

*Joanna M. Moczyłowska*

Wydział Inżynierii Zarządzania  
Politechnika Białostocka

## Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych – perspektywa kadry menadżerskiej<sup>1</sup>

---

### Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja działań motywujących pracowników do zachowań twórczych, podejmowanych przez polską kadrę kierowniczą. Artykuł składa się z części teoretycznej oraz empirycznej, zawierającej wyniki badań przeprowadzonych wśród 60 przedstawicieli kadry kierowniczej. Wyniki badań wskazują, że w znacznej części przedsiębiorstwach pracownicy nie są zachęceni do wyrażania swojego potencjału kreatywnego przez narzędzia finansowe lub narzędzia te stosowane są w bardzo ograniczonym zakresie. W myśleniu menadżerów o motywowaniu do zachowań twórczych zacierają się granice między „motywowaniem do...” i „tworzeniem warunków do...”. Dominuje przekonanie, że emanacja kreatywności stanowi naturalną, wewnętrzną potrzebę pracowników, zatem rola organizacji ogranicza się do stwarzania możliwości do działań twórczych. Jednocześnie respondenci w większości przypadków działania motywujące do wykorzystywania potencjału kreatywności ocenili jako mało skuteczne lub stwierdzili, że w ich środowisku pracy ich nie ma. Badani menadżerowie są świadomi wartości kreatywności pracowników dla organizacji, ale znaczna ich część nie odczuwa osobistej odpowiedzialności za zachęcanie podwładnych do zachowań twórczych.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, motywowanie, menadżerowie

**Kody klasyfikacji JEL:** O15, M5

---

<sup>1</sup> Badania zrealizowane w ramach badań statutowych prowadzonych w Katedrze Organizacji i Zarządzania na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej i finansowane ze środków MNiSW na naukę.

## 1. Wprowadzenie

Kreatywność pracowników to jeden z najważniejszych i coraz częściej podejmowanych w nauce problemów zarządzania<sup>2</sup>. Jego atrakcyjność badawcza wynika z wielu przesłanek. Po pierwsze, kreatywność pracowników ściśle wpisuje się w nurt gospodarki opartej na wiedzy, której wyróżnikiem jest dążenie przedsiębiorstw do zatrudniania pracowników dysponujących istotnym z punktu widzenia organizacji zespołem cech i kompetencji. Do najważniejszych wyzwań zarządzania należy stymulowanie i rozwój twórczego potencjału pracowników, ukierunkowanego na budowanie kompetencji wyróżniających przedsiębiorstwa, co zwiększa jego odporność na niekorzystne zmiany w turbulentnym otoczeniu oraz stanowi źródło przewagi konkurencyjnej i wartości<sup>3</sup>. Kreatywność najczęściej utożsamiana się z twórczym myśleniem. W tym aspekcie przedstawiana jest głównie jako źródło nowych myśli, przeformułowywania dotychczasowej wiedzy na nowo i analizowania założeń w celu sformułowania nowych teorii i paradygmatów bądź też tworzenia świadomości<sup>4</sup>.

Celem artykułu jest identyfikacja działań motywujących pracowników do zachowań twórczych podejmowanych przez polską kadrę kierowniczą. Takie sformułowanie celu artykułu wynika z faktu, że – mimo licznych badań na ten temat – wpływ menadżerów na aktywowanie potencjału kreatywności pracowników wciąż pozostaje niejednoznaczny<sup>5</sup>. Nadal otwarty pozostaje również problem, czy zachowania kreatywne wymagają specjalnych oddziaływań motywacyjnych, czy też, jak wynika z poznawczej teorii oceny<sup>6</sup>, dostarczanie pracownikowi motywatorów zewnętrznych w celu wzmocnienia działań podejmowanych pierwotnie pod wpływem czynników wewnętrznych powoduje wyparcie lub osłabienie motywacji wewnętrznej, np. do zachowań twórczych. W tej teorii podstawowym motorem ludzkich zachowań zawodowych jest potwierdzanie własnej podmiotowości, niezależności, samodzielności i wartości.

W artykule tym postawiono następujący problem badawczy: Jakie działania podejmują menadżerowie, aby zachęcić podwładnych do zachowań twórczych, które mogą przyczynić się do zwiększenia innowacyjności organizacji? Badania opierają się na założeniu, że jeżeli kreatywność ma się przełożyć na wyniki przedsiębiorstwa, na innowacyjne produkty lub nowatorskie rozwiązania organizacyjne czy marketingowe, musi powstać „kreatywna”

---

<sup>2</sup> L. Girdauskienė, *The Key Factors for Creativity Implementation and Knowledge Creation in an Organization: The Structural Approach*, „Economics and Management” 2013, vol. 18, no. 1, s. 176.

<sup>3</sup> A. Richtnér, H. Löfsten, *Managing in Turbulence: How the Capacity for Resilience Influences Creativity*, „R&D Management” 2014, vol. 44, no. 2, s. 137.

<sup>4</sup> S. Rodhause, *Defining the creative industries*, „Creative Industries Journal” 2009, vol. 1, s. 117.

<sup>5</sup> C.J. Marjolein, K. de Stobbeleir, I. de Clippeleer, *The Antecedents of Creativity Revisited: A Process Perspective*, „Creative Industries Journal” 2014, vol. 23, no. 2, s. 107; R. Bissola, B. Imperatori, *Organizing Individual and Collective Creativity: Flying in the Face of Creativity*, „Creative Industries Journal” 2011, vol. 20, no. 2, s. 86; J.M. Moczydłowska, *Professional Psychological Challenges in the Perception of Managers*, w: *Toyotarity. Human Resources Management*, red. S. Borkowski, J. Rosak-Szyrocka, University of Maribor, Celje 2012, s. 142–158.

<sup>6</sup> J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 118–119.

organizacja, charakteryzująca się proinnowacyjną kulturą organizacyjną oraz systemem motywowania uwzględniającym zachęty do zachowań twórczych. Badaniami objęto próbę 60 menadżerów średniego i wysokiego szczebla, reprezentujących sektor przedsiębiorstw.

## 2. Kreatywność pracowników jako kapitał organizacji

W literaturze anglojęzycznej<sup>7</sup> odpowiednikiem kreatywności jest *creativity*, którą tłumaczy się zarówno jako *kreatywność*, jak i *twórczość*. Czy pojęcia te należy traktować jako tożsame? W wielu publikacjach tak jest. Kreatywność i twórczość definiuje się jako proces psychiczny, którego wynikiem jest powstanie nowych idei, nowych rozwiązań, produktów, wytworów uznanych za nowe i użyteczne<sup>8</sup>. Działanie twórcze to działanie celowe. Jednak cel procesu twórczego często jest niejasny oraz niestabilny. Oznacza to, że cel może się zmienić w trakcie procesu twórczego i dzięki wynikom tego procesu. Ponadto w procesie twórczym nie dysponuje się gotowymi sposobami osiągnięcia celu, więc należy je samodzielnie wypracować<sup>9</sup>. W związku z tym twórcze dzieła potrzebują długiej i intensywnej aktywności umysłowej. W ocenie autorki bardziej trafne jest przyjęcie, że kreatywność to predyspozycja psychiczna, cecha osobowości jednostki, oznaczająca dyspozycję do szeroko rozumianej twórczości. Proces twórczy obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei oraz umiejętności<sup>10</sup>. To, co odróżnia kreatywność i twórczość, to właśnie rezultat działania. Wyrazem kreatywności jest działanie mające walor twórczy, jednak niekoniecznie jest nim sam wytwór, bowiem kreatywność stanowi uwarunkowanie twórczości w znaczeniu potencjalnym. W związku z tym, jak każda potencjalność, kreatywność wymaga wielu warunków, by przekształcić się w kreatywne, twórcze rezultaty działania. W ocenie T.M. Amabile<sup>11</sup> uzasadnia to traktowanie kreatywności jako wypadkowej interakcji kompetencji intelektualnych, uzdolnień twórczych, cech osobowości jednostek oraz szeroko rozumianego otoczenia społeczno-kulturowego i gospodarczego. Przykładami okoliczności sprzyjających kreatywności są: proinnowacyjna kultura organizacyjna czy system motywacyjny, zachęcający pracowników do rozwijania i przejawiania kreatywności. Budowaniu prokreatywnej kultury organizacji sprzyjają<sup>12</sup>:

<sup>7</sup> M. Bajer, R.T. Leenders, G.R. Oldham, A.K. Vadera, *Win or Lose the Battle for Creativity: The Power and Perils of Intergroup Competition*, „Academy of Management Journal” 2010, vol. 3, no. 4, s. 827–845.

<sup>8</sup> A. Wojtczuk-Turek, *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 47.

<sup>9</sup> I. Zdonek, D. Zdonek, *Analiza procesu twórczego i zawodów kreatywnych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 1933, s. 340.

<sup>10</sup> J.M. Moczydłowska, *Motivating Employees to Creative Behaviours in the Practice of Polish Small and Medium Enterprises*, w: *Human Potential Management in a Company. Communication*, red. S. Borkowski, R. Bobák, Tomas Bata University in Zlin, Zlin 2011, s. 52–61.

<sup>11</sup> T.M. Amabile, *Componential Theory of Creativity*, Harvard Business School 2012, s. 4.; K. Szczepańska-Woszczyna, *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 1, s. 104.

<sup>12</sup> A. Czerw, *Jak stymulować kreatywność w organizacji?*, [www.competitiveskills.pl](http://www.competitiveskills.pl), dostęp 29.12.2017.

- eliminowanie nadmiernej kontroli menadżerskiej,
- rozluźnianie sztywnych struktur hierarchicznych,
- swobodny przepływ informacji,
- akceptowanie i zachęcanie do podejmowania ryzyka,
- rezygnacja z natychmiastowych efektów na rzecz wyników w dłuższej perspektywie czasowej,
- skracanie procesu analizy nowych pomysłów przez osoby decydujące o ich wdrożeniu,
- dostrzeganie i nagradzanie nawet drobnych nowych rozwiązań,
- dbanie o dobrą atmosferę w zespole pracowniczym.

Przestrzeganie powyższych zasad zwiększa prawdopodobieństwo powstawania nowych rozwiązań, wyrastających z pomysłowości i wyobraźni ich twórców.

Kreatywność w naukach o zarządzaniu analizowana jest najczęściej w kontekście innowacyjności i przedsiębiorczości. „Kreatywność jest jedną z cech opisujących indywidualną charakterystykę każdego przedsiębiorcy, a jej poziom jest ważnym wyznacznikiem jego innowacyjności”<sup>13</sup>. Kreatywność, obok wiedzy, traktowana jest wręcz jako warunek konieczny do realizowania przedsiębiorczości rozumianej jako dostrzeganie, ocenianie i wykorzystanie szans<sup>14</sup>.

Kreatywność, jak każdy rodzaj zdolności, wzbudza dyskusje dotyczące jej źródła. Z jednej strony, promowana jest koncepcja egalitarna: twórczy może być każdy, kreatywność jest cechą ciągłą, tzn. pracownicy mogą być twórczy na różnym poziomie, a samą kreatywność można rozwijać. Z drugiej strony, wskazuje się na wrodzony charakter kreatywności, a to oznacza, że jest ona „dobrem” zarezerwowanym dla nielicznych, wyjątkowych ludzi, którzy zostali nią obdarowani w procesie dziedziczenia. Należy pozyskać ich do przedsiębiorstwa w toku profesjonalnej rekrutacji i doboru, a następnie stworzyć im warunki doskonalenia kreatywności i wyrażania zdolności twórczych. Wydaje się, że rozstrzygnięciem tego dylematu jest przyjęcie rozwiązania kompromisowego, czyli uznanie, że źródła kreatywności mają charakter zarówno wrodzony, jak i środowiskowy, jednak z pokorą trzeba przyjąć, że kreatywności nie można się nauczyć. Można natomiast szukać sposobów aktywizacji tego potencjału w odniesieniu do ludzi, którzy już go posiadają, jednak z różnych powodów zaniedbują, nie doceniają, nie korzystają z niego w takim stopniu, w jakim by mogli. W tym kontekście ważne jest, że kreatywność koreluje z wysokim poziomem inicjatywy, otwartością na zmianę i ryzyko oraz wewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli, a także dumą z własnej produktywności<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> J. Karpacz, *Kreatywność przedsiębiorców jako determinanta poszukiwania szans*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1, s. 8–9.

<sup>14</sup> G.T. Lumpkin, B.B. Lichtenstein, *The Role of Organizational Learning in the Opportunity – Recognition Process*, „Entrepreneurship. Theory & Practice” 2005, vol. 60, no. 3, s. 307–315.

<sup>15</sup> M. Frese, D. Fayad, *Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21 st. Century*, „Research in Organizational Behavior” 2001, vol. 23, s. 133–187.

Analiza prac z zakresu nauk o zarządzaniu<sup>16</sup> pozwala na sformułowanie wniosku o istnieniu bezpośredniej zależności pomiędzy kreatywnością pracowników a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Kreatywność postrzegana jest jako swoisty „motor” tworzenia nowych idei i pomysłów, użytecznych i wartościowych produktów, usług, pomysłów, procedur przez współpracujące ze sobą jednostki<sup>17</sup>. Upoważnia to do traktowania kreatywności pracowników w kategoriach cennego kapitału organizacji i warunku budowania organizacji kreatywnej<sup>18</sup>.

### 3. Metodyka badań

Prezentowane w tym artykule wyniki badań stanowią element szerszego projektu badawczego. Badania przeprowadzono w grudniu 2017 r. i objęto nimi grupę 60 przedstawicieli kadry kierowniczej wysokiego szczebla przedsiębiorstw, będących studentami Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie. W zdecydowanej większości (49 osób, 81,7% badanej próby) respondenci reprezentowali firmy duże i średnie. W badanej próbie nie było menadżerów z sektora firm kreatywnych. Badani to osoby posiadające zróżnicowane wykształcenie, ale każda z nich ma doświadczenie w zarządzaniu na średnim lub wysokim stanowisku kierowniczym (średnio – 5 lat).

Z uwagi na stosunkowo małą liczebność badanej próby (zwłaszcza niską reprezentację kobiet – 18 osób) wyniki badań mogą być wykorzystane do wskazania pewnych trendów czy tendencji oraz do sformułowania problemów do dalszych badań naukowych w grupie spełniającej kryteria reprezentatywności.

Mimo że miejscem przeprowadzenia badania była Warszawa, respondenci reprezentowali wszystkie regiony Polski. Badania opierają się na udokumentowanej w literaturze<sup>19</sup> koncepcji samoświadomości, czyli procesu przetwarzania informacji o własnej osobie i relacjach z otoczeniem. Zakłada się występowanie u badanych menadżerów samoświadomości zewnętrznej, odnoszącej się do zachowań, pełnionych funkcji społecznych oraz kontaktów interpersonalnych. Dlatego sformułowano następujący problem badawczy: Jakie działania podejmują menadżerowie, aby zachęcić podwładnych do rozwijania i przekształcania ich kreatywności w zachowania twórcze? Narzędziem wykorzystanym do badania był autorski kwestionariusz ankiety. Do rozwiązania problemu badawczego wykorzystano pytania otwarte, by nie sugerować treści odpowiedzi.

---

<sup>16</sup> S. Siedel, *Toward a Theory of Managing Creativity-intensive Processes: A Creative Industries Study*, „Information System and e-Business Management” 2011, vol. 9, s. 408; E. Skrzypek, *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, t. 24, nr 1, s. 176; M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.

<sup>17</sup> R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin, *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18(2), s. 293–321.

<sup>18</sup> M. Collins, *Creativity and the Organization*, „IMPO” 2012, November/December, s. 54.

<sup>19</sup> R. Radwiłowicz, *Zaproszenie do samowiedzy, czyli o teorii treści i form samoświadomości*, *Kwartalnik Naukowy „Prometeusz”* 2005, nr 4, s. 78.

## 4. Menadżerowie o motywowaniu pracowników do zachowań twórczych – analiza wyników badań

Analiza odpowiedzi badanych menadżerów pozwoliła na wyodrębnienie kilku kategorii działań motywujących, stosowanych w polskich przedsiębiorstwach w celu zachęcania pracowników do wyrażania ich kreatywności. Są to bodźce finansowe bezpośrednio powiązane ze zgłoszeniem pomysłu będącego źródłem innowacji oraz bodźce pozafinansowe, które bezpośrednio lub pośrednio są powiązane z zachowaniami twórczymi pracowników.

Tabela 1. Działania podejmowane w celu zachęcania podwładnych do rozwijania i przekształcania ich kreatywności w zachowania twórcze

Kategoria działań motywujących	Liczba* N = 60	%
<b>Bodźce bezpośrednie finansowe</b>		
Premia (nagroda finansowa) wypłacana pracownikowi w sytuacji, gdy jego pomysł został wdrożony	21	35
Premia (nagroda finansowa) bez względu na to, czy pomysł pracownika został wdrożony	14	23,3
<b>Działania bezpośrednie pozafinansowe</b>		
Konkursy na najlepsze pomysły, będące źródłem usprawnień organizacyjnych lub innowacji produktowych	27	45
Dyskusje problemowe, warsztaty wymiany doświadczeń, kolegia projektowe (zespołowe burze mózgów w pracy nad nowym projektem)	22	36,7
Uwzględnianie zachowań twórczych w ocenie okresowej pracownika	4	6,7
Zachęty ustne	4	6,7
System usprawnień procesowych (pojedynczy pracownik może usprawnić jakiś proces w wymiarze globalnej organizacji)	3	5
<b>Działania pośrednie tworzące klimat dla kreatywności</b>		
Programy rozwojowe dla pracowników zidentyfikowanych jako kreatywni (także w wymiarze międzynarodowym); indywidualne ścieżki kariery	19	31,7
Działania typu „Skrzynka pomysłów”, „Baza pomysłów” udostępniona pracownikom	14	23,3
Ograniczanie barier komunikacyjnych	8	13,3
Ograniczanie formalnych procedur, powiększanie zakresu swobody decyzyjnej pracowników i ich samodzielności	8	13,3
Szkolenia usprawniające kreatywne myślenie	7	11,7
Promowanie pracy zespołowej, która w naturalny sposób wpływa na stymulowanie kreatywności	6	10
<b>Brak działań motywujących do zachowań twórczych</b>	6	10

\* Wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wymienić więcej niż jedno działanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza danych zawartych w tabeli 1 wskazuje, że działania motywujące pracowników do wyrażania ich kreatywności są stosunkowo mało zróżnicowane. Co więcej, aż 10% badanych menadżerów przyznała, że w przedsiębiorstwach, w których pracują, nie ma żadnych zachęt do zachowań twórczych (respondenci ci w zdecydowanej większości reprezentowali przedsiębiorstwa małe). Ponad 50% uczestników badania wskazało na bodźce finansowe (premie, nagrody finansowe) jako narzędzie stymulowania do zachowań twórczych, trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że aż w połowie przypadków bonusy finansowe dotyczą tylko pracowników z działów badawczo-rozwojowych lub tzw. kreatywnych, czyli pracowników, którzy w ramach podstawowych obowiązków muszą bazować na swojej kreatywności.

Wśród działań menadżerskich, które mają na celu motywowanie do zachowań twórczych, dominują różnego rodzaju konkursy na pomysły, będące źródłem usprawnień organizacyjnych lub innowacji produktowych czy technologicznych. Ich organizowanie zadeklarowało aż 45% uczestników badania. Do wzrostu wewnętrznych źródeł innowacyjności ma się także przyczynić styl pracy oparty na burzy mózgów, dyskusjach problemowych itp. Tylko 4 menadżerów na 60 badanych wymieniło uwzględnianie zachowań twórczych w ocenie okresowej pracownika. Niedoceniane wydają się także rozmowy motywujące, na które wskazało tylko 6,7% badanych.

U znacznej części kierowników średniego i wysokiego szczebla silnie wydaje się być przekonanie, że działanie motywujące ma na celu stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej zachowaniom twórczym. Ta część badanych wskazała takie działania, jak: wzmacnianie poczucia sprawstwa poprzez wzrost zakresu samodzielności i swobody pracowników, ograniczanie barier komunikacyjnych oraz promowanie pracy zespołowej, która w naturalny sposób sprzyja emanacji kreatywności. Podobny charakter mają akcje typu „skrzynka pomysłów”, czyli stwarzanie miejsc do zgłaszania nowatorskich rozwiązań przez pracowników. Menadżerowie przyznali jednak, że skuteczność tego działania jest dość ograniczona, a liczba pomysłów zgłaszanych przez pracowników znacząco mniejsza od oczekiwań. Połowa menadżerów spośród tych, którzy zadeklarowali stosowanie takich rozwiązań, oszacowała średnią liczbę pomysłów zgłaszanych rocznie przez pracowników na mniej niż 10 w skali całej organizacji, co w przypadku dużych przedsiębiorstw stanowi wskaźnik bardzo niski. Znaczna część respondentów (31,7%) za sprzyjające zachowaniom twórczym uznała specjalne programy rozwojowe oraz zindywidualizowaną ścieżkę kariery dla pracowników, u których stwierdzono ponadprzeciętną kreatywność.

Uczestnicy badania, pytani o skuteczność działań podejmowanych w ich przedsiębiorstwach na rzecz pobudzania kreatywności pracowników, tylko w 10% ocenili ją jako wysoką. Większość badanych stwierdziła, że działania te są mało skuteczne (55%) lub ich nie ma (10%). Mimo że ocena ta ma charakter subiektywny, można na jej podstawie stwierdzić, iż kadra kierownicza ma świadomość, że w ich organizacjach potencjał kreatywności pracowników jest często marnotrawiony.

## 5. Podsumowanie

Można ostrożnie wnioskować, że w znacznej części przedsiębiorstw pracownicy nie są zachęcani do wyrażania swojego potencjału kreatywnego przez narzędzia finansowe lub narzędzia te stosowane są w bardzo ograniczonym zakresie (w stosunku do wybranych grup pracowników). W myśleniu menadżerów o motywowaniu do zachowań twórczych zaciera się granica między „motywowaniem do...” i „tworzeniem warunków do...”. Badani wymieniają wiele działań o charakterze bezpośrednim i pośrednim, które mają stymulować pracowników do zachowań twórczych. Ich analiza wskazuje, że w zdecydowanej większości przypadków bazują one na przekonaniu (mniej lub bardziej uświadomionym), że emanacja kreatywności stanowi naturalną, wewnętrzną potrzebę pracowników, zatem rola organizacji ogranicza się do stwarzania możliwości do działań twórczych. Jednocześnie respondenci w większości przypadków (65%) działania podejmowane w celu zachęcania podwładnych do rozwijania i przekształcania ich kreatywności w zachowania twórcze ocenili jako mało skuteczne lub stwierdzili, że ich nie ma (10% badanej próby).

Przedstawione w tym artykule wyniki badania dają podstawę do sformułowania szczegółowych problemów do dalszych badań naukowych:

- Jakie są zależności między wielkością przedsiębiorstwa a działaniami podejmowanymi w celu pobudzania pracowników do zachowań twórczych?
- Jakie mierniki stosują przedsiębiorstwa do oceny skuteczności tych działań?
- Jakie bariery identyfikuje kadra menadżerska w procesie zarządzania kreatywnością pracowników?
- Jakie są różnice w zarządzaniu kapitałem kreatywności w organizacjach niekomercyjnych i podmiotach gospodarczych?

Pośrednio wyniki badania pozwalają wnioskować, że menadżerowie są świadomi, ile warta jest dla organizacji kreatywność pracowników, ale znaczna ich część nie odczuwa osobistej odpowiedzialności za zachęcanie podwładnych do zachowań twórczych. Wskazuje na to fakt, że badani menadżerowie rzadko poszukują skutecznych, zróżnicowanych, zindywidualizowanych narzędzi stymulowania zachowań twórczych, przez co pozwalają na to, by potencjał kreatywności ich pracowników był marnotrawiony. Co więcej, prawidłowość ta utrzymuje się od wielu lat. Badania ankietowe autorki<sup>20</sup> przeprowadzone w latach 2010 i 2011 w małych i średnich przedsiębiorstwach prowadzą do bardzo podobnych wyników. Większość respondentów (92 pracowników na 146 objętych badaniami, czyli 63% badanej próby) wyraziła opinię, że ich przełożeni i pracodawcy nie zachęcają ich do zgłaszania jakichkolwiek pomysłów o charakterze innowacyjnym.

---

<sup>20</sup> J.M. Moczydłowska, *Motivating...*, op.cit., s. 52–61.



## Bibliografia

1. Amabile T.M., *Componential Theory of Creativity*, Harvard Business School 2012.
2. Bajer M., Leenders R.T., Oldham G.R., Vadera A.K., *Win or Lose the Battle for Creativity: The Power and Perils of Intergroup Competition*, „Academy of Management Journal” 2010, vol. 3, no. 4.
3. Bissola R., Imperatori B., *Organizing Individual and Collective Creativity: Flying in the Face of Creativity*, „Creative Industries Journal” 2011, vol. 20, no. 2.
4. Collins M., *Creativity and the Organization*, „IMPO” 2012, November/December.
5. Czerw A., *Jak stymulować kreatywność w organizacji?*, <http://www.competitiveskills.pl>
6. Frese M., Fayad D., *Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21 st. Century*, „Research in Organizational Behavior” 2001, vol. 23.
7. Girdauskiene L., *The Key Factors for Creativity Implementation and Knowledge Creation in an Organization: The Structural Approach*, „Economics and Management” 2013, vol. 18, no. 1.
8. Karpacz J., *Kreatywność przedsiębiorców jako determinanta poszukiwania szans*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1.
9. Lumpkin G.T., Lichtenstein B.B., *The Role of Organizational Learning in the Opportunity – Recognition Process*, „Entrepreneurship. Theory & Practice” 2005, vol. 60, no. 3.
10. Marjolein C.J., de Stobbeleir K., de Clippeleer I., *The Antecedents of Creativity Revisited: A Process Perspective*, „Creative Industries Journal” 2014, vol. 23, no. 2.
11. Moczydłowska J.M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
12. Moczydłowska J.M., *Motivating Employees to Creative Behaviours in the Practice of Polish Small and Medium Enterprises*, w: *Human Potential Management in a Company. Communication*, red. S. Borkowski, R. Bobák, Tomas Bata University in Zlin, Zlin 2011.
13. Moczydłowska J.M., *Professional Psychological Challenges in the Perception of Managers*, w: *Toyotarity. Human Resources Management*, red. S. Borkowski, J. Rosak-Szyrocka, Publisher University of Maribor, Celje 2012.
14. Radwiłowicz R., *Zaproszenie do samowiedzy, czyli o teorii treści i form samoświadomości*, Kwartalnik Naukowy „Prometeusz” 2005, nr 4.
15. Richtnér A., Löfsten H., *Managing in Turbulence: How the Capacity for Resilience Influences Creativity*, „R&D Management” 2014, vol. 44, no. 2.
16. Rodhause S., *Defining the Creative Industries*, „Creative Industries Journal” 2009, vol. 1.
17. Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Boro-wiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
18. Siedel S., *Toward a Theory of Managing Creativity-intensive Processes: a Creative Industries Study*, „Information System and e-Business Management” 2011, vol. 9.
19. Skrzypek E., *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, t. 24, nr 1.

20. Szczepańska-Woszczyzna K., *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 1.
21. Wojtczuk-Turek A., *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010.
22. Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R. W.: *Toward a theory of organizational creativity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18(2).
23. Zdonek I., Zdonek D., *Analiza procesu twórczego i zawodów kreatywnych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, zeszyt 80, nr 1933.

---

## Motivating Workers to Behave Creatively. Managerial Staff Perspective

---

### Summary

The aim of the article is to identify actions undertaken by Polish managerial staff to stimulate the creative behaviour of employees. The article consists of a theoretical as well as empirical part including the results of survey conducted among 60 representatives of managerial staff. The research results indicate that, to a large extent, employees are not encouraged to show their creative potential by financial tools, or these tools are used within a very limited scope. In the managers' approach to motivation there is a blurred difference in meaning between *motivating to do* and *providing conditions for doing*. Most of them are convinced that the emanation of creativity is a natural, inner need of employees. Thus, the role of the organisation is confined to the provision of conditions in favour of creative activities. At the same time, the respondents in most cases assessed the motivating attempts to make a better use of creative potential as not really effective or non-existent in their workplace environment. The examined managers are aware of the value of employees' creativity for the organisation, but a considerable part of them do not feel personally responsible for encouraging subordinates to behave creatively.

**Keywords:** creativeness, motivating, managers

---