję dla osób badanych oraz wprowadzono nowy sposób udzielania odpowiedzi³⁷:

- A – *tak*,
- B – *raczej tak*,
- C – *nie mam zdania*,
- D – *raczej nie*,
- E – *nie*.

Pytania mają w większości charakter stwierdzeń pozytywnych w celu uniknięcia tendencji badanych do przedstawiania się w bardziej pozytywnym świetle.

W 2009 roku M. Karwowski stworzył *Kwestionariusz kreatywnego klimatu pracy* (KKKP), przeznaczony do pomiaru atmosfery percypowanej w miejscu pracy. Osoby badane muszą ustosunkować się do każdego z 48 stwierdzeń dotyczących funkcjonowania jednostki w miejscu pracy poprzez wybór jednej z pięciu odpowiedzi. Kwestią, na którą warto zwrócić uwagę, jest interkorelacja pomiędzy skalami KKKP. Obie skale opisujące stymulatory kreatywności tkwiące w otoczeniu (na poziomie zarówno wsparcia organizacyjnego i interpersonalnego – wolność i debata, jak i zadaniowego – wyzwanie) są ze sobą istotnie i silnie powiązane oraz ujemnie skorelowane z konfliktem. Według M. Karwowskiego dwie z trzech skal KKKP charakteryzują się więcej niż akceptowalną rzetelnością,

³⁷ R.E. Bernacka, S. Popek, M. Gierczyk, *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH III – prezentacja właściwości psychometrycznych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J – Paedagogia-Psychologia” 2016, nr 29 (3), s. 34–35.

natomiast trzecia skala – konflikt, cechuje się średnią rzetelnością. Po wykonanych przez badacza testach można jednak uznać, że z racji wagi tego czynnika dla zrozumienia funkcjonowania uwarunkowań kreatywności można wykonać potrzebne analizy³⁸.

W 2017 roku K. Tomczak-Horyń stworzyła *Kwestionariusz postawy twórczej* (KPT), będący narzędziem do samooceny. Składa się on z 18 twierdzeń dotyczących zachowania się pracownika w sytuacji doskonalenia oraz działania w przedsiębiorstwie. Badany na podstawie 5-punktowej skali określa, w jakim stopniu zgadza się z danym stwierdzeniem. W tym samym roku autorka stworzyła również *Kwestionariusz próbki pracy* (KPP), bazujący na koncepcji myślenia dywergencyjnego J.P. Guilforda. Kwestionariusz KPP składa się z sześciu zadań i zawiera problemy bądź sytuacje zadaniowe o charakterze otwartym. Ich celem jest ujawnienie zdolności pracownika do myślenia dywergencyjnego³⁹.

Wszystkie zaprezentowane powyżej metody i narzędzia mają swoje zalety i wady, każde jednak może pomóc uzyskać wartościowe wyniki, o ile zostanie użyte stosownie do celu i obiektu badań, a konkluzje nie będą wykraczać poza zakres oferowany przez daną metodę. W Polsce stale podejmowane są działania w celu stworzenia nowych narzędzi pomiarowych, dopasowanych do warunków kulturowych, co jest obecnie niezwykle potrzebne, aby wciąż wzbogacać dostępne metody i zapewniać im odpowiednie parametry psychometryczne.

3.3. Metody oceny procesu zarządzania kreatywnością

Kreatywność to zdolność człowieka do generowania nowych idei, koncepcji lub nowych skojarzeń i powiązań z istniejącymi już ideami oraz koncepcjami. Składowymi kreatywności są: wiedza, zdolności intelektualne, preferowany styl myślenia, motywacja, cechy osobowości, otoczenie, a jednostki kreatywne to osoby zazwyczaj bardzo aktywne i pracowite, ceniące sobie niezależność⁴⁰. W większości współczesnych organizacji istnieje duże zapotrzebowanie na kreatywnych pracowników, dlatego umiejętność zarządzania kreatywnymi jednostkami odgrywa ważną rolę.

³⁸ M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 147.

³⁹ R. Knosala, K. Tomczak-Horyń, *Ocena kreatywności innowatorów*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2019, nr 55, s. 264–265.

⁴⁰ J. Burbiel, *Creativity in research and development environments: A practical review*, „International Journal of Business Science and Applied Management” 2009, vol. 4, no. 2., s. 35–51.

Zarządzanie kreatywnością można określić jako kreowanie trwałej przewagi konkurencyjnej przez stałe podnoszenie poziomu kreatywności w celu zwiększenia liczby innowacyjnych rozwiązań. Zarządzanie kreatywnością polega więc na:

- pozyskiwaniu kreatywnych jednostek,
- stworzeniu kreatywnej przestrzeni wewnątrz przedsiębiorstwa, która pozytywnie wpłynie na pracowników,
- odpowiedniej motywacji pracowników, której głównym celem jest zwiększanie poziomu kreatywności pracowników,
- sprawdzaniu bieżącego poziomu kreatywności – tj. ustaleniu, co zrobiono właściwie, a co jeszcze można poprawić, ulepszyć i uskutecznić, aby poziom kreatywności był wyższy.

Doświadczenia w wielu krajach dowodzą, że kreatywność jest bardzo opłacalna ze względów ekonomicznych. Jednocześnie badania pokazują, że tylko 14% menadżerów zna jakąś technikę wspomagającą kreatywność, a tylko 3% z nich je stosuje. Ocenia się również, że z około 2000 pomysłów powstaje 11 doskonałych rozwiązań oraz około 17 względnie dobrych. Świadome zarządzanie kreatywnością pracowników jest więc niezmiernie istotne dla sukcesu i przetrwania firmy. Znaczącym zadaniem współczesnych innowacyjnych przedsiębiorstw jest usilne poszukiwanie wzmocnienia kreatywności oraz generowanie nowych pomysłów. Kreatywność, innowacje i wiedza stanowią klucz do rozwoju organizacji i gospodarek⁴¹, dlatego tak ważne jest świadome zarządzanie kreatywnością pracowników oraz jego właściwa ocena, która jest w tym przypadku decydująca. Wspomniany proces można podzielić na cztery etapy, zgodnie z funkcjami zarządzania, tj. na planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Zarządzanie kreatywnością pracowników jak dotąd nie było badane w takim wymiarze, aby mogło stanowić wzorzec dla jego oceny. Dotychczasowe badania nie ukazują oceny tego procesu jako całości. W związku z tym, że brak jest wypracowanej metody, która pozwoliłaby całościowo ocenić przywołany proces, można podzielić go na podprocesy, których elementy bardzo często zachodzą na siebie. Podprocesy, które da się samodzielnie badać, dzielimy następująco:

- podproces doboru kreatywnych jednostek – jakimi metodami i miernikami można oceniać dobór kreatywnych pracowników,
- podproces organizowania kreatywności dla kreatywnych jednostek – jaki metodami i miernikami można ocenić kreatywną przestrzeń w organizacji,
- podproces motywowania kreatywnych jednostek – jakimi metodami, narzędziami i miernikami można ocenić motywowanie pracowników w kierunku kreatywności,

⁴¹ E. Skrzypek, *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, nr 24 (1), s. 178.

- podproces kontrolowania kreatywnych jednostek – jakimi metodami, narzędziami i miernikami można monitorować kreatywność w organizacji.

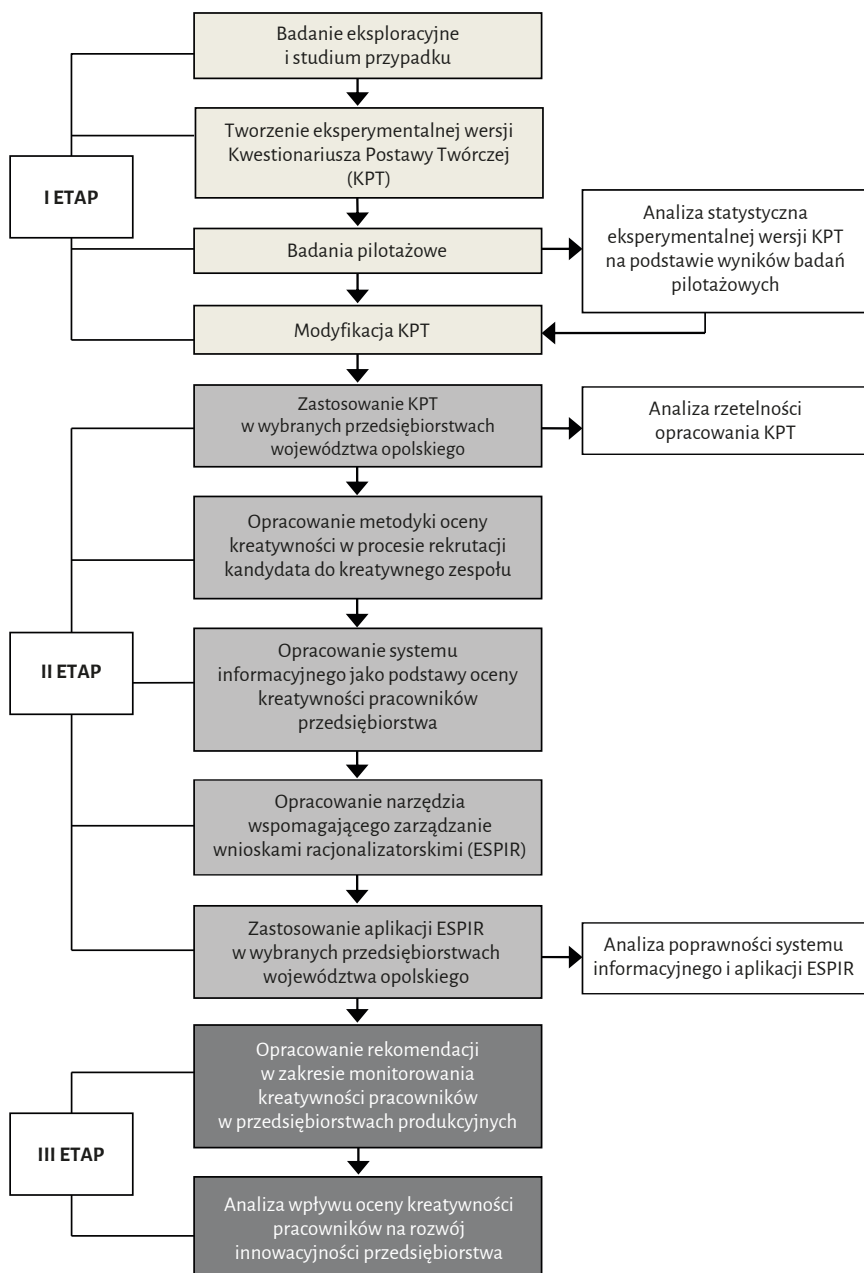
Współczesna rekrutacja, a w szczególności rekrutacja w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego, sama w sobie bywa kreatywna. Specjaliści HR starają się w nowoczesny sposób zidentyfikować i ocenić cechy i umiejętności osób, które aplikują na dane stanowisko, dlatego kandydaci muszą być przygotowani na to, że część zadań będzie wymagała innowacyjnego myślenia.

Do oceny podprocesu doboru kreatywnych jednostek można wykorzystać istniejące narzędzia i metody. Bardzo często stosowane są testy behawioralne, które odnoszą się do przeszłości, np. pytania dotyczące dowolnego projektu w poprzedniej pracy. Można dowiedzieć się od kandydata, w jakich projektach brał udział oraz jakie były najtrudniejsze elementy ich realizacji. Innym sposobem może być case study, np. oparte na formule „co byś zrobił(a) w następującej sytuacji?”. Kreatywna osoba nie będzie miała problemu z szybkim sformułowaniem odpowiedzi. Rekruterzy najczęściej dają do rozwiązania case study podobne do sytuacji, z którymi trzeba będzie się zmierzyć podczas pracy w danej firmie. Oryginalnym sposobem sprawdzania kreatywności w trakcie rekrutacji może być układanie puzzli, rozwiązywanie zagadek i łamigłówek. Ma to na celu sprawdzenie logicznego myślenia oraz szybkości wykonywania zadań⁴².

Narzędziem, które może posłużyć do oceny doboru kreatywnych jednostek jest *Kwestionariusz postawy twórczej* (KPT) stworzony przez R. Knosalę oraz K. Tomczak-Horyń. Ten typ narzędzia może być również używany do oceny obecnych pracowników przedsiębiorstwa. W przypadku rekrutacji kwestionariusz ma na celu uzupełnienie wiedzy na temat zdolności kreatywnych kandydata do pracy w przedsiębiorstwie. Pierwszym krokiem do stworzenia KPT było wyłonienie cech kreatywnego pracownika. Wybrano takie cechy, które pojawiły się u minimum trzech autorów w literaturze przedmiotu. Do wyłonionych 30 cech opracowano stwierdzenia, które dotyczą zachowania się pracownika w sytuacji doskonalenia oraz działania w przedsiębiorstwie. W trakcie rekrutacji badany wypełnia kwestionariusz składający się z 18 stwierdzeń, zaznaczając, w jakim stopniu zgadza się z danym stwierdzeniem; czas wypełnienia wynosi około 3 minut⁴³. Zaproponowany przez R. Knosalę i K. Tomczak-Horyń przebieg badania prezentuje rysunek 12.

⁴² *Kreatywny pracownik poszukiwany – jak sprawdzić kreatywność kandydatów*, Praca.pl, 24.04.2019, https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/kreatywny-pracownik-poszukiwany-jak-sprawdzic-kreatywnosc-kandydatow_pr-2555.html (data dostępu 4.05.2021).

⁴³ R. Knosala, K. Tomczak-Horyń, *Projekt oceny kreatywności pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem (Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją)” 2016, nr 2, s. 35–36.



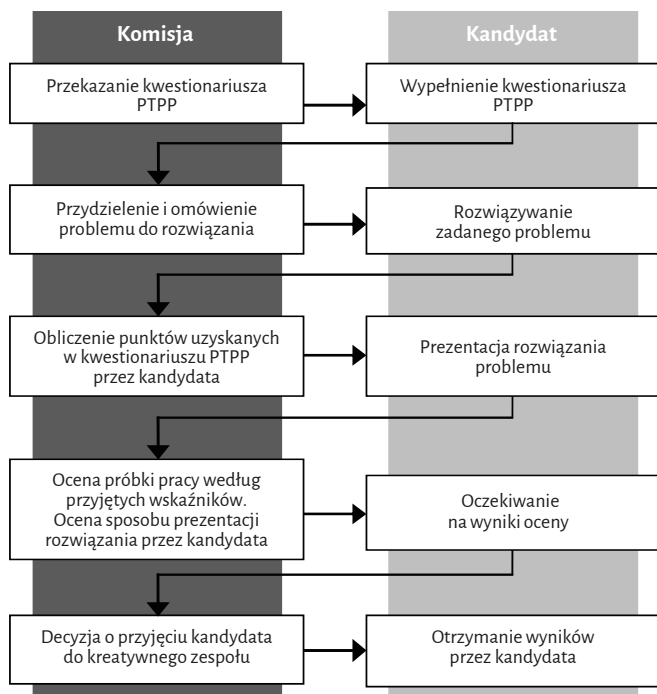
Rysunek 12. Plan badania w zakresie oceny kreatywności pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Knosala, K. Tomczak-Horyń, *Projekt oceny kreatywności pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem (Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją)” 2016, nr 2, s. 36.

Wspomniani autorzy skonstruowali również kwestionariusz Postawy Twórczej Pracowników Produkcyjnych (PTPP), który również może posłużyć do oceny kreatywności w procesie rekrutacji kandydata oraz oceny pracownika w przedsiębiorstwie. Narzędzie to obejmuje 18 stwierdzeń i zostało oparte na metodzie *action research* (AR), gdzie *action* to aktywne działanie (badanie wymaga bezpośredniego zaangażowania jego uczestników), a *research* to badanie (oznacza systematycznie podejmowany wysiłek w celu poznania danego zjawiska). Aby czas oceny był jak najkrótszy, w skład zespołu oceniającego powinno wchodzić od trzech do czterech członków⁴⁴:

- ekspert wiodący (odpowiedzialny za dobór poszczególnych ekspertów),
- osoby reprezentujące dane przedsiębiorstwo,
- psycholog odpowiedzialny za przeprowadzenie badania psychologicznego.

Przebieg badania kreatywności w procesie rekrutacji przedstawiono na rysunku 13.



Rysunek 13. Badanie kreatywności w procesie rekrutacji kandydata do pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Tomczak-Horyń, R. Knosala, *Ocena kreatywności w procesie rekrutacji kandydata do pracy*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016, s. 229.

⁴⁴ K. Tomczak-Horyń, R. Knosala, *Ocena kreatywności w procesie rekrutacji kandydata do pracy*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016, s. 228.

W przypadku wspomnianego narzędzia kryteriami doboru do kreatywnego zespołu w ocenie kreatywności przyszłego pracownika są postawa twórcza oraz ocena uzyskana w badaniu psychologicznym. Na podstawie wyników osiągniętych przez kandydata członkowie komisji podejmują decyzję o przyjęciu go do kreatywnego zespołu, do którego dobierani są pracownicy z wysokim i bardzo wysokim poziomem postawy twórczej oraz uzyskujący wysoki wynik oceny próbki pracy w badaniu psychologicznym. Ostatni krok to poinformowanie kandydata o rezultacie, jaki uzyskał⁴⁵.

Organizacje wciąż poszukują pracowników kreatywnych, którzy są świadomi tego, jak ważna jest ich kreatywność, gdyż właśnie ta cecha staje się wyznacznikiem sukcesu w warunkach globalizacji, zmienności, ryzyka i nasilającej się konkurencji. Zaprezentowanymi powyżej narzędziami i metodami można oceniać kreatywność potencjalnego kandydata w momencie rozmowy rekrutacyjnej. Do oceny procesu rekrutacji przeprowadzanego w organizacji można wykorzystać również zestaw wielu dość niekonwencjonalnych, lecz mających wiele sensu propozycji R. Suttona. W tym celu należy poddać analizie takie aspekty jak⁴⁶:

- czy organizacja rekrutuje inteligentnych pracowników, którzy prawdopodobnie wolno się uczą (jak pewne rzeczy powinny być wykonywane) w ich obecnej organizacji;
- czy organizacja zatrudnia pracowników, którym brak ogłady towarzyskiej, lecz poziom ich inteligencji jest bardzo wysoki;
- czy organizacja jest otwarta na zatrudnianie i wychowywanie kilku samotników i indywidualistów;
- czy organizacja podejmuje ryzyko i zatrudnia ludzi z wyobraźnią, choć ich dyplomy pokazują niższe oceny od pozostałych.

Organizacje powinny poddać ocenie aspekt kreatywności w zakresie rekrutacji i odpowiedzieć na kluczowe pytania, np.: Czy organizacja korzysta z narzędzi i metod sprawdzających kreatywność już na etapie rekrutacji? Jeżeli tak, to które z nich przynoszą oczekiwane efekty? Można to zbadać, przeprowadzając wewnętrzny audyt w danej organizacji i sprawdzając, które narzędzia i metody pozwalają już na samym początku z powodzeniem dokonać analizy poziomu kreatywności kandydatów do pracy. Następnie, po otrzymaniu wyników, organizacja powinna wykorzystywać wyłącznie te narzędzia i metody, które przynoszą zamierzony skutek.

Na podproces organizowania kreatywności składa się prokreatywna przestrzeń wewnątrz przedsiębiorstw, w której skład wchodzi m.in.: klimat twórczy, środowisko

⁴⁵ Ibidem, s. 230–231.

⁴⁶ R. Sutton, *Zwariowane pomysły, które się sprawdzają. Jak zbudować kreatywną firmę*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2008, s. 43.

pracy, przestrzeń organizacji, kreatywne zespoły, interakcje międzyludzkie zanurzone w kontekście przestrzeni, hierarchiczność struktur czy nowe modele biznesowe. Do identyfikacji przestrzeni kreatywnej można wykorzystać przystosowane kwestionariusze. Jak wskazuje literatura przedmiotu, elementem kluczowym jest wsparcie zarówno ze strony pracowników wyższego szczebla, współpracowników, jak i całego przedsiębiorstwa. Wsparcie to polega na zapewnianiu odpowiednich warunków środowiskowych oraz psychospołecznych w celu umożliwienia pracownikom uczestnictwa w tworzeniu innowacji dotyczących i samego stanowiska pracy, i całego przedsiębiorstwa. Istotnym elementem prokreatywnej przestrzeni jest także identyfikacja zdolności pracowników do kreatywnego myślenia. Pozwala to na wyznaczanie odpowiednich działań, które prowadzą do rozwijania i zwiększania kreatywnego potencjału⁴⁷.

Aby właściwie ocenić przestrzeń kreatywną firmy pod kątem tego, co zwiększa kreatywność, a co ją w dalszym ciągu blokuje w otoczeniu organizacji, należy dążyć do uzyskania odpowiedzi na następujące pytania⁴⁸:

1. Czy zadania wyznaczone przez przełożonych stanowią wyzwanie dla pracowników kreatywnych, a przetrwanie i rozwój organizacji są dla nich ważne?
2. Czy pracownicy czują się wolni i nieskrępowani i czy w momencie podejmowania inicjatyw i nowych zadań mogą korzystać z tej wolności?
3. Czy nowe pomysły i propozycje spotykają się z zainteresowaniem i wsparciem ze strony współpracowników i kierownictwa oraz czy istnieje wzajemny posłuch i wsparcie między pracownikami?
4. Czy pracownicy nie boją się zgłaszać nowych pomysłów, nie odczuwają lęku przed ośmieszeniem lub innym rodzajem kary?
5. Czy w miejscu pracy występuje swobodna atmosfera, bez sztywnych reguł i bez obawy, że prestiż lub pozycja liczy się bardziej niż racja?
6. Czy kierownictwo toleruje umiarkowane ryzyko, jak też sytuacje nie do końca określone lub zidentyfikowane? Czy nie występuje presja na doraźne korzyści i nie jest wymagane, aby natychmiast uzasadnić swoje zdanie i udowodnić słuszność pomysłu?

Żeby zdiagnozować kreatywną przestrzeń wewnątrz organizacji, za pomocą audytu ocenia się występowanie wymiaru kształtowania potencjału kreatywności w przestrzeni organizacji, zaś za pomocą wywiadów lub ankiet można sprawdzić odbiór przestrzeni kreatywnej przez samych pracowników, którzy potencjalnie mogą z tego korzystać. Zalecane jest również odbycie rozmów z kadrą kierowniczą

⁴⁷ K. Tomczak-Horyń, R. Knosala, *Prokreatywna przestrzeń przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52 (2), s. 215–224.

⁴⁸ J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 179.

i pozyskiwanie wiedzy na temat tego, jakie działania podejmują menadżerowie w celu kształtowania i ulepszania prokreatywnej przestrzeni.

Kolejny podproces, czyli motywowanie kreatywnych jednostek, powinien wynikać z działań menadżerskich, które mają na celu zachęcać pracowników do zachowań twórczych. Często narzędziem stymulowania są bodźce finansowe, takie jak nagrody pieniężne oraz premie. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że zgodnie z wynikami badań ponad 50% kreatywnych jednostek nie uważa tego za właściwy stymulant kreatywnych zachowań. Lepszymi motywatorami okazują się różnego rodzaju konkursy na pomysły będące źródłem usprawnień organizacyjnych lub innowacji produktowych czy technologicznych.

Do wzrostu wewnętrznych źródeł innowacyjności przyczyniają się także: styl pracy oparty na burzy mózgów, dyskusje problemowe, rozmowy motywujące, wzrost zakresu samodzielności i swobody pracowników, ograniczanie barier komunikacyjnych, tworzenie kreatywnych zespołów, delegowanie odpowiedzialności. Omawiany podproces silnie łączy się z poprzednim, to znaczy na motywację wpływa także kreatywna kultura organizacyjna, która sprzyja zachowaniom twórczym, czyli prokreatywnej przestrzeni. Badania pokazują, że menadżerowie są świadomi, jaką wartość dla organizacji ma kreatywność pracowników, ale znaczna ich część nie odczuwa osobistej odpowiedzialności za zachęcanie podwładnych do zachowań twórczych. Kadra kierownicza bardzo rzadko poszukuje więc skutecznych, zróżnicowanych, a zarazem zindywidualizowanych narzędzi czy metod stymulowania kreatywności pracowników, przez co dopuszcza do niewykorzystywania lub wręcz marnotrawienia ich potencjału kreatywnego⁴⁹.

Należy poddać ocenie metody i narzędzia motywacyjne i wykluczyć te, które nie przynoszą zamierzonych skutków, czyli nie wpływają na podwyższanie kreatywności. Na tym etapie można wziąć pod uwagę metody zaproponowane przez J. Welcha i przeanalizować⁵⁰:

- a) czy pracownicy mają poczucie uznania w organizacji – jeśli pracownik lub zespół pracowniczy zrobią coś godnego uwagi, należy docenić to wydarzenie, mówić o nim oraz wyznaczyć nagrody. Brak uznania prowadzi do wypalenia zawodowego. Gdy zaś uznanie jest na właściwym poziomie, będzie nakręcać pozytywną spiralę motywacji do pracy;

⁴⁹ J.M. Moczydłowska, *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych – perspektywa kadry menedżerskiej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH” 2018, nr 161, s. 123–132.

⁵⁰ J.S. Welch, *Keeping Your People Pumped*, „Business Week”, 27.03.2007, s. 54–55.

- b) czy w organizacji są organizowane nieformalne spotkania – nieformalne spotkania z pracownikami są bardzo ważnym czynnikiem integracji zespołu. Takie zgrupowania powinny odbywać się w przedsiębiorstwie regularnie, liczy się to, że kilku lub kilkunastu pracowników poświęciło czas na wspólne spotkanie. Wpłynie to pozytywnie na ich motywację do pracy;
- c) czy każdy pracownik zna misję i wizję firmy – ze względu na wiele obowiązków wynikających z pracy dziennej kadra kierownicza często traci z pola widzenia misję i wizję przedsiębiorstwa. Wyraźne zakomunikowanie misji oraz wizji zmotywuje zespół pracowniczy do działania;
- d) czy przedsiębiorstwo właściwie dobiera cele – cel powinien być możliwy do zrealizowania i stanowić wyzwanie.

Aby ocenić motywację pracowników do wykazania się kreatywnością, konieczne jest przeprowadzenie audytu wewnątrz przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności powinno się wykonać badanie ankietowe wśród pracowników, żeby sprawdzić, czy są wykorzystywane jakiegokolwiek metody i narzędzia do pobudzania ich kreatywności. W przypadku odpowiedzi pozytywnej w kolejnym kroku analizie poddane będą metody i narzędzia, które kreatywni pracownicy uważają za skuteczne, a które nie. Ważne jest, aby po przeprowadzeniu badań udać się do kadry kierowniczej i zaprezentować wyniki (wskazać, które z metod i narzędzi nie są skuteczne) oraz przeprowadzić wywiad dotyczący tego, jakich narzędzi i metod próbowali używać w przeszłości i jaki był skutek, a także jakich metod zamierzają użyć. Po zebraniu informacji można utworzyć wiadomości zwrotne dla kadry kierowniczej na temat tego, jakie metody i narzędzia powinny być stosowane w danym przedsiębiorstwie, aby skutecznie motywować kreatywnych pracowników.

Ostatni podproces – kontrola kreatywnych jednostek – musi polegać na monitorowaniu całości procesu. Właściwe realizowanie procesu zarządzania kreatywnością pracowników wymaga stałej kontroli i ewaluacji wykonywanych działań, co wiąże się z krytycznym myśleniem i umiejętnością refleksji. Analizie powinno się poddawać poprzednie trzy podprocesy, a wnioski dostarczą informacji, czy wszystkie elementy funkcjonują właściwie i czy następuje postęp w realizacji zarządzania kreatywnością w organizacji. Postęp ten można ocenić na podstawie mierników takich jak liczba wygenerowanych nowych pomysłów (projektów nowych produktów) czy wskaźnik realizacji kreatywnych pomysłów, czyli stosunek liczby projektów skierowanych do realizacji do liczby wszystkich projektów wygenerowanych przez zespół. Pracowników powinno się też poddawać regularnej ewaluacji w celu diagnozy poziomu ich kreatywności. Można to zrobić za pomocą specjalnie przystosowanych do tego narzędzi lub poprzez pogłębione wywiady, które przeprowadzi kierownictwo.

Organizacja ma za zadanie wyciągnąć wnioski dotyczące tego, co w aspekcie zarządzania kreatywnością zrobiono właściwie, a co należy jeszcze usprawnić. Trzeba przeprowadzić rzetelną kontrolę i analizować kreatywność przez pryzmat działań stosowanych w poprzednich procesach. Ocena może dotyczyć liczby kreatywnych pomysłów:

- które powstały w organizacji w określonym czasie,
- których realizację rozpoczęto w określonym czasie,
- które udało się zrealizować i zamienić na innowacyjne rozwiązania, tym samym wypuszczając je na rynek,
- których nie udało się zrealizować w określonym czasie,
- które zostały zaniechane w trakcie realizacji w określonym czasie,
- które udało się przełożyć na innowacyjne rozwiązania, lecz okazały się być chybionym pomysłem,

a także tego, jak zmieniła się liczba pomysłów po wdrożeniu poprawek do zarządzania kreatywnością pracowników.

Podproces kontroli powinien stanowić również swoisty audyt, który będzie regularnie przeprowadzany przez kierownictwo organizacji.

Metody, które można wykorzystać do oceny procesu zarządzania kreatywnością, sprowadzają się do przeprowadzenia audytu na płaszczyznach takich jak: dobór kreatywnych pracowników, ocena kreatywnej przestrzeni wewnątrz organizacji, motywowanie kreatywnych pracowników i kontrola kreatywności wewnątrz organizacji. Rzetelna i skuteczna ocena procesu zarządzania kreatywnością pracowników jest potrzebna, aby wciąż ulepszać ten proces i podnosić poziom kreatywności. Przyszłość należy do inteligentnych i kreatywnych przedsiębiorstw, które będą silne dzięki wiedzy i kreatywności swoich pracowników oraz kreatywności samego przedsiębiorstwa, a następnie dzięki wdrożonym innowacjom. W przedsiębiorstwach innowacyjnych nakłady na działalność innowacyjną, pozyskiwanie wiedzy oraz działania marketingowe związane z promocją i sprzedażą nowych lub istotnie ulepszonych produktów powinny być wysokie⁵¹.

Powyższe rozważania należy uzupełnić o stwierdzenie, że metody oceny procesu zarządzania kreatywnością pracowników sprowadzają się też do różnego rodzaju metod oceny tych aspektów, które bezpośrednio się z tymi właściwościami wiążą, tj. zarządzania wiedzą, innowacjami, projektami i talentami. Warto więc dokonać głębszej analizy tych powiązań, gdyż w tym przypadku zarządzanie kreatywnością może stanowić swoisty element procesu zarządzania wiedzą/innowacjami.

⁵¹ K. Poznańska, *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 280, s. 145

Organizacje powinny opierać swoją działalność na wiedzy oraz maksymalnie wykorzystać zasoby niematerialne. Współczesna konkurencja kreatywnych rozwiązań bazuje na osobistej, unikalnej wiedzy pracowników kluczowych i zdolności organizacji do łączenia tej wiedzy w nowe, inne jakościowo, bardziej zaawansowane intelektualnie zasoby⁵². Utalentowani pracownicy, tzw. talenty, stanowią zwykle kreatywny rdzeń każdej organizacji. W sektorze IT są to programiści, w kancelarii prawnej są to radcy prawni i adwokaci, a w klinice – lekarze. Oznacza to nieustanne uczenie się zarządzania kreatywnością pracowników. W konsekwencji powstaje triada: uczenie się–zmiana–wiedza. Aby świadomie zarządzać kreatywnością pracowników, należy mieć wiedzę, jak to zrobić. Uczenie się zależy od warunków otoczenia, celu nauki, motywacji i występujących przeszkód, a wyniki uczenia się w pracy mają odniesienie do motywacji, nastawienia, gotowości oraz oceny szans na osiągnięcie sukcesu. Umiejętne zarządzanie wiedzą pozwoli więc na stworzenie warunków do rozwijania kreatywności wszystkich pracowników, tym samym zarządzanie kreatywnością może stać się elementem procesu zarządzania wiedzą. Praktyka gospodarcza pokazuje, że doświadczenia wielu przedsiębiorstw potwierdzają istnienie związków pomiędzy uczeniem się, kompetencjami, kreatywnością, innowacyjnością i konkurencyjnością⁵³.

Skuteczne zarządzanie utalentowanymi pracownikami ma natomiast wpływ na wszystkie procesy zarządzania wiedzą, lecz jest szczególnie silnie powiązane z procesami⁵⁴:

- a) dzielenia się wiedzą – lepiej zarządzane zespoły składają się z utalentowanych pracowników, którzy bardziej angażują się w wykonywanie zadań, w tym dzielenie się wiedzą. Im wyższa satysfakcja z pracy, tym silniejsze więzy społeczne zacieśniają się między pracownikami;
- b) tworzenia wiedzy – kreatywność utalentowanych pracowników wzrasta, jeśli kierowani są przez kompetentnych liderów;
- c) pozyskiwania wiedzy – utalentowani pracownicy mają szeroką sieć kontaktów społecznych, uczestniczą w specjalistycznych konferencjach, dążą do samorozwoju, podążają za innowacjami i dużo czytają. To od pracodawcy zależy, czy pracownicy wykorzystają tę wiedzę w swojej pracy, czy też nie. Jeśli będą się utożsamiali z pracodawcą, a wśród pracowników znajdą przyjaciół, wówczas wykorzystają swoją wiedzę dla dobra firmy, w której pracują, a cele przedsiębiorstwa staną się ich własnymi celami.

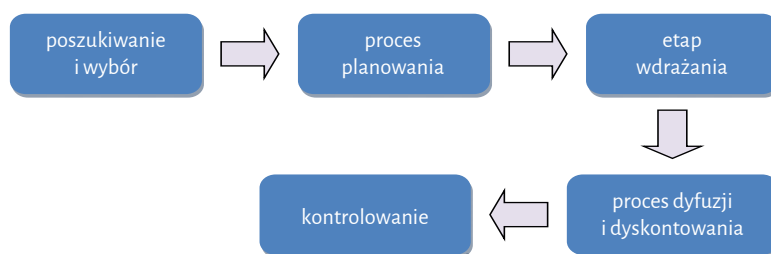
⁵² M. Morawski, *Podejście relacyjne w zarządzaniu wiedzą*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2017, nr 24, s. 28.

⁵³ E. Skrzypek, *Kreatywność...*, s. 181–182.

⁵⁴ Ibidem, s. 160–161.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć prace autorów, dla których dzielenie się wiedzą jest istotą zarządzania wiedzą i najważniejszym jego elementem. Kreatywność i wiedza uznawane są za sumę aktywów przedsiębiorstwa nieuwzględnionych w jego sprawozdaniu finansowym, obejmują zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co pozostanie po ich ewentualnym odejściu⁵⁵.

Propozycja metod służących do oceny procesu zarządzania kreatywnością może zawierać także rozwiązania stosowane w procesie zarządzania innowacjami. Według M. Matejuna zarządzanie innowacjami rozumiane jest jako uporządkowany zbiór działań, który uwzględnia takie etapy jak: planowanie, wybór projektu, wdrażanie i dyfuzja oraz kontrola. Wszystkie te elementy skierowane są na zasoby przedsiębiorstwa w celu pozyskania odpowiednich środków służących rozwojowi innowacji⁵⁶. Innowacje traktowane są jako proces⁵⁷, którym przedsiębiorstwa powinny w odpowiedni sposób zarządzać. Na rysunku 14 ukazano etapy procesu zarządzania innowacjami, który również można odnieść do zarządzania kreatywnością.



Rysunek 14. Etapy procesu zarządzania innowacjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Trzepizur, *Zarządzanie innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2006, nr 24 (1), s. 54.

Pierwszy etap polega na odbieraniu sygnałów z otoczenia, wykorzystaniu okazji technologicznych oraz identyfikacji zagrożeń. To także wybór odpowiednich technologii zgodnie z obraną strategią, potrzebnych do realizacji projektu.

⁵⁵ M. Kunasz, *Analiza efektywności tworzenia wartości dodanej w oparciu o wykorzystanie zasobów materialnych i niematerialnych aktywów metodą VAIC – wyniki badań*, „Problemy Jakości” 2006, nr 38 (3), s. 15–21.

⁵⁶ M. Matejun, *Zarządzanie innowacjami ekologicznymi we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] *Rozwój zrównoważony – zarządzanie innowacjami ekologicznymi*, red. R. Grądzki, M. Matejun, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2009, s. 23.

⁵⁷ J. Różański, N. Voytovych, *Transfer technologii w procesach innowacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s. 16

Planowanie to kolejny element procesu zarządzania innowacjami, jest gwarantem, że między działaniami a strategią przedsiębiorstwa zostanie zachowana spójność oraz że zostanie zapewniony produktywny przydział zasobów, a strumień procesów innowacji będzie zasilany w sposób uporządkowany. Planowanie rozumiane jest jako dochodzenie do określonych decyzji, wyznaczanie celu oraz metod jego realizacji⁵⁸.

Etap wdrażania polega na wprowadzaniu pomysłów w życie poprzez wytworzenie nowego produktu czy usługi lub zmianę procesu technologicznego albo modelu prowadzenia biznesu. Realizacja analiz technologicznych oraz rynkowych pozwala na ocenę i stwierdzenie, czy dana innowacja jest realna i czy wzbudzi zainteresowanie potencjalnych klientów, a następnie – czy dojdzie do wdrożenia jej na rynek⁵⁹.

Kolejny etap procesu zarządzania innowacjami to dyfuzja i dyskontowanie. Dyfuzja jest długotrwałym procesem przyswojenia danej innowacji w coraz to nowych systemach społecznych, poprzez przekazywanie jej odpowiednimi kanałami w określonym czasie między uczestnikami systemu społecznego. Dyskontowanie związane jest z celem innowacyjności i wyraża się w postaci sukcesu rynkowego, zwiększonych udziałów w rynku, a nawet obniżki kosztów⁶⁰.

Ostatni etap, czyli kontrolowanie, wynika z kilku czynników. Po pierwsze, z turbulentnego otoczenia, a co za tym idzie – ze zmian w projekcie innowacji związanych z możliwością popełniania błędów przez pracowników oraz koniecznością delegowania uprawnień kierowniczych. Przedmiotem takiej kontroli może być sposób działania innowacji, porównany z projektem innowacji, oraz jego skutek, czyli wynik funkcjonowania określonej innowacji, który skonfrontowano z zamierzonym celem przedsięwzięcia innowacyjnego. Do zadań kontrolowania należy także dokonywanie oceny działania, czyli ocena stopnia skuteczności osiąganego celu, oraz ustalenie przyczyny odchylenia działań od projektu, co oznacza ustalenie stanu obecnego i określenie możliwości zlikwidowania powstałych nieprawidłowości. W kontroli obserwuje się dokładność założeń projektu oraz sprawność jego realizowania⁶¹.

Odnosząc proces zarządzania innowacjami do zarządzania kreatywnością, można wskazać wzajemne zależności między tymi dwoma aspektami. Brytyjski naukowiec R.B. Mellor trafnie stwierdził, że kreatywność stanowi jedno z trzech źródeł innowacyjności, pozostałe to wynalazek i odmienność. Co ciekawe, zdaniem

⁵⁸ F. Trías de Bes, P. Kotler, *Innowacyjność. Przepis na sukces. Model „od A do F”*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.

⁵⁹ P. Trzepizur, *Zarządzanie innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 24 (1), s. 54.

⁶⁰ Ibidem, s. 54–55.

⁶¹ Ibidem, s. 55.

Mellora każde ze źródeł innowacyjności determinuje powstawanie innego rodzaju innowacji. Odmienności zawdzięczyć można tzw. innowacje stopniowe, wynalazki stanowią natomiast podstawę bardzo rzadkich innowacji radykalnych. Kreatywność uznawana jest przez R.B. Mellora za źródło zarówno radykalnych, jak i stopniowych innowacji⁶². Procesowe spojrzenie na kwestię relacji między kreatywnością a innowacyjnością przedstawia M. Stasiakiewicz, który zestawia i charakteryzuje pojęcia kreatywności, twórczości oraz innowacyjności w ujęciu procesowym, wskazując wzajemne zależności między nimi⁶³. Przebieg procesu jest następujący: od kreatywności jako kompetencji jednostkowej, przez jej działania i zachowania, czyli twórczość, aż po efekty, rozumiane jako możliwości aplikacji rozwiązań, czyli innowacyjność. Oba procesy – zarządzanie innowacjami oraz zarządzanie kreatywnością – powinny być ze sobą ściśle powiązane, gdyż mają wspólny cel, czyli powstawanie nowych rozwiązań. Na etapie kontrolowania zarządzania innowacjami można skupić się również na zarządzaniu kreatywnością, co pozwoli na funkcjonowanie obu procesów jednocześnie i tym samym na ocenę procesu zarządzania kreatywnością. Takie rozwiązanie zapewni, że kreatywność, ściśle powiązana z innowacjami, nie będzie pomijana.

Kreatywność, wiedza i innowacje idą ze sobą w parze, dlatego też zaprezentowane powyżej procesy dotyczące zarządzania wiedzą oraz zarządzania innowacjami można odnieść do procesu zarządzania kreatywnością. Niektóre z omówionych rozwiązań wykorzystano w prowadzonych badaniach jako propozycje metod oceny procesu zarządzania kreatywnością.

Właściwa ocena procesu zarządzania kreatywnością może prowadzić do identyfikacji elementów, które wymagają zmian czy udoskonalenia, oraz tych, które dobrze funkcjonują. W rezultacie taka diagnoza może się przyczynić do podnoszenia kreatywności jednostek, zespołów oraz całego przedsiębiorstwa. W warunkach społeczeństwa wiedzy sukces przedsiębiorstwa będzie zależał od twórczości, kreatywności i innowacji, dlatego już na samym początku, przy ocenie procesu zarządzania kreatywnością konieczne jest docenienie roli i znaczenia pracowników kreatywnych⁶⁴. Potencjał kreatywny ma wpływ na rozwój gospodarczy i społeczny. Istnieje duża potrzeba wspierania kreatywności i innowacyjności przez państwo – wiedza na temat tego, jak oceniać proces zarządzania kreatywnością, może się do tego

⁶² R.B. Mellor, *Kreatywność*, [w:] *Przedsiębiorczość*, red. R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fischer, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s. 48.

⁶³ M. Stasiakiewicz, *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002, s. 153–157.

⁶⁴ P. Trzepizur, *Zarządzanie innowacjami...*, s. 175.

przyczynić i to ułatwić. Kreatywność wiąże się z twórczym myśleniem i jest cechą każdej jednostki ludzkiej, postawę kreatywną cechuje zaś otwartość, niezależność, oryginalność, wrażliwość i umiejętność godzenia przeciwstawnych wartości. Należy również zauważyć, że zarządzanie kreatywnością będzie tym sprawniejsze, im lepiej będą funkcjonować wszystkie systemy zarządzania. Ważna jest tu także etyka pracy (dostosowanie organizacji do kreatywnych pracowników), wspólnie wyznaczony zestaw wartości i kultura organizacyjna, którymi kierować będzie się cała organizacja. Kreatywność to problem aktualny, lecz wciąż budzący wiele kontrowersji wśród naukowców. Bezdyskusyjny jest wzrost znaczenia kreatywności, która może być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, idący w parze z rosnącą rangą kreatywności dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Sukces przedsiębiorstw sektora kreatywnego będzie zależał od sprawności zarządzania kreatywnością, które musi być świadome, prowadzone w sposób systemowy, a także wdrożone do strategii przedsiębiorstwa⁶⁵. Nie ma mowy o zarządzaniu kreatywnością w sposób przypadkowy, intuicyjny czy o traktowaniu go jako działalności uzupełniającej do zarządzania tradycyjnymi metodami. Kreatywność, wypracowane metody oraz narzędzia do oceny procesu zarządzania kreatywnością powinny zacząć stawać się przedmiotem zarządzania w organizacji.

3.4. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych

Przyjmując, że badanie naukowe jest wieloetapowym procesem zróżnicowanych działań mających na celu zapewnienie obiektywnego, wyczerpującego i dokładnego poznania obranego wycinka rzeczywistości przyrodniczej, społecznej lub kulturowej, a wynikiem badania naukowego jest określony obraz badanej rzeczywistości, przyjęto metodykę opartą na badaniach ilościowych i jakościowych. Zdaniem autora pracy warto wykorzystać w badaniach w przedmiocie nauk o zarządzaniu i jakości zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, gdyż pozwala to na bardziej holistyczne zrozumienie badanej rzeczywistości.

Zakres przedmiotowy badań niniejszej monografii obejmuje zagadnienia zarządcze związane z obszarem kreatywności pracowników. Przeprowadzone badania dotyczą zatem problematyki kreatywności pracowników, rozpatrywanej głównie przez pryzmat sposobu zarządzania (metody zarządzania, kompleksowość realizowanego procesu zarządczego) oraz oceny poziomu (mierniki, metody pomiaru, bariery, stymulatory).

⁶⁵ J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L. Voronina, *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, TNOiK, Toruń 2014, s. 379–392.

Zakres podmiotowy projektowanych badań objął pracowników przedsiębiorstw sektora kreatywnego. Wstępnie zaplanowano udział w badaniu dwóch grup pracowników, tj. kadry menadżerskiej oraz pracowników, w przypadku których zakres powierzonych zadań (obowiązków) w istotny sposób wiąże się z wymaganiami dotyczącymi kreatywności.

Przy założeniu, że proces zarządzania kreatywnością pracowników nie zależy od miejsca zarejestrowanej działalności gospodarczej, nie ma powodu, aby sądzić, że przedsiębiorstwa sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim w odmienny – w stosunku do pozostałych regionów kraju – sposób realizują wspomniany proces. Z tego względu zdecydowano o przeprowadzeniu badań na terenie Pomorza Zachodniego.

Proces badawczy rozpoczęto od sformułowania problemu badawczego, określenia projektu badań, po czym zaprojektowano metody i formy zbierania danych, które były ściśle powiązane ze specyfiką zagadnień badawczych. W następnej kolejności przeprowadzono analizę dostępnych źródeł wtórnych, co umożliwiło sprecyzowanie celu oraz zakresu badania, a także postawienie hipotez badawczych.

Celem badań było opracowanie modelu procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym. Model ten, dzięki swojemu systemowemu charakterowi, uwzględnia:

- planowanie – metody selekcji kreatywnych jednostek,
- organizowanie – sposoby rozwijania kreatywności jednostek, tworzenie struktur i zespołów kreatywnych, przywództwo, empowerment,
- motywowanie – dobór odpowiednich narzędzi i metod motywacji kreatywnych jednostek,
- kontrolę – metody i wskaźniki oceny efektów zarządzania kreatywnością pracowników.

Z celu głównego pracy wyprowadzono następujące cele szczegółowe:

1. Identyfikacja metod i mierników oceny kreatywności pracowników stosowanych w sektorze kreatywnym.
2. Identyfikacja metod zarządzania kreatywnością pracowników badanego sektora.
3. Ocena obecnego poziomu kreatywności pracowników w badanym sektorze.
4. Identyfikacja czynników stymulujących i hamujących kreatywność pracowników sektora kreatywnego.
5. Ocena procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym pod kątem systemowości.

Główny problem, który postawiono w niniejszej monografii, to określenie, w jaki sposób zarządza się kreatywnością pracowników sektora kreatywnego.

Dodatkowo wyodrębniono następujące szczegółowe pytania badawcze:

1. Czy pracownicy sektora kreatywnego są kreatywni i jaki jest poziom ich kreatywności?
2. W jaki sposób zarządza się kreatywnością pracowników sektora kreatywnego (narzędzia, metody, zakres)?
3. Jakie czynniki pobudzają rozwój i sprzyjają rozwojowi kreatywności pracowników sektora kreatywnego (stymulatory)?
4. Jakie czynniki blokują rozwój kreatywności pracowników sektora kreatywnego (bariery)?

Na podstawie powyższych problemów badawczych sformułowano hipotezy, które poddano weryfikacji. W efekcie hipotezą główną jest twierdzenie, że **systemowe zarządzanie kreatywnością przyczynia się do osiągnięcia wysokiego poziomu kreatywności pracowników, co zwiększa szanse na tworzenie innowacyjnych rozwiązań.**

Hipotezę główną wsparło pomocniczymi hipotezami szczegółowymi:

1. Poziom kreatywności pracowników sektora kreatywnego jest wysoki.
2. Proces zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach ma charakter systemowy.
3. Wysoki poziom kreatywności pracowników pozytywnie wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów).
4. Głównymi czynnikami pobudzającymi kreatywność pracowników sektora kreatywnego są: specyficzna kultura organizacyjna oraz stosowane metody motywacji.
5. Dobór personelu w większości przedsiębiorstw badanego sektora realizowany jest z pominięciem aspektu kreatywności.

Autor, podejmując badania, wyrażał przekonanie, że pogłębione analizy wskazanej problematyki nie tylko pomogą stwierdzić, czy w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego zarządza się kreatywnością w sposób uświadomiony, systemowy, czy jedynie intuicyjny, ale również przyczynią się do budowy wzorca (modelu) zarządzania kreatywnością, który mógłby być wykorzystany do doskonalenia istniejących systemów w tym zakresie bądź do stworzenia od podstaw tego rodzaju systemów dla potrzeb jednostek, w których ich brak. Kreatywność i zarządzanie nią jest bardzo ważnym aspektem w dzisiejszych czasach, ponieważ powstaje coraz więcej innowacyjnych rozwiązań będących efektem działań i idei kreatywnych. Przeprowadzenie badań omawianej problematyki w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego i stworzenie na tej podstawie modelu powinno wnieść cenny wkład w podjęcie prób implementacji i przeniesienia wzorcowych rozwiązań z badanego sektora do innych sektorów gospodarki. Autor miał ponadto nadzieję, że badania pozwolą na identyfikację zarówno czynników, które pobudzają kreatywność, jak i tych, które ją blokują.

Ramy projektu badawczego wyznaczyło zagadnienie procesu zarządzania kreatywnością pracowników przedsiębiorstw sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego. W celu weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono badania jakościowe oraz badania ilościowe. Badania poprzedzono analizą krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu. Procedura badawcza składała się z następujących etapów:

1. Zdefiniowanie problemu badawczego, celów teoretyczno-poznawczych i użytecznych, sformułowanie hipotez, wybór metod badawczych oraz przedmiotu badań.
2. Studia literatury krajowej oraz zagranicznej z zakresu badanego obszaru.
3. Analiza sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego w celu ustalenia kryteriów doboru przypadków do badania – obserwacja, wywiad rozszerzony oraz dobór próby badawczej do sondażu diagnostycznego.
4. Realizacja pierwszego etapu badań empirycznych – przeprowadzenie badań ilościowych w formie sondażu diagnostycznego, zdefiniowanie i zaprojektowanie badania za pomocą opracowanego narzędzia badawczego (ankieta), w tym również użycie opracowanych przez innych autorów gotowych narzędzi, służących do prowadzenia badań nad kreatywnością. Następnie analiza otrzymanych wyników i sformułowanie wniosków.
5. Realizacja drugiego etapu badań empirycznych, tj. badania jakościowe – obserwacja oraz wywiady, zdefiniowanie i zaprojektowanie badania oraz przygotowanie badania, zbieranie danych, analiza i wnioski.
6. Podsumowanie badań, wyprowadzenie wniosków i prezentacja wyników.

Na etapie opracowywania planu badawczego ustalono źródła niezbędnych informacji. W związku ze specyfiką problemu badawczego oraz brakiem jednoznacznych wytycznych do badań procesu zarządzania kreatywnością pracowników sektora kreatywnego przyjęto triangulację metod.

Badania skoncentrowano na pomiarze kreatywności w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego. Istotny był w tym przypadku pomiar kreatywności poszczególnych pracowników, który następnie transponowano na potrzeby pomiaru kreatywności całej organizacji. Do pomiaru kreatywności posłużyły narzędzia już istniejące i opisane w literaturze przedmiotu. Dokonując takiego pomiaru w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego, które z założenia powinny przykładać szczególną wagę do nieustannego doskonalenia i tworzenia kreatywnych rozwiązań, można założyć, że ich pracownicy będą charakteryzować się wysokim poziomem kreatywności. Niestety, należy podkreślić, że taka prosta zależność tutaj nie występuje. Badania zaprojektowane do pomiaru kreatywności wewnątrz przedsiębiorstwa były przemyślanymi i jasno określonymi działaniami, opartymi na jakościowych i ilościowych

metodach badawczych, co pozwoliło na uzyskanie pogłębionych informacji na temat kreatywności zarówno samych jednostek, jak i całych przedsiębiorstw⁶⁶.

Badania (terenowe) prowadzono od marca 2020 roku do stycznia 2022 roku na obszarze województwa zachodniopomorskiego. Znaczne wydłużenie czasu badań spowodowane było pandemią COVID-19, w trakcie której prowadzenie pomiarów było bardzo utrudnione, a w niektórych miesiącach niemożliwe.

W tabeli 10 zestawiono najważniejsze informacje na temat poszczególnych etapów zrealizowanego procesu badawczego, które wskazują przyświecające im cele oraz wykorzystane narzędzia i metody badań.

Badanie rozpoczęto od poszukiwania, wyboru oraz analizy dostępnych informacji i danych dotyczących: kreatywności, procesu zarządzania kreatywnością, metod pomiaru kreatywności, sektora kreatywnego, jednostek kreatywnych oraz dotychczasowych badań nad kreatywnością realizowanych w kraju i za granicą. Pozyskane informacje i dane wtórne dały podstawę do identyfikacji luki badawczej i opracowania koncepcji własnych badań nad podjętym problemem badawczym.

Analiza danych zastanych to metoda badań społecznych, która zakłada szczegółową analizę już istniejących i dostępnych danych. Realizacja projektu typu *desk research* nie jest zatem związana z pozyskiwaniem zupełnie nowych informacji, a jedynie ze scaleniem, przetworzeniem i analizą danych rozproszonych wśród rozmaitych źródeł⁶⁷.

Na pierwszym etapie analiz zgromadzone dane zastane wykorzystano, aby określić teoretyczne koncepcje kreatywności, jej determinanty oraz znaczenie we współczesnych organizacjach, a także aby identyfikować proces zarządzania kreatywnością pracowników oraz metody i mierniki oceny kreatywności. Pozyskiwanie informacji wtórnych połączono z gromadzeniem danych pierwotnych (terenowych) – informacji powstałych za pomocą procedury badawczej, która została zaprojektowana i zaplanowana do tego celu. Dane, które pozyskano za pomocą badań terenowych, nie były dotychczas znane i dostępne w formie, która umożliwiłaby odpowiedź na problemy badawcze. Badania pierwotne oparto na kontakcie bezpośrednim z podmiotami będącymi źródłem danych i z badanymi zjawiskami, aby po raz pierwszy uzyskać informacje, które pozwoliłyby na rozwiązanie postawionych problemów badawczych. Do gromadzenia danych pierwotnych autor wykorzystał metodę badania opinii wybranej grupy respondentów. Gromadzenie informacji odbyło się poprzez wywiady strukturyzowane oraz semistrukturyzowane, a tym samym wybrano metody ilościowe i jakościowe.

⁶⁶ R. Knosala, K. Tomczak-Horyń, B. Wasilewska, *Pomiar kreatywności...*, s. 78.

⁶⁷ Z. Bednarowska, *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 7.

Tabela 10. Struktura etapów procesu badawczego

Etap	Rodzaj etapu	Zastosowane narzędzia i metody	Cel	Umiejscowienie w monografii
1	2	3	4	5
I Konceptualizacja, operacjonalizacja i eksplikacja problemu badawczego	teoretyczno- -metodyczny	studia literaturowe	Cel szczegółowy 1: Identyfikacja metod i mierników oceny kreatywności pracowników sektora kreatywnego Cel szczegółowy 2: Identyfikacja metod zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym Cel szczegółowy 4: Identyfikacja czynników stymulujących i hamujących kreatywność pracowników sektora kreatywnego	rozdziały 1–3
II Identyfikacja i ocena poziomu kreatywności badanej grupy pracowników	empiryczny	<i>Kwestionariusz twórczego zachowania KANH III</i> (załącznik 1)	Cel szczegółowy 3: Ocena obecnego poziomu kreatywności pracowników w badanym sektorze Hipoteza szczegółowa 1: Poziom kreatywności pracowników sektora kreatywnego jest wysoki	rozdział 4
III Identyfikacja elementów procesu zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach	empiryczny	<i>desk research</i> autorski kwestionariusz ankietowy (załącznik 1)	Cel szczegółowy 5: Ocena procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym Hipoteza szczegółowa 2: Proces zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach ma charakter systemowy	rozdział 4

1	2	3	4	5
IV Ocena wpływu poziomu kreatywności na liczbę tworzonych innowacyjnych rozwiązań	empiryczny	<i>desk research</i> autorski kwestionariusz (załącznik 1)	Hipoteza szczegółowa 3: Wysoki poziom kreatywności pracowników pozytywnie wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów)	rozdział 5
V Identyfikacja czynników stymulujących i hamujących kreatywność	empiryczny	kwestionariusz KPP (załącznik 1) autorski kwestionariusz ankietowy (załącznik 1) obserwacja wywiad indywidualny (załącznik 2)	Cel szczegółowy 4: Identyfikacja stymulatorów i barier rozwoju kreatywności pracowników sektora kreatywnego Hipoteza szczegółowa 4: Głównymi czynnikami pobudzającymi kreatywność pracowników sektora kreatywnego są specyficzna kultura organizacyjna oraz stosowane metody motywacji Hipoteza szczegółowa 5: Dobór personelu w większości przedsiębiorstw badanego sektora realizowany jest z pominięciem aspektu kreatywności	rozdział 4
VI Stworzenie modelu zarządzania kreatywnością pracowników	konceptyjny	wnioskowanie indukcyjno-dedukcyjne	Cel podstawowy: Stworzenie modelu procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym	rozdział 5

Źródło: opracowanie własne.

Techniką obraną w badaniu ilościowym był sondaż diagnostyczny, przygotowany na podstawie udostępnionej dokumentacji oraz informacji i danych zgromadzonych za pomocą specjalnie zaprojektowanego narzędzia badawczego (ustrukturyzowanego kwestionariusza ankiety). Przy użyciu ankiety zgromadzono dane, a za pomocą wywiadów pogłębiono analizę, co pozwoliło uszczegółowić dane pozyskane w trakcie badań. W pierwszej części ankiety respondenci zostali poproszeni o wypełnienie kwestionariuszy diagnostycznych pozwalających ocenić ich kreatywność oraz kwestionariuszy identyfikujących klimat twórczy w miejscu pracy i czynniki determinujące oraz blokujące rozwój ich kreatywności. Druga część badania polegała na zadawaniu respondentom pytań w celu analizy ich opinii, postępowania oraz postaw. Respondenci stanowili na tym etapie źródło wszelkich informacji. Instrumentem pomiarowym w badaniach ankietowych był kwestionariusz ankiety, który miał przybliżyć respondentom tematykę badań oraz zgromadzić odpowiedzi na sformułowane w nim pytania, tak aby dostarczyły wystarczających danych do weryfikacji postawionych hipotez. W celu maksymalizacji zwrotności ankiety była ona udostępniana w formie:

- pośredniej – dostępna online w Internecie i rozsyłana drogą elektroniczną do respondentów (CAWI – ang. *computer-assisted web interview*),
- bezpośredniej – poprzez ankietera (autora monografii), za pomocą kwestionariusza papierowego (PAPI – ang. *paper and pen personal interview*).

Ankieta w formie zarówno pośredniej, jak i bezpośredniej zawierała te same kwestionariusze do pomiaru kreatywności oraz pytania. Zastosowanie ankiety oraz jej podział na dwie formy w niniejszym badaniu ilościowym miały szereg atutów – przede wszystkim znacznie ułatwiło to i usprawniło prowadzenie badań ankietowych, ustrukturyzowało pozyskiwane informacje, które były gromadzone w sposób rzetelny, a same dane zostały zebrane w sposób przejrzysty, co pozytywnie wpłynęło na późniejszy proces ich analizy.

Wybuch pandemii COVID-19 i wiążące się z nią zagrożenia epidemiologiczne wpłynęły na decyzję o formie udostępniania ankiety badawczej. Biorąc pod uwagę troskę o zdrowie respondentów i autora badania, zdecydowano, że kwestionariusz ankiety zostanie udostępniony za pośrednictwem internetu, drogą mailową. Dążąc do uzyskania większej zwrotności, podjęto trud bezpośredniego dotarcia do respondentów i o ile tylko badani wyrazili zgodę, badanie zostało zrealizowane. Należy dodać, że wykorzystanie ustrukturyzowanego kwestionariusza ankiety umożliwiło analizę pozyskanych danych za pomocą odpowiednich metod statystycznych i ekonometrycznych, m.in. z zakresu statystyki opisowej, analizy korelacji, regresji i innych, co pozwoliło na interpretację ich wyników, a tym samym na weryfikację postawionych hipotez.

Aby zweryfikować poprawność przyjętej metody badawczej oraz techniki, za pomocą próbnych testów przeprowadzono badanie pilotażowe, które poprzedziło badanie właściwe. Celem badania pilotażowego było sprawdzenie oraz udoskonalenie narzędzi badawczych wykorzystywanych w prowadzonym badaniu. Na decyzję o pilotażu wpłynęły również tematyka badania i brak ogólnie przyjętych wytycznych, w jaki sposób badać podmioty pod kątem zarządzania kreatywnością pracowników. Dodatkowo pilotaż miał zweryfikować poprawność zaprojektowanej ankiety, a także sprawdzić, czy respondenci rozumieją zawarte w niej polecenia. Weryfikacja kwestionariusza w formie pilotażu pozwoliła tym samym wyciągnąć wnioski co do trafności założeń metodycznych. Pilotaż przeprowadzono w formie pośredniej z niewielką grupą respondentów ($N = 8$), co dało możliwość wyciągnięcia wniosków odnośnie do metodyki, a następnie – usprawnienia kwestionariusza ankiety oraz wykluczenia niedoskonałości zaburzających kontakt z respondentem.

Zastosowanie zdywersyfikowanego sposobu zbierania informacji (ankieta pośrednia i bezpośrednia) pozwoliło zwiększyć zainteresowanie prowadzonym badaniem, a także umożliwiło szybkie i szerokie dotarcie do respondentów w całym województwie zachodniopomorskim oraz do tych, których działalność formalnie zarejestrowana jest na terenie województwa, ale faktycznie wykonują ją w innym miejscu. Ankietę bezpośrednią wykorzystano głównie wśród respondentów działających w Szczecinie i okolicach, którzy wyrazili na to zgodę.

Uzupełnienie badań o charakterze ilościowym stanowiły zaprojektowane badania jakościowe. Do udziału na tym etapie wytypowano podmioty gospodarcze, które w trakcie badań ilościowych wykazywały przewagę w odpowiedziach pozytywnych na temat procesu zarządzania kreatywnością. Ostateczny dobór jednostek do badania nastąpił z wykorzystaniem metody tzw. kuli śnieżnej, czyli procedury łańcuchowego identyfikowania kolejnych przypadków na podstawie rekomendacji poprzednich. W ten sposób możliwe jest ustalenie podobnych zjawisk dzięki samym ich uczestnikom, którzy zwykle posiadają wiedzę i doświadczenie. W procedurze tej istotna jest iteracyjność, pozwalająca na ograniczenie potencjalnie negatywnego wpływu pierwszego rozmówcy na dobór próby. Kolejne iteracje prowadzą do identyfikacji wielu wzajemnie uznających się profesjonalistów, przedsiębiorców, organizacji czy postaw. Szczególną właściwością kuli śnieżnej jest jej spójność z badaniami jakościowymi, w których pierwszorzędne znaczenie ma społeczna konstrukcja rzeczywistości oraz interpretacje jej uczestników⁶⁸.

⁶⁸ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2021, s. 80–81.

Badanie jakościowe było oparte na dwóch technikach – obserwacji, którą rozwinęto i wzbogacono o wywiad bezpośredni, prowadzony na podstawie scenariusza. W badaniu wzięli udział zarówno pracownicy, jak i kadra kierownicza.

Obserwacja to sposób zbierania danych poprzez badanie terenowe, najczęściej wymaga obecności badacza w miejscu występowania danego zjawiska w badanej organizacji. W tym przypadku przeprowadzono:

- obserwację nieuczestniczącą, która polega na obserwowaniu konkretnych osób, zjawisk, sytuacji czy organizacji bez aktywnego włączania się i jakiegokolwiek uczestnictwa w zdarzeniach i życiu tych, którzy są obserwowani,
- obserwację ustrukturyzowaną, podczas której badacz dysponuje predefiniowanym zestawem formatów i kategorii, do których kwalifikuje obserwowane zdarzenia (gdy spełniają wcześniej określone kryteria)⁶⁹.

Dzięki obserwacji można było ustalić szczegółowy opis zjawiska, rzeczywistego przypadku, wyciągnąć wnioski co do przyczyn i rezultatów przebiegu procesu zarządzania kreatywnością pracowników. Celem zastosowania tej metody była identyfikacja zarówno koncepcji wartych wdrożenia w życie, jak i potencjalnych błędów, których należy unikać. Obserwacja znacząco przyczyniła się do budowy modelu zarządzania kreatywnością pracowników, a została przeprowadzona w pięciu wybranych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego. Niewielka liczba podmiotów była spowodowana pandemią COVID-19, kiedy to bezpośredni kontakt z podmiotami był bardzo utrudniony. Wiele podmiotów, chcąc uniknąć ryzyka zakażenia, nie wyraziło zgody na udział w badaniu ze względu na bezpieczeństwo swoje i autora. Badania jakościowe przeprowadzono więc, kiedy stało się to możliwe, po załagodzeniu niektórych pandemicznych obostrzeń, wyłącznie u podmiotów, które wyraziły na to zgodę, przy zachowaniu szczególnych środków bezpieczeństwa.

Etap obserwacji wsparto wywiadem indywidualnym, czyli ukierunkowaną rozmową dwóch osób, badacza i badanego, która może być w różnym stopniu ustrukturyzowana i zestandaryzowana. W tym przypadku przeprowadzono wywiad strukturyzowany i zestandaryzowany, który miał formę wywiadu kwestionariuszowego (załącznik 2). Wszyscy uczestnicy odpowiadali na tak samo sformułowane pytania, w tej samej kolejności, zwykle w sposób zwięzły⁷⁰. Respondent stanowił źródło wszelkich informacji. Wywiady były skierowane do kierownictwa oraz pracowników,

⁶⁹ Ibidem, s. 95–96.

⁷⁰ Ibidem, s. 101–106.

a ich celem było szczegółowe zbadanie procesu zarządzania kreatywnością pracowników. Badanie dotyczyło tych samych podmiotów, u których przeprowadzono obserwację, i ich liczba była taka sama ($N = 5$).

Celem badań jakościowych było przede wszystkim zdobycie przez autora nowych informacji, identyfikacja rozwiązań, które warto wykorzystać w innych organizacjach, oraz tych, które winny być eliminowane z praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw, a także weryfikacja wyników badania ilościowego.

Prowadzone dwutorowo analizy przyczyniły się do identyfikacji tych elementów, które są istotne dla stworzenia modelowego ujęcia procesu zarządzania kreatywnością. Kwestionariusze użyte do przeprowadzenia badań ilościowych i jakościowych przedstawiono w załącznikach 1 i 2.

W tabeli 11 przedstawiono strukturę etapów procesu badawczego wraz z metodyką oraz zagadnieniami badawczymi.

Tabela 11. Fazy procesu badawczego

Faza wstępna – analiza danych zastanych	
I faza – badania ilościowe	
Metodyka badania opinii na podstawie wywiadu bezpośredniego (PAPI) i pośredniego (CAWI) w formie ankiety	
Badanie pilotażowe ($N = 8$)	
Metoda badania opinii za pomocą wywiadu standaryzowanego pośredniego w formie ankiety (CAWI)	Metoda badania opinii na podstawie wywiadu standaryzowanego bezpośredniego w formie ankiety (PAPI)
Badanie właściwe ($N = 125$)	
Badanie właściwe przeprowadzono w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego z wykluczeniem jednoosobowych działalności gospodarczych	
Zagadnienia badawcze	
II faza – badanie jakościowe ($N = 5$)	
Metoda badania stanu faktycznego na podstawie obserwacji	
Metoda badania opinii na podstawie indywidualnego wywiadu przy użyciu scenariusza	
III faza – analiza wyników badań	
Weryfikacja i analiza wyników przeprowadzonych badań za pomocą odpowiednich metod statystycznych i ekonometrycznych, m.in. z zakresu statystyki opisowej, analizy korelacji, regresji i innych	

Źródło: opracowanie własne.

Na potrzeby prowadzonych badań dokonano przeglądu wiedzy z zakresu testów zdolności myślenia i zachowania twórczego, kwestionariuszy postaw i osobowości twórczej, kwestionariuszy próbki pracy oraz kwestionariuszy identyfikujących klimat twórczy w pracy. Po analizie wybrano odpowiednie kwestionariusze do przeprowadzenia badań w celu otrzymania odpowiedzi na postawione hipotezy badawcze.

W pierwszej kolejności na potrzeby badań użyto *Kwestionariusza twórczego zachowania* KANH III. Kwestionariusze postaw i osobowe służą do rozpoznawania specyficznych postaw, zainteresowań, motywów, doświadczeń życiowych i stylów działania. Umożliwiają wydawanie trafnych i uogólnionych sądów na własny temat, bazując na samowiedzy, nie wymagają zdolności myślenia twórczego. Kwestionariusze te wymagają w związku z tym umiejętności autorefleksji, co może być postrzegane jako ich wada.

Odpowiedzi punktowane są według następującego klucza⁷¹:

- A (tak) – 4 pkt,
- B (raczej tak) – 3 pkt,
- C (nie mam zdania) – 2 pkt,
- D (raczej nie) – 1 pkt,
- E (nie) – 0 pkt.

Wyjątek stanowią pytania 15 oraz 24 – w ich przypadku należy odwrócić punktację za odpowiedzi, jedynie punktacja odpowiedzi C pozostaje bez zmian.

Można stwierdzić, że im niższy wynik, tym większa skłonność respondenta do konformizmu, a im wyższy, tym silniejsza skłonność do nonkonformizmu. Niższy rezultat sugeruje dominację zachowań algorytmicznych, natomiast wyższy – zachowania heurystyczne. Cechy składające się na poszczególne skale oraz stwierdzenia stanowiące odpowiedź na pytanie z konkretnym numerem, którymi posłużyli się autorzy kwestionariusza, zaprezentowano w tabeli 12 wraz z liczbą pytań je diagnozujących⁷².

⁷¹ Ibidem, s. 38

⁷² R.E. Bernacka, *KANH III Questionnaire of Creative Behaviour – presentation of the revised version*, [w:] *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, red. S. Popek, R.E. Bernacka, C. Domański, B. Gawda, D. Turska, A. Zawadzka, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009, s. 171–172.

Tabela 12. Cechy i numery stwierdzeń w obrębie skal

Zachowania heurystyczne <i>Heuristic behaviour</i>	Postawa odwórcza <i>Imitative attitude</i>		Postawa odwórcza <i>Imitative attitude</i>		Postawa twórca <i>Creative attitude</i>	
	2	3	4	5	6	8
1 Twórczość werbalna <i>Verbal creativity</i>	1		Odwórczość werbalna <i>Verbal imitativeness</i>	Konformizm <i>Conformity</i>	Numer stwierdzenia <i>Number of statement</i>	Nonkonformizm <i>Non-conformity</i>
3 Duża refleksyjność <i>High reflectivity</i>	3		Mąta refleksyjność <i>Low reflectivity</i>	Sztwność intelektualna <i>Intellectual stiffness</i>	2	Elastyczność adaptacyjna <i>Adaptational flexibility</i>
6 Samodzielność intelektualna <i>Intellectual self-reliance</i>	6		„Wdrukowywanie się” <i>Copying</i>	Podporządkowanie <i>Subordination</i>	4	Dominacja <i>Domination</i>
8 Uczenie się przez zrozumienie <i>Learning through understanding</i>	8		Uczenie się przez rozumienie <i>Learning through reasoning</i>	Nietolerancyjność <i>Intolerance</i>	5	Tolerancyjność <i>Tolerance</i>
10 Uzdolnienia artystyczne <i>Artistic aptitude</i>	10		Brak uzdolnień artystycznych <i>Lack of artistic aptitude</i>	Niesamodzielność <i>Reliance</i>	7	Samoorganizacja <i>Self-organisation</i>
11 Wyobraźnia twórca <i>Creative imagination</i>	11		Wyobraźnia odwórcza <i>Imitative imagination</i>	Stereotypowość <i>Stereotypicality</i>	9	Oryginalność <i>Originality</i>
13 Samodzielność obserwacji <i>Independence of observation</i>	13		Spostrzegawczość kierowana <i>Guided perceptiveness</i>	Zależność <i>Dependence</i>	12	Niezależność <i>Independence</i>

1	2	3	4	5	6	7	8
Myślenie dywergencyjne <i>Divergent thinking</i>	14		Myślenie konwergencyjne <i>Convergent thinking</i>	Defensywność <i>Defensiveness</i>		16	Otwartość <i>Openness</i>
Uczenie się samodzielne <i>Independent learning</i>		15	Uczenie się ukierunkowane <i>Guided learning</i>	Uległość <i>Submissiveness</i>		18	Konsekwencja <i>Consistency</i>
				Słaba odporność i wytrwałość <i>Low resilience and perseverance</i>		20	Odporność i wytrwałość <i>Resilience and perseverance</i>
Sprawność i umiejętność konstrukcyjna <i>Constructional skill and aptitude</i>	17		Niska sprawność i umiejętność konstrukcyjna <i>Low constructional skill and aptitude</i>	Pasywność <i>Passiveness</i>		22	Aktywność <i>Activeness</i>
Elastyczność intelektualna <i>Intellectual flexibility</i>	19		Szttywność intelektualna <i>Intellectual stiffness</i>	Lękliwość <i>Timidity</i>	24		Odwaga <i>Courage</i>
Aktywność poznawcza <i>Cognitive activeness</i>	21		Bierność poznawcza <i>Cognitive passiveness</i>	Brak krytycyzmu <i>Lack of criticism</i>	25		Samokrytycyzm <i>Self-criticism</i>
Pomysłowość techniczna <i>Technical ingenuity</i>	23		Brak pomysłowości technicznej <i>Lack of technical ingenuity</i>	Niskie poczucie własnej wartości <i>Low self-esteem</i>	26		Wysokie poczucie własnej wartości <i>High self-esteem</i>

Źródło: R.E. Bernacka, S. Popek, M. Gierczyk, Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH III – prezentacja właściwości psychometrycznych, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J – Paedagogia-Psychologia” 2016, nr 29 (3), s. 38–39.

Należy podkreślić, że metoda ta jest diagnostycznie wrażliwa na kreatywność lub naśladownictwo badanych. Rzetelność skal wzrasta wraz z bardziej kreatywnymi respondentami. Siła dyskryminacyjna również wykazuje pewną zmienność w zależności od grupy respondentów. Ze względu na ustanowioną przez S. Popka teorię postawy twórczej rzetelność należy ocenić osobno dla każdej ze skal. W badaniu przeprowadzonym przez autorów kwestionariusza rzetelność obliczona za pomocą współczynnika alfa Cronbacha wyniosła dla skali K–N: 0,816, natomiast dla skali A–H: 0,759, która to skala jest także trudniejsza do modyfikacji. Algorytmiczne i heurystyczne sposoby w KANH są poddawane analizie za pomocą pytań dotyczących konkretnego toku myślenia w zachowaniu, a nie w zadaniach poznawczych, w których przypadku tok myślenia byłby zamierzony i zaangażowany⁷³.

Współczynnik rzetelności alfa Cronbacha jest najbardziej powszechną i znaną metodą analizy rzetelności testów psychologicznych używanych w formie kwestionariuszy. Jego dodatkowym zastosowaniem jest wskazanie liczby błędów w pomiarach, co stanowi istotny zabieg potwierdzający słuszność testów przed wykorzystaniem ich do celów badawczych⁷⁴. Współczynnik ten oblicza się na podstawie wzoru:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times [1 - \sum (s_i^2 / s_{sum}^2)]$$

gdzie:

s_i^2 – wariancja k pojedynczych pozycji,

s_{sum}^2 – wariancja sumy wszystkich pozycji.

Jeśli współczynnik alfa Cronbacha wynosi jeden, jest to równoznaczne z prawdziwością testu. W takim przypadku wszystkie pozycje mierzą to samo i są rzetelne. Jeśli natomiast współczynnik równa się zero, świadczy to o tym, że testowe pozycje dają nieprawdziwy lub nieprawidłowy wynik. Poniżej przedstawiono regułę do opisywania wewnętrznej spójności wyniku za pomocą współczynnika alfa Cronbacha⁷⁵:

- $[0,9 \leq \alpha]$ – doskonały,
- $[0,8 \leq \alpha < 0,9]$ – dobry,
- $[0,7 \leq \alpha < 0,8]$ – do przyjęcia,

⁷³ Ibidem, s. 173–174.

⁷⁴ K. Jankowski, M. Zajenkowski, *Metody szacowania rzetelności pomiaru testem*, [w:] *Psychometria. Podstawowe zagadnienia*, red. K. Fronczyk, Wydawnictwo Vizja Press, Warszawa 2009, s. 93–94.

⁷⁵ Ibidem, s. 98–100.

- $[0,6 \leq \alpha < 0,7]$ – wątpliwy,
- $[0,5 \leq \alpha < 0,6]$ – ubogi,
- $[\alpha < 0,5]$ – gorszący.

Zaprezentowanego kwestionariusza użyto w prowadzonych badaniach w celu diagnozy poziomu kreatywności pracowników sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego. Jak wspomniała R.E. Bernacka, autorka najnowszej wersji narzędzia, rzetelność skal wzrasta, im bardziej kreatywni są respondenci, a co za tym idzie – przedsiębiorstwa sektora kreatywnego są odpowiednimi podmiotami do użycia kwestionariusza KANH III.

Do badań prowadzonych na potrzeby niniejszej monografii wykorzystano również *Kwestionariusz kreatywnego klimatu pracy* (KKKP) M. Karwowskiego, który jest przeznaczony do pomiaru atmosfery percypowanej w miejscu pracy. Osoby badane muszą ustosunkować się do każdego z 48 stwierdzeń dotyczących funkcjonowania jednostki w miejscu pracy poprzez wybór jednej z pięciu odpowiedzi⁷⁶:

- „zdecydowanie się zgadzam” (5 pkt),
- „raczej się zgadzam” (4 pkt),
- „ani tak, ani nie” (3 pkt),
- „raczej się nie zgadzam” (2 pkt),
- „zdecydowanie się nie zgadzam” (1 pkt).

W KKKP wyróżnia się trzy podstawowe czynniki⁷⁷:

- wolność i debatę (23 stwierdzenia),
- wyzwanie (17 stwierdzeń),
- konflikt (8 stwierdzeń).

Pierwszy z wymienionych czynników odpowiada zjawisku, które można określić jako wymiar interpersonalny, i odpowiada za taki element atmosfery w pracy, jaki sprawia, że pracownicy z jednej strony mają poczucie znacznego samostanowienia, z drugiej zaś – świadomość, że ich głos jest ważny dla organizacji i zostanie wysłuchany. Wysokie nasilenie rezultatów w tym wymiarze to również efekt wspólnego podejmowania decyzji, wypełniania zadań i oceny efektów, a także unikania konfliktów interpersonalnych. Warto jednak zauważyć, że zarówno znaczny odsetek wariancji wyjaśnionej przez wolność i debatę, jak i jego znaczna złożoność mogą sugerować, że pierwszy wymiar klimatu dla twórczości w pracy może się składać z kilku czynników niższego rzędu. Po dokonaniu analizy czynnikowej

⁷⁶ M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 144.

⁷⁷ Ibidem, s. 147.

M. Karwowski stwierdził, że pierwszy główny czynnik może być traktowany i samodzielnie, i w podziale na trzy składające się nań czynniki niższego rzędu. Możliwe jest więc posługiwanie się zarówno łącznym wynikiem w skali Wolność i debata, jak też bardziej szczegółowymi rezultatami, szczególnie w przypadku dwóch rzetelnych skal, tj. wolności i zaufania. W przypadku niniejszych badań wyniki dla skali Wolność i debata są prezentowane łącznie⁷⁸.

Drugi czynnik – wyzwanie (wymiar zadaniowy) – opisuje organizację, w której ludzie spotykają się z trudnościami i skomplikowanymi problemami, które jednak podejmują. Organizacja w tym przypadku to miejsce, gdzie obecny jest element niepewności i ryzyka konstruktywnego. Czynnik ten mierzy nasilenie wymiaru, którego znaczenie dla działań o charakterze twórczym i innowacyjnym jest trudne do przecenienia⁷⁹.

Ostatni, trzeci czynnik – konflikt jako charakterystyka otoczenia (wymiar energetyczny) – dotyczy nie tylko konfliktów interpersonalnych zdarzających się wśród pracowników, ale także nerwowej i niepewnej atmosfery, która konfliktom tym sprzyja, a być może w niektórych przypadkach je generuje⁸⁰.

Rzetelność powyższego kwestionariusza została obliczona przez M. Karwowskiego za pomocą współczynnika alfa Cronbacha. Wyniki zaprezentowano w tabeli 13 w nawiasach po przekątnej.

Tabela 13. Statystyki opisowe skal KKKP dla badania M. Karwowskiego

	N = 628	Liczba pozycji	Min.	Max.	M	SD	1	2	3
1	Wolność i debata	23	24	115	75,30	16,61	(0,94)	0,68***	-0,24*
2	Wyzwanie	17	29	85	61,59	8,79	–	(0,82)	-0,20*
3	Konflikt	8	8	32	17,69	4,38	–	–	(0,60)

* $p > 0,0001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 147.

⁷⁸ Ibidem, s. 145.

⁷⁹ Ibidem, s. 146.

⁸⁰ Ibidem, s. 147.

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze przeprowadzono analizy statystyczne przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics w wersji 26. Za jego pomocą wykonano również analizę podstawowych statystyk opisowych wraz z testami Shapiro–Wilka oraz analizę korelacji ρ Spearmana. Za poziom istotności w niniejszym rozdziale uznano $\alpha = 0,05$.

Test Shapiro–Wilka należy do testów normalności rozkładu, jest on nieparametryczny, czyli nie jest oparty na żadnych wstępnych założeniach co do parametrów rozkładu. Test wymaga, żeby cecha miała rozkład ciągły. Hipotezę zerową (H_0) tego testu można przedstawić następująco⁸¹:

- H_0 : badana próba pochodzi z populacji o rozkładzie normalnym,
- H_1 : badana próba nie pochodzi z populacji o rozkładzie normalnym.

Wzór testu Shapiro–Wilka⁸²:

$$W = \frac{(\sum_{i=1}^{\lfloor \frac{n}{2} \rfloor} a_{n-i+1} (e_{n-i+1} - e_i)^2)}{\sum_{i=1}^n (e_i - \bar{e})^2}$$

gdzie:

W – wynik testu Shapiro–Wilka,

$\lfloor n/2 \rfloor$ – część całkowita liczby $n/2$,

e_i – zmienna przyjmująca i -tą co do wielkości wartość w próbie (tzw. i -ta statystyka porządkowa),

a_{n-i+1} – tablicowane współczynniki Shapiro–Wilka.

Obszar odrzucenia hipotezy jest lewostronny:

$$(0, W_{n,\alpha}^* \rangle$$

gdzie $W_{n,\alpha}^*$ to wartość krytyczna.

Wartość krytyczną odczytujemy z tablic wartości krytycznych do testu Shapiro–Wilka dla określonego n i α , oznaczana jest również jako W^* . Wartość W zawiera się pomiędzy zero a jeden. Małe wartości W prowadzą do odrzucenia normalności, natomiast wartość jeden wskazuje normalność rozkładu.

⁸¹ K. Bilewicz, *Test normalności rozkładu wartości poboru energii*, Przegląd Elektrotechniczny 2008, nr 4, s. 78.

⁸² N.M. Razali, Y.B. Wah, *Power comparisons of Shapiro-Wilk Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests*, „Journal of Statistical Modeling and Analytics” 2011, vol. 2, no. 1, s. 25.

Korelacja Spearmana to analiza pozwalająca zestawić ze sobą zmienne na skali porządkowej oraz ilościowej, które nie mają rozkładu normalnego. Współczynnik ten wykorzystywany jest do opisu siły korelacji dwóch cech wtedy, gdy badana zbiorowość jest nieliczna, a cechy są mierzalne, mają charakter jakościowy i istnieje możliwość ich uporządkowania. Miarę tę stosuje się także do badania zależności między cechami ilościowymi w przypadku niewielkiej liczby obserwacji. Współczynnik korelacji rang Spearmana wyprowadza się ze wzoru na współczynnik korelacji liniowej Bravaisa–Pearsona:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Wzór na współczynnik korelacji rang Spearmana wygląda następująco:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

W pierwszym kroku analizy sprawdzono rozkłady zmiennych ilościowych. W tym celu wyliczono podstawowe statystyki opisowe wraz z testem Shapiro–Wilka badającym normalność rozkładu. Szczegóły przeprowadzonych analiz zaprezentowano w tabeli 14.

Tabela 14. Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych wraz z testem Shapiro–Wilka

	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wielkość zatrudnienia	2,55	2,00	1,19	0,06	–1,54	1,00	4,00	0,81	<0,001
Ile lat przedsiębiorstwo działa na rynku	3,65	4,00	0,74	–2,11	3,46	1,00	4,00	0,45	<0,001
Wiek pracowników	44,40	43,00	11,84	0,19	–1,17	26,00	66,00	0,96	0,006
Staż pracy w przedsiębiorstwie	137,12	96,00	120,21	1,09	0,47	1,00	540,00	0,90	<0,001
Konformizm–nonkonformizm	38,66	39,50	6,34	–1,26	3,60	9,00	51,00	0,90	<0,001

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zachowania algorytmiczne–heurystyczne	37,56	38,00	6,92	–0,13	–0,63	22,00	52,00	0,97	0,094
Postawa twórcza	76,00	78,00	12,24	–0,65	0,85	33,00	101,00	0,94	0,001
Wolność i debata	81,48	85,00	19,63	–0,75	0,20	28,00	115,00	0,96	0,005
Wyzwanie	64,47	65,00	11,51	–0,73	0,65	29,00	85,00	0,95	0,003
Konfliktowość	17,70	18,00	4,21	0,38	0,03	9,00	30,00	0,98	0,123
W pracy nie ma czasu na twórcze myślenie	30,99	31,00	3,82	0,49	–0,28	22,00	41,00	0,96	0,019
Twórcze myślenie jest ważne i przyjemne	29,26	29,00	3,67	–0,45	–0,14	18,00	35,00	0,96	0,023
Twórcze myślenie jest dziwactwem, niekiedy pożytecznym	17,39	17,00	2,68	–0,15	–0,26	10,00	24,00	0,96	0,017

Źródło: badania własne.

Uzyskane wyniki testu Shapiro–Wilka wskazują na to, że w przypadku większości zmiennych rozkład znacznie odbiega od normalnego. Jedynie rozkład zachowania algorytmicznego–heurystycznego i konfliktowości był zbliżony do rozkładu normalnego. Biorąc jednak pod uwagę centralne twierdzenie graniczne, które zakłada, że cecha przyjmuje rozkład normalny w momencie, kiedy badanych jest przynajmniej 30 osób, oraz fakt, że żadna miara skośności w przypadku większości zmiennych nie przekracza krytycznej wartości bezwzględnej równej 2, można założyć, że badane zmienne przyjmują rozkład normalny – z wyjątkiem długości działania przedsiębiorstwa na rynku⁸³. Postanowiono więc wykorzystać analizy parametryczne dla hipotez, w których spełniono również pozostałe założenia, takie jak równoliczność badanych grup czy też jednorodność wariancji.

W tabelach 15–16 zaprezentowano rzetelność kwestionariuszy, które wykorzystano do badań w niniejszej monografii. Na podstawie otrzymanych wyników i w odniesieniu do rzetelności, którą osiągnęły kwestionariusze w trakcie ich tworzenia przez ich autorów, można stwierdzić, że rzetelność kwestionariuszy w przypadku przeprowadzonego badania jest na zadowalającym poziomie i do przyjęcia.

⁸³ D. George, P. Mallery, *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A simple guide and reference (14th ed)*, New York 2016.

Tabela 15. Rzetelność poszczególnych skal kwestionariusza KANH III

Skala	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
Nonkonformizm	0,747	13
Zachowania heurystyczne	0,749	13

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 16. Rzetelność poszczególnych skal kwestionariusza KKKP

Skala	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
KKKP-1	0,952	23
KKKP-2	0,876	17
KKKP-3	0,439	8

Źródło: opracowanie własne.

Próbie badawczą ustalono na podstawie metody doboru celowego, przy uwzględnieniu następujących kryteriów:

- pod uwagę brano podmioty spełniające zapisy definicji i wyodrębnione na bazie Polskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej (PKD 2007), co zaprezentowano w tabeli 17;
- w badaniu udział biorą podmioty zarejestrowane na terenie województwa zachodniopomorskiego;
- wymagany jest minimalny 5-letni okres prowadzenia działalności w sektorze kreatywnym (podmioty funkcjonujące co najmniej od 2016 roku);
- wymagane jest zatrudnienie w przedsiębiorstwie co najmniej kilku pracowników, aby można było zidentyfikować realizację procesów zarządzania w stosunku do zasobów ludzkich organizacji.

Przeprowadzona analiza bazy danych (www.infoveriti.pl) pozwoliła ustalić, że w województwie zachodniopomorskim w 2019 roku spośród zarejestrowanych podmiotów gospodarczych 4385 przedsiębiorstw⁸⁴ można zaliczyć (na podstawie PKD 2007) do sektora kreatywnego.

⁸⁴ Dane opisujące sektor kreatywny województwa zachodniopomorskiego zaprezentowane w rozdziale 4.1 dotyczą podmiotów, które zatrudniają od 10 pracowników.

Tabela 17. Działy PKD 2007 tworzące sektor kreatywny

Sekcja	Dział/ klasa/ podklasa	Nazwa
Sekcja G	47.78.Z	Sprzedaż detaliczna pozostałych nowych wyrobów prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach
Sekcja J	58.11.Z	Wydawanie książek
	58.13.Z	Wydawanie gazet
	58.14.Z	Wydawanie czasopism i pozostałych periodyków
	58.19.Z	Pozostała działalność wydawnicza
	58.21.Z	Działalność wydawnicza w zakresie gier komputerowych, programowanie
	59.11.Z	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych
	59.13.Z	Działalność związana z dystrybucją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych
	59.14.Z	Działalność związana z projekcją filmów
	59.20.Z	Działalność w zakresie nagrań dźwiękowych i muzycznych
	60.10.Z	Nadawanie programów radiofonicznych
	60.20.Z	Nadawanie programów telewizyjnych ogólnodostępnych i abonamentowych
Sekcja M	71.11.Z	Działalność w zakresie architektury
	73.11.Z	Działalność agencji reklamowych
	73.12.A	Pośrednictwo w sprzedaży czasu i miejsca na cele reklamowe w radiu
	73.12.B	Pośrednictwo w sprzedaży miejsca na cele reklamowe w mediach drukowanych
	73.12.C	Pośrednictwo w sprzedaży miejsca na cele reklamowe w mediach elektronicznych (Internet)
	73.12.D	Pośrednictwo w sprzedaży miejsca na cele reklamowe w pozostałych mediach
	74.10.Z	Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania
Sekcja R	74.20.Z	Działalność fotograficzna
	90.01.Z	Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych
	90.02.Z	Działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych
	90.03.Z	Artystyczna i literacka działalność twórcza
	90.04.Z	Działalność obiektów kulturalnych
	91.01.A	Działalność bibliotek
	91.01.B	Działalność archiwów
Sekcja R	91.02.Z	Działalność muzeów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Kasprzak, *Przemysły kreatywne w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwo Kamon Consulting, Warszawa 2013.

W kolejnym kroku doboru próby ze wskazanej populacji odrzucono przedsiębiorstwa, które nie zatrudniają pracowników (stanowią jednoosobową działalność gospodarczą), uznając, że tego rodzaju podmioty nie zarządzają personelem, w związku z czym trudno mówić również o zarządzaniu kreatywnością. Liczba takich podmiotów w województwie zachodniopomorskim wynosiła 3927 i byli to głównie tzw. freelancerzy – osoby pracujące bez etatu, realizujące projekty na zlecenie, najczęściej specjalizujące się w danej dziedzinie.

W rezultacie po odrzuceniu tzw. jednoosobowych działalności gospodarczych na obecnym etapie próbę zawężono do 458 przedsiębiorstw. W trakcie analizy próby 458 przedsiębiorstw okazało się, że wiele z nich zawiesiło działalność lub przestało funkcjonować, na co wpływ miała pandemia COVID-19, w czasie której prowadzono badania. Próba została ostatecznie zawężona do 307 przedsiębiorstw. Wybrana próba stanowiła tym samym próbę celową, w której mogły się znaleźć wyłącznie podmioty zatrudniające kilku pracowników. Wśród badanych, do których było kierowane badanie, znalazły się podmioty ze wszystkich sekcji PKD, tworzące sektor kreatywny. Dobranie próby w taki sposób pozwoliło na szerokie zapoznanie się z sektorem kreatywnym województwa zachodniopomorskiego w aspekcie zarządzania kreatywnością pracowników.

Zaproszenie do badania skierowano do wszystkich przedsiębiorstw wybranych sposób celowy, opisany powyżej, tj. do 307 podmiotów. Zgodę na wzięcie udziału w badaniu wyraziło 89 przedsiębiorstw, co stanowiło blisko 29% wyznaczonej populacji. W badaniach ankietowych udział wzięło 125 pracowników zatrudnionych w wymienionych 89 firmach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego. Badania zaprojektowano w taki sposób, aby były prowadzone na dwóch płaszczyznach. Pierwszą płaszczyznę stanowiły podmiot i próba badawcza obejmujące 89 podmiotów. Drugą płaszczyzną to pracownicy zatrudnieni w tych podmiotach. W niektórych przedsiębiorstwach udział w badaniu wziął jeden pracownik lub przedstawiciel kadry kierowniczej, a w innych – większa liczba osób.

Podmioty sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego, które stanowiły badaną próbę, zgodnie z PKD 2007 prezentowały się następująco:

- sekcja G – 7 podmiotów (8%),
- sekcja J – 39 podmiotów (44%),
- sekcja M – 34 podmioty (38%),
- sekcja R – 9 podmiotów (10%).

W tabeli 18 zaprezentowano zmienne socjodemograficzne badanej próby, które przedstawiają częstość występowania w poszczególnych kryteriach, oraz strukturę badanych przedsiębiorstw sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego. Odpowiedzi dotyczące wielkości zatrudnienia, wieku pracowników i stażu pracy w przedsiębiorstwie opisano za pomocą następujących statystyk: średnia (M), mediana (Me), odchylenie standardowe (Sd), skośność (Sk), błąd standardowy skośności, kurtoza i błąd standardowy kurtozy. Wiek pracowników przedstawiono w latach, a staż pracy w przedsiębiorstwie – w miesiącach.

Tabela 18. Zmienne socjodemograficzne badanej próby
oraz struktura badanych przedsiębiorstw

Miasto, w którym działa przedsiębiorstwo badanej próby					
	Miasto	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne odpowiedzi	Dobra	1	0,8	0,8	0,8
	Barlinek	1	0,8	0,8	1,6
	Białogard	1	0,8	0,8	2,4
	Dębno	1	0,8	0,8	3,2
	Dobrzany	1	0,8	0,8	4,0
	Goleniów	9	7,2	7,2	11,2
	Kołobrzeg	1	0,8	0,8	12,0
	Koszalin	8	6,4	6,4	18,4
	Łobez	1	0,8	0,8	19,2
	Pobierowo	1	0,8	0,8	20,0
	Pyrzyce	4	3,2	3,2	23,2
	Skarbimierzyce	1	0,8	0,8	24,0
	Stargard	4	3,2	3,2	27,2
	Świnoujście	1	0,8	0,8	28,0
	Wałcz	1	0,8	0,8	28,8
	Kołbaskowo	3	2,4	2,4	31,2
	Police	8	6,4	6,4	37,6
	Szczecin	78	62,4	62,4	100,00
	Ogółem	125	100,0	100,0	–

cd. tabeli 18

Płeć respondentów wchodzących w skład badanej próby					
	Płeć	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne odpowiedzi	Kobieta	52	41,6	41,6	41,6
	Mężczyzna	73	58,4	58,4	100,0
	Ogółem	125	100,0	100,0	–
Wykształcenie respondentów wchodzących w skład badanej próby					
	Wykształcenie	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne odpowiedzi	Średnie	18	14,4	14,4	14,4
	Wyższe	107	85,6	85,6	100,0
	Ogółem	125	100,0	100,0	–
Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie wśród badanej próby					
	Stanowisko	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne odpowiedzi	Pracownik	62	49,6	49,6	49,6
	Kadra kierownicza	63	50,4	50,4	100,0
	Ogółem	125	100,0	100,0	–
Zmienne badanych przedsiębiorstw sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego					
Zmienna niezależna	Rodzaj zmiennej		Liczba przedsiębiorstw	Procent	
Wielkość zatrudnienia	0–10 pracowników		32	25,6	
	11–50 pracowników		39	31,2	
	51–100 pracowników		15	12,0	
	Powyżej 100 pracowników		39	31,2	
Ile lat przedsiębiorstwo działa na rynku	Poniżej roku		3	2,4	
	1–5 lat		13	10,4	
	6–10 lat		12	9,6	
	Powyżej 10 lat		97	77,6	

cd. tabeli 18

Statystyki badanej próby				
		Wielkość zatrudnienia	Wiek pracowników	Staż pracy w przedsiębiorstwie
Liczba odpowiedzi	Kompletne ankiety bez brakujących odpowiedzi	125	119	121
	Brakujące odpowiedzi w ankietach	0	6	4
Wskaźniki	Średnia (<i>M</i>)	2,55	44,40	137,12
	Mediana (<i>Me</i>)	2,00	43,00	96,00
	Odchylenie standardowe (<i>Sd</i>)	1,192	11,840	120,206
	Skośność (<i>Sk</i>)	0,059	0,186	1,086
	Błąd standardowy skośności	0,217	0,222	0,220
	Kurtoza	-1,539	-1,168	0,469
	Błąd standardowy kurtozy	0,431	0,440	0,437

Źródło: badania własne.

Opracowane wyniki oraz wnioski uzyskane z przeprowadzonych badań zawarto w rozdziałach 4 i 5.

Rozdział 4

Kształtowanie się procesu zarządzania kreatywnością pracowników sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim w latach 2016–2021

4.1. Funkcjonowanie podmiotów sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim

Termin „sektor kreatywny” pojawił się w Wielkiej Brytanii na początku lat 90. ubiegłego wieku, a rozpowszechniony został w roku 1998, kiedy to powołano międzysektorowy Zespół ds. Przemysłów Kreatywnych (Creative Industries Taskforce). Eksperti tego zespołu w swoim pierwszym raporcie zaprezentowali definicję przemysłu kreatywnego, która stosowana jest do dziś: przemysły kreatywne to działalności, które mają swoje początki w indywidualnej kreatywności, umiejętności i talencie oraz mają potencjał do tworzenia bogactwa i kreacji pracy poprzez tworzenie i eksplorację intelektualnej własności¹. Zgodnie z tą charakterystyką można wyróżnić 13 sektorów kreatywnych²:

- reklamę,
- film i wideo,
- radio i telewizję,

¹ *Creative Industries Mapping*, <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998> (data dostępu 11.09.2024).

² E. Wolf, *Pomorze Zachodnie stawia na przemysły kreatywne. Region częścią międzynarodowego zespołu*, 28.02.2019, <http://www.wzp.pl/biuro-prasowe/biuro-prasowe/aktualnosci/pomorze-zachodnie-stawia-na-przemysly-kreatywne-region-czescia-miedzynarodowego-zespołu> (data dostępu 20.06.2021).

- gry komputerowe i wideo,
- oprogramowanie (technologie informacyjne),
- muzykę,
- sztuki performatywne,
- architekturę,
- rynek wydawniczy,
- rynek sztuki i antyków,
- rzemiosło,
- projektowanie mody,
- wzornictwo.

Przemysł kulturowy i kreatywny to w dużej mierze usługi przyszłości (np. IT), które tworzą nowe możliwości gospodarcze i miejsca pracy na poziomie regionalnym i lokalnym, dostarczają specjalistycznej wiedzy, zwiększają zdolności produkcyjne przedsiębiorstw oraz prowadzą do internacjonalizacji działalności gospodarczej. Sektory te odpowiadają za zwiększanie innowacyjności regionów, podnosząc ich atrakcyjność inwestycyjną, a także stają się głównymi źródłami usług o wartości dodanej stanowiącej podstawę dynamicznej, opartej na wiedzy gospodarki. Dobrobyt i przewaga konkurencyjna w coraz mniejszym stopniu będzie zależeć od fizycznych zasobów i coraz bardziej uzależniać się od zdolności tworzenia gospodarczo użytecznych nowych pomysłów. Natura przemysłów kreatywnych i zachodzących w nich zjawisk nie jest jeszcze w pełni poznana, zwłaszcza w Polsce, wciąż mało mówi się też o formach wspierania tychże przemysłów. W rozwoju miast i regionów opartych na wiedzy to wkład jednostek kreatywnych ma zasadnicze znaczenie, a wykorzystywanie tego potencjału przyczynia się znacznie do tworzenia nowych miejsc pracy. Sektor kreatywny, plasując się pomiędzy sztuką, biznesem i technologią, ma strategiczną pozycję i może wpływać na zewnętrzne gałęzie przemysłu³.

Istotę oraz znaczenie sektora kreatywnego omawiają J. Markiewicz oraz M. Tomczyk, używając następujących argumentów⁴:

- w Polsce przemysł kreatywny generuje 2,5% PKB, podobnie jak rodzime górnictwo;

³ J. Markiewicz, M. Tomczyk, *Sektory kreatywne a specyfika modeli biznesu i rynku pracy w kontekście województwa zachodniopomorskiego* [w:] *Co z tą pracą? Pomorze Zachodnie w perspektywie interdyscyplinarnej i międzynarodowej*, red. S. Flejterski, Szczecin 2013, s. 265–266.

⁴ Ibidem, s. 266–267.

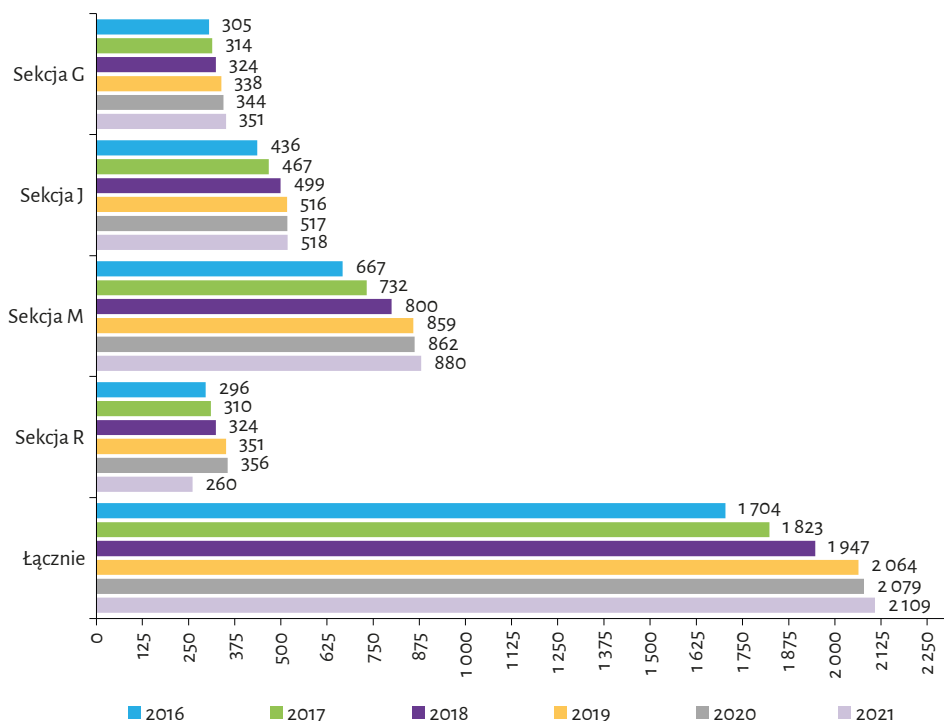
- w Europie w sektorze kreatywnym zatrudnionych jest ponad 6,7 miliona osób;
- w USA 40 milionów osób pracuje w sektorze kreatywnym;
- 8% PKB w Wielkiej Brytanii generują przemysły kreatywne;
- szacowano, że w 2020 roku wartość przemysłów kreatywnych w Niemczech wyniesie około 175 miliardów euro;
- regiony charakteryzujące się dużą koncentracją przemysłów kreatywnych mają najwyższe wskaźniki zamożności;
- sektor kreatywny jest odporny na konsekwencje różnego rodzaju kryzysów.

W 2012 roku firma Biostat, na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego, przeprowadziła pilotażowe badania rozpoczynające proces długoletniego monitorowania zachodniopomorskiego rynku przemysłów kreatywnych. Głównym celem tych badań była m.in. analiza potencjału rynku przemysłów kreatywnych województwa zachodniopomorskiego, a także ościennych województw i landów niemieckich, w tym identyfikacja zapotrzebowania na kwalifikacje pracowników. Badania te pokazały, że sektor kreatywny województwa zachodniopomorskiego wyodrębnił się stosunkowo niedawno i ma przed sobą ogromne perspektywy rozwoju, a podmioty sektora kreatywnego mają tendencję do koncentrowania się przy dużych aglomeracjach, ze szczególnym uwzględnieniem Szczecina oraz Koszalina⁵.

W latach 2016–2021 województwo zachodniopomorskie charakteryzowało się znaczną liczbą m.in. placówek kulturalnych, agencji reklamowych, podmiotów technologii informacyjnych, podmiotów zajmujących się produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, sztuk teatralnych i fotografii, działalnością wydawniczą, specjalistycznym projektowaniem (architekti). W badanym regionie można także odnaleźć wiele stowarzyszeń zajmujących się działalnością kulturalną. Funkcjonują tu również liczne telewizje i radio. Coraz częściej na otwarcie swoich filii decydują się duże korporacje, np. Amazon i Zalando. Na terenie województwa utworzono Zachodniopomorski Klaster Przemysłów Kreatywnych, działający przy Północnej Izbie Gospodarczej w Szczecinie. Ideą organizacji jest tworzenie platformy współpracy dla firm i instytucji związanych z sektorem kreatywnym, zrzeszającej zarówno praktyków rynku, jego entuzjastów, jak i prognostów. Główne zadania klastra to wspólne wypracowywanie niestandardowych przedsięwzięć, rozwiązań technologicznych i organizacyjnych oraz innowacji społecznych, które wpływają na lokalny rozwój

⁵ Biostat, *Pilotażowe badanie rozpoczynające proces długoletniego monitorowania zachodniopomorskiego rynku przemysłów kreatywnych. Raport końcowy*, Rybnik 2012.

sektora kreatywnego, a także kształtowanie otoczenia biznesowego, w jakim działają uczestnicy klastra⁶. Według uzyskanych danych sytuacja sektora kreatywnego w badanych latach w województwie zachodniopomorskim kształtowała się na stabilnym poziomie. Wykresy 1–3 przedstawiają liczebność poszczególnych grup podmiotów sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim w latach 2016–2021, strukturę zatrudnienia oraz średnie miesięczne wynagrodzenie brutto⁷.

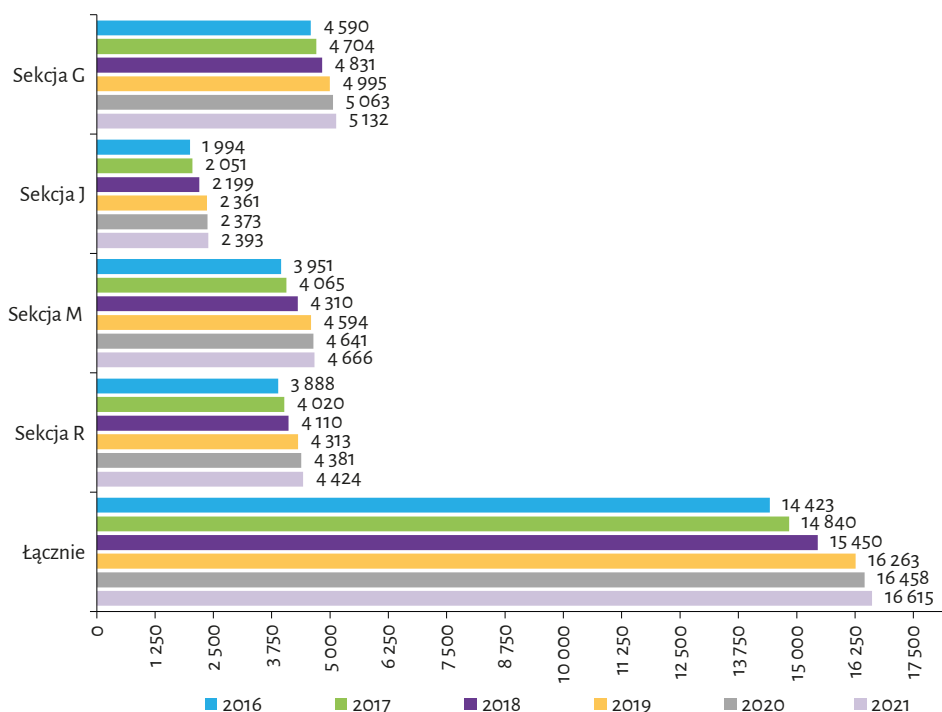


Wykres 1. Liczebność grup podmiotów sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim w latach 2016–2021 według PKD 2007

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS, <https://stat.gov.pl/wyszukiwarka/?query=tag:przemysl+kultury+i+kreatywne> (data dostępu 11.09.2024).

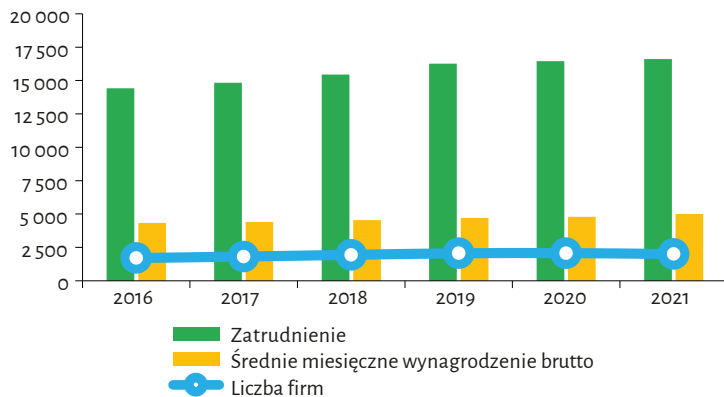
⁶ Zachodniopomorski Klastr Przemysłów Kreatywnych, <http://eregion.wzp.pl/institutions/zachodniopomorski-klaster-przemyslow-kreatywnych> (data dostępu 20.06.2021).

⁷ Dane GUS dotyczą podmiotów zatrudniających od 10 pracowników.



Wykres 2. Poziom zatrudnienia w sektorze kreatywnym województwa zachodniopomorskiego w latach 2016–2021 według PKD 2007

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS, <https://stat.gov.pl/wyszukiwarka/?query=tag:przemysly+i+kreatywne> (data dostępu 11.09.2024).



Wykres 3. Średni poziom zarobków w sektorze kreatywnym województwa zachodniopomorskiego w latach 2016–2021 według PKD 2007

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS, <https://stat.gov.pl/wyszukiwarka/?query=tag:przemysly+i+kreatywne> (data dostępu 11.09.2024).

Analiza danych z Banku Danych Lokalnych GUS sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim w latach 2016–2021 została opracowana na podstawie sekcji PKD, które tworzą sektor kreatywny.

W 2021 roku w sekcji G działalność prowadziły 4882 firmy, a zatrudnienie w tej sekcji wynosiło 36 962 osoby, co stanowi wzrost o odpowiednio 6% i 9% w porównaniu z 2016 rokiem. Średnie wynagrodzenie brutto w 2021 roku było równe 4646,41 zł i wzrosło o 20% w porównaniu z 2016 rokiem.

W sekcji J w 2021 roku działały 992 firmy, a więc o 25% więcej niż w 2016 roku, zatrudnienie wynosiło 10 424 osoby, co stanowi wzrost o 33% w stosunku do 2016 roku. Średnie wynagrodzenie brutto było równe 6241,92 zł, co oznacza wzrost o 18% w porównaniu z 2016 rokiem.

W sekcji M w 2021 roku działały 5053 firmy, czyli o 22% więcej niż w 2016 roku. W 2021 roku zatrudnienie wynosiło 36 220 osób, co stanowi wzrost o 23% w stosunku do początku omawianego okresu. Średnie wynagrodzenie brutto było równe 5366,67 zł, co oznacza wzrost o 22% w porównaniu z 2016 rokiem.

W sekcji R w 2021 roku funkcjonowały 832 firmy, czyli o 5% więcej w stosunku do 2016 roku. W 2021 roku zatrudnienie wynosiło 6043 osoby i wzrosło o 12% w porównaniu z 2016 rokiem. Średnie wynagrodzenie brutto było równe 2968,39 zł – o 17% wyższe niż w 2016 roku.

Sektor kreatywny w województwie zachodniopomorskim rozwija się dynamicznie, jednak jego struktura jest zróżnicowana pod względem liczby firm, zatrudnienia oraz poziomu wynagrodzeń. Największe zatrudnienie i liczbę firm w latach 2016–2021 odnotowano w sekcji J, natomiast najniższe średnie wynagrodzenie brutto – w sekcji G. Z danych wynika również, że liczba firm działających w sektorze kreatywnym w województwie zachodniopomorskim wzrosła o 23,9% – z 1704 w 2016 roku do 2109 w 2021 roku. W każdej sekcji (G, J, M, R) zaobserwowano wzrost liczby firm w tym okresie. Najwięcej firm działa w sekcji M, a najmniej w sekcji R.

Na podstawie powyższych wykresów można zauważyć kilka ważnych trendów dotyczących sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim w latach 2016–2021.

Po pierwsze, liczba firm działających w sektorze kreatywnym w województwie zachodniopomorskim wzrosła w tym okresie o 25%, co oznacza, że sektor ten stanowi dynamicznie rozwijającą się część gospodarki regionu. Po drugie, mimo wzrostu liczby firm zatrudnienie w sektorze kreatywnym w województwie pozostaje na stosunkowo stałym poziomie. Po trzecie, przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze kreatywnym w województwie zachodniopomorskim jest niższe niż

w innych województwach, lecz nadal pozostaje na stosunkowo wysokim poziomie. W 2021 roku średnie wynagrodzenie wynosiło około 4700 zł brutto, co stanowi wzrost o około 13% w porównaniu z 2016 rokiem.

Podsumowując, sektor kreatywny w województwie zachodniopomorskim jest wciąż w fazie rozwoju – nie rozwija się tak dobrze jak w innych województwach, lecz podejmowanych jest coraz więcej działań prorozwojowych. W 2019 roku Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego wdrożył projekt Creative Ports, którego celem było wspieranie zrównoważonego rozwoju sektora przemysłu kulturowego i kreatywnego (CCI) oraz internacjonalizacja jego przedstawicieli w regionie Morza Bałtyckiego⁸.

W dalszym ciągu jednak w województwie zachodniopomorskim można zaobserwować nierównomierne rozmieszczenie podmiotów sektora kreatywnego, znajdujących się głównie przy dużych aglomeracjach (Szczecin, Koszalin), chociaż w ostatnich latach sytuacja uległa niewielkiej poprawie.

Zakładając, że proces zarządzania kreatywnością pracowników nie zależy od miejsca zarejestrowanej działalności gospodarczej, nie ma powodu, aby sądzić, że przedsiębiorstwa sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim realizują wspomniany proces w odmienny – w stosunku do pozostałych regionów kraju – sposób. Z tego powodu zdecydowano o przeprowadzeniu badań w województwie zachodniopomorskim. Autor wyraża przekonanie, że pogłębione badania wskazanej problematyki pomogą nie tylko stwierdzić, czy w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego zarządza się kreatywnością w sposób świadomy i systemowy czy jedynie intuicyjny, ale również przyczynią się do budowy wspomnianego już wzorca (modelu) zarządzania kreatywnością, który mógłby być wykorzystany do doskonalenia istniejących systemów w tym zakresie bądź do stworzenia od podstaw tego rodzaju systemów dla potrzeb podmiotów, w których ich brak.

4.2. Ocena poziomu kreatywności pracowników w badanym sektorze

Podmioty sektora kreatywnego powinny charakteryzować się wysokim poziomem kreatywności, ponieważ ich pracownicy na co dzień używają kreatywności w swoich działaniach. Próba badawcza obejmowała podmioty należące do każdej sekcji sektora kreatywnego zgodnie z podziałem PKD.

⁸ E. Wolf, *Pomorze Zachodnie...*

Do oceny poziomu kreatywności pracowników w badanym sektorze autor wykorzystał kwestionariusz KANH III, który został zamieszczony w załączniku 1, a do oceny stwierdzeń, na które odpowiadali badani, użyto skali Likerta – wariant 5-punktowy, zaprezentowany w tabeli 19. Wariant ten zawiera tzw. neutralny punkt środkowy (*nie mam zdania*) i jest to najczęściej wykorzystywana skala w tego typu kwestionariuszach, opierających się na stwierdzeniach. Badany określa, w jakim stopniu zgadza się z danym stwierdzeniem.

Tabela 19. Punktacja dla skali Likerta zastosowanej w kwestionariuszu KANH III

Poziom oceny danego stwierdzenia	Punkty
Tak	4
Raczej tak	3
Nie mam zdania	2
Raczej nie	1
Nie	0

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych badań dla każdej ze skal opracowano normy stenowe, które zaprezentowano w tabelach 20–22.

Tabela 20. Normy stenowe dla skali K–N (konformizm–nonkonformizm) badanej próby

Konformizm–nonkonformizm Pracownicy sektora kreatywnego woj. zachodniopomorskiego	
Punkty	Sten
≤9	1
10–14	2
15–19	3
19–23	4
24–28	5
29–33	6
34–38	7
39–43	8
44–48	9
≥49	10

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 21. Normy stenowe dla skali A–H
(zachowania algorytmiczne–zachowania heurystyczne) badanej próby

Zachowania algorytmiczne–zachowania heurystyczne Pracownicy sektora kreatywnego woj. zachodniopomorskiego	
Punkty	Sten
≤ 22	1
23–25	2
26–28	3
29–31	4
32–34	5
35–37	6
38–40	7
41–43	8
44–46	9
≥ 47	10

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 22. Normy stenowe dla skali N+H (postawa twórcza) badanej próby

Postawa twórcza Pracownicy sektora kreatywnego woj. zachodniopomorskiego	
Punkty	Sten
≤ 33	1
34–41	2
42–49	3
50–57	4
58–65	5
66–73	6
74–81	7
82–89	8
90–97	9
≥ 98	10

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się na proponowanej przez R.E. Bernacką, S. Popka i M. Gierczyka skali stenowej⁹, w badaniach przyjęto zasadę oceny w tym zakresie zgodnie z tabelą 23. Jeśli pracownik uzyskał punkty mieszczące się w stenie 7–10, to oznacza, że wykazuje się nonkonformizmem, zachowaniami heurystycznymi i wysoką postawą twórczą, a w przypadku, gdy uzyska punkty w 4. stenie i poniżej – charakteryzuje się konformizmem, zachowaniami algorytmicznymi oraz postawą odtwórczą. Pracownik, który uzyska wyniki w stenach 5–6, cechuje się przeciętnością.

Tabela 23. Określenie nasilenia zachowań pracowników na podstawie wyniku stenowego

Steny	Poziom
1–4	niski (konformizm, zachowania algorytmiczne, postawa odtwórcza)
5–6	przeciętny (zachowania neutralne)
7–10	wysoki (nonkonformizm, zachowania heurystyczne, postawa twórcza)

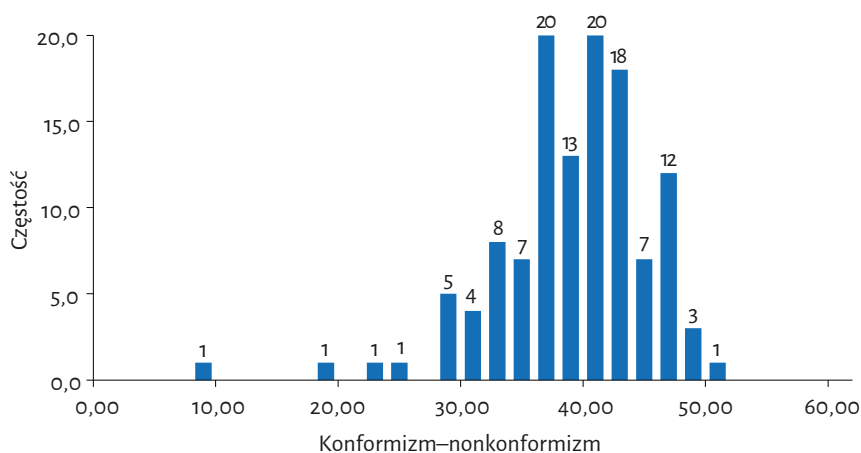
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.E. Bernacka, S. Popek, M. Gierczyk, *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH III – prezentacja właściwości psychometrycznych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J – Paedagogia-Psychologia” 2016, nr 29 (3), s. 56.

W celu oceny poziomu kreatywności pracowników sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego wykonano analizę ilościową wyników testu KANH III, a wyniki skali konformizm–nonkonformizm, zachowania algorytmiczne–zachowania heurystyczne oraz postaw twórczych zaprezentowano na wykresach 4–6.

Wyniki analizy wykazały, że średni poziom konformizmu i nonkonformizmu wśród pracowników sektora kreatywnego wynosił 38,66, przy odchyleniu standardowym 6,35. Minimalny wynik wśród osób badanych to 9,00, a maksymalny – 51,00.

Odnosząc uzyskane wyniki do norm stenowych dla skali konformizm–nonkonformizm, należy stwierdzić, że średni wynik badanych pracowników mieści się w 7. stenie i powyżej. Oznacza to, że wśród badanej próby bardziej przejawia się nonkonformizm, który idzie w parze z kreatywnością. Jak możemy zaobserwować na wykresie 4, jedynie czterech pracowników z badanej próby przejawia postawę konformistyczną, natomiast 24 wykazuje przeciętność, a 94 pracowników wykazuje postawę nonkonformistyczną.

⁹ R.E. Bernacka, S. Popek, M. Gierczyk, *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH III – prezentacja właściwości psychometrycznych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J – Paedagogia-Psychologia” 2016, nr 29 (3), s. 52–56.



Wykres 4. Wyniki skali konformizm–nonkonformizm dla badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.

Wspomniane postawy można analizować poprzez cztery czynniki, które wyjaśniają łącznie 49% wariancji skali konformizm–nonkonformizm, co wskazuje, że są one przeciętnie silne. Wyznaczniki skali K–N przedstawiono w tabeli 24.

W badanej próbie zdecydowanie przeważa postawa nonkonformistyczna, która znacząco przyczynia się do zachowań kreatywnych w miejscu pracy.

Tabela 24. Czynniki I–IV skali służącej do oceny pomiaru zachowań konformistycznych i nonkonformistycznych badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Czynnik I – motywacja samoistna		
Konformizm	Numer stwierdzenia w formularzu	Nonkonformizm
Słaba odporność i wytrwałość	20	Odporność i wytrwałość
Uległość	18	Konsekwencja
Zależność	12	Niezależność
Niesamodzielność	7	Samoorganizacja
Brak krytycyzmu	25	Samokrytycyzm

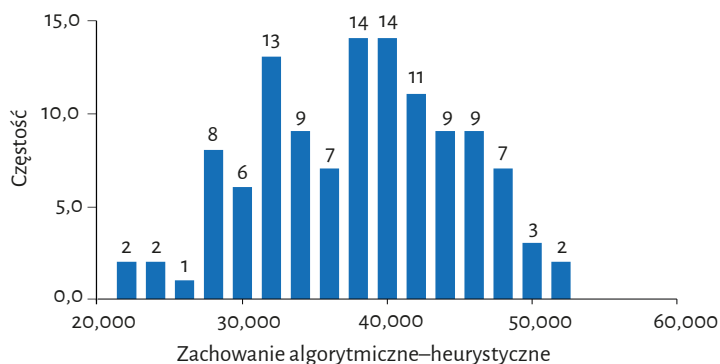
cd. tabeli 24

Czynnik II – krytyczna niezależność		
Konformizm	Numer stwierdzenia w formularzu	Nonkonformizm
Podporządkowanie	4	Dominacja
Nietolerancyjność	5	Tolerancyjność
Niskie poczucie własnej wartości	26	Wysokie poczucie własnej wartości
Pasywność	22	Aktywność
Stereotypowość	9	Oryginalność
Czynnik III – otwartość		
Konformizm	Numer stwierdzenia w formularzu	Nonkonformizm
Defensywność	16	Otwartość
Sztynność intelektualna	2	Elastyczność adaptacyjna
Czynnik IV – odwaga		
Konformizm	Numer stwierdzenia w formularzu	Nonkonformizm
Lękliwość	24	Odwaga

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.E. Bernacka, S. Popek, M. Gierczyk, *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH III – prezentacja właściwości psychometrycznych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J – Paedagogia-Psychologia” 2016, nr 29 (3), s. 42–44.

Kolejna skala służy do pomiaru zachowania algorytmicznego i heurystycznego. Wyniki analizy wykazały, że średni poziom zachowań algorytmicznych i heurystycznych pracowników sektora kreatywnego wynosił 37,56, przy odchyleniu standardowym 6,92. Minimalny wynik wśród osób badanych był równy 22,00, a maksymalny 52,00.

Odnosząc średni wynik do norm stenowych dla skali zachowania algorytmiczne–zachowania heurystyczne, można stwierdzić, że wśród badanej próby dominują zachowania przeciętne, ze wskazaniem na zachowania heurystyczne. Jak można zauważyć na wykresie 5, zachowania algorytmiczne wykazuje 19 pracowników z badanej próby. W przypadku 36 badanych odnotowano zachowania o charakterze przeciętnym, natomiast 62 osoby przejawiały zachowania o charakterze heurystycznym, które są typowe dla jednostek kreatywnych.



Wykres 5. Wyniki skali zachowania algorytmiczne–heurystyczne dla badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.

Aby ustalić liczbę czynników w skali służącej do pomiaru zachowań algorytmicznych i heurystycznych, użyto kryterium wykresu ospyka i na tej podstawie wyodrębniono cztery czynniki, które wyjaśniają łącznie 48% wariancji wyników wspomnianej skali, co wskazuje na przeciętnie silne oddziaływanie. Wyodrębnione czynniki przedstawiono w tabeli 25.

W badanej próbie przeważają zachowania heurystyczne, co również sprzyja postawie kreatywnej.

Tabela 25. Czynniki skali służącej do oceny zachowań algorytmicznych i heurystycznych badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

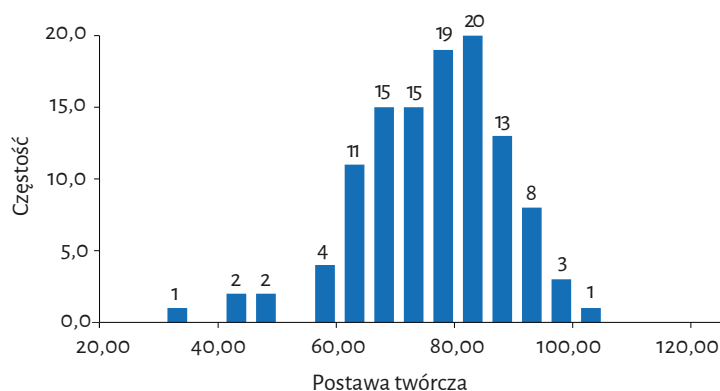
Czynnik I – refleksyjna otwartość		
Zachowania heurystyczne	Numer stwierdzenia w formularzu	Zachowania algorytmiczne
Aktywność poznawcza	21	Bierność poznawcza
Uczenie się przez zrozumienie	8	Uczenie się przez zrozumienie
Myślenie dywergencyjne	14	Myślenie konwergencyjne
Duża refleksyjność	3	Mała refleksyjność
Samodzielność obserwacji	13	Spostrzegawczość kierowania
Samodzielność intelektualna	6	„Wdrukowywanie się”

cd. tabeli 25

Czynnik II – uzdolnienia innowacyjne		
Zachowania heurystyczne	Numer stwierdzenia w formularzu	Zachowania algorytmiczne
Sprawność i umiejętność konstrukcyjna	17	Niska sprawność i umiejętność konstrukcyjna
Pomysłowość techniczna	23	Brak pomysłowości technicznej
Czynnik III – uzdolnienia twórcze		
Zachowania heurystyczne	Numer stwierdzenia w formularzu	Zachowania algorytmiczne
Uzdolnienia artystyczne	10	Brak uzdolnień artystycznych
Wyobraźnia twórcza	11	Wyobraźnia odtwórcza
Twórczość werbalna	1	Odtwórczość werbalna
Czynnik IV – samodzielność poznawcza		
Zachowania heurystyczne	Numer stwierdzenia w formularzu	Zachowania algorytmiczne
Elastyczność intelektualna	19	Sztywność intelektualna
Uczenie się samodzielne	15	Uczenie się ukierunkowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.E. Bernacka, S. Popek, M. Gierczyk, *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH III – prezentacja właściwości psychometrycznych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J – Paedagogia-Psychologia” 2016, nr 29 (3), s. 44–45.

Analizę w zakresie oceny postawy twórczej przeprowadzono, stosownie do wytycznych, na podstawie specjalnej skali stworzonej na bazie dwóch poprzednich skal. Wyniki analizy wykazały, że średni poziom postawy twórczej wśród osób badanych wynosił 76,00, przy odchyleniu standardowym równym 12,24. Minimalny wynik wśród osób badanych wynosił 33,00, a maksymalny 101,00. Zestawiając wyniki z normami stenowymi, należy stwierdzić, że wśród badanej próby dominuje postawa twórcza, a tym samym poziom kreatywności badanych pracowników jest wysoki. Jak wynika z wykresu 6, jedynie cztery osoby z badanej próby wykazują postawę odtwórczą, zaś 37 osób cechuje przeciętność. Aż 73 osoby przejawiają postawę twórczą, co można interpretować jako wysoki poziom kreatywności.



Wykres 6. Wyniki skali postawy twórczej dla badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.

Z badania wynika, że pracownicy w większości wykazywali postawę nonkonformistyczną, przejawiali przeważnie zachowania heurystyczne oraz dominowała wśród nich postawa twórcza, co świadczy o wysokim poziomie kreatywności. Można zatem potwierdzić pierwszą hipotezę szczegółową: **poziom kreatywności pracowników sektora kreatywnego jest wysoki.**

4.3. Identyfikacja stymulatorów i barier kreatywności pracowników

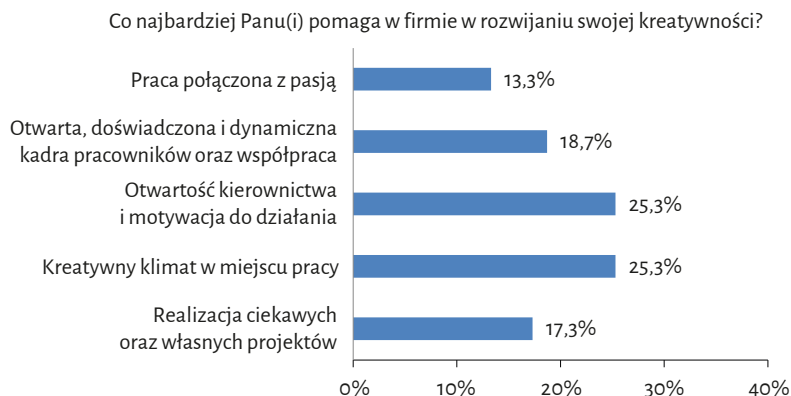
Kreatywność pracowników analizowanego sektora jest bardzo ważna w codziennej pracy, ponieważ to ona przyczynia się do powstawania innowacyjnych rozwiązań. Aby kreatywność znajdowała się na odpowiednim poziomie, a także cały czas się rozwijała, potrzebne są odpowiednie warunki w miejscu pracy, rozumiane jako stymulatory kreatywności pracowników. Bodźce te oddziałują pozytywnie na rozwój kreatywności zatrudnionych, a to z kolei przynosi nowe pomysły, które wpływają znacząco na rozwój przedsiębiorstwa i realizację jego celów. To właśnie w sektorze kreatywnym powinna być szczególnie wspierana kreatywność pracowników, dlatego tak istotna jest identyfikacja stymulatorów kreatywności, która pozwala na jeszcze lepszy jej rozwój w przedsiębiorstwie.

W rozważaniach nie można jednak pominąć barier kreatywności pracowników. Nawet jeśli przedsiębiorstwa bardzo starają się stymulować kreatywność, to istnieją również ograniczenia, które negatywnie wpływają na jej poziom i rozwój. Bariery kreatywności nie przynoszą pozytywnych rezultatów w firmie, ponieważ znacząco ograniczają powstawanie nowych kreatywnych pomysłów, tym samym spowalniając rozwój przedsiębiorstwa w kierunku innowacji. W sektorze kreatywnym nowe kreatywne pomysły liczą się szczególnie, a identyfikacja barier umożliwia kierownictwu interwencję, która pozwoli takie przeszkody ograniczyć lub całkowicie wyeliminować.

W przypadku badanej próby autor dokonał identyfikacji stymulatorów kreatywności pracowników sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego. W celu identyfikacji głównych stymulatorów kreatywności badanej gałęzi rynku przeprowadzono badania ankietowe oparte na autorskim kwestionariuszu, stanowiącym załącznik 1. Rezultaty badania zaprezentowano na wykresie 7.

Przeprowadzone badanie pozwoliło zidentyfikować stymulatory kreatywności dla badanej próby. Wyniki analizy wykazały, że stymulatorami kreatywności pracowników sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego są:

- praca połączona z pasją,
- otwarta, doświadczona i dynamiczna kadra pracowników oraz współpraca,
- otwartość kierownictwa i motywacja do działania,
- kreatywny klimat w miejscu pracy,
- realizacja ciekawych oraz własnych projektów.



Wykres 7. Stymulatory kreatywności pracowników sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

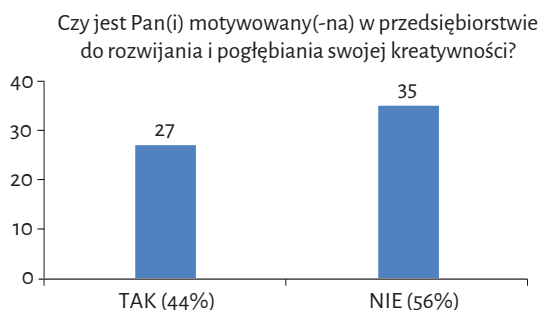
Źródło: badania własne.

Dokonując szczegółowej analizy przeprowadzonego badania, należy zauważyć, że w badaniu wzięło udział 125 osób. Pracownicy stanowili 51% próby badawczej, a kadra kierownicza – 49%. Analizując dane zawarte w tabeli 18, można stwierdzić, że 58% osób spośród badanych to mężczyźni, a 42% – kobiety. Respondenci udzielający odpowiedzi byli w wieku 26–66 lat, przy czym największą grupę stanowiły osoby między 30. a 50. rokiem życia. Większość, bo 85% badanych, stanowiły osoby z wyższym wykształceniem, natomiast 15% to osoby ze średnim wykształceniem. Aż 78% podmiotów biorących udział w badaniu funkcjonowało na rynku ponad 10 lat, 10% stanowiły podmioty działające 6–10 lat, zaś 12% to podmioty obecne na rynku co najwyżej 5 lat. Mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 26%, małe przedsiębiorstwa – 31%, średnie przedsiębiorstwa – 12%, a duże przedsiębiorstwa – 31%.

Analiza wykazała, że mężczyźni z kadry kierowniczej najczęściej wskazywali na otwartość kierownictwa i motywację, a kobiety na kreatywny klimat w miejscu pracy. Dla mężczyzn z tej grupy najbardziej liczyła się otwarta, doświadczona i dynamiczna kadra pracowników oraz współpraca, natomiast kobiety z obu grup najczęściej wybierały realizację ciekawych i własnych pomysłów. Osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) najczęściej wskazywały odpowiedzi „praca połączona z pasją” oraz „otwartość kierownictwa i motywacja do działania”, osoby z krótszym stażem pracy (poniżej 10 lat) zaznaczały z kolei realizację ciekawych oraz własnych projektów oraz kreatywny klimat w miejscu pracy. W przeprowadzonych badaniach dominowały osoby z wyższym wykształceniem, które przeważnie wskazywały na kreatywny klimat w miejscu pracy oraz otwartość kierownictwa i motywację do działania, przy czym ta druga odpowiedź również była najczęściej wybierana przez osoby ze średnim wykształceniem.

Wszystkie zidentyfikowane stymulatory w badanej grupie są bardzo istotne i pozytywnie wpływają na poziom i rozwój kreatywności w sektorze kreatywnym województwa zachodniopomorskiego.

Pracowników zapytano też, czy uważają, że firma motywuje ich do rozwoju własnej kreatywności. Wyniki przedstawiono na wykresie 8.



Wykres 8. Motywowanie do rozwoju kreatywności w badanych podmiotach według pracowników

Źródło: badania własne.

Analiza odpowiedzi wykazała, że 56% osób z grupy pracowników deklaruje, że nie jest motywowanych do rozwoju i pogłębiania kreatywności. Jednak 44% pracowników wskazało, że firma motywuje ich do rozwoju kreatywności. W badaniu wzięło udział 62 pracowników, z czego 55% stanowili mężczyźni, a 45% kobiety. Odpowiedź negatywna przeważała wśród mężczyzn, natomiast kobiety częściej stwierdzały, że są motywowane do rozwoju i pogłębiania swojej kreatywności. Wśród osób ze średnim wykształceniem również przeważała odpowiedź negatywna, a odpowiedź pozytywna wybierana była częściej przez osoby z wyższym wykształceniem. Osoby z dłuższym stażem (ponad 10 lat) wskazywały przeważnie odpowiedź negatywną, a osoby z krótszym stażem (poniżej 10 lat) – odpowiedź pozytywną.

Podobne pytanie zadano kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. Wyniki zaprezentowano na wykresie 9.



Wykres 9. Motywowanie do rozwoju kreatywności w badanych podmiotach według kadry kierowniczej

Źródło: badania własne.

Jak wynika z wykresu, 51% z grupy kadry kierowniczej przyznało, że nie motywuje swoich pracowników do rozwoju kreatywności, a 49% kadry kierowniczej wskazało odpowiedź twierdzącą. W badaniu wzięły udział 63 osoby z kadry kierowniczej, z czego 60% stanowili mężczyźni, a 40% – kobiety. Odpowiedź negatywna przeważała wśród kobiet, natomiast mężczyźni częściej stwierdzali, że motywują swoich pracowników do rozwoju kreatywności. Wszyscy przedstawiciele kadry kierowniczej posiadali wyższe wykształcenie. Wśród osób z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) dominowała odpowiedź negatywna, a wśród osób z krótszym stażem – odpowiedź pozytywna.

Na wykresie 10 zestawiono również wyniki pracowników oraz kadry kierowniczej, aby uzyskać pełny obraz badanej próby.



Wykres 10. Motywowanie do rozwoju i pogłębiania kreatywności – odpowiedzi ogółem

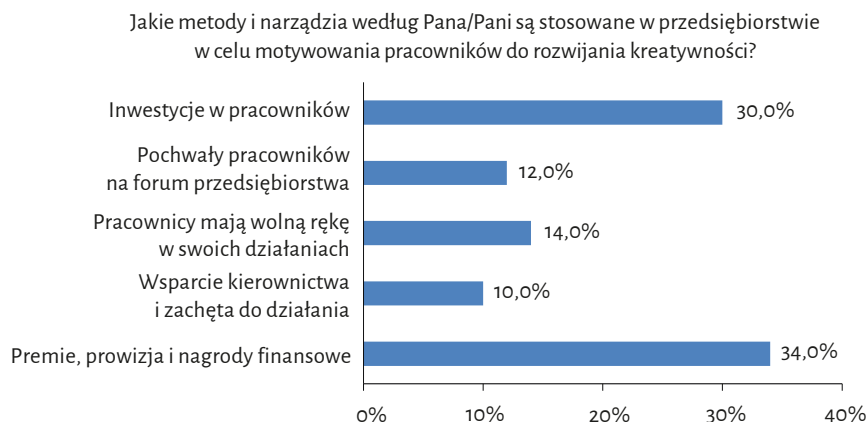
Źródło: badania własne.

Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że 46% badanych jest motywowanych do rozwoju i pogłębiania kreatywności, a w firmie są podejmowane odpowiednie działania. Z kolei 54% pracowników nie jest motywowanych, a kierownictwo nie przykładá dużej wagi do zachęcania podwładnych do rozwoju i pogłębiania kreatywności.

W badaniu wzięło udział 125 osób, z czego 58% stanowili mężczyźni, a 42% – kobiety. Zestawienie wyników pokazuje, że odpowiedź pozytywna częściej padała w przedsiębiorstwach średnich i małych, natomiast negatywna – w przedsiębiorstwach mikro i dużych. Jeśli chodzi o kobiety, to częściej wybierały one odpowiedź pozytywną, wśród mężczyzn przeważała zaś odpowiedź negatywna.

Uzyskany wynik można uznać za umiarkowanie zadowalający, ponieważ prawie połowa badanej próby wskazuje na podejmowanie działań, które mają służyć jako motywacja do pogłębiania i rozwijania kreatywności.

W następnym kroku zidentyfikowano czynniki wpływające na motywację kreatywnych pracowników. Badana próba miała wskazać, jakie metody i narzędzia są używane w przedsiębiorstwie w celu motywowania do rozwijania własnej kreatywności. Wykres 11 przedstawia zestawienie udzielonych odpowiedzi.



Wykres 11. Metody i narzędzia stosowane przez przedsiębiorstwo w celu motywowania pracowników do rozwoju kreatywności

Źródło: badania własne.

Przeprowadzone badanie pozwoliło zidentyfikować następujące metody i narzędzia służące motywowaniu pracowników do rozwoju ich kreatywności:

- inwestycje w pracowników,
- pochwały pracowników na forum przedsiębiorstwa,
- pracownicy mają wolną rękę w swoich działaniach,
- wsparcie kierownictwa i zachęta do działania,
- premie, prowizje i nagrody finansowe.

W badaniu wzięły udział wyłącznie osoby, które stwierdziły, że w ich organizacji stosowane jest motywowanie do rozwijania kreatywności. Osoby, które udzieliły negatywnej odpowiedzi, nie odpowiadały na pytanie dotyczące metod i narzędzi motywacji do rozwoju kreatywności. Wśród badanych znalazło się 27 pracowników i 31 osób z kadry kierowniczej. Wszyscy respondenci mieli wyższe wykształcenie. Kobiety stanowiły 61% spośród badanych osób, a mężczyźni – 39%. Najczęściej wskazywaną odpowiedzią w grupie kobiet pracowników były inwestycje w pracowników, mężczyźni z tej samej grupy wskazywali najczęściej premie, prowizje i nagrody finansowe. Kobiety z kadry kierowniczej najczęściej wybierały

premie, prowizje i nagrody finansowe, natomiast dla mężczyzn z kadry kierowniczej najistotniejsze było to, że pracownicy mają wolną rękę w swoich działaniach. Najczęstszą metodą motywacyjną wśród osób z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) były premie, prowizje i nagrody finansowe, a wśród osób z krótszym stażem pracy (poniżej 10 lat) – inwestycje w pracowników.

Badaniu poddano również kreatogenny klimat w miejscu pracy, za który odpowiada m.in. specyficzna kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. W tym celu przeprowadzono analizę ilościową danych pozyskanych przy użyciu kwestionariusza KKKP. Do oceny stwierdzeń, której dokonywali badani, również użyto skali Likerta w wariantcie 5-punktowym, zaprezentowanej w tabeli 26. Za wybór danego stwierdzenia badani otrzymywali punkty. Szczegółowe wyniki przeprowadzonych analiz zaprezentowano na wykresach 12–14.

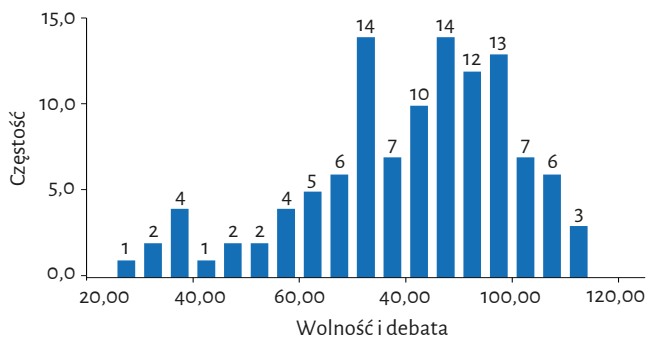
Tabela 26. Skala Likerta KKKP

Poziom oceny danego stwierdzenia	Punkty
Zdecydowanie się zgadzam	5
Raczej się zgadzam	4
Ani tak, ani nie	3
Raczej się nie zgadzam	2
Zdecydowanie się nie zgadzam	1

Źródło: opracowanie własne.

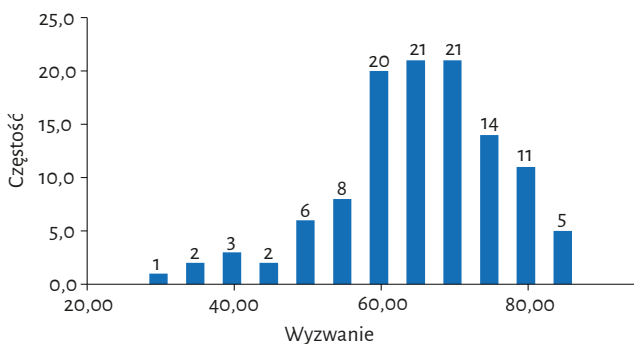
Wyniki analizy wykazały, że średni poziom wolności i debaty wśród badanych osób wyniósł 81,48, przy odchyleniu standardowym równym 19,63. Minimalny wynik wśród osób badanych wyniósł 28,00, a maksymalny 115,00, co oznacza, że pracownicy sektora kreatywnego w większości uznają swoje miejsce pracy za sprzyjające debacie i wolności (wykres 12).

Średni poziom wyzwania wśród badanych osób wyniósł 64,47, przy odchyleniu standardowym równym 11,51. Minimalny wynik wśród osób badanych to 29,00, a maksymalny 85,00 – oznacza to, że w większości badanych przedsiębiorstwach przed pracownikami stawiane są motywujące zadania, które są dla nich ciekawymi wyzwaniami, co pozytywnie wpływa na ich kreatywność (wykres 13).



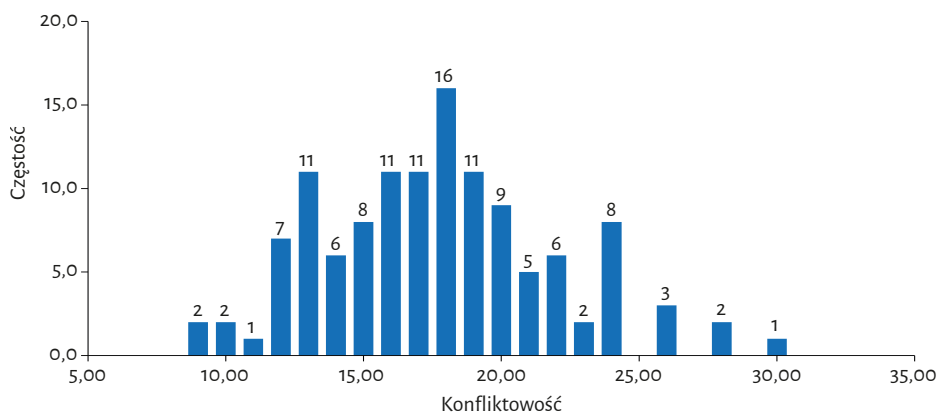
Wykres 12. Skala wolności i debaty dla badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.



Wykres 13. Skala wyzwań dla badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.



Wykres 14. Skala konfliktowości dla badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.

Wyniki analizy wykazały, że średni poziom konfliktowości wśród badanych osób wyniósł 17,70, przy odchyleniu standardowym równym 4,21. Minimalny wynik osób badanych wyniósł 9,00, a maksymalny 30,00, co oznacza, że badani pracownicy postrzegają swoje otoczenie pracy jako mało konfliktogenne.

Na podstawie analizy czynnikowej określono następujące czynniki KANH III: wolność i debata, wyzwanie oraz konflikt. Czynniki pierwsze w największej mierze odpowiada za relacje interpersonalne w organizacji – w badanej próbie relacje te są utrzymywane na właściwym poziomie.

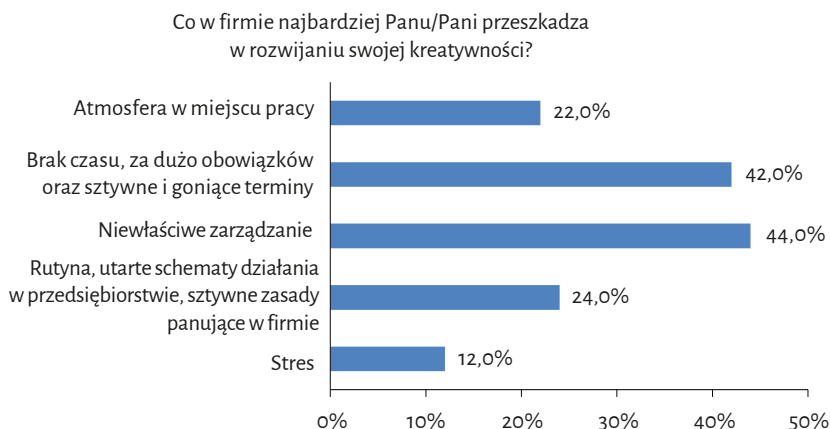
Kolejny czynnik, wyzwanie, charakteryzuje spójność zadaniową organizacji. Tutaj również pracownicy sektora kreatywnego wskazali, że organizacja zapewnia im pracę, która stawia przed nimi wyzwania.

Ostatnim z wymienionych czynników jest konflikt, który zaprzecza dwóm poprzednim skalom, jest bowiem czynnikiem, który bardziej hamuje niż stymuluje kreatywność i tylko w określonych sytuacjach wpływa na nią pozytywnie. Analiza czynnikowa dowiodła, że w badanej próbie rzadko dochodzi do konfliktów, co sprzyja rozwojowi kreatywności.

Analiza kwestionariusza KKKP wykazała, że w badanej próbie sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego jest zapewniony kreatywny klimat pracy, co pozytywnie wpływa na rozwój kreatywności pracowników.

Na podstawie powyższych analiz można stwierdzić, że właściwa motywacja pracowników, przy użyciu odpowiednich metod i narzędzi, które są obecnie stosowane w badanych podmiotach, oraz specyficzna kultura organizacyjna pozytywnie wpływają na rozwój kreatywności pracowników. Oba wymienione czynniki należy uznać za jedno z ważniejszych stymulatorów kreatywności, które znacząco oddziałują na kreatywność w miejscu pracy. Tym samym można pozytywnie zweryfikować czwartą hipotezę szczegółową: **głównymi czynnikami pobudzającymi kreatywność pracowników sektora kreatywnego są specyficzna kultura organizacyjna oraz stosowane metody motywacji.**

Kolejny punkt badań stanowiła identyfikacja barier w rozwoju kreatywności pracowników sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego. Do tego celu wykorzystano autorską ankietę i zapytano pracowników o to, co najbardziej przeszkadza im w rozwijaniu swojej kreatywności w firmie. Następnie przeanalizowano odpowiedzi udzielone przez badaną próbę, które zestawiono na wykresie 15.



Wykres 15. Bariery kreatywności najczęściej wskazywane przez badaną próbę sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.

Wyniki analizy wykazały, że barierami kreatywności pracowników sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim są:

- atmosfera w miejscu pracy,
- brak czasu, za dużo obowiązków oraz sztywne i goniące terminy,
- niewłaściwe zarządzanie,
- rutyna, utarte schematy działania w przedsiębiorstwie, sztywne zasady panujące w firmie,
- stres.

W tej części badania wzięli udział wszyscy respondenci, tj. odpowiedzi udzieliło 125 osób.

Zarówno mężczyźni, jak i kobiety z kadry kierowniczej najczęściej wskazywali na brak czasu, za dużo obowiązków oraz sztywne i goniące terminy. Jeśli chodzi o pracowników, to mężczyźni z tej grupy przeważnie wskazywali niewłaściwe zarządzanie, natomiast kobiety najczęściej wybierały rutynę, utarte schematy działania w przedsiębiorstwie i sztywne zasady panujące w firmie. Osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) najczęściej odpowiadały, że w rozwoju kreatywności przeszkadza im niewłaściwe zarządzanie, a osoby z krótszym stażem pracy (poniżej 10 lat) zwracały uwagę na brak czasu, za dużo obowiązków oraz sztywne i goniące terminy. W przeprowadzonym badaniu większość stanowiły osoby z wyższym wykształceniem, które najczęściej wskazywały na rutynę, utarte schematy działania w przedsiębiorstwie, sztywne zasady panujące w firmie, a także na za dużo

obowiązków oraz sztywne i goniące terminy. Osoby ze średnim wykształceniem przeważnie wskazywały atmosferę w miejscu pracy.

W prowadzonych badaniach uznano również, że bariera kreatywności może pojawić się podczas rekrutacji, w momencie gdy organizacja poszukuje nowych pracowników.

Ważne jest to, czy przedsiębiorstwa, szukając nowych pracowników, zwracają uwagę na aspekt kreatywności i jej poziom u kandydatów podczas rozmowy rekrutacyjnej. Aby ustalić, czy w badanych podmiotach procedura rekrutacyjna przewiduje sprawdzenie poziomu kreatywności kandydatów, postanowiono zapytać o tę kwestię pracowników oraz dodatkowo uzyskać opinię kadry kierowniczej w przedmiotowej sprawie. Odpowiednie pytania zawarto w kwestionariuszu ankiety. Wyniki przedstawiono na wykresach 16 i 17.



Wykres 16. Sprawdzanie poziomu kreatywności kandydatów przez przedsiębiorstwo podczas procesu rekrutacji – stanowisko pracowników

Źródło: badania własne.

Jak wynika z wykresu 16, aż 63% respondentów z grupy pracowników stwierdziło, że podczas rozmowy rekrutacyjnej nie była sprawdzana ich kreatywność, a 37% pracowników było odmiennego zdania.

W badaniu wzięło udział 62 pracowników, spośród których 55% stanowili mężczyźni, a 45% – kobiety. Odpowiedź negatywna częściej była wybierana przez kobiety niż mężczyzn, przeważała również wśród osób ze średnim wykształceniem. Odpowiedź twierdzącą częściej wskazywały osoby z wyższym wykształceniem. Osoby z dłuższym stażem (ponad 10 lat) w większości wybierały odpowiedź negatywną, natomiast osoby z krótszym stażem (poniżej 10 lat) – odpowiedź pozytywną.



Wykres 17. Znaczenie poziomu kreatywności kandydatów do pracy w procesie rekrutacji – stanowisko kadry kierowniczej

Źródło: badania własne.

Jak pokazują powyższe dane, 54% badanych z grupy kadry kierowniczej zadeklarowało, że poziom kreatywności w procesie rekrutacyjnym nie jest ważny, natomiast prawie połowa – 46% – była odmiennego zdania.

Odpowiedź przecząca częściej była wybierana przez kobiety niż mężczyźn. Wszyscy przedstawiciele kadry kierowniczej posiadali wyższe wykształcenie. Wśród pracowników z dłuższym (ponad 10 lat) i krótszym (poniżej 10 lat) stażem pracy odpowiedzi rozkładały się proporcjonalnie – w żadnej z grup nie dominowała odpowiedź pozytywna ani negatywna.

W przeważającej części pracownicy byli rekrutowani bez sprawdzenia poziomu ich kreatywności, co w połączeniu z zaskakującym stanowiskiem większości menadżerów, dla których poziom kreatywności kandydatów do pracy nie jest ważny, pozwala stwierdzić, że personel zasadniczo jest dobierany z pominięciem aspektu kreatywności. Taki wynik, że pracodawca, przyjmując do pracy w badanych podmiotach gospodarczych, nie wie, jakim potencjałem kreatywności dysponują na starcie jego pracownicy, mimo że potrzebuje kreatywnych jednostek. To z kolei może się wiązać z zatrudnieniem niewłaściwych kandydatów, a także objawiać się dylematami, w jakim zakresie i jakimi metodami należy pobudzać kreatywność zatrudnionych osób, jak je motywować, by były kreatywne.

Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że według 59% badanych kreatywność nie była sprawdzana podczas rekrutacji i nie jest istotna dla przedsiębiorstwa, a 41% respondentów przyznało, że poziom kreatywności był sprawdzany podczas rekrutacji i jest ona istotna dla przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że otrzymany rezultat wskazuje, że w większości przedsiębiorstw z badanej próby aspekt kreatywności nie jest ważny podczas rekrutacji. Można zatem uznać,

że nieuwzględnienie przez firmy aspektu kreatywności na samym początku może prowadzić do zatrudniania niewłaściwych osób, a także wpływać na powstawanie innych barier związanych z kreatywnością. **Potwierdza się więc piąta hipoteza szczegółowa: dobór personelu w większości przedsiębiorstw badanego sektora realizowany jest z pominięciem aspektu kreatywności.**

Stymulatory oraz bariery kreatywności stanowią ważny aspekt w każdym przedsiębiorstwie sektora kreatywnego. Świadoma kadra kierownicza będzie wiedziała, jakie działania ma podjąć, aby kreatywność wciąż była stymulowana. Jak zauważono wcześniej, bardzo ważnym stymulantem jest motywacja pracowników za pomocą odpowiednich narzędzi i metod. Dzięki identyfikacji barier kreatywności kierownictwo będzie mogło podjąć niwelujące je działania.

4.4. Identyfikacja metod zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach

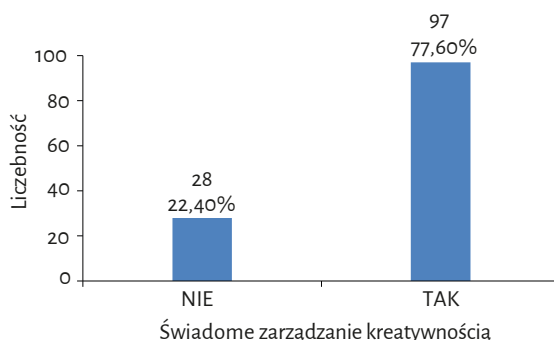
W ostatnich latach kreatywność staje się coraz bardziej istotnym aspektem w przedsiębiorstwach i budzi coraz większe zainteresowanie kierownictwa, dlatego też bardzo ważne jest podejście do zarządzania kreatywnością, zastosowanie właściwych metod, które będą wspomagać jej rozwój w organizacji. Autor niniejszej monografii podjął próbę identyfikacji metod zarządzania kreatywnością pracowników sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.

W badaniu przyjęto, że jeśli w danym przedsiębiorstwie realizowana jest choć jedna z funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) dotyczących kreatywności, to można mówić o metodach zarządzania kreatywnością. W tym celu wykonano analizę ilościową pytania powiązanego z zarządzaniem kreatywnością. Żeby sprawdzić, jaki jest charakter zarządzania kreatywnością w badanych przedsiębiorstwach sektora kreatywnego, postawiono pytanie: „Czy w Państwa przedsiębiorstwie są podejmowane działania, aby świadomie zarządzać kreatywnością przynajmniej w jednej z poniższych funkcji zarządzania:

- w zakresie planowania – dobór kreatywnych jednostek (rekrutacja),
- w zakresie organizowania – rozwijanie kreatywności pracowników, tworzenie struktur i zespołów kreatywnych, przywództwo i empowerment,
- w zakresie motywowania – wykorzystywanie właściwych narzędzi i metod do motywacji pracowników, aby rozwijać ich kreatywność,
- w zakresie kontroli – oceny efektów zarządzania kreatywnością?”.

Na to pytanie odpowiedzieli wszyscy respondenci, czyli 125 osób.

Jak można zaobserwować na wykresie 18, większość badanych osób (77,60%) uważała, że ich przedsiębiorstwa podejmowały działania w celu świadomego zarządzania kreatywnością w zakresie przynajmniej jednej z funkcji zarządzania. Zdecydowana mniejszość osób badanych (22,40%) twierdziła, że ich przedsiębiorstwo nie podejmuje działań, aby świadomie zarządzać kreatywnością.



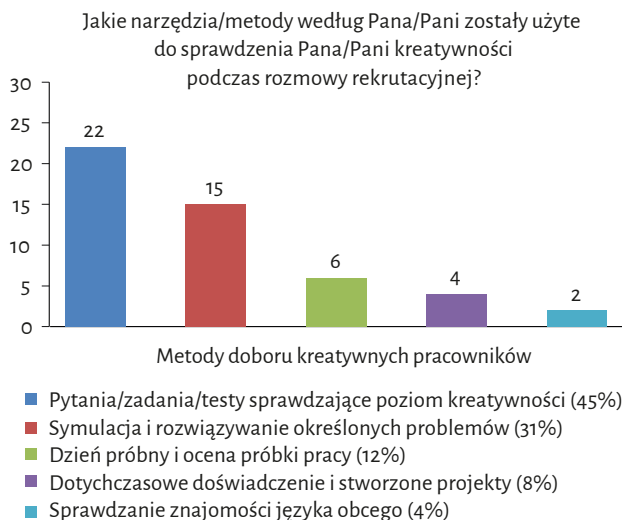
Wykres 18. Podejmowanie działań w celu świadomego zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.

Na podstawie powyższej analizy można stwierdzić, że większość przedsiębiorstw badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego zadeklarowała, że podejmuje działania, aby świadomie zarządzać kreatywnością pracowników, w zakresie przynajmniej jednej funkcji zarządzania. W dalszej części badania dokonano identyfikacji metod zarządzania kreatywnością z zachowaniem podziału na funkcje zarządzania, również przy użyciu autorskiej ankiety.

W pierwszej kolejności postawiono pytanie, czy w ogóle dochodzi do realizowania danej funkcji zarządzania kreatywnością, a następnie osoby, które odpowiadały pozytywnie, były proszone o wskazanie metod stosowanych w przedsiębiorstwie.

W podrozdziale 4.3 przedstawiono dane dotyczące rekrutacji kreatywnych jednostek. Mimo że odpowiedzi ukazały, że w zdecydowanej większości przypadków pracownicy byli rekrutowani bez sprawdzenia poziomu ich kreatywności, to w badanej próbie znalazły się również podmioty, które nie pomijają aspektu kreatywności podczas rekrutacji. Osoby z tych przedsiębiorstw poproszono o wskazanie metod użytych w zakresie planowania – doboru kreatywnych jednostek (rekrutacja). Na wykresach 19–20 zaprezentowano metody dotyczące doboru kreatywnych jednostek wskazane przez badaną próbę. Zachowano podział na pracowników oraz kadre kierowniczą.



Wykres 19. Metody stosowane do sprawdzania poziomu kreatywności podczas rozmowy rekrutacyjnej – stanowisko pracowników

Źródło: badania własne.



Wykres 20. Metody stosowane do sprawdzania poziomu kreatywności podczas rozmowy rekrutacyjnej – stanowisko kadry kierowniczej

Źródło: badania własne.

W badaniu wzięły udział 52 osoby z grupy pracowników i kadry kierowniczej, które wskazywały, jakie dostrzegają narzędzia i metody służące do sprawdzenia poziomu kreatywności podczas rekrutacji. Niektórzy respondenci wskazali więcej niż jedną metodę i narzędzie.

Analiza wykazała, że pracownicy, którzy udzielili twierdzącej odpowiedzi na pytanie dotyczące stosowania przez przedsiębiorstwo metod/narzędzi podczas rekrutacji, najczęściej wskazywali pytania, zadania i testy na sprawdzenie kreatywności – 45%. Drugą najczęściej deklarowaną metodą była symulacja i rozwiązywanie określonych problemów – 31%. Z kolei 12% respondentów wskazało dzień próbny i ocenę próbki pracy. Najrzadziej wybierano takie metody jak dotychczasowe doświadczenie i stworzone projekty (8%) oraz sprawdzenie znajomości języka obcego (4%). Większość pracowników wskazała więcej niż jedno działanie. Zarówno mężczyźni, jak i kobiety z grupy pracowników przeważnie wskazywali pytania/zadania/testy na sprawdzenie kreatywności oraz symulację i rozwiązywanie określonych problemów. Wśród odpowiedzi osób z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) najczęściej pojawiały się symulacja i rozwiązywanie określonych problemów, natomiast wśród osób z krótszym stażem pracy (poniżej 10 lat) – pytania i testy sprawdzające poziom kreatywności oraz dzień próbny i ocena próbki pracy. W przeprowadzonym badaniu dominowały osoby z wyższym wykształceniem – najczęściej zaznaczały one pytania i testy sprawdzające poziom kreatywności oraz dzień próbny i ocenę próbki pracy, a sprawdzenie znajomości języka obcego wskazały wyłącznie osoby ze średnim wykształceniem.

Menadżerowie, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi na pytanie dotyczące stosowania przez przedsiębiorstwo metod/narzędzi podczas rekrutacji, najczęściej wskazywali pytania/zadania/testy na sprawdzenie kreatywności – 34%. Kolejnymi najczęściej deklarowanymi metodami były symulacja i rozwiązywanie określonych problemów (20%) oraz ocena CV i przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej (20%). Niewiele mniej, bo 18%, respondentów wskazywało dotychczasowe doświadczenie i stworzone projekty, najrzadziej natomiast odpowiadano, że do weryfikacji kreatywności służy dzień próbny i ocena próbki pracy – 8%. Zarówno mężczyźni, jak i kobiety z kadry kierowniczej najczęściej wskazywali: pytania/zadania/testy sprawdzające poziom kreatywności, symulację i rozwiązywanie określonych problemów oraz ocenę CV i przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej. Osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) przeważnie decydowały się na odpowiedź „ocena CV i przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej”, a osoby z krótszym stażem pracy częściej zwracały uwagę na pytania i testy sprawdzające poziom kreatywności. Wszystkie osoby z kadry kierowniczej miały wyższe wykształcenie.

Cztery odpowiedzi pokryły się zarówno wśród przedstawicieli pracowników, jak i kadry menadżerskiej. Pracownicy nie zaznaczyli oceny CV i przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej, co jest zrozumiałe, gdyż mogą nie wiedzieć, że kadra kierownicza dokonuje takiej oceny. Kadra kierownicza nie wskazała zaś sprawdzania znajomości języka obcego – można uznać, że jest to dla nich podstawowy i oczywisty wymóg. Warto dodać, że żaden pracownik z wyższym wykształceniem nie podał tej odpowiedzi – język obcy jako sprawdzenie kreatywności został wskazany jedynie przez osoby ze średnim wykształceniem. Ani pracownicy, ani kadra kierownicza nie wskazali, że w przedsiębiorstwie jest opracowany autorski system rekrutacji oparty na kreatywności.

W kolejnej części badania sprawdzono, jakie metody są stosowane w zakresie organizowania kreatywności wewnątrz organizacji. W tym aspekcie ważny jest rozwój kreatywności i jego wspieranie przez firmę. W celu szerszej analizy funkcji organizowania postawiono więcej pytań ogólnych, a następnie o metody dopytano podmioty, które udzieliły pozytywnych odpowiedzi. Dokonano podziału na pracowników i kadre kierowniczą. Na początek postawiono pytanie dotyczące działań w kierunku rozwoju kreatywności pracowników. Wyniki przedstawiono na wykresie 21.



Wykres 21. Podejmowanie działań w kierunku rozwoju kreatywności w badanych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.

Szczegółowa analiza przeprowadzonego badania pokazuje, że wzięli w nim udział wszyscy respondenci, czyli odpowiedzi udzieliło 125 osób.

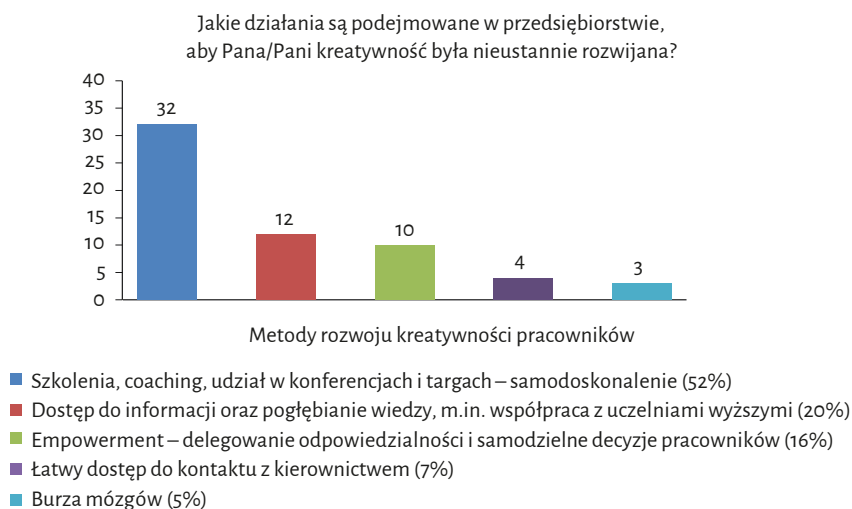
Jak wskazuje wykres 21, 55% badanych z grupy pracowników stwierdziło, że przedsiębiorstwo nie prowadzi działań w kierunku rozwoju kreatywności pracowników, natomiast 46% pracowników uznało, że takie działania są prowadzone.

Jeśli chodzi o kadre kierowniczą, to 57% osób przyznało, że firma nie podejmuje działań w kierunku rozwoju kreatywności, a 43% wskazało, że takie działania są podejmowane.

Odpowiedź negatywna przeważała wśród kobiet, mężczyźni częściej deklarowali, że przedsiębiorstwo podejmuje działania, aby rozwijać kreatywność pracowników. Odpowiedź negatywna przeważała również wśród osób ze średnim wykształceniem, natomiast odpowiedź pozytywną częściej wybierały osoby z wyższym wykształceniem. Respondenci z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) wskazywali częściej odpowiedź negatywną, a osoby z krótszym stażem (poniżej 10 lat) – odpowiedź pozytywną.

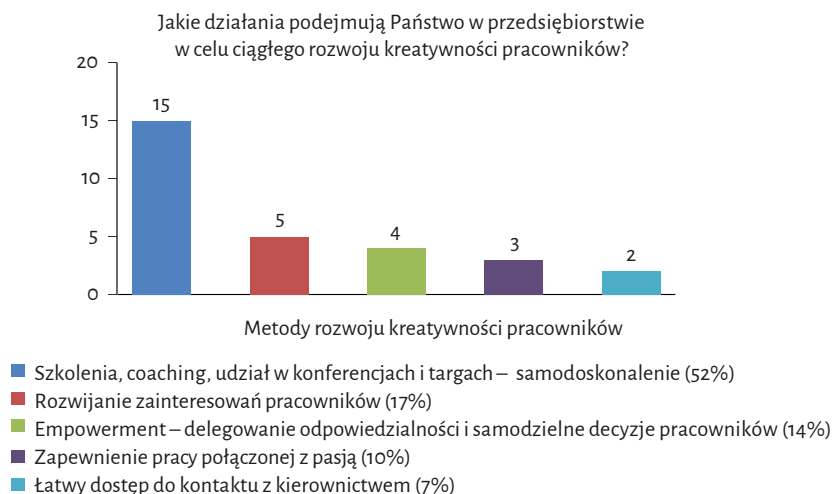
Zestawiając wyniki całej próby, można stwierdzić, że 55% badanych wskazało brak działań w kierunku rozwoju kreatywności, natomiast 45% stwierdziło, że takie działania mają miejsce. Odpowiedź pozytywna częściej padała w dużych i średnich przedsiębiorstwach, natomiast negatywna – w przedsiębiorstwach mikro i małych.

Osoby, które odpowiedziały twierdząco na powyższe pytanie, wskazywały również, jakie działania są podejmowane w kierunku rozwoju kreatywności w przedsiębiorstwie. Metody realizowane przez przedsiębiorstwa zaprezentowano na wykresach 22–23.



Wykres 22. Metody stosowane do rozwoju kreatywności w przedsiębiorstwie – stanowisko pracowników

Źródło: badania własne.



Wykres 23. Metody stosowane w celu rozwoju kreatywności w przedsiębiorstwie – stanowisko kadry kierowniczej

Źródło: badania własne.

W badaniu wzięło udział 56 osób z grupy pracowników i kadry kierowniczej, które wskazywały, jakie działania służące ciągłemu rozwojowi kreatywności pracowników dostrzegają w przedsiębiorstwie. Niektórzy z badanych podali więcej niż jedno działanie.

Pracownicy, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi na pytanie dotyczące metod wykorzystywanych do rozwoju kreatywności, najczęściej wskazywali szkolenia, coaching, udział w konferencjach i targach (samodoskonalenie) – 52%. Drugą najczęściej deklarowaną metodą był dostęp do informacji oraz pogłębianie wiedzy, m.in. współpraca z uczelniami wyższymi – 20%. W następnej kolejności pytani pracownicy wskazywali empowerment – delegowanie odpowiedzialności i samodzielne decyzje pracowników (16%), natomiast najrzadziej wybierano łatwy dostęp do kontaktów z kierownictwem (7%) oraz burza mózgów (5%). Mężczyźni najczęściej wskazywali szkolenia, coaching, udział w konferencjach i targach (samodoskonalenie), natomiast kobiety – dostęp do informacji oraz pogłębianie wiedzy, m.in. współpraca z uczelniami wyższymi, i empowerment – delegowanie odpowiedzialności i samodzielne decyzje pracowników. Osoby zarówno z dłuższym (ponad 10 lat), jak i krótszym (poniżej 10 lat) stażem pracy wybierały takie metody jak szkolenia, empowerment i rozwijanie zainteresowań pracowników. Wśród respondentów dominowały osoby z wyższym wykształceniem, które przeważnie wybierały

samodoskonalenie, empowerment oraz rozwijanie zainteresowań pracowników, natomiast osoby ze średnim wykształceniem w większości wskazywały łatwy dostęp do kontaktu z kierownictwem.

Jeśli chodzi o osoby z kadry kierowniczej, analiza wykazała, że również najczęściej wskazywały one szkolenia, coaching, udział w konferencjach i targach (samodoskonalenie) – 52%. Drugą najczęściej deklarowaną metodą było rozwijanie zainteresowań pracowników – 17%, z kolei 14% wskazywało empowerment – delegowanie odpowiedzialności i samodzielne decyzje pracowników. Najrzadziej wskazywano natomiast zapewnienie pracy połączonej z pasją (10%) oraz łatwy dostęp do kontaktów z kierownictwem (7%). W tej części badania zarówno kobiety, jak i mężczyźni z kadry kierowniczej najczęściej wskazywali szkolenia, coaching, udział w konferencjach i targach (samodoskonalenie). Osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) spośród odpowiedzi przeważnie wybierały rozwijanie zainteresowań pracowników oraz empowerment, natomiast respondenci z krótszym stażem pracy (poniżej 10 lat) – szkolenia, coaching, udział w konferencjach i targach (samodoskonalenie). Wszystkie osoby z kadry kierowniczej posiadały wyższe wykształcenie.

Trzy odpowiedzi pokrywają się w obu grupach. Według pracowników przedsiębiorstwo nie zapewnia rozwoju ich zainteresowań, co może być spowodowane tym, że menadżerowie uznali pracę samą w sobie jako rozwijanie zainteresowań podwładnych, gdyż wskazywali również pracę połączoną z pasją. Pracownicy wskazali z kolei dostęp do informacji oraz pogłębianie wiedzy, co nie znalazło się w odpowiedziach kadry menedżerskiej, która może uważać takie działania za podstawowe, realizowane w przedsiębiorstwie na co dzień. Kilku pracowników wskazało jeszcze na burzę mózgów, natomiast ze strony kadry kierowniczej nie padła taka odpowiedź. Ani pracownicy, ani kadra kierownicza nie wybrali np. zapewnienia komfortowego miejsca pracy, ciekawej lokalizacji przedsiębiorstwa czy stawiania nowych, ciekawych wyzwań.

Sprawdzono też, jakie znaczenie dla badanych przedsiębiorstw ma empowerment i delegowanie odpowiedzialności. Takie pytanie postawiono zarówno pracownikom, jak i kadrze kierowniczej. Odpowiedzi zestawiono na wykresie 24.

W badaniu wzięli udział wszyscy respondenci, tzn. odpowiedzi udzieliło 125 osób.

Wyniki analizy wykazały, że 53% osób z grupy pracowników twierdzi, że przedsiębiorstwo nie prowadzi działań w kierunku empowermentu – angażowania pracowników w decyzje i delegowania odpowiedzialności, natomiast 47% pracowników uznało, że takie działania są prowadzone. Jeśli chodzi o kadrę kierowniczą,

to 57% respondentów przyznało, że firma nie podejmuje działań związanych z empowermentem, a 43% stwierdziło, że takie działania mają miejsce. Odpowiedź negatywna przeważała wśród mężczyzn, kobiety częściej stwierdzały, że przedsiębiorstwo podejmuje działania ukierunkowane na empowerment. Odpowiedź negatywna przeważała również wśród osób ze średnim wykształceniem, z kolei odpowiedź pozytywną częściej wybierały osoby z wyższym wykształceniem. Osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) wskazywały przeważnie odpowiedź twierdzącą, natomiast osoby z krótszym stażem (poniżej 10 lat) – przeczącą.



Wykres 24. Znaczenie empowermentu w badanych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.

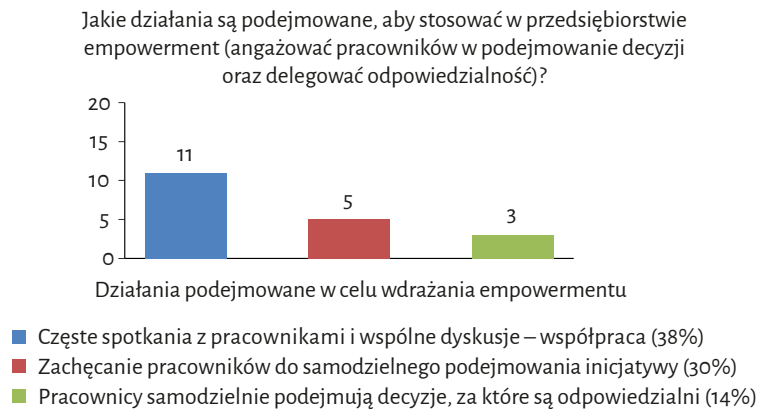
Na podstawie zestawienia wyników całej próby można stwierdzić, że 47% badanych uznało, że działania w kierunku empowermentu są podejmowane, natomiast 53% osób miało odmienne zdanie. Odpowiedź pozytywna częściej była wybierana w średnich i małych przedsiębiorstwach, natomiast negatywna – w przedsiębiorstwach dużych i mikro.

Osoby, które pozytywnie odpowiedziały na postawione pytanie, poproszono o wskazanie, jakie działania są podejmowane w ich firmie, aby angażować pracowników w decyzje i delegować odpowiedzialność. Pytanie zadano zarówno pracownikom, jak i kadrze menadżerskiej. Wyniki zaprezentowano na wykresach 25–26.

W badaniu wzięło udział 59 osób z grupy pracowników i kadry kierowniczej. Respondenci wskazywali, jakie działania związane z empowermentem dostrzegają w przedsiębiorstwie. Większość badanych wskazała jedno działanie; dużo mniej działań zostało wskazanych przez kadrę kierowniczą.



Wykres 25. Działania podejmowane w celu stosowania empowermentu – stanowisko pracowników
Źródło: badania własne.



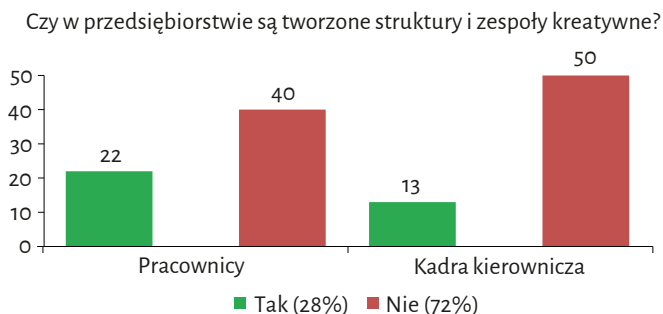
Wykres 26. Działania podejmowane w celu wdrażania empowermentu – stanowisko kadry kierowniczej
Źródło: badania własne.

Analiza wykazała, że pracownicy, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi na pytanie dotyczące rozwoju empowermentu, najczęściej wskazywali, że kierownictwo liczy się ze zdaniem pracowników, a ich opinie są ważne – 38%. W następnej kolejności pracownicy deklarowali, że kierownictwo jest otwarte na ich pomysły – 30%. Z kolei 14% respondentów wskazywało zachęcanie do samodzielnego podejmowania inicjatywy przez pracowników, natomiast najrzadziej podawane były odpowiedzi „autonomia w realizacji zadań” (9%) oraz „pracownicy samodzielnie podejmują decyzje, za które są odpowiedzialni” (9%). Mężczyźni najczęściej wskazywali otwartość kierownictwa na pomysły pracowników oraz autonomię w realizacji zadań, natomiast kobiety wskazywały, że kierownictwo liczy się ze zdaniem pracowników, a ich opinie są ważne. Osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) najczęściej odpowiadały, że kierownictwo liczy się ze zdaniem pracowników, ważne są ich opinie, a respondenci z krótszym stażem pracy przeważnie zwracali uwagę na to, że kierownictwo jest otwarte na pomysły pracowników. Wszyscy pracownicy biorący udział w badaniu posiadali wyższe wykształcenie.

Jeśli chodzi o osoby z kadry kierowniczej, analiza wykazała, że najczęściej wskazywały one częste spotkania z pracownikami i wspólne dyskusje – 38%. Drugim najczęściej deklarowanym działaniem było zachęcanie pracowników do samodzielnego podejmowania inicjatywy – 30%. Najrzadziej kadra kierownicza wskazywała, że pracownicy samodzielnie podejmują decyzje, za które są odpowiedzialni – 14%. Zarówno mężczyźni, jak i kobiety wskazywali te trzy działania w takim samym stopniu. Osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) wskazywały, że pracownicy są zachęceni do samodzielnego podejmowania inicjatywy, a także samodzielnie podejmują decyzje, za które są odpowiedzialni, natomiast osoby z krótszym stażem pracy (poniżej 10 lat) najczęściej wybierali częste spotkania z pracownikami i wspólne dyskusje. Wszystkie osoby z kadry kierowniczej posiadały wyższe wykształcenie.

Pracownicy wskazali więcej działań niż kadra kierownicza. Może to oznaczać, że pewne działania menadżerowie uznają za element porządku dziennego i nie odbierają tego jako empowermentu, natomiast w opinii pracowników są to pozytywne działania przedsiębiorstwa w kierunku angażowania ich w podejmowanie decyzji. Jedna odpowiedź powtórzyła się w obu grupach. Wśród badanej próby – ani z grupy pracowników, ani z kadry kierowniczej – nie padły takie odpowiedzi jak samodzielna i całościowa realizacja projektów przez pracowników czy wymiana doświadczeń pomiędzy pracownikami i kadrami kierowniczą.

Badając dalej zarządzanie kreatywnością, poddano analizie tworzenie struktur i zespołów kreatywnych w przedsiębiorstwie. Do pracowników oraz do kadry kierowniczej skierowano pytanie dotyczące tworzenia struktur i zespołów kreatywnych w przedsiębiorstwie. Wyniki przedstawiono na wykresie 27.



Wykres 27. Podejmowanie działań w kierunku tworzenia struktur i zespołów kreatywnych w badanych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

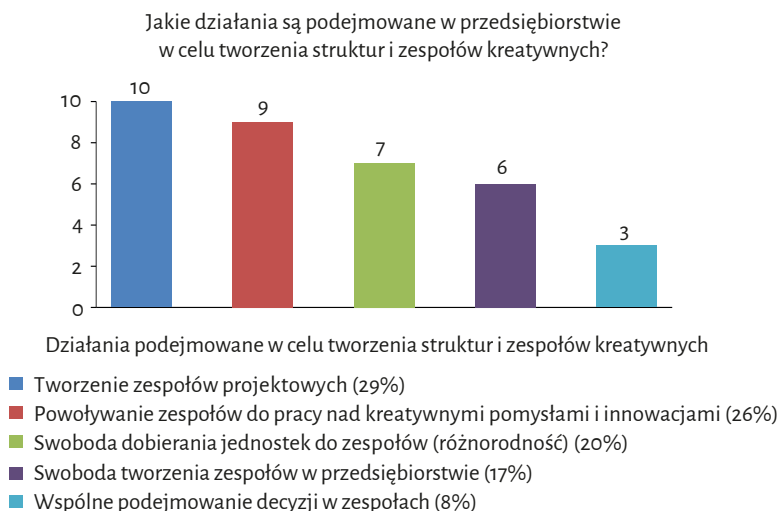
Źródło: badania własne.

Dokonując szczegółowej analizy przeprowadzonego badania, należy zauważyć, że wzięli w nim udział wszyscy respondenci, tj. odpowiedzi udzieliło 125 osób.

Jak widać, 72% badanych uznało, że w ich firmie działania nastawione na tworzenie struktur i zespołów kreatywnych nie są podejmowane, natomiast 38% twierdziło odwrotnie. Aż 64% osób z grupy pracowników stwierdziło, że przedsiębiorstwo nie prowadzi takich działań, a 36% pracowników uznało, że takie praktyki są stosowane. Jeśli chodzi o kadrę kierowniczą, to 79% menadżerów przyznało, że firma nie wykazuje zainteresowania budowaniem kreatywnych zespołów, a 21% stwierdziło, że takie działania są podejmowane. Odpowiedź negatywna przeważała zarówno wśród kobiet, jak i wśród mężczyzn. Wszystkie pozytywne odpowiedzi należały do osób z wyższym wykształceniem, wszystkie osoby ze średnim wykształceniem udzieliły z kolei negatywnej odpowiedzi. Osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) wybierały odpowiedź pozytywną częściej niż osoby z krótszym stażem (poniżej 10 lat), które przeważnie wskazywały odpowiedź negatywną.

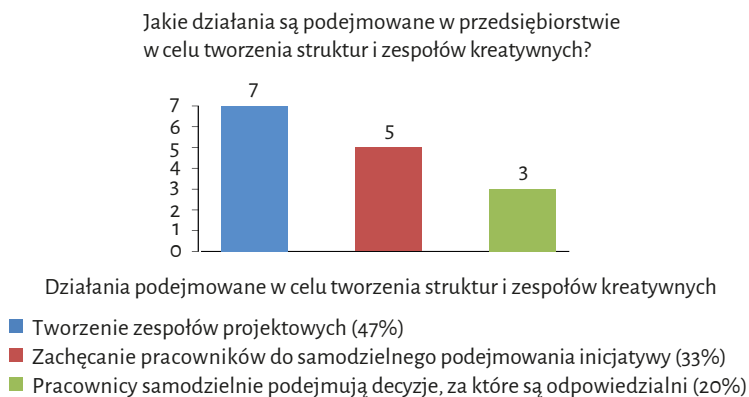
Po zestawieniu wyników całej próby można stwierdzić, że 28% badanych uznało, że działania zmierzające do tworzenia struktur i zespołów kreatywnych są podejmowane, natomiast najwięcej, bo 72% respondentów stwierdziło, że takie działania nie mają miejsca. Odpowiedź pozytywna częściej padała w średnich i dużych przedsiębiorstwach, natomiast negatywna – w przedsiębiorstwach małych i mikro.

Osoby, które odpowiedziały twierdząco na postawione pytanie, poproszono o wskazanie działań, jakie są podejmowane w przedsiębiorstwach w celu tworzenia struktur i zespołów kreatywnych. Wyniki zaprezentowano na wykresach 28–29.



Wykres 28. Działania podejmowane w celu tworzenia struktur i zespołów kreatywnych – stanowisko pracowników

Źródło: badania własne.



Wykres 29. Działania podejmowane w celu tworzenia struktur i zespołów kreatywnych – stanowisko kadry kierowniczej

Źródło: badania własne.

Na to pytanie odpowiedziało 35 osób z grupy pracowników i kadry kierowniczej. Respondenci wskazywali, jakie działania ukierunkowane na tworzenie struktur i zespołów kreatywnych dostrzegają w przedsiębiorstwie. Połowa badanych wybrała więcej niż jedno działanie; dużo mniej działań zostało wskazanych przez kadrę kierowniczą.

Analiza wyników wykazała, że pracownicy, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi na pytanie dotyczące tworzenia struktur i zespołów kreatywnych, najczęściej wskazywali tworzenie zespołów projektowych – 29%. Drugim najczęściej deklarowanym działaniem było powoływanie zespołów do pracy nad kreatywnymi pomysłami i innowacjami – 26%. Nieco mniej, bo 20% pracowników wskazywało swobodę dobierania jednostek do zespołów (różnorodność), natomiast najrzadziej wybierano swobodę tworzenia zespołów w przedsiębiorstwie (17%) oraz wspólne podejmowanie decyzji w zespołach (8%). Mężczyźni z grupy pracowników najczęściej wskazywali tworzenie zespołów projektowych, a kobiety – powoływanie zespołów do pracy nad kreatywnymi pomysłami i innowacjami. Osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) przeważnie wybierały takie odpowiedzi jak swoboda dobierania jednostek do zespołów (różnorodność) i swoboda tworzenia zespołów w przedsiębiorstwie, zaś osoby z krótszym stażem pracy (poniżej 10 lat) – tworzenie zespołów projektowych i wspólne podejmowanie decyzji w zespołach. Wszyscy pracownicy biorący udział w badaniu posiadali wyższe wykształcenie.

Kadra kierownicza wskazała mniej działań. Analiza wykazała, że menadżerowie najczęściej wybierali tworzenie zespołów projektowych – 47%. Drugim najczęściej deklarowanym działaniem było zachęcanie pracowników do samodzielnego podejmowania inicjatywy – 33%, natomiast najrzadziej kadra kierownicza wskazywała samodzielne podejmowanie decyzji przez pracowników – 20%. Rozkład odpowiedzi wśród mężczyzn i kobiet był podobny, obie grupy najczęściej wskazywały tworzenie zespołów, a najrzadziej samodzielne decyzje pracowników. W badaniu wzięły udział tylko osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat). Wszystkie osoby z kadry kierowniczej posiadały wyższe wykształcenie.

Tylko jedna z odpowiedzi powtórzyła się w obu grupach. Pracownicy wskazywali więcej działań, co może być spowodowane tym, że kadra kierownicza uważa niektóre z nich za standard. Działania wskazane przez kadrę kierowniczą w pewnym stopniu nawiązują do działań wskazanych przez pracowników. W żadnej z grup nie padły odpowiedzi dotyczące m.in. wspólnych wyjść zespołów w celu integracji, elastyczności w działaniu poszczególnych osób w zespołach projektowych (raz ktoś jest członkiem zespołu, w innym projekcie ta sama osoba jest menadżerem zespołu).

Następnie analizie poddano kreatywny klimat pracy w organizacji jako istotny aspekt organizowania. Pytanie dotyczące tworzenia miejsca sprzyjającego kreatywności skierowano do pracowników i kadry kierowniczej. Wyniki zaprezentowano na wykresie 30.



Wykres 30. Podejmowanie działań w celu tworzenia kreatywnego klimatu pracy przez badane podmioty sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.

W badaniu wzięli udział wszyscy respondenci, tj. odpowiedzi udzieliło 125 osób.

Jak wynika z wykresu, 53% badanych z grupy pracowników stwierdziło, że przedsiębiorstwo nie prowadzi działań służących tworzeniu kreatywnego klimatu pracy – miejsca, które sprzyja kreatywności, natomiast 47% pracowników uznało, że takie działania są prowadzone. Jeśli chodzi o kadrę kierowniczą, to 65% osób przyznało, że firma nie sprzyja tworzeniu kreatywnego klimatu pracy, a 35% respondentów stwierdziło, że takie działania są podejmowane.

Odpowiedź pozytywna przeważała wśród kobiet, zaś mężczyźni częściej wskazywali negatywną odpowiedź. Osoby z wyższym wykształceniem w większości odpowiadały twierdząco, z kolei osoby ze średnim wykształceniem – przecząco. Odpowiedź pozytywna częściej padała w małych i dużych przedsiębiorstwach, natomiast negatywna – w przedsiębiorstwach średnich i mikro.

Na podstawie zestawienia wyników całej próby można stwierdzić, że 42% badanych uznało, że w przedsiębiorstwie panuje kreatywny klimat pracy, natomiast 58% stwierdziło, że nie jest tworzony.

Osoby, które pozytywnie odpowiedziały na postawione pytanie, poproszono o wskazanie działań, jakie są podejmowane w przedsiębiorstwach w celu tworzenia kreatywnego klimatu pracy. Wyniki zaprezentowano na wykresach 31–32.



Wykres 31. Działania podejmowane w celu tworzenia kreatywnego klimatu pracy –
miejsca, które sprzyja kreatywności – stanowisko pracowników

Źródło: badania własne.



Wykres 32. Działania podejmowane w celu tworzenia kreatywnego klimatu pracy –
miejsca, które sprzyja kreatywności – stanowisko kadry kierowniczej

Źródło: badania własne.

W badaniu wzięły udział 52 osoby z grupy pracowników oraz kadry kierowniczej. Respondenci wskazywali, jakie działania sprzyjające tworzeniu kreatywnego klimatu pracy dostrzegają w przedsiębiorstwie. Większość badanych podała więcej niż jedno działanie; dużo mniej działań zostało wybranych przez kadrę kierowniczą.

Analiza wyników wykazała, że pracownicy, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi na pytanie dotyczące tworzenia kreatywnego klimatu miejsca pracy, najczęściej wskazywali otwartość kierownictwa na nowe pomysły – 30%. Drugim najczęściej wskazywanym działaniem była kreatywna przestrzeń biura – 22%. Integracja kadry pracowniczej na nieformalnych spotkaniach była podawana przez 16% respondentów, natomiast najrzadziej wybierane były nienormowany czas pracy – dopasowanie czasu do swoich potrzeb (14%) oraz swobodna atmosfera pracy, np. dowolny ubiór, ograniczenie formalności (12%). Mężczyźni najczęściej wymieniali otwartość kierownictwa na nowe pomysły i integrację kadry pracowniczej na nieformalnych spotkaniach, podczas gdy kobiety przeważnie zwracały uwagę na kreatywną przestrzeń biura i swobodną atmosferę pracy. Osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) najczęściej odpowiadały, że w firmie stosuje się nienormowany czas pracy, biuro stanowi kreatywną przestrzeń, natomiast osoby z krótszym stażem pracy (poniżej 10 lat) wskazywały w większości na otwartość kierownictwa na nowe pomysły. Kilka osób ze średnim wykształceniem, które wzięło udział w badaniu, wskazało takie odpowiedzi jak swobodna atmosfera pracy, np. dowolny ubiór, ograniczenie formalności oraz nienormowany czas pracy – dopasowanie czasu do swoich potrzeb. Reszta osób biorących udział w badaniu posiadała wyższe wykształcenie.

Jeśli chodzi o osoby z kadry kierowniczej, to najczęściej wskazywały one otwartość kierownictwa na nowe pomysły – 32%. Drugim najczęściej wybieranym działaniem była kreatywna przestrzeń biura – 22%. Z kolei 18% menadżerów wskazywało wymianę doświadczeń pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami. Najrzadziej, po 14%, kadra kierownicza podawała takie odpowiedzi jak nieformalne spotkania pomiędzy kierownictwem a pracownikami oraz swobodna atmosfera pracy, np. dowolny ubiór, ograniczenie formalności. Mężczyźni najczęściej wskazywali otwartość kierownictwa na nowe pomysły i nieformalne spotkania pomiędzy kierownictwem a pracownikami, natomiast kobiety – kreatywną przestrzeń biura i swobodną atmosferę pracy, np. dowolny ubiór, ograniczenie formalności. Osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) przeważnie wybierały wymianę doświadczeń pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami oraz kreatywną przestrzeń biura, a osoby z krótszym stażem pracy (poniżej 10 lat) – otwartość kierownictwa na nowe pomysły. Wszystkie osoby z kadry kierowniczej, które wzięły udział w badaniu, posiadały wyższe wykształcenie.

W obu grupach powtórzyły się trzy odpowiedzi: otwartość kierownictwa na nowe pomysły, kreatywna przestrzeń biura i swobodna atmosfera pracy. Pracownicy nie wskazali wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami a kadrami kierowniczą oraz nieformalnych spotkań pomiędzy kierownictwem a pracownikami. W tym przypadku dla pracowników integracja kadry pracowniczej może oznaczać to samo co nieformalne spotkania, natomiast jako wymianę doświadczeń mogą rozumieć codzienne wsparcie w realizacji celów i zadań. Kadra kierownicza nie wskazała zaś nienormowanego czasu pracy, które może oznaczać standardowe działanie firmy, oraz integracji pracowników na nieformalnych imprezach, która może być odbierana jako nieformalne spotkania z kierownictwem. Żadna z grup nie wymieniła m.in. takich odpowiedzi jak atrakcyjna lokalizacja miejsca pracy czy zintegrowane i właściwie dobrane zespoły projektowe.

Kolejnym krokiem do zbadania procesu zarządzania kreatywnością pracowników była analiza motywacji. Jak wykazały badania, 54% badanej próby uznało, że przedsiębiorstwo nie podejmuje działań sprzyjających motywowaniu do pogłębiania i rozwoju kreatywności, natomiast 46% stwierdziło, że takie działania są podejmowane. Osoby, które pozytywnie odpowiedziały na postawione pytanie, wskazały również działania, jakie są podejmowane w przedsiębiorstwie w celu motywowania pracowników do rozwoju kreatywności¹⁰.

W dalszej części dokonano analizy kontrolowania kreatywności. Pytanie dotyczące kontroli skierowano zarówno do pracowników, jak i do kadry kierowniczej, a następnie zestawiono odpowiedzi całej próby badawczej. Wyniki zostały zaprezentowane na wykresie 33.



Wykres 33. Kontrolowanie efektów związanych z rozwojem kreatywności pracowników według badanej próby

Źródło: badania własne.

¹⁰ Szczegółowe wnioski zawarto w podrozdziale 4.3.

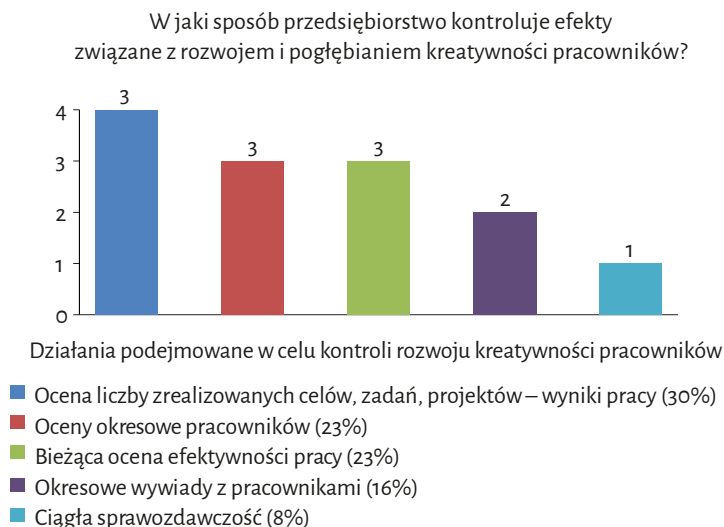
Dokonując szczegółowej analizy przeprowadzonego badania, należy zauważyć, że wzięli w nim udział wszyscy respondenci, tj. odpowiedzi udzieliło 125 osób.

Jak widać, 77% badanych z grupy pracowników stwierdziło, że przedsiębiorstwo nie prowadzi działań związanych z kontrolowaniem rozwoju kreatywności pracowników, natomiast 23% pracowników uznało, że takie działania są prowadzone. Jeśli chodzi o kadrę kierowniczą, to 78% respondentów przyznało, że firma nie podejmuje takich działań, a 22% miało odmienne zdanie.

Odpowiedź pozytywna była wybierana równie często przez mężczyzn i kobiety. Osoby z wyższym wykształceniem w większości wybierały odpowiedź pozytywną, natomiast osoby ze średnim wykształceniem – negatywną. Odpowiedź pozytywna częściej padała w średnich i dużych przedsiębiorstwach, a negatywna – w przedsiębiorstwach mikro i małych.

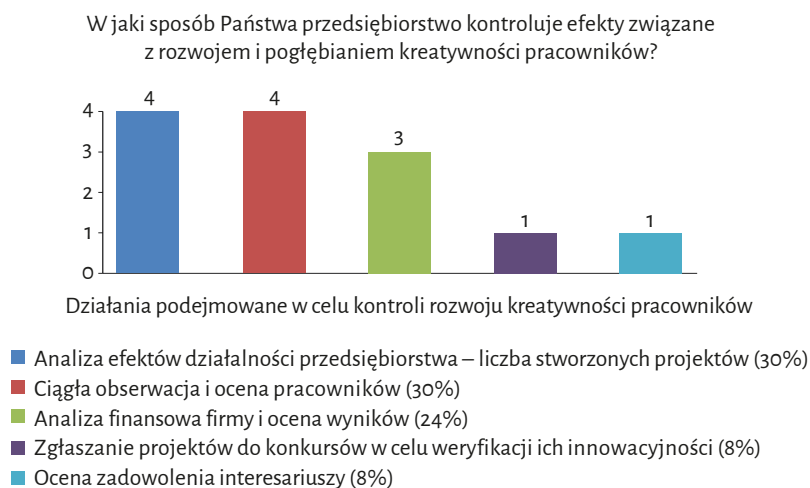
Zestawiając wyniki całej próby, można stwierdzić, że 78% badanych uznało, że działania związane z kontrolowaniem rozwoju kreatywności pracowników nie są podejmowane, natomiast 22% miało odmienne zdanie.

Osoby, które pozytywnie odpowiedziały na postawione pytanie, poproszono o wskazanie działań, jakie podejmuje przedsiębiorstwo, aby kontrolować rozwój kreatywności pracowników. Wyniki ankiety zaprezentowano na wykresach 34–35.



Wykres 34. Działania podejmowane w celu kontroli rozwoju kreatywności pracowników – stanowisko pracowników

Źródło: badania własne.



Wykres 35. Działania podejmowane w celu kontroli rozwoju kreatywności pracowników – stanowisko kadry kierowniczej

Źródło: badania własne.

W badaniu wzięło udział 28 osób z grupy pracowników oraz kadry kierowniczej. Kilka osób wskazało więcej niż jedno działanie.

Analiza wykazała, że pracownicy, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi na pytanie dotyczące kontrolowania rozwoju kreatywności w przedsiębiorstwie, spośród podejmowanych działań najczęściej wybierali ocenę liczby zrealizowanych celów, zadań, projektów – wyniki pracy – 30%. Kolejnymi najczęściej wskazywanymi działaniami były ocena okresowa pracowników oraz bieżąca ocena efektywności pracy – po 23%. Najrzadziej wskazywano okresowe wywiady z pracownikami (16%) oraz ciągłą sprawozdawczość (8%). Mężczyźni najczęściej wybierali ocenę liczby zrealizowanych celów, zadań, projektów, natomiast kobiety – ocenę okresową pracowników. W badaniu wzięły udział jedynie osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat). Wszystkie osoby, które uczestniczyły w badaniu, posiadały wyższe wykształcenie.

Jeśli chodzi o osoby z kadry kierowniczej, to najczęściej wskazywały one analizę efektów działalności przedsiębiorstwa – liczbę stworzonych projektów oraz ciągłą obserwację i ocenę pracowników – po 30%. Z kolei niemal 1/4 respondentów, bo 24%, wymieniała analizę finansową i ocenę wyników. Najrzadziej kadra kierownicza wybierała zgłaszanie projektów do konkursów w celu weryfikacji ich innowacyjności oraz ocenę zadowolenia interesariuszy – po 8%. Mężczyźni najczęściej wskazywali ciągłą obserwację i ocenę pracowników, natomiast kobiety przeważnie zwracały uwagę na analizę efektów działalności przedsiębiorstwa – liczbę

stworzonych projektów. Osoby z dłuższym stażem pracy (ponad 10 lat) najczęściej wybierały analizę efektów działalności przedsiębiorstwa, a osoby z krótszym stażem (poniżej 10 lat) – analizę finansową i ocenę wyników. Wszystkie osoby z kadry kierowniczej posiadały wyższe wykształcenie.

Odpowiedzi pracowników oraz kadry kierowniczej różniły się od siebie. Pracownicy w większości wskazywali, że ich wyniki pracy są oceniane pod względem kreatywności, natomiast kadra kierownicza deklarowała, że kontroluje i ocenia liczbę zrealizowanych projektów, a także prowadzi kontrolę na podstawie wyników finansowych, na które działania kreatywne mają wpływać dodatnio. Ani pracownicy, ani kadra kierownicza nie wskazali wykorzystywania autorskich metod lub narzędzi do kontroli kreatywności.

Mimo że większość badanych deklarowała, że w ich przedsiębiorstwach pewne aspekty zarządzania kreatywnością nie są realizowane, to na podstawie odpowiedzi osób, które twierdziły odmiennie, udało się zidentyfikować metody procesu zarządzania kreatywnością pracowników stosowane w poszczególnych przedsiębiorstwach. Wskazane metody mogą posłużyć innym podmiotom do rozwoju kreatywności. Wywiad przeprowadzony wśród badanej próby pokazał również, że kreatywność zaczyna stanowić znaczący aspekt w organizacjach i coraz więcej podmiotów wdraża działania mające na celu jej rozwój i pogłębianie. Analizy badań przyczyniła się również do powstania modelu zarządzania kreatywnością pracowników, który przedstawiono w następnym rozdziale.

Rozdział 5

Ocena i modelowanie procesu zarządzania kreatywnością pracowników badanego sektora. Postulowane kierunki zmian

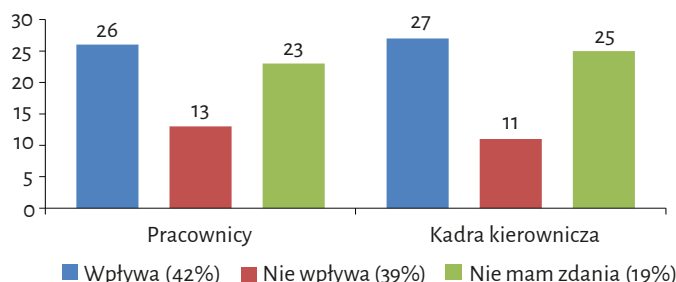
5.1. Analiza wpływu poziomu kreatywności pracowników na tworzenie innowacyjnych rozwiązań

Biorąc pod uwagę istotę i znaczenie kreatywności w procesie tworzenia nowych pomysłów i rozwiązań, można założyć, że istnieje silna korelacja pomiędzy wysokim poziomem kreatywności a liczbą powstających innowacji.

W trakcie badania sprawdzono, czy poziom kreatywności pracowników wpływa na liczbę stworzonych w firmie innowacyjnych rozwiązań, stawiając badanej próbie pytanie: Czy Pana/Pani zdaniem poziom kreatywności w Państwa organizacji wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów)? Wyniki przedstawiono na wykresie 36.

W badaniu wzięło udział 125 osób – 62 osoby z grupy pracowników oraz 63 osoby z grupy kadry kierowniczej. Wyniki analizy wykazały, że respondenci najczęściej odpowiadali, że poziom kreatywności w ich przedsiębiorstwie wpływa na liczbę powstających projektów (42% głosów). Niewiele mniej, bo 39% badanej próby wybrało odpowiedź „nie mam zdania”. Najrzadziej badani wskazywali, że poziom kreatywności nie wpływa na liczbę rozwiązań (19%). Należy zatem uznać, że ponad połowa osób z badanej próby nie dostrzega wpływu poziomu kreatywności na liczbę innowacji powstających w przedsiębiorstwie.

Czy Pana/Pani zdaniem poziom kreatywności w Państwa organizacji wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów)?



Wykres 36. Wpływ poziomu kreatywności na liczbę innowacyjnych projektów w badanych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.

Odpowiedzi w grupie samych pracowników były podobne. Wpływ poziomu kreatywności na liczbę powstających innowacji dostrzegało także 42% badanych, 21% osób z tej grupy takiej zależności nie widziało, a 37% pracowników nie miało w tej sprawie zdania. Ponad połowa pracowników z badanej próby nie dostrzega więc wpływu poziomu kreatywności na liczbę innowacji powstających w przedsiębiorstwie.

Przedstawiciele kadry kierowniczej najczęściej wskazywali, że liczba projektów zależy od poziomu kreatywności – 43%, a aż 40% respondentów nie miało w tej sprawie zdania. Najrzadziej kierownictwo deklarowało, że kreatywność nie wpływa na liczbę tworzonych rozwiązań – 17%. W tym przypadku również należy uznać, że ponad połowa badanej kadry kierowniczej nie dostrzega wpływu poziomu kreatywności na liczbę innowacji powstających w przedsiębiorstwie.

Pracownikami, którzy wybierali odpowiedź pozytywną, najczęściej byli mężczyźni i kobiety z wyższym wykształceniem. Osoby ze średnim wykształceniem przeważnie wskazywały odpowiedź negatywną lub neutralną. Wśród kadry kierowniczej odpowiedzi pozytywnej w większości udzielali mężczyźni z wyższym wykształceniem, natomiast kobiety z wyższym lub średnim wykształceniem najczęściej zaznaczały odpowiedź neutralną lub negatywną.

W dalszej kolejności dokonano analizy współzmienności poziomu kreatywności i liczby kreatywnych rozwiązań. Odpowiedzi na pytanie o to, ile innowacyjnych rozwiązań (projektów) udało się przedsiębiorstwu zrealizować w ciągu ostatnich pięciu lat, zestawiono w tabeli 27.

Tabela 27. Struktura badanych przedsiębiorstw sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim w podziale na liczbę stworzonych innowacji w latach 2016–2021

Liczba innowacyjnych rozwiązań stworzonych w latach 2016–2021	Liczba podmiotów wskazujących odpowiedź	Procent badanych podmiotów
0–2	29	45
3–5	20	33
6 i więcej	40	22
Razem	89	100

Źródło: badania własne.

Przez wzgląd na duże zróżnicowanie odpowiedzi dotyczących tworzenia innowacyjnych rozwiązań postanowiono zastąpić zmienną liczbę innowacyjnych rozwiązań poziomem innowacyjnych rozwiązań, przyjmując następujące założenia:

- 0–2 innowacje uznano za brak innowacyjnych rozwiązań w ciągu pięciu lat;
- 3–5 innowacji oznacza niski poziom tworzenia innowacyjnych rozwiązań w ciągu pięciu lat;
- 6 i więcej innowacji to tworzenie innowacyjnych rozwiązań w ciągu pięciu lat.

Następnie przeprowadzono analizę korelacji *rho* Spearmana, której wyniki zaprezentowano w tabeli 28.

Tabela 28. Korelacja poziomu innowacyjnych rozwiązań i wyznaczników kreatywności

Wyznaczniki kreatywności	Współczynnik	Konformizm–nonkonformizm	Zachowania algorytmiczne–heurystyczne	Postawa twórcza
Kreatywne rozwiązania	<i>rho</i> Spearmana	0,31	0,43	0,40
	Istotność	0,045	0,005	0,010

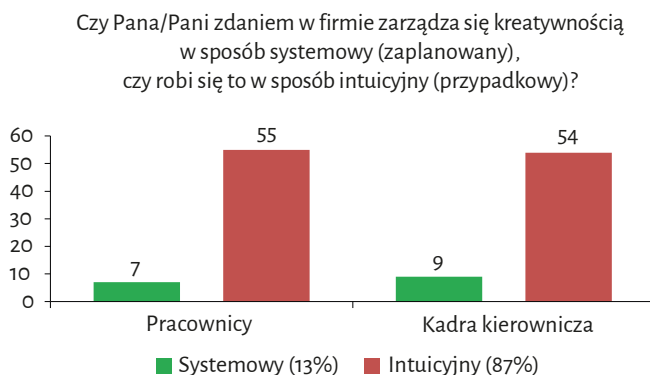
Źródło: badania własne.

Wyniki analizy wykazały przeciętną, dodatnią, istotną statystycznie korelację pomiędzy wszystkimi badanymi zmiennymi. Oznacza to, że im wyższy wynik na skalach konformizm–nonkonformizm, zachowania algorytmiczne–heurystyczne oraz postawy twórczej osiągały osoby badane, tym wyższy był ich poziom kreatywnych rozwiązań. **Tym samym została potwierdzona trzecia hipoteza szczegółowa: wysoki poziom kreatywności pracowników pozytywnie wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów).**

Mimo że duża część osób z badanej próby nie dostrzega istotności wpływu poziomu kreatywności na liczbę powstałych w przedsiębiorstwach innowacyjnych rozwiązań, to badania wykazały, że poziom kreatywności pracowników ma wpływ na wyższy poziom powstawania kreatywnych rozwiązań w organizacjach.

5.2. Ocena systemowości w procesie zarządzania kreatywnością badanych podmiotów

Kolejnym istotnym aspektem, który należy poddać głębszej analizie, jest systemowość w procesie zarządzania kreatywnością. W tym przypadku systemowość będzie rozpatrywana jako świadoma i zaplanowana realizacja wszystkich aspektów zarządzania kreatywnością pracowników. Podejście systemowe wymusza logiczną analizę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo (tzw. podejście procesowe) oraz obliuguje w praktyce do określenia i konsekwentnego wykorzystywania reguł, które powinny towarzyszyć tym przedsięwzięciom. Przyglądając się temu zagadnieniu bliżej, należy przeanalizować, czy badane przedsiębiorstwa zarządzają kreatywnością świadomie i w sposób systemowy, czy też ich działania są intuicyjne i przypadkowe. Badanej próbie postawiono zatem pytanie dotyczące systemowego zarządzania kreatywnością. Wyniki zaprezentowano na wykresie 37.



Wykres 37. Systemowość procesu zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.

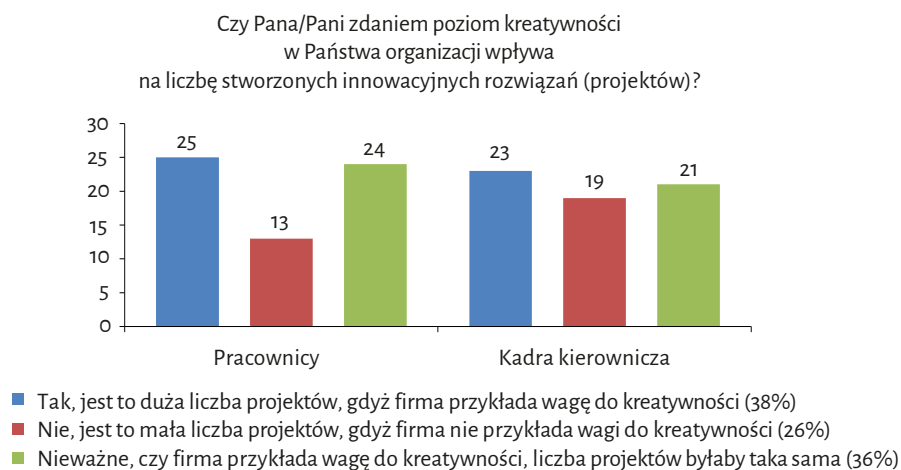
W badaniu wzięli udział wszyscy respondenci, tj. odpowiedzi udzieliło 125 osób. Wyniki analizy wykazały, że 87% badanej próby uważa, że w firmie zarządza się kreatywnością w sposób intuicyjny (przypadkowy), zaledwie 13% twierdzi, że jest to sposób systemowy (zaplanowany). Aż 89% pracowników uważa, że zarządzanie w przedsiębiorstwie jest intuicyjne, a jedynie 11% uznało, że jest systemowe. Jeśli chodzi o kadre kierowniczą, to 86% stwierdziło, że w przedsiębiorstwie zarządza się kreatywnością w sposób intuicyjny (przypadkowy), natomiast tylko 14%, że jest to zarządzanie systemowe (zaplanowane).

Zaskakujące jest to, że aż 87% respondentów uznało, że w ich przedsiębiorstwie zarządzanie kreatywnością ma charakter jedynie intuicyjny i brak w nim systemowości. Taki wynik w zestawieniu z ustaleniami odnośnie do podejmowania różnego rodzaju działań w zakresie zarządzania kreatywnością (rozpatrywanych z punktu widzenia określonych funkcji zarządzania) świadczyć może o niepełnej świadomości badanych w przedmiotowej sprawie. Jak zatem widać, w uzyskanych rezultatach badań pojawia się na tym tle określony dysonans poznawczy. Najbardziej prawdopodobną przyczyną zidentyfikowanej rozbieżności pomiędzy oceną respondentów odnośnie do systemowości procesu zarządzania kreatywnością a faktycznie zidentyfikowanymi działaniami w tym zakresie jest odmienny sposób rozumienia pojęcia systemowości procesu zarządzania.

Niewielki odsetek przedstawicieli kadry kierowniczej dostrzegających systemowość procesu zarządzania kreatywnością, pomimo że stosowane w tym zakresie narzędzia i metody działania w badanych podmiotach świadczą o ich systemowym charakterze, może świadczyć o tym, że podejmowane działania – choć być może realizowane intuicyjnie – to uznawane są za bardzo istotne.

Uwzględniając zidentyfikowane metody, narzędzia oraz sposób organizacji określonych podprocesów (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie), tworzące łącznie systemy zarządzania kreatywnością występujące w badanych podmiotach, należy uznać (wbrew opinii wyrażanej przez większość badanych respondentów), że proces zarządzania kreatywnością ma jednak charakter systemowy. Wymagane jest zaś dalsze doskonalenie tego procesu i szersze uświadomienie szczególnie wśród kadry zarządzającej. Można przyjąć tym samym, że **pozytywnie zweryfikowano drugą hipotezę szczegółową: proces zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach ma charakter systemowy.**

Następnie dokonano analizy wpływu zarządzania kreatywnością na liczbę projektów, jakie są tworzone w badanych podmiotach. Uczestnikom badania zadano pytanie o to, czy ich zdaniem świadome zarządzanie kreatywnością ma wpływ na liczbę zrealizowanych innowacyjnych projektów. Wyniki przedstawiono na wykresie 38.



Wykres 38. Wpływ świadomego zarządzania kreatywnością na liczbę innowacyjnych rozwiązań według badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: badania własne.

W badaniu wzięli udział wszyscy respondenci, tj. odpowiedzi udzieliło 125 osób. Najczęściej ankietowani twierdzili, że kreatywność wpływa na liczbę powstających innowacyjnych projektów – 38%. Niewiele mniej, bo 36% badanych wskazało, że nie ma różnicy, czy w firmie zarządza się kreatywnością, czy nie, gdyż liczba projektów byłaby taka sama. Najrzadziej respondenci uznawali, że brak zarządzania kreatywnością wpływa na małą liczbę innowacyjnych projektów – 26%. Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko 1/3 badanych wiąże liczbę innowacyjnych projektów z kreatywnością pracowników oraz że więcej niż 1/3 badanych uważa, że przykładanie (lub nie) uwagi do kreatywności nie ma żadnego znaczenia dla liczby innowacyjnych projektów, które realizuje podmiot. W uzyskanych wynikach, może zadziwiać, że bardzo podobnie na ten temat wypowiadają się przedstawiciele kadry kierowniczej – świadczy to o przeciętnej świadomości respondentów na temat powiązania kreatywności z liczbą innowacyjnych projektów.

Wśród pracowników aż 40% osób wskazywało na zależność między dużą liczbą zrealizowanych pomysłów a dbaniem kierownictwa o kreatywność. Prawie tyle samo, bo 39% pracowników wskazało, że nie ma różnicy, czy kadra kierownicza przykłada wagę do kreatywności. Najrzadziej odpowiadano, że w firmie zrealizowano małą liczbę projektów, ponieważ przełożeni nie przykładają dużej wagi do kreatywności – 21%.

Jeśli chodzi o kadre kierowniczą, to wyniki analizy wykazały, że najczęściej badani wybierali odpowiedź, że w firmie przykłada się wagę do kreatywności, a liczba zrealizowanych projektów jest duża – 37%, natomiast 33% badanych z tej grupy uważa, że przykładanie wagi do kreatywności nie ma znaczenia. Najrzadziej udzielano odpowiedzi, że liczba zrealizowanych projektów jest niewielka, ponieważ w przedsiębiorstwie nie przykłada się dużej wagi do kreatywności – 30%.

Można stwierdzić, że badana próba w większości uważa, że zarządzanie kreatywnością wpływa na liczbę powstałych innowacji. Badania wykazały, że w diagnozowanych podmiotach można mówić o systemowym zarządzaniu kreatywnością pracowników, gdyż wszystkie aspekty tego procesu (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) są uwzględniane, tyle że w sposób intuicyjny, a nie w pełni uświadomiony i zaplanowany. Analiza potwierdziła również, że poziom kreatywności badanej próby jest wysoki, co może przyczyniać się do powstawania innowacyjnych rozwiązań – dlatego też można potwierdzić hipotezę główną zakładającą, że systemowe zarządzanie kreatywnością przyczynia się do osiągnięcia wysokiego poziomu kreatywności pracowników, co zwiększa szanse na tworzenie innowacyjnych rozwiązań, została potwierdzona.

5.3. Dobre i złe praktyki w procesie zarządzania kreatywnością – analizy badań jakościowych

Współczesne organizacje nie przykładają jeszcze dość dużej wagi do zarządzania kreatywnością. W sektorze kreatywnym województwa zachodniopomorskiego można jednak znaleźć podmioty, dla których kreatywność jest ważna i które dostrzegają istotność zarządzania nią. Z badanej próby wybrano podmioty, które zadeklarowały podejmowanie działań dotyczących zarządzania kreatywnością, i do nich skierowano drugą część badania w celu identyfikacji zarówno dobrych praktyk, jak i podstawowych błędów w tym zakresie.

Wszyscy badani zgodzili się, że do rozważań na temat zarządzania kreatywnością należy podchodzić świadomie, wskazali również, że – według nich – w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce nie zarządza się całościowo kreatywnością w sposób systemowy. Niektóre działania są wdrożone i prowadzone cyklicznie, a niektóre realizuje się w sposób intuicyjny. Uczestnicy wywiadu zgodnie wskazali, że jest za wcześnie, aby mówić o wdrażaniu systemu zarządzania kreatywnością pracowników, lecz uważają, że w niedalekiej przyszłości organizacje, a w szczególności organizacje kreatywne, będą wprowadzać system zarządzania kreatywnością,

bo jest to klucz pozwalający przedsiębiorstwom wyróżnić się na rynku i zdobywać przewagę konkurencyjną. Wskazano jednak dobre praktyki, które obecnie są stosowane w badanych podmiotach, a także błędy, których należałoby unikać. Badani zaznaczali, że bardzo dużo wniosków wyciągnięto z popełnionych błędów.

W zakresie planowania, czyli pozyskiwania kreatywnych jednostek do organizacji, respondenci wskazali następujące dobre praktyki rekrutacji kandydatów:

- a) **analiza CV kandydata pod kątem kreatywności** – badani stwierdzili, że z CV można się wiele dowiedzieć o kreatywności kandydata. Dla badanych ważną kwestią jest doświadczenie zawodowe, to, co kandydat do tej pory robił, i czy była to praca związana z kreatywnością. Istotne są również umiejętności, które świadczą o kreatywności kandydata, np. tworzenie i realizacja projektów w danym zakresie, a także odbyte szkolenia, kursy oraz znajomość języków obcych. Szczególną wagę przykładają do zainteresowań kandydata, które mogą bardzo dużo powiedzieć o jego kreatywności – tutaj istotne są np.: muzyka, rysowanie, podróże, zainteresowanie teatrem lub filmem czy sport. Na tej podstawie wybiera się kandydatów, których zaprasza się na rozmowę kwalifikacyjną, stwierdzono bowiem, że są jednostkami potencjalnie kreatywnymi;
- b) **zadania sprawdzające poziom kreatywności** – najczęściej wskazywaną metodą skutecznego sprawdzenia kreatywności kandydatów podczas rozmowy rekrutacyjnej są według respondentów pytania identyfikujące kreatywność, np. „Ile samolotów lata obecnie nad Polską?”, „Jakich pięć niezwiązanych z budownictwem zastosowań cegły Pan/Pani znajdzie?”. Tutaj liczy się czas odpowiedzi – im więcej odpowiedzi kandydat zdoła udzielić lub im bardziej będą one złożone, tym lepiej. Na tego typu pytania nie ma jednej poprawnej odpowiedzi, liczy się zaś sprawne odpowiadanie oraz wykazanie się oryginalnością i nieschematycznością odpowiedzi. W drugiej kolejności wskazywano zadania praktyczne, które oceniają kreatywność kandydata, a dotyczą wykonywanej pracy. Bardzo ważne jest podejście i nastawienie pracownika – to, czy kreatywnie podeszł do danego zadania, czy zrobi to w sposób standardowy, który może nie przynieść sukcesu. Pozytywne skutki przynosi także nakreślanie hipotetycznej sytuacji i prośba o jej rozwiązanie – co kandydat zrobiłby w danym przypadku. Zwykle jest to sytuacja problemowa, liczy się szybkie podejście do problemu i zaproponowanie kreatywnego rozwiązania. Przy każdym z powyżej wskazanych zadań sprawdzających kreatywność respondenci zaznaczyli, że najgorsza jest cisza i nierozwiązanie postawionego zadania – jest to sygnał, że osoba może być za mało kreatywna albo nawet nie próbuje i nie chce taka być. Do dalszych etapów wybierani są kandydaci, którzy najlepiej rozwiązyali postawione przed nimi zadania;

- c) **dzień próbny i próbka pracy** – dzięki przeprowadzeniu dnia próbnego kierownictwo jest w stanie stwierdzić, jak pracownik zachowywał się w pracy i czy wykazywał się postawą kreatywną. Pracownik otrzymuje takie zadania, jakie będą należały do jego codziennych obowiązków, a przy tym sprawdzana jest jego kreatywność. Po zakończonym dniu próbnym ocenia się pracę kandydata, natomiast po uzyskaniu próbki pracy wszystkich potencjalnych pracowników przedsiębiorstwo zdecyduje, którą osobę będzie chciało zatrudnić;
- d) **pomysły kandydata, próbny projekt i ocena pod kątem kreatywności** – wskazano również prośbę o przedstawienie swoich kreatywnych pomysłów przez kandydata, a czasami też prezentację próbnego projektu, np. pomysł na reklamę czy aplikację mobilną i zaprezentowanie go zespołowi rekrutacyjnemu. Na tej podstawie można ocenić, jak bardzo kreatywny jest dany pomysł kandydata i jego podejście do realizacji projektu – czy pomysł jest realny do wykonania.

Wśród podstawowych błędów na etapie planowania, jakie zostały wskazane przez respondentów, można wyróżnić:

- a) **przeprowadzanie rekrutacji bez uwzględniania aspektu kreatywności** – badane podmioty wskazały, że rekrutacje przeprowadzane z pominięciem aspektu kreatywności nie mają większego sensu, gdyż poszukiwany jest pracownik na stanowisko, na którym kreatywność jest bardzo ważna. Pomijając kwestię kreatywności i opierając się tylko na doświadczeniu zawodowym w wykonywaniu potencjalnej pracy, można doprowadzić do zatrudnienia niewłaściwego pracownika, z nieodpowiednim potencjałem kreatywności, którego po pewnym czasie kierownictwo jednak zwolni. Respondenci wspomnieli również, że jeśli istnieje możliwość sprawdzenia kreatywności na samym początku, podczas rekrutacji, to trzeba obowiązkowo z tego skorzystać;
- b) **sprawdzanie kreatywności na podstawie gotowych testów** – respondenci negatywnie opiniowali gotowe testy oceniające kreatywność, które są powszechnie dostępne np. w Internecie. Jako wady wskazano łatwy dostęp do testów, a także korzystanie z nich przez inne podmioty – co za tym idzie, może się okazać, że potencjalny kandydat będzie bardzo dobrze znał wykorzystany kwestionariusz, a jego wynik nie będzie autentyczny ani rzetelny. Badane podmioty bardziej nastawione są na autorskie pytania i zadania, które np. dotyczą bezpośrednio ich firm.

W dalszej części badania zidentyfikowano działania podejmowane na etapie organizowania. Respondenci wskazali takie dobre praktyki jak:

- a) **kreatywna przestrzeń biurowa** – odchodzenie od standardowego wyglądu biura i stanowisk pracy, a zapewnianie wyglądu nowoczesnego i inspirującego,

stanowiska pracy, które cechuje m.in. dużo przestrzeni, nowoczesność, żywe i pobudzające kreatywność kolory ścian, np. pomarańczowy, czerwony, zielony. Liczy się tu otwarta przestrzeń, tzw. open space, bez klasycznego podziału na gabinety. Takie rozwiązanie pozwala nie tylko zrezygnować z hierarchii stanowisk, lecz także sprzyja budowaniu więzi i sprawnej wymianie informacji. Respondenci wskazali, że właściwe dobranie kolorów w pomieszczeniach jest bardzo ważne, ponieważ wpływa na samopoczucie pracowników. Zwracano również uwagę na tworzenie dla pracowników tzw. pokoiów relaksu (chill roomów), w których mogą się spotkać podczas pracy i odpocząć, oraz wyposażanie ich m.in. w wygodne kanapy, fotele, urządzenia umożliwiające grę w bilard, w piłkarzyki lub konsole do gier. Badani wspomnieli też o strefie ciszy (silent room), gdzie pracownik może odpocząć, zebrać myśli i popracować w samotności nad projektem, który następnie zaprezentuje zespołowi. Obecność stref ciszy jest szczególnie ważna w open space'ach, w których niekiedy trudno o prywatność. Pracownicy w takim miejscu mogą także przeprowadzić rozmowę telefoniczną – osobistą lub z kontrahentem. Dla badanych ważne jest też zapewnienie pracownikom zdrowych przekąsek, np. inicjatywy typu „owocowe czwartki”, a także napojów w trakcie pracy;

- b) **elastyczny czas pracy jednostek kreatywnych** – taka organizacja czasu pracy, aby pracownik sam mógł zdecydować, o której godzinie rozpocznie pracę. Liczy się jedynie przestrzeganie wymiaru czasu pracy, stosowanie się do odpowiednich przepisów kodeksu pracy i możliwości realizacji powierzonych zadań;
- c) **swoboda w działaniach podczas pracy jednostek kreatywnych** – respondenci zgodnie stwierdzili, że swoboda w pracy pozytywnie wpływa na kreatywność pracowników i należy odchodzić od schematów, w których przełożony stoi nad pracownikiem, pilnuje go i każe mu wykonywać zlecone zadania. W swobodnym podejściu liczą się wyniki końcowe. Respondenci odchodzą od rozliczania czasu pracy i sposobu jej realizacji na rzecz podsumowania zrealizowanych zadań i osiągniętych efektów. Pracownik wie, co ma zrobić, jaki ma na to czas, a przełożony sprawdzi rezultat. Pracownik nie zostaje z zadaniem kompletnie sam, może cały czas liczyć na wsparcie ze strony przełożonych. Swoboda w działaniach podczas pracy bardzo dobrze sprawdza się wśród pracowników zaufanych, którzy mają zdolności organizatorskie;
- d) **realizacja innowacyjnych pomysłów jednostek kreatywnych** – ważny aspekt to wsłuchanie się w potrzeby pracowników i ich pomysły. Respondenci stwierdzili, że pracownicy wielokrotnie zaskakiwali ich swoją kreatywnością i innowacyjnymi pomysłami. Niektóre z tych propozycji były niemożliwe do zrealizowania,

np. ze względu na koszty lub zbytnią nowoczesność na daną chwilę. Pomysły pracowników są jednak wysłuchiwane, a podwładni są zachęcani do ich przedstawiania. Część projektów jest realizowana przez przedsiębiorstwa, a pomysłodawcy nadzorują ich wykonywanie. Respondenci wskazali, że liczą się dla nich wszyscy pracownicy, niezależnie od szczebla, i każdy z nich może przedstawić swój pomysł;

- e) **atmosfera w pracy** – przedstawiciele podmiotów stwierdzili, że kreatywności sprzyja przyjazna atmosfera w pracy. Pracownicy powinni czuć się swobodnie i mieć pozytywne relacje z innymi pracownikami. Działania, które są podejmowane w tej kwestii, to skracanie dystansu – każdy mówi do siebie po imieniu, oczywiście z zachowaniem należytego szacunku. Pracownicy mają też swobodę w kwestii ubioru w pracy i mogą w ten sposób wyrażać siebie; przedsiębiorstwa odchodzą od strojów formalnych, chyba że dotyczy to ważnego spotkania, na którym taki strój jest wymagany. Niektórzy badani wskazali, że raz w tygodniu organizują w swoich przedsiębiorstwach wspólne lunchy po to, aby wszyscy pracownicy mogli przebywać razem z kadrą kierowniczą i porozmawiać podczas wspólnego posiłku;
- f) **nieograniczony dostęp do przełożonych i ich wsparcie** – pracownicy wiedzą o tym, że z każdą sprawą mogą przyjść do swoich przełożonych i ją przedyskutować. Mogą też liczyć na wsparcie ze strony kierownictwa i dobre słowo.

Uczestnicy badania wskazali też następujące błędy dotyczące etapu organizowania:

- a) **wprowadzanie atmosfery i stylu pracy nastawionych na pilną realizację zadań według utartych schematów, koncentrowanie się na terminie wykonania, a nie na nowatorstwie** – często pojawiają się projekty, których harmonogram jest bardzo napięty, pojawia się wtedy stres i przedsiębiorcy stwierdzają, że nie ma czasu na kreatywność ani na swobodne działanie, a pracownik ma wykonać zlecenie na czas pod nadzorem kierownictwa. Wszyscy w firmie myślą o tym, aby ukończyć projekt terminowo. Należałoby zmienić podejście tak, aby wykluczyć brak czasu na kreatywność i realizować projekty z jej uwzględnieniem;
- b) **przestarzała przestrzeń biura** – w niektórych organizacjach wygląd przestrzeni biurowej jest bardzo sformalizowany, z przestarzałą infrastrukturą biurową, która nie sprzyja kreatywności. Część respondentów twierdziła, że w przyszłości zamierza to zmienić, lecz na razie nie ma na to czasu ani funduszy;
- c) **biurokracja i zbytni formalizm** – objawia się tym, że często pracownicy nie mogą skupić się na wymyślaniu nowych rozwiązań, ponieważ dosięga ich biurokracja i formalizm, na które przeznaczają większość czasu pracy. Pracownicy muszą uzupełniać wiele dokumentów, a co za tym idzie – nie mają zapewnionej swobody działania i często są ograniczani przez obowiązujące przepisy;

- d) **utarte schematy i rutyna pracy** – w wielu organizacjach praca polega na wykonywaniu tych samych obowiązków, podążaniu za wypracowanym schematem. Pracowników dosięga rutyna, która prowadzi do wypalenia zawodowego – nie odczuwają satysfakcji z pracy, nie utożsamiają się z przedsiębiorstwem, pracę traktują jako zapewnienie sobie bytu.

Motywowanie pracowników to kolejna funkcja zarządzania kreatywnością, w której przypadku udało się zidentyfikować dobre praktyki i popełniane błędy. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi wśród dobrych praktyk można wyróżnić:

- a) **inwestycje w rozwój kreatywności pracowników (szkolenia/kursy/warsztaty/coaching)** – pracownicy mają świadomość, że jeśli wykażą się dobrymi wynikami kreatywności, to firma zainwestuje w ich rozwój. Pracownicy w ramach samorozwoju i nabycia nowej przydatnej wiedzy korzystają z różnych form dokształcania się, które sami sobie wybierają, a ponadto mogą poprosić o finansowanie wybranego przedsięwzięcia, co pozytywnie wpływa na rozwój kreatywności;
- b) **publiczne wyrażenie pochwały i przekazanie wyrazów uznania dla najbardziej kreatywnych pracowników** – przełożeni chwalą swoich pracowników na forum przedsiębiorstwa za ich sukcesy, np. podczas oficjalnych zebrań. Pracownicy otrzymują również oficjalne imienne gratulacje, w których podkreśla się, że stanowią oni dużą wartość dla firmy. Bardzo często przy tej okazji wręczane są różnego rodzaju nagrody. Niektórzy respondenci wskazywali też, że organizują raz do roku galę firmową, np. w okolicy świąt Bożego Narodzenia, na którą pracownicy zapraszani są z rodzinami i podczas której publicznie odbierają pochwały za swoje osiągnięcia oraz otrzymują nagrody;
- c) **awans zawodowy i większa niezależność za wykazywanie się kreatywną postawą** – pracownicy, którzy cały czas wykazują się kreatywną postawą, za swoją pracę nad innowacyjnymi projektami mogą otrzymać awans zawodowy, np. na stanowisko project managera. Zyskują też większe zaufanie przełożonych oraz coraz większą samodzielność w dalszych działaniach, np. sami decydują w sprawie dobierania zespołu czy realizacji danego projektu.

Poniżej przedstawiono błędy popełniane przy motywowaniu pracowników, które udało się ustalić na podstawie odpowiedzi uczestników badania:

- a) **stosowanie wyłącznie negatywnej motywacji** – co oznacza, że motywowanie pracowników opiera się na karach, nakazach i zakazach oraz brak w nim pozytywnych bodźców. Poziom kreatywności w takich warunkach nie będzie się zwiększał;
- b) **tylko finansowe zachęcanie do działań kreatywnych (premie, nagrody, udział w zyskach)** – w takim modelu zarządzania pomija się inne sposoby

motywowania, które są bardzo ważne dla kreatywnych jednostek. Takie postępowanie nie przyniesie zamierzonych skutków w postaci zachęty do kreatywnych działań. Respondenci wskazywali aspekt finansowy jako dobrą praktykę, jednak jak wykazano w teoretycznej części niniejszej monografii, motywacja finansowa nie jest aż tak ważna dla kreatywnych jednostek – może stanowić uzupełnienie i miły dodatek dla pracowników, którzy wykazują się w pracy postawą kreatywną i wiedzą, ale powinna być podstawowym i jedynym motywatorem. W niektórych przypadkach, m.in. gdy pracownik jest autorem lub współautorem danego projektu, np. innowacji, która zakończyła się sukcesem, należyłym działaniem ze strony przedsiębiorstwa jest zapewnienie mu procentowego udziału w zysku;

- c) **umniejszanie zasług pracowników w działaniach kreatywnych** – to kierowanie się podejściem, że za sukcesem danego innowacyjnego projektu stoją głównie przełożeni, a pracownicy byli jedynie jego wykonawcami. Wiąże się z tym również stosowanie zasady, że szef ma zawsze rację, a zdanie pracowników nie jest brane pod uwagę;
- d) **brak inwestycji w rozwój kreatywności pracowników** – oznacza to, że w sprawach związanych z kreatywnością i samorozwojem pracownicy zdani są wyłącznie na siebie, zmuszeni są sami finansować szkolenia, a ich firma zapewnia jedynie kursy, do których realizacji obligują ją np. przepisy.

W kolejnej części kwestionariusza uczestników badania poproszono o wskazanie dobrych praktyk i błędów w kontrolowaniu rozwoju kreatywności. Odpowiedzi respondentów pozwoliły ustalić takie dobre praktyki jak:

- a) **podsumowanie liczby zrealizowanych innowacyjnych projektów oraz analiza finansowa** – w przedsiębiorstwie zliczane są wszystkie wykonane w ciągu roku projekty i porównuje się je do wyników z poprzednich lat. Firmy prowadzą statystyki w zakresie realizacji projektów w poszczególnych latach, więc mogą dokonywać porównań. Ważna tutaj jest również analiza finansowa i zyski osiągnięte dzięki zrealizowanym projektom;
- b) **obserwacja i regularna ocena pracowników pod względem kreatywności** – pracownicy regularnie (przeważnie raz na rok) są oceniani za wykonywaną pracę i zapraszani są na rozmowy z przełożonymi w celu wskazania pozytywnych i negatywnych aspektów ich kreatywności. Jeśli dany pracownik uzyskał negatywną ocenę i nie doszło do poprawy z jego strony, zostaje zwolniony. Poza poziomem samej kreatywności porównuje się umiejętności pracowników z ostatnią dostępną diagnozą;

- c) **ocena przedsiębiorstwa pod względem rozwoju kreatywności z punktu widzenia pracowników** – wśród pracowników przeprowadzana jest ankieta na temat tego, co im się podoba w firmie, a co chcieliby zmienić; jakie działania pozytywnie wpływają na rozwój kreatywności, a jakie ją blokują (identyfikacja stymulatorów i barier rozwoju kreatywności). Następnie ankieta analizowana jest przez kierownictwo i wdrażane są konieczne zmiany.

Jeśli chodzi o błędy popełniane w zakresie kontrolowania rozwoju kreatywności, zidentyfikowano następujące problemy:

- a) **brak przykładania wagi do kontroli rozwoju kreatywności** – przedsiębiorstwa skupiają się wyłącznie na kontroli finansowej firmy, nie interesuje ich aspekt kreatywności i nie odnoszą go do osiągniętych sukcesów;
- b) **brak regularnej kontroli pracowników pod względem poziomu ich kreatywności** – pracownicy nie są poddawani regularnej ocenie w zakresie kreatywności, a przedsiębiorstwa nie prowadzą żadnych statystyk. Pracownicy są przeważnie oceniani na podstawie bieżących działań i wykonywania obowiązków.

Przedstawiona lista dobrych i błędnych praktyk dotyczących zarządzania kreatywnością może pomóc w działaniu przedsiębiorstw właśnie w tym aspekcie. Przedsiębiorcy będą mogli zastosować rozwiązania, które przynoszą sukces w zarządzaniu kreatywnością, oraz będą w stanie unikać błędów. Trzeba jednak zauważyć, że w przyszłości o rozwoju zarządzania kreatywnością w podmiotach sektora kreatywnego będą decydować w znacznej mierze przedsiębiorcy, którzy zarządzają swoimi organizacjami.

5.4. Postulowany model zarządzania kreatywnością pracowników badanego sektora

W ostatnich latach sektor kreatywny w Europie ucierpiał w wyniku kryzysu spowodowanego pandemią COVID-19. Nie zmienia to jednak tego, że przemysły te nadal rozwijają się bardzo szybko i pożądanym jest ich dalszy rozwój, o czym może świadczyć m.in. przeznaczanie na ten cel specjalnych funduszy. Komisja Europejska przyjęła na 2022 rok program Kreatywna Europa, z budżetem wynoszącym ok. 385 mln euro, który stanowił wsparcie dla partnerów w sektorze kreatywnym. Jest to największy w historii budżet, ponieważ Unii Europejskiej zależało na wsparciu kreatywności i innowacyjnego potencjału, szczególnie w tych podmiotach, które najbardziej odczuły skutki pandemii. Program Kreatywna Europa obejmował pomoc na rzecz współpracy transgranicznej i tworzenia sieci kontaktów na potrzeby wszystkich sektorów kreatywnych i kultury oraz współfinansowanie ważnych

platform i sieci. Program również należy uwzględnić wyzwania wynikające z kryzysu związanego z COVID-19 i rosnącej globalnej konkurencji¹.

W Polsce także można zaobserwować rozwój sektora kreatywnego – liczba podmiotów kreatywnych wciąż się zwiększa. Jak podaje Polski Instytut Ekonomiczny, gospodarka kreatywna stanowi dynamicznie rosnący element polskiej gospodarki, a jej udział w całkowitej wartości dodanej tworzonej w Polsce z roku na rok wzrasta, usługi kreatywne stanowią w Polsce aż 1/5 całkowitego eksportu².

Jeśli chodzi o województwo zachodniopomorskie, to sektor najlepiej rozwija się w metropolii szczecińskiej, gdzie występuje największa koncentracja zarejestrowanych podmiotów.

Ten dynamiczny rozwój, szczególnie w Polsce, wymaga od zarządzających przyłożenia większej wagi do kreatywności, a tym samym do skupienia się na zarządzaniu nią, tak by w pełni wykorzystać potencjał kreatywnych jednostek pracujących w sektorze kreatywnym. Rozwiązaniem jest systemowe podejście do zarządzania kreatywnością i wdrażanie takich systemów do swoich organizacji. Zwiększenie kreatywności pracowników w myśleniu, a także w działaniu, wpłynie na innowacyjność w przedsiębiorstwach, co stworzy warunki do osiągnięcia sukcesu na rynku.

Uwzględniając zarówno powyższe uwarunkowania, jak i czynniki wpływające na rozwój lub zahamowanie kreatywności, należy podkreślić konieczność systemowego zarządzania kreatywnością w organizacjach kreatywnych. Świadomość dotycząca zarządzania kreatywnością jest niezwykle istotna, ponieważ wpływa pozytywnie na wzrost poziomu kreatywności, a tym samym na liczbę innowacji. Świadomość ta wśród przedsiębiorców z roku na rok się zwiększa, choć jej poziom nie jest jeszcze zadowalający. Mając na celu zwiększenie świadomości, a także zachęcenie osób zarządzających kreatywnymi organizacjami, zaproponowano model zarządzania kreatywnością pracowników badanego sektora.

Postulowany model zarządzania kreatywnością, który został przedstawiony na rysunku 15, może pomóc zarządzającym w świadomym i systemowym podejściu do kreatywności. Model ten może stanowić również uzupełnienie modelu organizacji kreatywnej autorstwa D. Jagody-Sobalak.

¹ *Większy budżet Kreatywnej Europy*, 13.01.2022, https://poland.representation.ec.europa.eu/news/wiekszy-budzet-kreatywnej-europy-2022-01-13_pl (data dostępu 19.08.22).

² *Gospodarka kreatywna to 1/6 wzrostu całej polskiej gospodarki w latach 2015–2018 i wynagrodzenia o 30 proc. wyższe niż średnia*, Polski Instytut Ekonomiczny, 21.07.2020, <https://pie.net.pl/gospodarka-kreatywna-to-1-6-wzrostu-calej-polskiej-gospodarki-w-latach-2015-2018-i-wynagrodzenia-o-30-proc-wyzsze-niz-srednia/> (data dostępu 19.08.22).



Rysunek 15. Model procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym

Źródło: opracowanie własne.

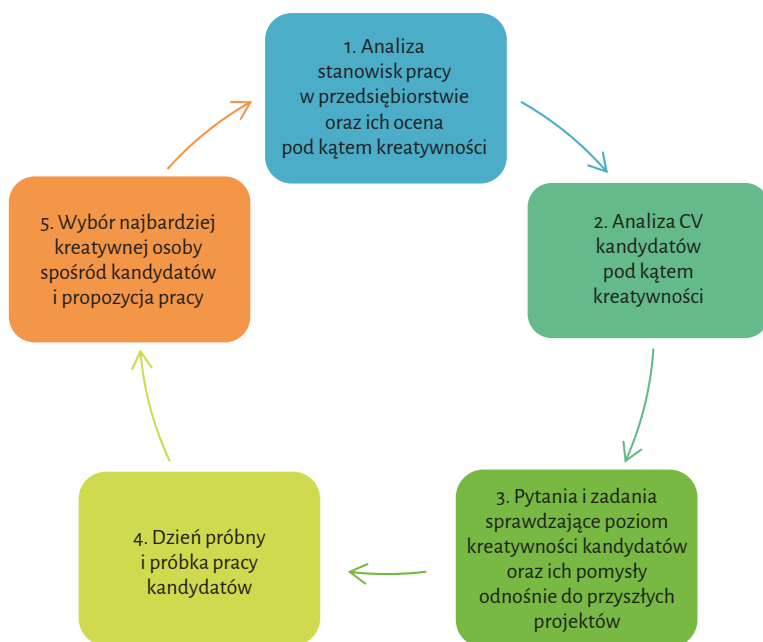
Tak skonstruowany schemat zakłada holistyczne podejście do procesu zarządzania kreatywnością i zgodnie z funkcjami zarządzania został podzielony na cztery elementy, które muszą ze sobą korelować.

Proces zarządzania kreatywnością winien rozpoczynać się od właściwego planowania, czyli pozyskania do przedsiębiorstwa kreatywnych pracowników. Uwzględnienie aspektu kreatywności podczas planowania znacznie zwiększy szansę na zatrudnienie właśnie takich osób w firmie, a tym samym wpłynie pozytywnie na pozostałe funkcje zarządzania kreatywnością. Na podstawie przeprowadzonych badań zaproponowano działania, które pomogą pozyskać kreatywne jednostki do organizacji – przedstawia je rysunek 16.

Na samym początku przedsiębiorstwo powinno zbadać potrzeby w zakresie personelu i jego kreatywności – co powinno być powiązane ze strategią funkcjonowania i rozwoju organizacji. Należy przeprowadzić analizę wszystkich posad pod kątem kreatywności, a następnie ocenić, na których stanowiskach aspekt kreatywności jest bardziej wymagany, a na których liczy się w mniejszym stopniu. Trzeba także ustalić wymagania wobec kandydata i kryteria kreatywności, które powinien spełniać. Na tej podstawie przedsiębiorstwo powinno zaplanować proces doboru kreatywnych pracowników na poszczególne stanowiska. Następnie zaleca się analizę CV pod kątem kreatywności, co znacznie przyspieszy proces rekrutacji, gdyż na rozmowę rekrutacyjną zostaną zaproszeni właściwi kandydaci. W dalszej kolejności, podczas rozmów, kreatywność kandydatów powinna zostać oceniona za pomocą przygotowanych wcześniej pytań sprawdzających poziom kreatywności – mogą być autorskie lub gotowe, już istniejące. Warto również nakreślić hipotetyczną sytuację

lub przeprowadzić scenkę z odgrywaniem ról, aby sprawdzić, jak kandydat sobie poradzi. Można też skorzystać z istniejących narzędzi, np. wskazanego w niniejszej monografii kwestionariusza PTPP autorstwa K. Tomczak-Horyń i R. Knosali. Kandydat powinien także przedstawić swoje pomysły dotyczące przyszłych projektów. Do zadań rekrutera należy pytanie kandydata o pomysły, jakie ten chciałby w przyszłości zrealizować, gdyby otrzymał pracę, o którą się ubiega, i dostał wolną rękę w zakresie ich wykonania. Po przeprowadzonych rozmowach rekruter dokonuje kolejnej selekcji i zaprosi wybrane osoby na dzień próbny. Dzień próbny pozwoli na uzyskanie próbki pracy kandydata, która ujawni zachowania kandydata w trakcie pracy i umożliwi jego ocenę pod kątem kreatywności. Ostatecznie przedsiębiorstwo zatrudni kandydata, który uzyskał najlepszy wynik.

Należy podkreślić, że planowanie to proces, który w przedsiębiorstwie będzie się powtarzał co pewien czas – gdy pojawi się wakat, ponieważ pracownik zmienia miejsce pracy albo zostanie zwolniony, lub gdy firma dynamicznie się rozwija i potrzebuje nowych pracowników. Istotą planowania jest pozyskanie pracowników z zadowalającym poziomem kreatywności, a następnie dbanie o jej rozwój, czyli organizowanie.



Rysunek 16. Planowanie w procesie zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym

Źródło: opracowanie własne.

W zaproponowanym modelu organizowanie odgrywa szczególną rolę, ponieważ w głównej mierze to od działań podjętych przez zarządzających zależy rozwój kreatywności pracowników. Na rysunku 17 przedstawiono działania, które pozytywnie wpłyną na rozwój kreatywności w organizacji.



Rysunek 17. Organizowanie w procesie zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym

Źródło: opracowanie własne.

Wychodząc z założenia, że jednym z najważniejszych aspektów organizowania w procesie zarządzania kreatywnością pracowników jest zadbanie o kreatywny klimat pracy, kadra kierownicza powinna stworzyć pracownikom odpowiednie warunki do rozwoju kreatywności. Kreatywnemu klimatowi pracy sprzyjają:

- a) elastyczny czas pracy – w miarę możliwości należy dążyć do jak największego uelastycznienia czasu pracy;
- b) chill roomy (pokoje relaksu) oraz silent roomy (strefy ciszy) – pracownikom należy udostępnić pomieszczenie, w którym w trakcie pracy będą mogli odpocząć, porozmawiać ze sobą, na spokojnie pomyśleć lub po prostu oddać się rozrywkom w postaci gier planszowych, wideo czy zręcznościowych. Silent roomy zapewnią pracownikom miejsce, w którym będą mogli popracować w samotności, zebrać myśli lub przeprowadzić prywatną rozmowę bądź spotkanie z kontrahentem;

- c) kreatywne miejsce pracy – tak zaprojektowana przestrzeń jest przystosowana do potrzeb i zróżnicowania zespołów, np. zgodnie z koncepcją *activity-based workplace*, polegającą na aranżacji biura na podstawie badania ścieżek aktywności i spotkań pracowników. W praktyce oznacza to podział biura na strefy, np. do pracy kreatywnej w zespołach czy pracy w skupieniu, do rozmów telefonicznych czy spotkań biznesowych. Można też wykorzystać koncepcję nieprzypisanych miejsc pracy, co stwarza możliwość zmiany konkretnego stanowiska pracy i dzięki temu sprzyja kontaktom z różnymi współpracownikami. Odpowiedź na pytanie, jakie elementy są potrzebne, aby stworzyć kreatywne miejsce pracy, można odnaleźć w słowach francuskiego malarza Henriego Matisse’a, który stwierdził, że „kreatywność wymaga odwagi”³. Kreatywne miejsce pracy to takie, które uwzględnia różne potrzeby pracowników i ich opinie, daje przestrzeń do wielu aktywności i pracy zgodnej z indywidualnym charakterem. Kreatywne, czyli pozwalające na interakcje, na skuteczną komunikację oraz dające poczucie komfortu pracy. Kreatywne, czyli różnorodne, łączące ludzi z różnymi pasjami, zainteresowaniami, umiejętnościami i stylami pracy, a przede wszystkim takie, w którym pracownicy czują się dobrze, spędzając tam 1/3 swojego czasu w tygodniu. Organizacja powinna również zwrócić uwagę na estetykę biura i komfort pracy, np. rozważając zrównoważone projektowanie z uwzględnieniem aspektów ekologicznych;
- d) skracanie dystansu i odchodzenie od formalnego ubioru – pracownicy oraz kadra kierownicza mówią do siebie po imieniu i mają możliwość ubierania się, jak chcą, gdyż w ten sposób mogą wyrażać siebie.

Organizacja powinna zapewnić swoim pracownikom szkolenia, warsztaty czy coaching, które wpływają na pogłębianie ich kreatywności, i dać im możliwość samodzielnego wyboru wspomnianych aktywności.

Kolejnym ważnym aspektem jest empowerment, czyli angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji i delegowanie odpowiedzialności. Pracownicy powinni poczuć jedność z firmą, co pozytywnie wpłynie na ich oddanie w pracy, a tym samym zwiększy poziom ich motywacji. Zatrudnieni będą utożsamiać się z firmą, wiedząc, że ich zdanie jest ważne dla zarządzających i że mają realny wpływ na kierunek rozwoju organizacji. Będą również odczuwać zaufanie ze strony przełożonych, jeśli będą mogli wykonywać powierzone im zadania bez zbytejnej kontroli i koordynacji. Wszystkie wymienione powyżej propozycje działań powinny przyczynić się do wzrostu poziomu kreatywności pracowników.

³ *Creativity takes courage*, <https://nimblequotes.com/creativity-takes-courage-henri-matisse/> (data dostępu 13.09.2024).

Empowerment oraz delegowanie odpowiedzialności należy wspierać przez dawanie możliwości realizacji własnych kreatywnych pomysłów w organizacji. To rozwiązanie powinno być prawdziwym motorem rozwoju kreatywności pracowników, którzy będą mogli się wykazać swoim kreatywnym potencjałem, a organizacja na tym skorzysta.

Omówione działania dotyczące organizowania wymagają wsparcia, otwartości i elastyczności kierownictwa. Na rozwój kreatywności pracowników może realnie wpłynąć tylko taka kadra zarządzająca, która będzie ich wspierać w każdym aspekcie oraz będzie bardzo otwarta na ich pomysły i elastyczna wobec ich działań, a także otwarta na zmiany, które przynosi szybko zmieniające się otoczenie. To zarządzający powinni dbać o rozwój kreatywności w organizacji i zapewnić wszystko, co jest do tego potrzebne.

Sposób organizacji pracy, o ile odpowiada pracownikowi, nie tylko działa na jego kreatywność, ale też staje się czynnikiem motywacyjnym, stąd zależności między tymi dwoma funkcjami. Oczywiście motywowanie również powinno być wsparte dodatkowymi działaniami, które zaprezentowano na rysunku 18.



Rysunek 18. Motywowanie w procesie zarządzania kreatywnością w sektorze kreatywnym

Źródło: opracowanie własne.

Motywacja, która ma wpływać pozytywnie na kreatywność pracowników, musi stanowić połączenie motywacji materialnej i niematerialnej, gdyż – jak już stwierdzono – pracownicy sektora kreatywnego to specyficzna grupa, w przypadku której motywacja jedynie materialna nie przyniosłaby zamierzonego skutku. Pracownicy kreatywni muszą poczuć się docenieni przez organizację, dlatego ważne są pochwały od kierownictwa na forum przedsiębiorstwa, zauważenie, że dany pracownik wykazał się postawą kreatywną i zrealizował wymienione projekty. Pracownicy nie czują się

wtedy jak siła robocza, która wykonuje projekt organizacji, tylko jak kreatorzy danego pomysłu. Jednostki kreatywne doceniają również swobodę działania, dlatego z każdym kolejnym projektem zarządzający powinni dawać im większą swobodę działania i zapewniać taki styl pracy, jaki lubią. Do obowiązków organizacji należy też jasne określenie zasad awansu zawodowego, pionowego oraz poziomego, za działania kreatywne na rzecz podmiotu. Uzupełnieniem powyższych aspektów może być motywacja finansowa, m.in. premie, nagrody czy udział w zyskach. W ten sposób starania kreatywne pracowników zostaną docenione finansowo, co pozytywnie wpłynie na ich zarobki. Za stworzenie projektu, który został skomercjalizowany, pracownik powinien otrzymać zaś udział w zyskach. W ten sposób organizacja podzieli się dochodami z autorem lub współautorem projektu.

Ostatnim równie kluczowym elementem procesu zarządzania kreatywnością pracowników jest kontrolowanie, którego elementy zaprezentowano na rysunku 19.



Rysunek 19. Kontrolowanie w procesie zarządzania kreatywnością w sektorze kreatywnym

Źródło: opracowanie własne.

Na tym etapie zarządzania kreatywnością ważne będzie monitorowanie liczby zrealizowanych kreatywnych projektów, które udało się skomercjalizować i przekształcić w innowacje. Organizacje powinny prowadzić statystyki, dzięki którym łatwo wykażą liczbę zakończonych projektów i porównają dane z wynikami z ubiegłych lat. Należy ustalić, w jakim przedziale czasowym organizacja będzie prowadziła dokumentację i co jaki czas będzie dokonywać oceny. Może to być okres jednego roku. Wśród zadań przedsiębiorstwa powinna znaleźć się regularna ocena kreatywności pracowników, na podstawie autorskiego kwestionariusza lub gotowych narzędzi mierzących poziom kreatywności. Następnie taka ocena musi być zestawiona z poprzednią, co pozwoli na ustalenie, czy poziom kreatywności pracownika wzrósł, zmniejszył się, czy pozostał na podobnym poziomie. Ważny element kontrolowania stanowi pytanie pracowników o ich zdanie – o to, co im pomaga w rozwoju kreatywności w organizacji,

a co przeszkadza, jakie mają propozycje zmian i dlaczego. Opinie można zbierać poprzez regularne badania ankietowe lub rozmowy z pracownikami.

Aby kompleksowo realizować proces zarządzania i systemowo podejść do kreatywności w organizacji, model tego procesu powinien uwzględniać wszystkie funkcje zarządzania. Na podstawie przeprowadzonych analiz można zauważyć, że w badanych organizacjach podejście do zarządzania kreatywnością nie było całościowe i rzadko było to zarządzanie świadome. Postulowany model pozwala więc na całościowe zarządzanie kreatywnością pracowników, dostarczając niejako schemat następujących po sobie w danej funkcji zarządzania kreatywnością działań, które należałoby wdrożyć.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań opartych na analizie literatury oraz na badaniach ilościowych i jakościowych można postulować, by zarządzający przedsiębiorstwami w sektorze kreatywnym zwracali większą uwagę na istotność kreatywności i zarządzania nią, gdyż to kreatywność stanowi podstawę rozwoju tego typu przedsiębiorstw.

Warto domagać się również, by zarządzający myśleli o wdrażaniu w swoich przedsiębiorstwach systemowego oraz świadomego zarządzania kreatywnością pracowników, a odchodzili od działań przypadkowych i jedynie intuicyjnych, gdyż takie podejście może wpłynąć na wzrost poziomu kreatywności i liczby innowacyjnych projektów, a przedsiębiorstwo może stać się bardziej nowoczesne i konkurencyjne na rynku.

Zakończenie

Konkurencyjność współczesnych organizacji nastawionych na innowacje w znacznym stopniu zależy od kreatywności. Zmienność otoczenia przedsiębiorstwa wymusza podejmowanie ciągłych i często niestandardowych działań, co oznacza zapotrzebowanie na kreatywność oraz pojawienie się dla niej określonej przestrzeni. Kreatywność to pojęcie wielowymiarowe i niejednoznaczne, a przez to cały czas różnie definiowane przez badaczy. Ambiwalentność tego zagadnienia sprawia, że kreatywność podlega eksploracji na wielu płaszczyznach.

W niniejszej monografii kreatywność rozumiana jest jako zdolność twórczego myślenia, szeroko pojęta pomysłowość i elastyczność adaptacyjna skutkująca umiejętnością odnajdywania twórczych i oryginalnych rozwiązań, wykraczających poza przyjęte schematy¹. W warunkach społeczeństwa wiedzy rozwój przedsiębiorstwa zależy od kreatywności i innowacyjności. Kreatywność jest bowiem bezpośrednio związana z generowaniem nowego pomysłu, a innowacyjność oznacza zdolność jego zastosowania, czyli komercjalizację i korzyści dla interesariuszy. Potrzeba wspierania kreatywności jest tak silna, ponieważ kreatywność stanowi podstawowy stymulator nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw².

Równie powszechne są pojęcia ekonomii kreatywności czy gospodarki kreatywnej, a kreatywność stała się niematerialnym zasobem, czynnikiem produkcji, którym należy zarządzać, aby jeszcze lepiej wykorzystać jego potencjał. Kreatywność to zasób unikalny, cenny i na pewno trudny do imitowania. Skupienie w jednej organizacji osób wykształconych, o wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach, które wykazują

¹ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 20.

² I. Krawczyk-Sokołowska, *Kreatywność stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH” 2018, nr 162, s. 56

również wysoki poziom kreatywności, prowadzi do powstania kapitału kreatywnego. Kapitał ten ma ogromny wpływ na rozwój poszczególnych regionów – świadomość tej zależności jest coraz bardziej widoczna w działaniach współczesnych przedsiębiorców nastawionych na rozwój i nowoczesność. Dużą rolę w rosnącym znaczeniu kreatywności odgrywa także globalizacja, dzięki której przepływ informacji jest bardzo szybki, a kreatywni pracownicy mogą swobodnie przemieszczać się po świecie i podejmować pracę tam, gdzie chcą, co także wpływa na powstawanie coraz większej liczby innowacyjnych rozwiązań. Kreatywność jest kluczowa w rozwoju sektora kreatywnego, gdyż nowoczesne gospodarki oparte są na kreatywności ludzi i dzięki niej się rozwijają.

Autor pracy przyjął, że sektor kreatywny jest głównym skupiskiem kreatywności, ponieważ z założenia powinny pracować w nim jednostki kreatywne o wysokim poziomie kreatywności. Uznano tym samym potrzebę weryfikacji pierwszej hipotezy szczegółowej, zgodnie z którą poziom kreatywności pracowników sektora kreatywnego jest wysoki.

W skład sektora kreatywnego, określanego inaczej jako przemysły kreatywne, wchodzi przedsiębiorstwa zajmujące się m.in. technologiami informacyjnymi, mediami, kulturą, reklamą. Sektor ten wciąż dynamicznie się rozwija i z roku na rok powstaje coraz więcej kreatywnych przedsiębiorstw, co wpływa również na rozwój potencjału poszczególnych regionów. Ta gałąź gospodarki jest też wspierana przez unijne programy finansowane, co także przyspiesza jej wzrost – przybywa coraz więcej miejsc pracy i poszukiwani są kreatywni pracownicy, którzy zaoferują swoją kreatywność.

Świadomość zarządzających przedsiębiorstwami sektora kreatywnego na temat tego, jak ważnym zasobem niematerialnym jest kreatywność, zwiększa się coraz bardziej, lecz wciąż niewystarczająco. Przedsiębiorcy nadal nie przywiązują należytej uwagi do kreatywności, co skutkuje tym, że potencjał kreatywny pracowników nie jest w pełni wykorzystywany, a tym samym zgromadzony w zatrudnionym personelu kapitał kreatywny nie znajduje właściwego zastosowania i jest marnotrawiony. Wielu menedżerów zdaje sobie sprawę, że kreatywność jest ważna, jednak nie pielęgnuje jej w odpowiedni sposób w swoich miejscach pracy. Organizacjom brakuje systemowego podejścia do zarządzania kreatywnością pracowników. Przez podejście systemowe rozumie się świadomy i spójny ze wszystkimi funkcjami zarządzania (tj. planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem) proces zarządzania kreatywnością pracowników, który przyczynia się do osiągnięcia celów organizacji oraz efektu synergii. Systemowość jest oparta na świadomej i zaplanowanej realizacji wszystkich aspektów zarządzania kreatywnością pracowników, wymusza logiczną

analizę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo (tzw. podejście procesowe) oraz obliguje w praktyce do określenia i konsekwentnego wykorzystywania reguł, które powinny towarzyszyć tym działaniom.

Szybko rozwijający się dziś sektor kreatywny, a także dynamiczne zmiany i pojawiające się innowacyjne rozwiązania zmuszają przedsiębiorców do systemowego podejścia do zarządzania kreatywnością pracowników – dlatego też w pracy zwrócono uwagę na systemowy charakter zarządzania kreatywnością pracowników i zweryfikowano pozytywnie drugą hipotezę szczegółową, zgodnie z którą proces zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach ma charakter systemowy. Przeprowadzone badania wykazały, że wśród badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego są podejmowane działania w kierunku zarządzania kreatywnością pracowników w zakresie odpowiadającym co najmniej jednej z funkcji zarządzania. W przypadku badanych podmiotów stwierdzić należy, że zarządzanie kreatywnością nie odbywa się w pełni uświadomiony sposób, ale często jest intuicyjne. Jednak sama realizacja określonych podprocesów zarządzania kreatywnością oraz powiązanych z nimi metod i narzędzi, które w całości odnoszą się do działań opartych na kreatywności pracowników i jej wykorzystaniu na rzecz osiągania określonych celów organizacji, pozwala uznać, że w badanych podmiotach funkcjonuje pewna systemowość procesu zarządzania kreatywnością.

W pracy zwrócono uwagę na to, że wysoki poziom kreatywności pracowników pozytywnie wpływa na liczbę powstających innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorstwa przemysłu kreatywnego są nastawione na poszukiwanie nowych pomysłów, które zapewnią konkurencyjność oraz oczekiwany zysk. Coraz większa liczba nowych projektów, a następnie ich komercjalizacja, niewątpliwie jest pożądana przez sektor – i do tego powinni dążyć zarządzający podmiotami. Powyższe spostrzeżenia pozwoliły zweryfikować trzecią hipotezę szczegółową, zgodnie z którą wysoki poziom kreatywności pracowników pozytywnie wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów).

Następnie analizie poddano stymulatory rozwoju kreatywności pracowników. Badania pokazały, że aby kreatywność właściwie się rozwijała, a jej poziom stale wzrastał, zarządzający muszą zapewnić ku temu odpowiednie warunki. Jednym z najważniejszych aspektów w tej kwestii jest stworzenie wewnątrz przedsiębiorstwa przestrzeni kreatywnej, która pozytywnie wpływa na rozwój kreatywności pracowników. Dużą rolę odgrywa również właściwa motywacja pracowników. Jednostki kreatywne to specyficzna grupa pracowników i w ich przypadku nie wystarczy motywacja jedynie bodźcami materialnymi. Zarządzający muszą umiejętnie połączyć motywację materialną z niematerialną – dopiero takie działanie przyniesie

pozytywny efekt i sprawi, że poziom kreatywności pracowników będzie się zwiększał. Potwierdzono w związku z tym czwartą hipotezę szczegółową, która zakłada, że głównymi czynnikami pobudzającymi kreatywność pracowników sektora kreatywnego są specyficzna kultura organizacyjna oraz stosowane metody motywacji.

Analizie poddano też bariery rozwoju kreatywności pracowników, które należy niwelować, gdyż negatywnie wpływają na jej rozwój. Przedsiębiorcy powinni zidentyfikować takie przeszkody, a następnie zrobić wszystko, aby skutecznie je wyeliminować. Błędem, który bardzo często jest popełniany na samym początku działalności, jest zatrudnianie pracowników z pominięciem aspektu kreatywności. Weryfikacja poziomu kreatywności kandydata nie tylko pozwala na wybór najbardziej kreatywnej osoby spośród wszystkich aplikujących, ale też umożliwia ocenę, w jakim stopniu jego potencjał kreatywny jest zgodny z potrzebami firmy i w jakich kierunkach można byłoby go rozwijać w przyszłości. W wielu przypadkach poziom kreatywności nie jest sprawdzany podczas rekrutacji, a co za tym idzie – pracę może dostać osoba, która nie jest wystarczająco kreatywna. Już na samym początku zarządzający przekreślają więc szansę na rozwój kreatywności. Należałoby zatem zwrócić większą uwagę na aspekt kreatywności podczas rekrutacji i sprawdzać jej poziom. Wyniki badań pozwoliły pozytywnie zweryfikować piątą hipotezę szczegółową, zgodnie z którą dobór personelu w większości przedsiębiorstw badanego sektora realizowany jest z pominięciem aspektu kreatywności.

W dalszej części monografii sprawdzono również, czy systemowe zarządzanie kreatywnością pracowników wpływa na uzyskiwanie wysokiego poziomu ich kreatywności, co może prowadzić do zwiększenia szans na tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Przeprowadzone badania wykazały, że w badanych podmiotach można mówić o systemowym zarządzaniu kreatywnością pracowników, gdyż wszystkie aspekty tego procesu (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) są uwzględniane. Należy jednak zaznaczyć, że nadal często proces ten ma charakter bardziej intuicyjny, nie jest w pełni świadomy i zaplanowany. Analizy potwierdziły też, że poziom kreatywności badanej próby jest wysoki, co może przyczyniać się do powstawania innowacyjnych rozwiązań. Należy w związku z tym uznać, że hipoteza główna, zakładająca, że systemowe zarządzanie kreatywnością przyczynia się do osiągnięcia wysokiego poziomu kreatywności pracowników, co zwiększa szanse na tworzenie innowacyjnych rozwiązań, została potwierdzona.

Sektor kreatywny w województwie zachodniopomorskim cechuje się wysokim poziomem kreatywności pracowników, która w przyszłości może jeszcze bardziej się rozwinąć, gdyż dynamicznie zmieniające się trendy wymuszają na przedsiębiorcach świadome i systemowe podejście do kwestii zarządzania kreatywnością pracowników.

W tym regionie sektor kreatywny wciąż będzie się szybko rozwijał, również dzięki Unii Europejskiej, która uruchomiła specjalne programy wspomagające te przemysły, m.in. program Kreatywna Europa na lata 2021–2027, ze zwiększonym o 2,5 mld euro finansowaniem, oraz program Horyzont Europa z budżetem wynoszącym 2 mld euro. Pod koniec 2021 roku Komisja Europejska opracowała i udostępniła specjalny interaktywny przewodnik CulturEU dla sektora kreatywnego, dzięki któremu podmioty z tego sektora będą mogły w jednym miejscu sprawdzić, z jakich źródeł unijnych i na jakie przedsięwzięcia mają możliwość uzyskać finansowanie³. Wspomniane wsparcie pomoże ponadto zrekompensować straty poniesione podczas pandemii, szczególnie podmiotom zajmującym się kulturą.

Wśród szeregu rekomendacji kierowanych do zarządzających organizacjami sektora kreatywnego można wskazać kilka propozycji dotyczących obszaru zarządzania kreatywnością. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na świadome i zaplanowane podejście do tej kwestii. Każde działanie powinno być wypadkową wiarygodnych metod, pomiarów i monitorowania osiągnięć. Przedsiębiorcy powinni zacząć opracowywać i wdrażać systemy, które umożliwią świadome zarządzanie kreatywnością – w ten sposób kreatywność pracowników i ich potencjał będą jeszcze lepiej wykorzystane i przyniosą większe korzyści dla organizacji w postaci innowacyjnych rozwiązań. Do świadomego kierowania kreatywnością można również zastosować model zarządzania kreatywnością pracowników, który został zaproponowany przez autora niniejszej monografii. Aby wspierać dalszy rozwój kreatywności pracowników, przedsiębiorcy powinni mieć świadomość, jak ważne jest systemowe zarządzanie kreatywnością wewnątrz organizacji. Kadra kierownicza powinna też zwracać szczególną uwagę na stymulatory i bariery zarządzania kreatywnością – wykorzystanie stymulatorów i jak najszybsze usunięcie lub niwelowanie barier pozytywnie wpłynie na rozwój kreatywności i pozwoli podnieść jej poziom wewnątrz organizacji. Zarządzający muszą zadbać o stworzenie swoim pracownikom jak najlepszych warunków pracy, gdyż jednostki kreatywne to specyficzna grupa pracowników i gdy tylko odczują, że miejsce pracy nie jest dla nich właściwe i nie potrafią się w nim odnaleźć, mogą bardzo szybko je zmienić. Na zapewnieniu odpowiednich warunków skorzystają zarówno pracownicy, jak i cała organizacja. Pracownicy będą zadowoleni i oddani przedsiębiorstwu, realizując kreatywne pomysły, a przedsiębiorstwo zyska na komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań. W ostatnim czasie można też zaobserwować,

³ *Wsparcie dla sektora kultury i branży kreatywnej: Komisja Europejska udostępnia przewodnik nt. unijnego finansowania*, PARP, 10.12.2021, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/76738:sektor-kultury-i-branzy-kreatywnej-komisja-europejska-udostepnia-przewodnik-nt-unijnego-finansowania> (data dostępu 31.08.2022).

że przedsiębiorstwa sektora kreatywnego zaczęły tworzyć kreatywne przestrzenie biurowe, czym mogą przyciągać kreatywnych pracowników.

Mimo że nie wszystkie przedsiębiorstwa sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim są świadome istotności systemowego podejścia do zarządzania kreatywnością pracowników, działania w tym kierunku przebiegają stosunkowo sprawnie. Zmieniające się otoczenie, trendy oraz potrzeba wprowadzania nowych innowacyjnych rozwiązań będą wymuszać na przedsiębiorcach pochylenie się nad aspektem kreatywności. Zarówno zauważalne już, jak i nadchodzące zmiany w postrzeganiu znaczenia zarządzania kreatywnością w organizacjach, które zwiększają świadomość kadry kierowniczej, na stałe wpiszą się w praktykę zarządzania przedsiębiorstwami.

Europejskie trendy wskazują, że w najbliższym czasie sektor kreatywny będzie się dynamicznie rozwijał pod względem innowacyjności. Jeżeli przedsiębiorstwo nie podejmie działań w kierunku zarządzania kreatywnością, może stracić przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa, które wdrożą świadome i systemowe podejście do zarządzania kreatywnością, mogą wytwarzać znacznie więcej innowacyjnych rozwiązań. Przeprowadzone badania wykazały, że osoby pracujące w sektorze kreatywnym mają wysoki poziom kreatywności, a zarządzający powinni w pełni wykorzystać tę zaletę. Niektóre podmioty z badanej próby już teraz zauważają, jak wartościowe jest zarządzanie kreatywnością, co może być pozytywną przesłanką na przyszłość w tym aspekcie. Wdrożenie świadomego, systemowego zarządzania kreatywnością może zatem stanowić stymulator wzrostu przedsiębiorczości oraz innowacyjności przedsiębiorstw sektora kreatywnego, a w rezultacie całej gospodarki.

Bibliografia

Publikacje książkowe

- Adams J.L., *Conceptual blockbusting*, Ingram Publisher Services US, New York 2019.
- Adams K., *The Sources of Innovation and Creativity*, National Center of Education and the Economy, Washington 2006.
- Amabile T.M., *Componential Theory of Creativity*, Harvard Business School, Working Paper 12-096, 26.04.2012.
- Amabile T.M., *Creativity and innovation in organizations*, Harvard Business School, Boston 1996.
- Arnold J.E., *Education for innovation*, [w:] *A Source Book for Creative Thinking*, eds. S.J. Parnes, H.F. Harding, Charles Scribner's Sons, New York 1962.
- Bendkowski J., *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
- Bernacka R.E., *KANH III Questionnaire of Creative Behaviour – presentation of the revised version*, [w:] *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, red. S. Popek, R.E. Bernacka, C. Domański, B. Gawda, D. Turska, A. Zawadzka, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009.
- Biostat, *Pilotażowe badanie rozpoczynające proces długoletniego monitorowania zachodniopomorskiego rynku przemysłów kreatywnych. Raport końcowy*, Rybnik 2012.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
- Bochniarz P., Zakrzewski M., *Relacje, zaufanie i dobre miejsce pracy jako źródła innowacyjności i konkurencyjności firm*, [w:] *Innowacyjność 2010*, PARP, Warszawa 2010.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009.
- Burkiewicz M., *Efektywne motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Verlag Dashöfer, Warszawa 2011.
- Chrostowski A., *Zadania liderów w stymulowaniu kreatywności i w zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

- Corbalán F.J., Martínez F., Donolo D., Alonso C., Tejerina M., Limiñana R.M., *CREA. Inteligencia Creativa: Una Medida Cognitiva de la Creatividad*, TEA Ediciones, Madrid 2003.
- Creative Economy Report 2008: The Challenge of Assessing the Creative Economy: Towards Informed Policy-making*, United Nations Conference on Trade and Development, New York 2008.
- Cudowska A., *Twórcze orientacje życiowe – nadzieje wobec edukacji przyszłości*, [w:] *Edukacja wobec różnorodności*, red. P. Przybysz, Akademia Marynarki Wojennej, Gdynia 2001.
- Davis G.A., *How do you think – HDYT*, Figural Learning Systems, Wisconsin 1997.
- Deci E.L., Ryan R.M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York 1985.
- Dereń A.M., Skonieczny J., *Zarządzanie twórczością organizacyjną. Podejście procesowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.
- Dobrołowicz W., Feder B., *Twórcze postawy nauczycieli i menedżerów*, [w:] *W stronę kreatywności*, red. W. Dobrołowicz, M. Karwowski, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej, Warszawa 2002.
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka z zasady*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1992.
- Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
- Fazlagić J., *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
- Fazlagić J., *Projektowanie usług edukacyjnych dla przedstawicieli pokolenia Y*, [w:] *Service Design*, red. J. Fazlagić, Wydawnictwo Naukowe Grupy Uczelni Vistula, Warszawa 2014.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Gamache D.R., Kuhn R.L., *When creativity starts but stops: Cures of magic ideas and big fallacies*, [w:] *The creativity infusion: how managers can start and sustain creativity and innovation*, Harper & Row, New York 1989.
- Geertz C., *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- George D., Mallery P., *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A simple guide and reference (14th ed)*, New York 2016.

- Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2021.
- Gmitrowicz D., Jędrzejczak J., *Od kreatywności do innowacji*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2014.
- Gough H.G., Heilbrun A.B., *The Adjective Check List Manual*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto 1983.
- Guilford J.P., *Natura inteligencji człowieka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1978.
- Hocevar D., Bachelor P., *A taxonomy and critique of measurements used in the study of creativity*, [w:] *Handbook of creativity*, eds. J.A. Glover, R.R. Ronning, C.R. Reynolds, Plenum Press, New York 1989.
- Hoepfner R., Hemenway J., *Test of Creative Potential*, University of Southern California, Los Angeles 1973.
- Ingarden R., *Wykłady z etyki*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1989.
- Jagoda-Sobalak D., *Model organizacji kreatywnej*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, PTZP, Opole 2017.
- Janasz W., *Kreatywność i innowacyjność w organizacji*, [w:] *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Jankowski K., Zajenkowski M., *Metody szacowania rzetelności pomiaru testem*, [w:] *Psychometria. Podstawowe zagadnienia*, red. K. Fronczyk, Wydawnictwo Vizja Press, Warszawa 2009.
- Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H., *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Karwowski M., *Klimat dla kreatywności*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Karwowski M., *Sprzeniemierzanie kreatywności?*, [w:] *Diagnozy edukacyjne. Dorobek i nowe zadania. XX Krajowa Konferencja Diagnostyki Edukacyjnej*, red. B. Niemierko, M.K. Szmigiel, Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjnej, Kraków 2014.
- Karwowski M., *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2009.
- Kasprzak R., *Przemysły kreatywne w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwo Kamon Consulting, Warszawa 2013.
- Kaufman J.C., Sternberg R.J., *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Kmiotek K., Pecuch T., *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Kocowski T., *Szkice z teorii twórczości i motywacji*, SAW, Poznań 1991.
- Korzeniowski L.F., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2019.

- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie – teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000.
- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Kubicka D., *Strategie i techniki badania twórczości*, [w:] *W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości*, red. A. Tokarz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- Kuc B.R., *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Lipka A., *Ekonomia kreatywności – z pogranicza kreatologii i ekonomii*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
- Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- Løwendahl B.R., *Strategic Management of Professional Service Firms*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 1997.
- Łukasiewicz G., *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi wspierająca kreatywność pracowników*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
- Luria A.R., *The Working Brain*, Basic Books, New York 1973.
- Markiewicz J., Tomczyk M., *Sektory kreatywne a specyfika modeli biznesu i rynku pracy w kontekście województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Co z tą pracą? Pomorze Zachodnie w perspektywie interdyscyplinarnej i międzynarodowej*, red. S. Flejterski, Szczecin 2013.
- Matejun M., *Zarządzanie innowacjami ekologicznymi we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] *Rozwój zrównoważony – zarządzanie innowacjami ekologicznymi*, red. R. Grądzki, M. Matejun, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2009.
- Mellor R.B., *Kreatywność*, [w:] *Przedsiębiorczość*, red. R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fischer, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011.
- Mockler R.J., *The management control process*, Appleton-Century-Crofts, New York 1994.
- Mroziewski M., *Aksjonormatywność w zarządzaniu jako czynnik kreatywności*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipko, S. Waszczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012.
- Mruk H., *Rola kreatywności w tworzeniu wartości dla klienta*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipko, S. Waszczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012.
- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

- Nęcka E., Rychlicka A., *Test twórczego myślenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1986.
- Newbiggin J., *Kreatywna gospodarka. Przewodnik dla początkujących*, British Council, London 2010.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2014.
- Pink D.H., *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa 2011.
- Plawgo B., Kornecki J., *Wyszktałenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.
- Podmoroff D., *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Poppek S., *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH: Podręcznik*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001.
- Poppek S., *Kwestionariusz twórczego zachowania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- Proctor T., *Creative Problem Solving for Managers*, Routledge, New York 2014.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
- Różański J., Voytovych N., *Transfer technologii w procesach innowacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.
- Schein E.H., *What is Culture?*, [w:] *Reframing Organizational Culture*, eds. P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin, Sage Publications, Newbury Park 1991.
- Schermerhorn J.R., *Zarządzanie. Kluczowe kompetencje*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2008.
- Seltzer K., Bentley T., *The Creative Age: Knowledge and Skills for the New Economy*, Demos, London 1999.
- Seppänen O., Fisk W.J., Lei Q.H., *Effect of temperature on task performance in office*, 5th International Conference on Cold Climate Heating, Ventilating and Air Conditioning, University of California, Oakland 2006.
- Stachowicz J., Nowicka-Skowron M., Voronina L., *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, TNOiK, Toruń 2014.
- Stasiakiewicz M., *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- Sternberg R.J., Lubart T.I., *Defying the crowd: cultivating creativity in a culture of conformity*, Free Press, New York 1995.

- Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011.
- Stróżewski W., *Dialektyka twórczości*, Polskie Wydawnictwo Muzyczne, Kraków 1983.
- Sutton R., *Zwariowane pomysły, które się sprawdzają. Jak zbudować kreatywną firmę*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2008.
- Tatarkiewicz W., *Dzieje sześciu pojęć*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1975.
- Taylor C.W., *Various approaches to and definitions of creativity*, [w:] *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*, ed. R.J. Sternberg, Cambridge University Press, Cambridge 1988.
- Tokarz A., *Dynamika procesu twórczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- Tomczak-Horyń K., Knosala R., *Kryteria doboru pracowników do kreatywnych zespołów*, INZiP, Opole 2015.
- Tomczak-Horyń K., Knosala R., *Ocena kreatywności w procesie rekrutacji kandydata do pracy*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016.
- Torrance E.P., *Torrance Tests of Creative Thinking: Norms-Technical Manual*, Personnel Press, Princeton, New Jersey 1966.
- Torrance E.P., *Torrance Creative Motivation Scale*, Bearly Limited, New York 1984.
- Torrance E.P., *Why Fly? A Philosophy of Creativity*, Ablex Publishing Co., Norwood 1995.
- Trías de Bes F., Kotler P., *Innowacyjność. Przepis na sukces. Model „od A do F”*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.
- Trzebiński J., *Z badań nad uwarunkowaniami oryginalności myślenia*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1978.
- Ulatowska R., *Bariery kreatywności i zachowania twórcze a rozwój organizacji medialnych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2020.
- West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000.
- Wiśniewska J., Janasz K., *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Wiszniakowa-Zielinskiy N., *Psychologiczne metody diagnozowania i prognozowania kreatywności. Diagnoza psychologiczna „Kreatywny potencjał”*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2014.
- Wittbrodt P., Łapuńka I., *Przemysł 4.0 – Wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, red. R. Konsala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2017.

Artykuły naukowe

- Akande A., *How Managers Express Their Creativity*, „International Journal of Manpower” 1991, nr 12 (7).
- Amabile T.M., Gryskiewicz N.D., *The Creative Environment Scales: The Work Environment Inventory*, „Creativity Research Journal” 1989, vol. 2, no. 4.
- Amabile T.M., Khaire M., *Kreatywność a rola lidera*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 96.
- Amabile T.M., *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do*, „California Management Review” 1997, vol. 40, no. 1.
- Amabile T.M., *The social psychology of creativity*, Springer-Verlag, New York 1983.
- Baard P.P., Deci E.L., Ryan R.M., *Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings*, „Journal of Applied Social Psychology” 2004, vol. 34, no. 10.
- Bailyn L., *Autonomy in the industrial R&D laboratory*, „Human Resource Management” 1985, vol. 24, no. 2.
- Bartz B., *Przeobrażenia w świecie pracy i ich wpływ na profil wymagań kwalifikacyjnych*, „Pedagogika Pracy” 1995, nr 25.
- Basadur M., Hausdorf P.A., *Measuring Divergent Thinking Attitudes Related to Creative Problem Solving and Innovation Management*, „Creativity Research Journal” 1996, vol. 9, no. 1.
- Bednarowska Z., *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 7.
- Bendkowski J., *Zmiany w pracy produkcyjnej w perspektywie koncepcji „Przemysł 4.0”*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 112.
- Bernacka R.E., Popek S., Gierczyk M., *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH III – prezentacja właściwości psychometrycznych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J – Paedagogia-Psychologia” 2016, nr 29 (3).
- Bilewicz K., *Test normalności rozkładu wartości poboru energii*, „Przegląd Elektrotechniczny” 2008, nr 4.
- Burbiel J., *Creativity in research and development environments: A practical review*, „International Journal of Business Science and Applied Management” 2009, vol. 4, no. 2.
- Chojnacka K., *Racjonalność decyzji w teorii ekonomii – kilka refleksji dotyczących wyboru*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 180 (1).
- Domino G., *Identification of potentially creative persons from the adjective check list*, „Journal of Consulting and Clinical Psychology” 1970, vol. 35, no. 1.
- Duncker K., *On Problem-Solving*, „Psychological Monographs” 1945, vol. 58, no. 5.

- Ekvall G., *Organizational climate for creativity and innovation*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, vol. 5, no. 1.
- Feldhusen J.F., Goh B.E., *Assessing and accessing creativity: An integrative review of theory, research, and development*, „Creativity Research Journal” 1995, vol. 8, no. 3.
- Feldman D.H., Csikszentmihalyi M., Gardner H., *Changing the World: A Framework for the Study of Creativity*, „The Journal of Mind and Behavior” 1995, vol. 16, no. 1.
- Florida R., *Nie ma monopolu na kreatywność*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 14.
- Foremna-Pilarska M., *Controlling personalny – problem badawcze*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 471.
- Gagne M., Deci E.L., *Self-determination theory and work motivation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, vol. 26, no. 4.
- Girdauskiene L., *The Key for Creativity Implementation and Knowledge Creation in an Organization: The Structural Approach*, „Economics & Management” 2013, nr 18 (1).
- Glucksberg S., *The influence of strength of drive on functional fixedness and perceptual recognition*, „Journal of Experimental Psychology” 1962, vol. 63, no. 1.
- Guilford J.P., *Creativity*, „American Psychologist” 1950, vol. 5, no. 9.
- Guilford J.P., *Measurement and Creativity*, „Theory into Practice” 1966, vol. 5, no. 4.
- Hackman J.R., Oldham G.R., *Development of the job diagnostic survey*, „Journal of Applied Psychology” 1975, vol. 60, no. 2.
- Hilarowicz A., Osika G., *Uwarunkowania środowiskowe kreatywności pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 114.
- Holmes D.S., *A questionnaire measure of the creative personality*, „Journal of Creative Behavior”, nr 10 (3).
- Hunter S.T., Bedell K.E., Mumford M.D., *Climate for Creativity: A Quantitative Review*, „Creativity Research Journal” 2007, vol. 19, no. 1.
- Janasz W., *Kreatywność w rozwoju współczesnej organizacji*, „Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2013, nr 4.
- Jellen H., Urban K., *Assessing Creative Potential World-wide: The First Cross-cultural Application of the Test for Creative Thinking–Drawing Production (TCT-DP)*, „Gifted Education International” 1989, vol. 6, no. 2.
- Jimenez-Jimenez D., Sanz-Valle R., *Could HRM support organizational innovation?*, „The International Journal of Human Resource Management” 2008, vol. 19, no. 7.
- Karwowski M., Pawłowska K., *Klimat dla kreatywności w miejscu pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 2009, nr 2.
- Kirschenbaum R.J., *The creativity classification system: An assessment history*, „Roepler Review” 1998, vol. 21, no. 1.

- Kirton M., *Adaptors and innovators. A description and measure*, „Journal of Applied Psychology” 1976, vol. 61, no. 5.
- Knosala R., Tomczak-Horyń K., *Ocena kreatywności innowatorów*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2019, nr 55.
- Knosala R., Tomczak-Horyń K., *Projekt oceny kreatywności pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2016, nr 2.
- Knosala R., Tomczak-Horyń K., Wasilewska B., *Pomiar kreatywności pomysłodawców innowacji w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH” 2018, nr 162.
- Kovach K.A., *What motivates employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*, „Business Horizons” 1987, vol. 30, no. 5.
- Kowalewski K., *Uwarunkowania kreatywności i innowacyjności w regionie północno-wschodniej Polski*, „Przedsiębiorstwo i Finanse” 2018, nr 2.
- Kozarkiewicz A., *Teorie kreatywności jako podstawa zarządzania projektami kreatywnymi*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 244.
- Krajewska-Nieckarz M., *Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 457.
- Krawczyk-Sokołowska I., *Kreatywność stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH” 2018, nr 162.
- Krzyworzeka P., *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 20 (1).
- Kubicka D., *O prognozowaniu twórczości w dzieciństwie. Twórcze przedszkolaki 12 lat później*, „Psychologia Rozwojowa” 2011, nr 16 (4).
- Kumar V.K., Kemmler D., Holman E.R., *The Creativity Styles Questionnaire-Revised*, „Creativity Research Journal” 1997, vol. 10, no. 1.
- Kunasz M., *Analiza efektywności tworzenia wartości dodanej w oparciu o wykorzystanie zasobów materialnych i niematerialnych aktywów metodą VAIC – wyniki badań*, „Problemy Jakości” 2006, nr 38 (3).
- Kurtzberg T., Mueller J., *The influence of daily conflict on perceptions of creativity: A longitudinal study*, „The International Journal of Conflict Management” 2005, vol. 16, no. 4.
- Kurtzberg T.R., Amabile T.M., *From Guilford to Creative Synergy. Opening the Black Bowl of Team-Level Creativity*, „Creativity Research Journal” 2001, vol. 13, no. 3–4.
- Levitt T., *Kreatywność to nie wszystko*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 59.
- Lipowska J., *Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 90 (1).

- Ludwig A.M., *Creative achievement and psychopathology: comparison among professions*, „American Journal of Psychotherapy” 1992, vol. 46, no. 3.
- Magyari-Beck I., *Creatology from 1977 to 2007. The First Thirty Years of a New Science of Creativity*, „Society and Economy” 2007, vol. 29, no. 3
- McMullen J.S., Shepherd D.A., *Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur*, „Academy of Management Review” 2006, nr 31 (1).
- Moczyłowska J.M., *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych – perspektywa kadry menedżerskiej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH” 2018, nr 161.
- Morawski M., *Podejście relacyjne w zarządzaniu wiedzą*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2017, nr 24.
- Mroczo F., *Istota i uwarunkowania kreatywności w procesie innowacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 30 (5).
- Nęcka E., *Postawy wobec twórczości w miejscu pracy*, „Czasopismo Psychologiczne” 1999, nr 5 (1).
- Petrulis V.R., *Psychological Characteristics of Creative Personality*, „Journal of Creative Behavior” 1988, vol. 22, no. 2.
- Pierścieniak A., Krent D., Jakiela K., *Motywacja wewnętrzna jako kluczowy czynnik zaangażowania pracownika*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2013, nr 5.
- Pierścieniak A., *Wielowymiarowość zjawiska współpracy w organizacjach formalnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 11.
- Plant R.W., Ryan R.M., *Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles*, „Journal of Personality” 1985, vol. 53, no. 3.
- Poznańska K., *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 280.
- Razali N.M., Wah Y.B., *Power comparisons of Shapiro-Wilk Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests*, „Journal of Statistical Modeling and Analytics” 2011, vol. 2, no. 1.
- Richards R.L., Kinney D.K., Benet M., Merzel A.P., *Assessing everyday creativity: Characteristics of the Lifetime Creativity Scales and validation with three large samples*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1988, vol. 54, no. 3.
- Rickards T., Jones L., *Creativity Audit: A Diagnostic Approach to Overcoming Blocks*, „Managerial Auditing Journal” 1987, vol. 2, no. 1.
- Rindermann H., Sailer M., Thompson J., *The impact of smart fractions, cognitive ability of politicians and average competence of peoples on social development*, „Talent Development and Excellence” 2009, vol. 1, no. 1.

- Shalley C.E., Zhou J., Oldham G.R., *The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?*, „Journal of Management” 2004, vol. 30, no. 6.
- Silvia P.J., Winterstein B.P., Willse J.T., Baron C.M., Cram J.T., Hess K.I., Martinez J.L., Richard C.A., *Assessing Creativity with Divergent Thinking Tasks: Exploring the Reliability and Validity of New Subjective Scoring Methods*, „Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts” 2008, vol. 2, no. 2.
- Skrzypek E., *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, nr 24 (1).
- Sołoducho-Pelc L., *Kreatywność – główne trendy i problemy badawcze*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH” 2019, nr 162.
- Sopińska A., *Kreatywność a innowacyjność organizacji. Otwarte innowacje jako przejaw współkreatywności*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH” 2018, nr 161.
- Sternberg R.J., Lubart T.I., *Investing in creativity*, „American Psychologist” 1996, vol. 51, no. 7.
- Strzałecki A., Skorupska M., *Model Stylu Twórczego Zachowania w analizie procesu tworzenia reprezentacji poznawczych muzyki*, „Studia Psychologica UKSW” 2003, nr 4.
- Szymańska K., *Kultura organizacyjna wspierająca przedsiębiorstwa sektora kreatywnego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH” 2018, nr 162.
- Szymańska K., *Uwarunkowania rozwoju sektorów kreatywnych*, „Management Forum” 2017, nr 5 (4).
- Taylor W., Holland J.L., *Anxiety Change in Autobiographical Writings*, „Journal of Projective Techniques” 1963.
- Tokarz A., Słabosz A., *Cechy uczniów preferowane przez nauczycieli jako wymiar aktywności twórczej w szkole. Cz. II. Uczeń idealny i twórczy w preferencjach badanych nauczycieli*, „Edukacja. Studia. Badania. Innowacje” 2001, nr 3 (75).
- Tomczak-Horyń K., Knosala R., *Prokreatywna przestrzeń przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52 (2).
- Trzepizur P., *Zarządzanie innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 24 (1).
- Van Gundy A.G., *How to Establish a Creative Climate in the Work Group*, „Management Review” 1984, vol. 73, no. 8.
- Wasilewska B., Knosala R., *Kreatywność zaawansowana jako warunek konieczny w procesach innowacyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2015, nr 18 (1).
- Welch J.S., *Keeping Your People Pumped*, „Business Week”, 27.03.2007.
- Wiechnik R., *Obraz ucznia idealnego w percepcji nauczycieli szkół podstawowych*, „Psychologia Rozwojowa” 2000, nr 3–4.

- Wiśniewski J., Luty E., *Proces motywowania w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2016, nr 35.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a theory of organizational creativity*, „Academy of Management Review” 1993, nr 18 (2).
- Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095.
- Zaleznik A., *Managers and Leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review” 1977, nr 55 (1).
- Zeffane R., Al Zarooni M.H., *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, „International Journal of Management” 2012, vol. 29, no. 1.
- Zhang X., Bartol K.M., *Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment intrinsic motivation and creative process engagement*, „Academy of Management Journal” 2012, vol. 53, no. 1.
- Ziomek J., *Wpływ kreatywności pracowników na zatrudnienie w innowacyjnych przedsiębiorstwach w świetle wywiadów z młodymi menedżerami*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 48 (3).
- Żukowska J., *Istota motywacji pracowników tworzących zespoły w procesach innowacyjnych*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 48/2.

Strony internetowe

- Motivating Your Most Creative Employees*, Harvard Business Review, 12.11.2018, <https://hbr.org/2018/11/motivating-your-most-creative-employees>.
- Andrew C., *The 3 myths about creativity in business*, <https://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2014/jan/17/3-myths-creativity-in-business>.
- Biurowa strefa chill-out – już nie luksus, a konieczność*, E-Aranżacje.pl, <http://www.e-aranzacje.pl/a/18162,biurowa-strefa-chill-out-juz-nie-luksus-a-koniecznoscl>.
- Chamorro-Premuzic T., *Ciemna strona kreatywności*, <https://www.hbrp.pl/b/ciemna-strona-kreatywnosci/XIN6jS5a>.
- Creative Industries Mapping*, <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>.
- Creativity takes courage*, <https://nimblequotes.com/creativity-takes-courage-henri-matisse/>.
- Gospodarka kreatywna to 1/6 wzrostu całej polskiej gospodarki w latach 2015–2018 i wynagrodzenia o 30 proc. wyższe niż średnia*, Polski Instytut Ekonomiczny, 21.07.2020, <https://pie.net.pl/gospodarka-kreatywna-to-1-6-wzrostu-calej-polskiej-gospodarki-w-latach-2015-2018-i-wynagrodzenia-o-30-proc-wyzsze-niz-srednia/>, <https://www.hbrp.pl/b/3-zagrozenia-dla-kreatywnosci/hPLSzYz9>.

- Coleman J., *Sześć składowych wyższej kultury organizacyjnej*, <https://www.hbrp.pl/b/6-skladowych-wyzszej-kultury-organizacyjnej/APmWGnuL>.
- Kreatywny pracownik poszukiwany – jak sprawdzić kreatywność kandydatów*, Praca.pl, 24.04.2019, https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/kreatywny-pracownik-poszukiwany-jak-sprawdzic-kreatywnosc-kandydatow_pr-2555.html.
- Lauks R., *Psychologiczne podstawy kreatywnego myślenia*, http://twojbiznes.byd.pl/userfiles/files/Robert%20Lauks%20-%20Psychologiczne_podstawy_kreatywnego_myslenia.pdf.
- Najbardziej kreatywne biuro na świecie? Przedstawiamy przestrzenie Google'a!*, Super Express, 12.02.2017, <https://superbiz.se.pl/wiadomosci/najbardziej-kreatywne-biuro-na-swiecie-przedstawiamy-przestrzenie-google-aa-qGDg-SlZh-yweq.html>.
- Ostrowska A., *Kreatywność i jej rola w procesie innowacyjnym*, Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=456722DA886947EA966CCA-ED3AE24A50.
- Szymczyk J., *Pytania sprawdzające kreatywność na rozmowie kwalifikacyjnej*, 12.04.2021, <https://poradnikpracownika.pl/-pytania-sprawdzajace-kreatywnosc-na-rozmowie-kwalifikacyjnej>.
- Większy budżet Kreatywnej Europy*, 13.01.2022, https://poland.representation.ec.europa.eu/news/wiekszy-budzet-kreatywnej-europy-2022-01-13_pl.
- Wolf E., *Pomorze Zachodnie stawia na przemysły kreatywne. Region częścią międzynarodowego zespołu*, 28.02.2019, <http://www.wzp.pl/biuro-prasowe/biuro-prasowe/aktualnosci/pomorze-zachodnie-stawia-na-przemysly-kreatywne-region-czescia-miedzynarodowego-zespołu>.
- Wsparcie dla sektora kultury i branży kreatywnej: Komisja Europejska udostępnia przewodnik nt. unijnego finansowania*, PARP, 10.12.2021, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/76738:sektor-kultury-i-branzy-kreatywnej-komisja-europejska-udostepnia-przewodnik-nt-unijnego-finansowania>.
- Zachodniopomorski Klaster Przemysłów Kreatywnych*, <http://eregion.wzp.pl/institutions/zachodniopomorski-klaster-przemyslow-kreatywnych>.
- Zaręba T., *Pomiar twórczości*, 2007, http://www.ppp.tnb.pl/viewpage.php?page_id=49.

Załącznik 1

Kwestionariusz ankietowy skierowany do badanych podmiotów sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego

Szanowni Państwo,

uprzejmie zapraszam do udziału w badaniu dotyczącym przedsiębiorstw należących do sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim oraz podzielenia się swoimi opiniami. Badanie to pozwoli na szersze zapoznanie się z bieżącą działalnością oraz aspektami kreatywności, jakie są realizowane w Państwa przedsiębiorstwie.

Wyniki badań posłużą do powstania monografii *Zarządzanie kreatywnością pracowników*, przygotowywanej na Uniwersytecie Szczecińskim. Wszystkie Pana/Pani opinie objęte są całkowitą tajemnicą i będą upowszechnione jedynie w ogólnych zestawieniach statystycznych, bez możliwości porównania z indywidualnymi odpowiedziami.

METRYKA

Podmiot

Nazwa przedsiębiorstwa:

Miasto, w którym działa przedsiębiorstwo:

Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie: 0–9 pracowników / 10–49 pracowników / 50–249 pracowników / powyżej 250 pracowników

Ile lat przedsiębiorstwo działa na rynku: poniżej 1 roku / 1–5 lat / 6–10 lat / powyżej 10 lat

Respondent

Wiek:

Płeć: kobieta / mężczyzna

Wykształcenie: podstawowe / gimnazjalne / średnie / wyższe

Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie: kadra kierownicza / pracownik

Staż pracy w przedsiębiorstwie:

Część I. Kwestionariusz

1. Czy w Państwa przedsiębiorstwie są podejmowane działania, aby świadomie zarządzać kreatywnością **przynajmniej w jednej** z poniższych funkcji zarządzania:
- w zakresie planowania – dobór kreatywnych jednostek (rekrutacja);
 - w zakresie organizowania – rozwijanie kreatywności pracowników, tworzenie struktur i zespołów kreatywnych, przywództwo, empowerment;
 - w zakresie motywowania – wykorzystywanie właściwych narzędzi i metod do motywacji pracowników, aby rozwijać ich kreatywność;
 - w zakresie kontroli – oceny efektów zarządzania kreatywnością pracowników?
- ☐ TAK
- ☐ NIE

2. Proszę o udzielenie odpowiedzi na stwierdzenia zawarte w kwestionariuszu.

Kwestionariusz składa się ze stwierdzeń związanych z różnymi czynnościami człowieka wykonywanymi w procesie uczenia. Proszę określić, w jakim stopniu konstatacje zawarte w tabeli odzwierciedlają Pani/Pana zachowania, preferencje, cechy czy przekonania, przekreślając odpowiednią literę. Proszę nie opuszczać stwierdzeń.

Lp.	Treść stwierdzenia	A – tak B – raczej tak C – nie mam zdania D – raczej nie E – nie
1	2	3
1.	Lubię tworzyć wypowiedzi pisemne	A B C D E
2.	Szybko się przystosowuję do nowych miejsc czy sytuacji	A B C D E
3.	Jestem dociekliwa(-y) w stosunku do nowych informacji czy zjawisk, z którymi się stykam	A B C D E

1	2	3
4.	Lubię dowodzić ludźmi i panować nad sytuacją	A B C D E
5.	Uważam, że inni ludzie mają prawo mieć własne poglądy, opinie czy przekonania, nawet jeśli się z nimi nie zgadzam	A B C D E
6.	Rozwiązuję problemy samodzielnie, nie wzorując się na innych	A B C D E
7.	W sytuacjach nowych czy trudnych najsprawniej działam samodzielnie	A B C D E
8.	Kiedy się uczę, zawsze dążę do zrozumienia treści zagadnienia	A B C D E
9.	Przykładam dużą wagę do tego, by zadania wykonywać inaczej niż rówieśnicy	A B C D E
10.	Jestem uzdolniona(-ny) artystycznie	A B C D E
11.	Lubię fantazjować i mam wiele niecodziennych pomysłów	A B C D E
12.	Decyzje zwykle podejmuję samodzielnie, nie kierując się naciskiem innych ludzi	A B C D E
13.	Przejawiam ciekawość wobec wszystkiego, co mnie otacza	A B C D E
14.	Podchodzę z różnych stron do rozwiązywania danego problemu	A B C D E
15.	Lubię, kiedy ktoś udziela mi wskazówek, jak mam się uczyć	A B C D E
16.	Jestem zwolenniczką(-kiem) wszelakich nowości	A B C D E
17.	Konstruuje i ulepszam urządzenia, którymi posługuję się we własnym otoczeniu	A B C D E
18.	Osiągam wyznaczone cele pomimo trudności	A B C D E
19.	Nowe przekonujące argumenty powodują, że zwykle zmieniam poprzedni punkt widzenia	A B C D E
20.	Trudne lub żmudne zadania wykonuję wytrwale, z zapałem i do końca	A B C D E
21.	Chętnie poszerzam swoją wiedzę bez zachęty z zewnątrz	A B C D E
22.	Lubię przejmować inicjatywę i podejmować działania	A B C D E
23.	Lubię wymyślać różne ulepszenia w swoim otoczeniu	A B C D E
24.	Jestem ostrożna(-ny) w wypowiadaniu opinii, gdyż obawiam się ośmieszenia	A B C D E
25.	Zanim zastosuję się do nakazów czy rozporządzeń, analizuję ich sensowność	A B C D E
26.	Odnoszę wrażenie, że jestem lepsza(-y) od innych, a to dodaje mi odwagi w działaniu	A B C D E

3. Proszę o udzielenie odpowiedzi na stwierdzenia zawarte w kwestionariuszu i ich ocenę w skali od 1 do 5:

- 1 – Całkowicie się nie zgadzam
- 2 – Raczej się nie zgadzam
- 3 – Nie mam zdania
- 4 – Raczej się zgadzam
- 5 – Całkowicie się zgadzam

Lp.	Pytania	Ocena				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1.	Rzadko oraz niechętnie przyznaję się do popełnionych błędów					
2.	Szybko dopasowuję się do zmieniających się warunków oraz łatwo przekształcam swoje pomysły					
3.	Z łatwością tworzę nietypowe i niespotykane rozwiązania. Swoimi pomysłami zadziwiam innych					
4.	Swoje poglądy i zachowanie zmieniam w zależności od danej sytuacji, ale bez wyraźnych powodów					
5.	Pracując w zespole staram się nie naśladować tego, co robią inni. Mój sposób rozwiązywania zadań zazwyczaj różni się od działań kolegów z pracy					
6.	Szanuję poglądy innych, nawet wtedy, gdy różnią się od moich i uważam, że się mylą					
7.	Przyswajając nowe informacje, potrafię połączyć je z posiadaną wiedzą					
8.	Zazwyczaj wybór sposobu rozwiązywania problemów powstających w przedsiębiorstwie uzależniam od przełożonego oraz kolegów z pracy					
9.	Nie poprzestaję na znanych rozwiązaniach, tylko szukam lepszych. Często poszukuję wielu rozwiązań danego problemu					
10.	Lubię doświadczać nowych rzeczy i zjawisk. Jestem ciekawa(-y) świata					
11.	Operowanie różnymi przyborami oraz narzędziami nie sprawia mi kłopotów. Jestem dobra(-y) w konstruowaniu oraz ulepszaniu urządzeń we własnym otoczeniu					
12.	Często zgłaszam przełożonemu problemy do rozwiązania, a także sam(a) proponuję ich rozwiązanie					
13.	Generowanie nowych sposobów rozwiązań technicznych nie sprawia mi problemów					

1	2	3	4	5	6	7
14.	Potrafię wymienić swoje mocne strony i wiem, co mogę osiągnąć					
15.	Tworzenie różnorodnych pomysłów i usprawnień przynosi mi radość					
16.	Mam odwagę bronić swoich przekonań w obliczu krytyki wobec osób przełożonych, mimo że bywam niejednokrotnie ośmieszana(-ny)					
17.	Uczenie się i doskonalenie sprawia mi przyjemność. Nie potrzebuję inspiracji z zewnątrz					
18.	Na ogół nie martwię się tym, że mam zaległe zobowiązania wobec innych					

4. Proszę o udzielenie odpowiedzi na stwierdzenia zawarte w kwestionariuszu i ich ocenę w skali od 1 do 5:

- 1 – Całkowicie się nie zgadzam
- 2 – Raczej się nie zgadzam
- 3 – Nie mam zdania
- 4 – Raczej się zgadzam
- 5 – Całkowicie się zgadzam

Lp.	Pytania	Ocena				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1.	Zdarza się, że spieramy się o coś, a nasz spór wychodzi firmie na dobre					
2.	W mojej firmie nikomu nie zamyka się ust					
3.	Wielokrotnie w pracy spotkałam(-em) się z nowymi zadaniami, które pobudzały mnie do działania					
4.	Firma to miejsce pracy, a nie zabawy					
5.	Czasami mam wrażenie, że gdy żartujemy z kolegami, to nasza praca przynosi lepsze efekty					
6.	Zdarza się, że w pracy śmiejemy się i dowcipkujemy					
7.	Moi kierownicy dbają o swobodę podwładnych					
8.	Praca w firmie nauczyła mnie, że warto czasem ryzykować					
9.	Mam zaufanie do większości współpracowników					

1	2	3	4	5	6	7
10.	Sądzę, że moja firma jest raczej wesoła					
11.	Razem z kolegami i szefami stosujemy w firmie zasadę „spiesz się powoli” – spokojne działania dają lepsze efekty niż nerwowy pośpiech					
12.	Zdarzało się, iż nie udało się nam (mnie i współpracownikom) zrealizować celu z powodu kłótni i nieporozumień					
13.	Nasza organizacja jest prężna, bo dba o to, by pracownicy mogli mieć coś do powiedzenia					
14.	Moi przełożeni to ludzie, którzy są skorzy do podejmowania ryzyka					
15.	Efektywność naszych działań wynika stąd, że cele ustalamy poprzez dyskusje					
16.	W mojej pracy walczymy ze sobą niemal cały czas					
17.	Wielokrotnie realizowałam(-em) bardzo niepewne zadania					
18.	„Nawet dzikie i szalone pomysły bywają wartościowe” – to jedna z dewiz mojego szefa					
19.	Wiem, że w sprawach firmy mógłbym klócić się i z przełożonym i nie byłoby to źle przyjęte					
20.	Codziennie w pracy uśmiecham się do kogoś					
21.	Trudno mi wskazać przykład ograniczenia mojej swobody w pracy					
22.	Najlepsi kierownicy podejmują i rozwijają pomysły podwładnych					
23.	Nasza praca jest raczej spokojna, „terminy” nie wiszą nam na głowie					
24.	W naszej firmie raczej nie trzymamy się sztywno wyznaczonych terminów					
25.	W mojej pracy ludzie częściej się uspokajają niż kłócą					
26.	Chciał(a)bym, żebyśmy mieli w pracy więcej wolnego czasu na realizację projektów					
27.	Nasze kierownictwo rozumie, że nowatorskie pomysły rodzą się w bólach, dlatego dają nam sporo czasu na rozwiązywanie problemów					
28.	Mam pełne zaufanie do moich kolegów i zwierzchników					

1	2	3	4	5	6	7
29.	W pracy przychodzą mi do głowy nietypowe obrazowe skojarzenia, które trudno byłoby wyrazić słowami					
30.	Mam możliwość realizowania projektów w sposób wymyślony przez siebie					
31.	W mojej pracy konflikty pojawiają się sporadycznie					
32.	Zdarza się, że realizujemy ryzykowne pomysły					
33.	W pracy wspólnie omawiamy sprawy istotne dla organizacji					
34.	Ja i moi współpracownicy dobrze czujemy się w warunkach niepewności					
35.	Gdyby praca w mojej firmie była ciągle taka sama, zmienił(a)bym firmę					
36.	Moi szefowie są ludźmi z wyobraźnią, dlatego pozwalają podwładnym wykazywać się fantazją					
37.	Moje kierownictwo wyznaje zasadę „dzień bez uśmiechu jest dniem straconym”					
38.	Nie pamiętam, kiedy ostatnio pokłóciłam(-em) się z kimś w pracy					
39.	Jeśli chodzi o sprawy firmowe, to nie ma u nas tematów tabu					
40.	Mam świadomość, że w sprawach ważnych dla firmy mój głos zostanie wysłuchany					
41.	W swojej pracy wciąż spotykam się z nowymi i trudnymi problemami					
42.	Wielu moich współpracowników to osoby bardzo emocjonalnie traktujące pracę i zadania stojące przed nimi					
43.	Jestem przekonana(-ny), iż kierownictwo potrafi dochować tajemnicy, gdy je o to poproszę					
44.	W naszej firmie pracuje się spokojnie – poganianie nie poprawi przecież wyników, a psuje nastrój					
45.	Myszę, że siłą mojej firmy jest to, że pracownicy są odpowiedzialni za decyzje, które współtworzą					
46.	Moi przełożeni zachęcają nas do wysuwania własnych propozycji					
47.	Uważam, że praca w organizacji takiej jak moja jest prawdziwym wyzwaniem					
48.	Wiem, że droga mojego rozwoju w firmie leży w moich rękach					

Część II. Formularz dla pracowników (odpowiadają pracownicy niepełniący funkcji kierowniczych)

1. Czy podczas rozmowy rekrutacyjnej sprawdzano Pana/Pani kreatywność?
☐ TAK
☐ NIE
2. Jakie narzędzia/metody według Pana/Pani zostały użyte do sprawdzenia Pana/Pani kreatywności podczas rozmowy rekrutacyjnej? (odpowiadają osoby, które udzieliły odpowiedzi „TAK” w poprzednim pytaniu)
.....
.....
.....
.....
3. Czy przedsiębiorstwo podejmuje jakiegokolwiek działania w celu rozwoju Pana/Pani kreatywności?
☐ TAK
☐ NIE
4. Jakie działania są podejmowane w przedsiębiorstwie, aby Pana/Pani kreatywność była nieustannie rozwijana? (odpowiadają osoby, które udzieliły odpowiedzi „TAK” w poprzednim pytaniu)
.....
.....
.....
.....
5. Czy w przedsiębiorstwie podejmowane są działania, aby stworzyć kreatogenny klimat pracy – miejsce sprzyjające rozwojowi kreatywności?
☐ TAK
☐ NIE
6. Jakie działania są podejmowane, aby w firmie panował kreatogenny klimat pracy? (odpowiadają osoby, które udzieliły odpowiedzi „TAK” w poprzednim pytaniu)
.....
.....
.....
.....

7. Czy w przedsiębiorstwie są tworzone struktury i zespoły kreatywne?

☐ TAK

☐ NIE

8. Jakie działania są podejmowane w przedsiębiorstwie w celu tworzenia struktur i zespołów kreatywnych?

.....

.....

.....

.....

9. Czy w przedsiębiorstwie ma znaczenie empowerment (angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji oraz delegowanie odpowiedzialności)?

☐ TAK

☐ NIE

10. Jakie działania są podejmowane, aby stosować w przedsiębiorstwie empowerment (angażować pracowników w podejmowanie decyzji oraz delegować odpowiedzialność)?

.....

.....

.....

.....

11. Czy jest Pan(i) motywowany(-na) w przedsiębiorstwie do rozwijania i pogłębiania swojej kreatywności?

☐ TAK

☐ NIE

12. Jakie metody i narzędzia według Pana/Pani są stosowane w przedsiębiorstwie w celu motywowania pracowników do rozwijania kreatywności? (odpowiadają osoby, które udzieliły odpowiedzi „TAK” w poprzednim pytaniu)

.....

.....

.....

.....

13. Czy przedsiębiorstwo kontroluje efekty związane z rozwojem kreatywności pracowników?

☐ TAK

☐ NIE

14. W jaki sposób przedsiębiorstwo kontroluje efekty związane z rozwojem i pogłębianiem kreatywności pracowników? (odpowiadają osoby, które udzieliły odpowiedzi „TAK” w poprzednim pytaniu)

.....

.....

.....

.....

15. Czy przedsiębiorstwo ocenia efekty związane z rozwojem kreatywności pracowników?

☐ TAK

☐ NIE

16. W jaki sposób przedsiębiorstwo ocenia efekty związane z rozwojem i pogłębianiem kreatywności pracowników? (odpowiadają osoby, które udzieliły odpowiedzi „TAK” w poprzednim pytaniu)

.....

.....

.....

.....

17. Czy Pana/Pani zdaniem poziom kreatywności w Państwa organizacji wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów)?

☐ Zdecydowanie wpływa

☐ Raczej wpływa

☐ Nie mam zdania

☐ Raczej nie wpływa

☐ Zdecydowanie nie wpływa

18. Ile innowacyjnych rozwiązań (projektów) udało się Państwu zrealizować w ciągu ostatnich pięciu lat?

.....

.....

.....

.....

19. Co w firmie najbardziej Panu/Pani przeszkadza w rozwijaniu swojej kreatywności?

.....

.....

.....

.....

20. Co w firmie najbardziej Panu/Pani pomaga w rozwijaniu swojej kreatywności?

.....
.....
.....
.....

21. Czy Pana/Pani zdaniem w firmie zarządza się kreatywnością w sposób systemowy (zaplanowany), czy robi się to w sposób intuicyjny (przypadkowy)?

.....
.....
.....
.....

Część III. Formularz dla kadry kierowniczej (odpowiadają pracownicy pełniący funkcje kierownicze)

1. Czy w procesie rekrutacyjnym ważny jest dla Państwa poziom kreatywności kandydatów do pracy?

☐ TAK

☐ NIE

2. Jakie narzędzia/metody stosują Państwo podczas rekrutacji, aby sprawdzić poziom kreatywności kandydatów do pracy? (odpowiadają osoby, które udzieliły odpowiedzi „TAK” w poprzednim pytaniu)

.....
.....
.....
.....

3. Czy podejmują Państwo w przedsiębiorstwie jakiekolwiek działania w celu rozwoju kreatywności pracowników podczas wykonywania pracy?

☐ TAK

☐ NIE

4. Jakie działania podejmują Państwo w przedsiębiorstwie w celu ciągłego rozwoju kreatywności pracowników? (odpowiadają osoby, które udzieliły odpowiedzi „TAK” w poprzednim pytaniu)

.....
.....
.....
.....

5. Czy w przedsiębiorstwie podejmowane są działania, aby stworzyć kreatogenny klimat pracy – miejsce sprzyjające rozwojowi kreatywności?
- ☐ TAK
- ☐ NIE
6. Jakie działania są podejmowane w przedsiębiorstwie, aby tworzyć kreatogenny klimat pracy? (odpowiadają osoby, które udzieliły odpowiedzi „TAK” w poprzednim pytaniu)
-
-
-
-
7. Czy w przedsiębiorstwie są tworzone struktury i zespoły kreatywne?
- ☐ TAK
- ☐ NIE
8. Jakie działania są podejmowane w przedsiębiorstwie w celu tworzenia struktur i zespołów kreatywnych?
-
-
-
-
9. Czy w przedsiębiorstwie ma znaczenie empowerment (angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji oraz delegowanie odpowiedzialności)?
- ☐ TAK
- ☐ NIE
10. Jakie działania są podejmowane, aby stosować w przedsiębiorstwie empowerment (angażować pracowników w podejmowanie decyzji oraz delegować odpowiedzialność)?
-
-
-
-
11. Czy motywują Państwo pracowników do rozwijania i pogłębiania kreatywności?
- ☐ TAK
- ☐ NIE

12. Jakie metody i narzędzia używane są w Państwa przedsiębiorstwie, aby motywować pracowników do rozwijania i pogłębiania kreatywności? (odpowiadają osoby, które udzieliły odpowiedzi „TAK” w poprzednim pytaniu)

.....

.....

.....

.....

13. Czy Państwa przedsiębiorstwo kontroluje efekty związane z rozwojem kreatywności pracowników?

- ☐ TAK
- ☐ NIE

14. W jaki sposób Państwa przedsiębiorstwo kontroluje efekty związane z rozwojem i pogłębianiem kreatywności pracowników? (odpowiadają osoby, które udzieliły odpowiedzi „TAK” w poprzednim pytaniu)

.....

.....

.....

.....

15. Czy Państwa przedsiębiorstwo ocenia efekty związane z rozwojem kreatywności pracowników?

- ☐ TAK
- ☐ NIE

16. W jaki sposób Państwa przedsiębiorstwo ocenia efekty związane z rozwojem i pogłębianiem kreatywności pracowników? (odpowiadają osoby, które udzieliły odpowiedzi „TAK” w poprzednim pytaniu)

.....

.....

.....

.....

17. Czy Pana/Pani zdaniem poziom kreatywności w Państwa organizacji wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów)?

- ☐ Zdecydowanie wpływa
- ☐ Raczej wpływa
- ☐ Nie mam zdania
- ☐ Raczej nie wpływa
- ☐ Zdecydowanie nie wpływa

18. Ile innowacyjnych rozwiązań (projektów) udało się Państwu zrealizować w ciągu ostatnich pięciu lat?

.....

.....

.....

.....

19. Jakie przeszkody dostrzega Pan(i) w swoim przedsiębiorstwie, jeśli chodzi o rozwój kreatywności własnej i pracowników?

.....

.....

.....

.....

20. Co Pana/Pani zdaniem najbardziej pomaga w firmie w rozwijaniu kreatywności własnej i pracowników?

.....

.....

.....

.....

21. Czy Pana/Pani zdaniem w firmie zarządza się kreatywnością w sposób systemowy (zaplanowany), czy robi się to w sposób intuicyjny (przypadkowy)?

.....

.....

.....

.....

Załącznik 2

Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego

I. Wprowadzenie, prezentacja celu badania, zasad wywiadu

Chciałbym zaprosić do aktywnego udziału w wywiadzie dotyczącym zarządzania kreatywnością pracowników z sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim. Przekazane przez Pana/Panią informacje posłużą jedynie do opracowania zbiorczych danych w tym zakresie. Pana/Pani doświadczenie oraz opinie związane z kreatywnością oraz pracą w sektorze kreatywnym są dla mnie bardzo istotne i posłużą do stworzenia monografii.

Nasza rozmowa będzie trwała około 30 minut. Bardzo zależy mi na tym, aby rozmowa była szczerą i przebiegła w swobodnej atmosferze. Liczę, że w trakcie wywiadu powie Pan(i) wszystko, co wydaje się Panu/Pani istotne i ważne, oraz przedstawi swoje opinie i oceny. Nasza rozmowa ma charakter anonimowy, a Pana/Pani opinie będą wykorzystane jedynie do sformułowania ogólnych wniosków z badania, bez możliwości identyfikacji autorów poszczególnych wypowiedzi.

II. Obraz sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim

1. Informacje o respondencie
2. Na początku proszę o udzielenie informacji o sobie. Jak jest Pana/Pani stanowisko w przedsiębiorstwie?
3. Dopytać: Jaki jest staż pracy w przedsiębiorstwie? Ile lat firma działa na rynku? Ile jest zatrudnionych pracowników?
4. Czy uważa Pan(i), że w ostatnich latach zwiększyło się znaczenie kreatywności, szczególnie w sektorze kreatywnym?
5. Dopytać: Czy kreatywność wpływa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej? Jakie działania powinny podejmować przedsiębiorstwa, aby nie zapominać o istotności kreatywności i zwiększać jej poziom?
6. Czy może Pan(i) krótko opowiedzieć o swoim doświadczeniu związanym z kreatywnością w Państwa przedsiębiorstwie?
7. Dopytać: Czy kreatywność wpływa na większą liczbę kreatywnych rozwiązań? Czy kreatywność jest istotna w Pana/Pani przedsiębiorstwie? Czy często pracują Państwo nad innowacyjnymi rozwiązaniami? Jaką liczbę innowacji udało się Państwu stworzyć w ostatnich latach?
8. Czy według Pana/Pani zarządzanie kreatywnością pracowników jest istotne w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego?

9. Dopytać: Czy organizacje powinny świadomie zarządzać kreatywnością, czy robić to intuicyjnie? Jakie działania są podejmowane, aby zarządzać kreatywnością w Państwa przedsiębiorstwie?
10. Co powoduje, że przedsiębiorstwa zaczynają myśleć o zarządzaniu kreatywnością i wdrażać systemy?
11. Dopytać: Konkurencja na rynku? Wdrażanie większej liczby innowacji? Bycie liderem? Przewaga konkurencyjna?

III. Zarządzanie kreatywnością w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego

1. Jakie działania podejmuje Państwo w trakcie rekrutacji, aby pozyskać nowe kreatywne jednostki do swojej firmy? Jak według Pana/Pani skutecznie pozyskać kreatywne jednostki do swojego przedsiębiorstwa?
2. Dopytać: Jakie konkretne narzędzia, metody są stosowane? Które z tych metod są według Pana/Pani skuteczne i pozwalają na pozyskanie kreatywnych pracowników, a które nie?
3. Rozszerzyć dyskusję o poszczególnych działaniach i poprosić o odniesienie do praktyki gospodarczej.
4. Jakie działania podejmuje Państwo w zakresie rozwoju kreatywności swoich pracowników, tworzenia kreatywnego klimatu pracy, tworzenia struktur i zespołów kreatywnych oraz empowermentu? Rozszerzyć dyskusję o poszczególnych działaniach i poprosić o odniesienie do praktyki gospodarczej.
5. Dopytać: Jakie konkretne działania są prowadzone w przedsiębiorstwie w każdym z poruszonych aspektów? Które z tych działań według Pana/Pani przynoszą zamierzone skutki, a które nie przynoszą oczekiwanych rezultatów? Rozszerzyć dyskusję o poszczególnych działaniach i poprosić o odniesienie do praktyki gospodarczej.
6. Jakie działania podejmuje Państwo w zakresie motywacji do pogłębiania i rozwoju kreatywności pracowników? Rozszerzyć dyskusję o poszczególnych działaniach i poprosić o odniesienie do praktyki gospodarczej.
7. Dopytać: Jakie konkretne działania są prowadzone w przedsiębiorstwie? Które z tych działań według Pana/Pani przynoszą zamierzone skutki, a które nie? Rozszerzyć dyskusję o poszczególnych działaniach i poprosić o odniesienie do praktyki gospodarczej.
8. Jakie działania podejmuje Państwo w celu kontroli efektów związanych z pogłębianiem i rozwojem kreatywności pracowników? Rozszerzyć dyskusję o poszczególnych działaniach.
9. Dopytać: Jakie konkretne działania są prowadzone w przedsiębiorstwie? Które z tych działań według Pana/Pani przynoszą zamierzone skutki, a które nie? Rozszerzyć dyskusję o poszczególnych działaniach i poprosić o odniesienie do praktyki gospodarczej.

IV. Tendencje rozwojowe zarządzania kreatywnością w sektorze kreatywnym województwa zachodniopomorskiego

1. Czy zarządzanie kreatywnością będzie rozwijało się w stronę systemową w przyszłości, a przedsiębiorstwa będą opracowywać koncepcję zarządzania?
2. Poprosić o uzasadnienie odpowiedzi.
3. W jakim celu podejmują Państwo działania, aby zarządzać kreatywnością?
4. Czy zamierzają Państwo wdrożyć/usprawnić system zarządzania kreatywnością w przedsiębiorstwie?
5. W czym może być przydatne zarządzanie kreatywnością, jak może pomóc w działalności firmy?
6. Jaką rolę będzie odgrywać zarządzanie kreatywnością w niedalekiej przyszłości, szczególnie w sektorze kreatywnym?
7. Czy firmy, które nie będą przykładać odpowiedniej wagi do zarządzania kreatywnością, będą skazane na porażkę?
8. Poprosić o uzasadnienie odpowiedzi.
9. Czy sektor kreatywny w województwie zachodniopomorskim według Pana/Pani ma wysoki poziom kreatywności?

VI. Bariery i stymulatory kreatywności

1. Co według Pana/Pani najbardziej przeszkadza rozwojowi kreatywności w Państwa przedsiębiorstwie?
2. Poprosić o wskazanie konkretnych barier.
3. Jak według Pana/Pani można zniwelować wskazane przez Pana/Panią bariery?
4. Poprosić o wskazanie konkretnych działań.
5. Co według Pana/Pani wpływa na stymulację rozwoju kreatywności w Państwa przedsiębiorstwie?
6. Poprosić o wskazanie konkretnych stymulatorów.
7. Co jeszcze według Pana/Pani może pozytywnie wpływać na stymulację kreatywności?
8. Poprosić o wskazanie konkretnych działań.

VII. Podsumowanie

Podsumowując naszą rozmowę, proszę powiedzieć:

1. Jakie są najważniejsze, w Pana/Pani ocenie, aspekty decydujące o tym, że firma zarządza kreatywnością? Proszę też o rady dla innych firm, jak wdrażać zarządzanie kreatywnością.
2. Czy chciał(a)by Pan(i) coś jeszcze dodać?

Dziękuję za rozmowę.

Spis rysunków, tabel i wykresów

Spis rysunków

Rysunek 1. Model interakcji w teorii kreatywności organizacyjnej	33
Rysunek 2. Inwestycyjna teoria kreatywności R.J. Sternberga i T.I. Lubarta	36
Rysunek 3. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw sektora kreatywnego.....	60
Rysunek 4. Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa kreatywnego.....	75
Rysunek 5. Kreatywne biuro firmy Google w Warszawie	79
Rysunek 6. Strefa chillout w biurze.....	79
Rysunek 7. Model organizacji kreatywnej.....	81
Rysunek 8. Wymiary empowermentu.....	82
Rysunek 9. Teoria samostanowienia (SDT)	92
Rysunek 10. Motywacja 3.0.....	99
Rysunek 11. Ogólny model systemu informacyjnego	104
Rysunek 12. Plan badania w zakresie oceny kreatywności pracowników.....	128
Rysunek 13. Badanie kreatywności w procesie rekrutacji kandydata do pracy.....	129
Rysunek 14. Etapy procesu zarządzania innowacjami	136
Rysunek 15. Model procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sek- torze kreatywnym.....	228
Rysunek 16. Planowanie w procesie zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym	229
Rysunek 17. Organizowanie w procesie zarządzania kreatywnością pracow- ników w sektorze kreatywnym	230
Rysunek 18. Motywowanie w procesie zarządzania kreatywnością w sektorze kreatywnym.....	232
Rysunek 19. Kontrolowanie w procesie zarządzania kreatywnością w sektorze kreatywnym.....	233

Spis tabel

Tabela 1. Czynniki blokujące kreatywność według poszczególnych badaczy	46
Tabela 2. Uwarunkowania kreatywności i innowacyjności w organizacjach	57
Tabela 3. Charakterystyka kultury organizacyjnej przedsiębiorstw kreatywnych	62
Tabela 4. Motywatory wewnętrzne i zewnętrzne według K.A. Kovacha	96
Tabela 5. Narzędzia i metody do pomiaru twórczego myślenia stworzona na podstawie testów J.P. Guilforda	115
Tabela 6. Zestawienie wybranych kwestionariuszy stosowanych w badaniach postaw, zainteresowań, motywacji, stylów twórczości.....	117
Tabela 7. Zestawienie wybranych kwestionariuszy osobowości	118
Tabela 8. Zestawienie kwestionariuszy identyfikujących klimat twórczy i środowisko pracy	119
Tabela 9. Wybrane narzędzia stosowane w badaniach kreatywności	122
Tabela 10. Struktura etapów procesu badawczego	144
Tabela 11. Fazy procesu badawczego	149
Tabela 12. Cechy i numery stwierdzeń w obrębie skal	151
Tabela 13. Statystyki opisowe skal KKKP dla badania M. Karwowskiego	155
Tabela 14. Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych wraz z testem Shapiro–Wilka	157
Tabela 15. Rzetelność poszczególnych skal kwestionariusza KANH III.....	159
Tabela 16. Rzetelność poszczególnych skal kwestionariusza KKKP.....	159
Tabela 17. Działy PKD 2007 tworzące sektor kreatywny	160
Tabela 18. Zmienne socjodemograficzne badanej próby oraz struktura badanych przedsiębiorstw	162
Tabela 19. Punktacja dla skali Likerta zastosowanej w kwestionariuszu KANH III	172
Tabela 20. Normy stenowe dla skali K–N (konformizm–nonkonformizm) badanej próby	172
Tabela 21. Normy stenowe dla skali A–H (zachowania algorytmiczne–zachowania heurystyczne) badanej próby	173
Tabela 22. Normy stenowe dla skali N+H (postawa twórcza) badanej próby	173
Tabela 23. Określenie nasilenia zachowań pracowników na podstawie wyniku stenowego	174
Tabela 24. Czynniki I–IV skali służącej do oceny pomiaru zachowań konformistycznych i nonkonformistycznych badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.....	175

Tabela 25. Czynniki skali służącej do oceny zachowań algorytmicznych i heurystycznych badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.....	177
Tabela 26. Skala Likerta KKKP.....	185
Tabela 27. Struktura badanych przedsiębiorstw sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim w podziale na liczbę stworzonych innowacji w latach 2016–2021	215
Tabela 28. Korelacja poziomu innowacyjnych rozwiązań i wyznaczników kreatywności	215

Spis wykresów

Wykres 1. Liczebność grup podmiotów sektora kreatywnego województwie zachodniopomorskim w latach 2016–2021 według PKD 2007	168
Wykres 2. Poziom zatrudnienia w sektorze kreatywnym województwa zachodniopomorskiego w latach 2016–2021 według PKD 2007	169
Wykres 3. Średni poziom zarobków w sektorze kreatywnym województwa zachodniopomorskiego w latach 2016–2021 według PKD 2007.....	169
Wykres 4. Wyniki skali konformizm–nonkonformizm dla badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.....	175
Wykres 5. Wyniki skali zachowania algorytmiczne–heurystyczne dla badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego	177
Wykres 6. Wyniki skali postawy twórczej dla badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego	179
Wykres 7. Stymulatory kreatywności pracowników sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.....	180
Wykres 8. Motywowanie do rozwoju kreatywności w badanych podmiotach według pracowników	182
Wykres 9. Motywowanie do rozwoju kreatywności w badanych podmiotach według kadry kierowniczej	182
Wykres 10. Motywowanie do rozwoju i pogłębiania kreatywności – odpowiedzi ogółem	183
Wykres 11. Metody i narzędzia stosowane przez przedsiębiorstwo w celu motywowania pracowników do rozwoju kreatywności	184
Wykres 12. Skala wolności i debaty dla badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.....	186
Wykres 13. Skala wyzwań dla badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego	186

Wykres 14. Skala konfliktowości dla badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.....	186
Wykres 15. Bariery kreatywności najczęściej wskazywane przez badaną próbę sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.....	188
Wykres 16. Sprawdzanie poziomu kreatywności kandydatów przez przedsiębiorstwo podczas procesu rekrutacji – stanowisko pracowników.....	189
Wykres 17. Znaczenie poziomu kreatywności kandydatów do pracy w procesie rekrutacji – stanowisko kadry kierowniczej	190
Wykres 18. Podejmowanie działań w celu świadomego zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.....	192
Wykres 19. Metody stosowane do sprawdzania poziomu kreatywności podczas rozmowy rekrutacyjnej – stanowisko pracowników	193
Wykres 20. Metody stosowane do sprawdzania poziomu kreatywności podczas rozmowy rekrutacyjnej – stanowisko kadry kierowniczej	193
Wykres 21. Podejmowanie działań w kierunku rozwoju kreatywności w badanych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.....	195
Wykres 22. Metody stosowane do rozwoju kreatywności w przedsiębiorstwie – stanowisko pracowników	196
Wykres 23. Metody stosowane w celu rozwoju kreatywności w przedsiębiorstwie – stanowisko kadry kierowniczej	197
Wykres 24. Znaczenie empowermentu w badanych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.....	199
Wykres 25. Działania podejmowane w celu stosowania empowermentu – stanowisko pracowników	200
Wykres 26. Działania podejmowane w celu wdrażania empowermentu – stanowisko kadry kierowniczej.....	200
Wykres 27. Podejmowanie działań w kierunku tworzenia struktur i zespołów kreatywnych w badanych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.....	202
Wykres 28. Działania podejmowane w celu tworzenia struktur i zespołów kreatywnych – stanowisko pracowników	203
Wykres 29. Działania podejmowane w celu tworzenia struktur i zespołów kreatywnych – stanowisko kadry kierowniczej.....	203
Wykres 30. Podejmowanie działań w celu tworzenia kreatywnego klimatu pracy przez badane podmioty sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego.....	205

Wykres 31. Działania podejmowane w celu tworzenia kreatywnego klimatu pracy – miejsca, które sprzyja kreatywności – stanowisko pracowników.....	206
Wykres 32. Działania podejmowane w celu tworzenia kreatywnego klimatu pracy – miejsca, które sprzyja kreatywności – stanowisko kadry kierowniczej.....	206
Wykres 33. Kontrolowanie efektów związanych z rozwojem kreatywności pracowników według badanej próby	208
Wykres 34. Działania podejmowane w celu kontroli rozwoju kreatywności pracowników – stanowisko pracowników	209
Wykres 35. Działania podejmowane w celu kontroli rozwoju kreatywności pracowników – stanowisko kadry kierowniczej.....	210
Wykres 36. Wpływ poziomu kreatywności na liczbę innowacyjnych projektów w badanych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego	214
Wykres 37. Systemowość procesu zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego	216
Wykres 38. Wpływ świadomego zarządzania kreatywnością na liczbę innowacyjnych rozwiązań według badanej próby sektora kreatywnego z województwa zachodniopomorskiego	218

Abstrakt

Zarządzanie kreatywnością pracowników

Słowa kluczowe: kreatywność, zarządzanie, kreatywne jednostki, zarządzanie kreatywnością, sektor kreatywny, innowacje

We współczesnych innowacyjnych przedsiębiorstwach bardzo ważną rolę odgrywa kreatywność. Menadżerowie poszukują pracowników, którzy są kreatywni w miejscu pracy, a także w życiu prywatnym. Określenie „jednostka kreatywna” można odnieść do osób, których działania uważane są za kreatywne. Takie osoby o wiele szybciej znajdują wyjście z sytuacji, wykazują się twórczym myśleniem, pierwsze wychodzą z inicjatywą i nie boją się publicznie dzielić swoimi spostrzeżeniami z innymi. W dzisiejszych czasach kreatywność to termin bardzo popularny, używany przez media, przedsiębiorstwa, uczelnie wyższe oraz w Internecie. Kreatywność stała się również obiektem zainteresowań wielu naukowców, którzy prowadzą badania w zakresie jej odnajdywania i pobudzania. Coraz powszechniej oczekuje się bycia kreatywnym we wszystkich aspektach życia oraz zwiększania poziomu kreatywności, ponieważ ludzie kreatywni z łatwością przyswajają nowe wiadomości, umieją skutecznie rozwiązywać problemy dnia codziennego i zawodowego oraz potrafią znajdować innowacyjne, oryginalne i przydatne rozwiązania.

Kluczem do efektywnego wykorzystywania potencjału kreatywności pracowników może być obecnie proces zarządzania kreatywnością, który będzie systemowy, świadomy i zaplanowany. W ten sposób w przedsiębiorstwach usystematyzowany zostanie aspekt kreatywności, co pozwoli wspierać rozwój kreatywności pracowników, a także niwelować jego bariery. Główny problem, który pojawia się na tym etapie rozważań, to weryfikacja tego, czy przedsiębiorstwa zarządzają kreatywnością, i sposobu, w jaki to robią, a także kwestii, czy mają świadomość istotności tego procesu. Warto byłoby zatem zbadać pod tym kątem sektor kreatywny, inaczej zwany przemysłem kreatywnym, gdyż ze swej natury tworzą go podmioty uznawane za kreatywne.

Pracownicy sektora kreatywnego z założenia powinni wykazywać wysoki poziom kreatywności, tym samym zasadne jest poddanie tego sektora badaniom, szczególnie w kontekście samej kreatywności i zarządzania nią.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, podstawowym celem niniejszej monografii jest stworzenie modelu procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym, który poprzez swój systemowy charakter będzie uwzględniał: w zakresie planowania – metody doboru kreatywnych jednostek; w zakresie organizowania – sposoby rozwijania kreatywności jednostek, tworzenie struktur i zespołów kreatywnych, przywództwo, empowerment; w zakresie motywowania – dobór właściwych narzędzi i metod motywacji kreatywnych jednostek; w zakresie kontroli – dobór metod i mierników oceny efektów zarządzania kreatywnością pracowników.

Abstract

Managing creativity of employees

Keywords: creativity, management, creative individuals, creativity management, creative sector, creative industries, innovations

In modern enterprises, creativity plays a very important role. Managers are currently looking for employees who are creative in the workplace as well as in private life. The term “creative individual” can be applied to people whose activities are considered creative. Such people find a way out of the situation much faster, show creative thinking, are first to take the initiative and are not afraid to publicly share their observations with other people. Nowadays, creativity is a very popular term used by the media, enterprises, universities and on the Internet. Creativity has also become the object of interest of many scientists, who conduct research in the field of finding and stimulating it. It is increasingly common to be creative in all aspects of life and to increase the level of creativity because creative people have the ease of assimilating new information, the ability to effectively solve private and workplace problems, and they are able to find innovative, original and useful solutions.

The key to effective use of the creative potential of employees may be the creativity management process, which will be systemic, conscious and planned. In this way, the aspect of creativity will be systematized in enterprises, which will support the development of employees’ creativity and eliminate its barriers. The main problem that arises at this stage of consideration is the verification of whether enterprises manage creativity, how they do it, and whether they are aware of the importance of this process. Therefore, the creative sector, otherwise known as the creative industry, becomes crucial to research and analyze in this aspect, because by its nature it is created by entities recognized as creative. Employees of the creative sector should by definition show a high level of creativity, so it is reasonable to research the creative sector, especially in the context of creativity management, as well as creativity itself.

Considering the above considerations, the main goal of the presented dissertation was to create a model of the process of managing the creativity of employees in the creative sector, which, through its systemic nature, will take into account: in terms of planning – methods of selecting creative individuals; in terms of organizing – ways to develop the creativity of individuals, creating structures and creative teams, leadership, empowerment; in the field of motivation – selection of appropriate tools and methods of motivating creative individuals; in the field of control – selection of methods and measures for assessing the effects of employee creativity management.



71-101 Szczecin, ul. Mickiewicza 64
tel. 91 444 20 06, 91 444 20 09
e-mail: wydawnictwo@usz.edu.pl
www.wn.usz.edu.pl

ISBN 978-83-7972-794-0 (online)
ISBN 978-83-7972-793-3 (print)



9 788379 727933