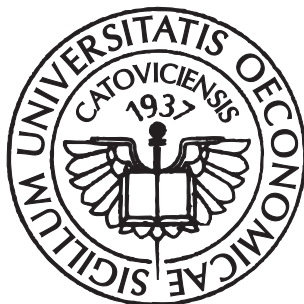


**Studia Ekonomiczne**

**ZESZYTY NAUKOWE  
WYDZIAŁOWE  
UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO  
W KATOWICACH**

# **EKONOMIA KREATYWNOŚCI. JAKOŚĆ KAPITAŁU LUDZKIEGO JAKO STYMULATOR WZROSTU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO**

**Redaktorzy naukowi**  
**Anna Lipka**  
**Stanisław Waszczak**



**Katowice 2012**

### **Komitet Redakcyjny**

Krystyna Lisiecka (przewodnicząca), Anna Lebda-Wyborna (sekretarz),  
Florian Kuźnik, Maria Michałowska, Antoni Niederliński, Irena Pyka,  
Stanisław Swadźba, Tadeusz Trzaskalik, Janusz Wywiół, Teresa Żabińska

### **Komitet Redakcyjny Wydziału Ekonomii**

Stanisław Swadźba (redaktor naczelny), Magdalena Tusińska (sekretarz),  
Teresa Kraśnicka, Maria Michałowska

### **Rada Programowa**

Lorenzo Fattorini, Mario Glowik, Miloš Král, Bronisław Micherda,  
Zdeněk Mikoláš, Marian Noga, Gwo-Hsiu Tzeng

### **Redaktor**

Elżbieta Spadzińska-Żak

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2012

**ISBN 978-83-7875-019-2**

**ISSN 2083-8611**

Wersją pierwotną „Studiów Ekonomicznych” jest wersja papierowa

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości  
bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej  
techniki reprodukcji, wymaga pisemnej zgody Wydawcy

### **WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH**

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel. 32 257-76-30, fax 32 257-76-43  
[www.wydawnictwo.ue.katowice.pl](http://www.wydawnictwo.ue.katowice.pl), e-mail: [wydawnictwo@ue.katowice.pl](mailto:wydawnictwo@ue.katowice.pl)

# Spis treści

WSTĘP .....	7
Anna Lipka: EKONOMIA KREATYWNOŚCI – Z POGRANICZA KREATOLOGII I EKONOMII .....	9
Summary .....	28
Stanisław Waszczak: TWÓRCZOŚĆ Z PERSPEKTYWY PSYCHOLOGII POZNAWCZEJ .....	29
Summary .....	39
Marian Mroziewski: AKSJONORMATYWNOŚĆ W ZARZĄDZANIU JAKO CZYNNIK KREATYWNOŚCI .....	40
Summary .....	50
Izabela Stańczyk: ROLA PIONU HR W KSZTAŁTOWANIU KREATYWNEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO (KOMUNIKAT Z BADAŃ) .....	51
Summary .....	61
Grzegorz Łukasiewicz: ARCHITEKTURA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI WSPIERAJĄCA KREATYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW .....	62
Summary .....	70
Joanna M. Moczydłowska: PROKREATYWNY SYSTEM MOTYWOWANIA JAKO WYZWANIE DLA NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM .....	71
Summary .....	80
Marek Kalinowski: MOTYWOWANIE DO KREATYWNOŚCI POPRAZ WYNAGRADZANIE – PERSPEKTYWA PRACOWNIKA.....	81
Summary .....	90
Dagmara Lewicka: CHARAKTERYSTYKA OSOBOWOŚCI, PREFERENCJI, STYLU PRACY INNOWATORA (NA PODSTAWIE BADAŃ EMPIRYCZNYCH) .....	91
Summary .....	103
Witold Dobrołowicz: TRENING INTELIGENCJI INTUICYJNO-RACJONALNEJ .....	104
Summary .....	113

Witold Dobrołowicz: INTELIGENCJA INTUICYJNA A SUKCES W BIZNESIE .....	115
Summary .....	125
Beata Jamka: ATRYBUTOWE ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO INSTRUMENTARIUM ROZWOJU KREATYWNOŚCI KADR .....	126
Summary .....	135
Agata Hilarowicz, Grażyna Osika: UWARUNKOWANIA ŚRODOWISKOWE KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW .....	136
Summary .....	145
Alicja Winnicka-Wejs: WYBRANE CECHY OFERT SZKOLENIOWYCH Z ZAKRESU KREATYWNOŚCI .....	146
Summary .....	159
Anna Rybak: KREATYWNE PODEJŚCIE DO MARKI .....	160
Summary .....	171
Alina Warzecha: KREATYWNOŚĆ W MULTI-LEVEL MARKETINGU .....	172
Summary .....	183
Henryk Mruk: ROLA KREATYWNOŚCI W TWORZENIU WARTOŚCI DLA KLIENTA .....	184
Summary .....	193
Ryszard Kłeczek: BADANIE KREATYWNOŚCI W DZIAŁANIACH MARKETINGOWYCH NA RYNKU B2B.....	194
Summary .....	207
Agnieszka Wojtczuk-Turek: „CIEMNA STRONA” KREATYWNOŚCI W ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA PODMIOTOWA I GRUPOWA .....	208
Summary .....	217
Piotr Bohdziewicz: CZAS WOLNY JAKO PRZESTRZEŃ KSZTAŁTOWANIA SIĘ INDYWIDUALNEGO POTENCJAŁU KREATYWNOŚCI.....	219
Summary .....	228
INFORMACJA O AUTORACH .....	229

**Joanna M. Moczyłowska**

# **PROKREATYWNY SYSTEM MOTYWOWANIA JAKO WYZWANIE DLA NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM**

## **Wprowadzenie**

Kreatywność stanowi ważny, interdyscyplinarny przedmiot badań coraz intensywniej obecny w naukach ekonomicznych. Wraz z rozwojem koncepcji kapitału ludzkiego intensywniej eksploracji badawczej podlegają zagadnienia kompetencji, talentów, predyspozycji osobowościowych i innych potencjalnych źródeł efektywności zawodowej pracowników, która przekłada się na efektywność i wartość organizacji. Czasy współczesne cechuje turbulencja, wysoki poziom niepewności związanej głównie z kolejnymi falami kryzysu ekonomicznego, co ewidentnie sprzyja poszukiwaniu przez badaczy nowych paradygmatów zarządzania oraz nowych, w tym niekonwencjonalnych źródeł wzmacniania i rozwoju przedsiębiorstw. Dynamiczny rozwój kreatologii wpisuje się w ten szeroki nurt badań nad potencjałem rozwojowym ludzi, zespołów i całych organizacji.

Opracowanie opiera się na założeniu, że aby kreatywność przekładała się na innowacyjne produkty lub nowatorskie rozwiązania organizacyjne czy marketingowe, musi powstać „kreatywna” organizacja charakteryzująca się sprzyjającą kreatywności kulturą organizacyjną oraz systemem motywowania uwzględniającym zachęty do zachowań twórczych pracowników. Celem rozważań jest przegląd aktualnego dorobku nauk o zarządzaniu w obszarze motywowania pracowników do kreatywności oraz zbudowanie na tej podstawie uporządkowanego zbioru motywatorów stanowiącego potencjalny punkt wyjścia do tworzenia systemów motywowania w przedsiębiorstwach i innych organizacjach oraz narzędzi ich ewaluacji.

## **1. Istota kreatywności**

W literaturze anglojęzycznej<sup>1</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. Kreatywno-

---

<sup>1</sup> Por. 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.

ność i twórczość definiuje się jako proces psychiczny, którego wynikiem jest powstanie nowych idei, nowych rozwiązań, produktów, wytworów uznanych za nowe i użyteczne<sup>2</sup>. Efekty kreatywności obejmują szeroki wachlarz rozwiązań: od drobnych adaptacji po radykalne zmiany, rozwój nowych produktów i procesów. Dlatego atrybutami kreatywności są: nowość i użyteczność, przy czym cechy te traktowane są jako komplementarne względem siebie. W tym ujęciu oryginalność idei nie wystarczy, aby była ona kreatywna, bowiem o jej wartości decyduje możliwość potencjalnego wykorzystania<sup>3</sup>.

W ocenie autorki bardziej trafne jest założenie, że kreatywność to predyspozycja psychiczna, cecha osobowości jednostki oznaczająca dyspozycję do szeroko rozumianej twórczości. 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 licznych warunków, by przekształcić się w kreatywne, twórcze rezultaty działania.

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>4</sup>. Obok wiedzy traktowana jest wręcz jako warunek konieczny do realizowania przedsiębiorczości rozumianej jako dostrzeżenie, ocenianie i wykorzystanie szans<sup>5</sup>.

Kreatywność, jak każdy rodzaj zdolności, wzbudza dyskusje dotyczące jej elitaryzmu/egalitaryzmu oraz źródła. Z jednej strony promowana jest koncepcja egalitarna: twórczy może być każdy, kreatywność jest cechą ciągłą, to znaczy 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 i wyrażania zdolności twórczych. Wydaje się, że rozstrzygnięciem tego dylematu jest przyjęcie rozwiązania kompromisowego, czyli uznanie, że źródła kreatywno-

<sup>2</sup> Por. A. Wojtczuk-Turek: *Rozwijanie kompetencji twórczych*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 47; M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 13-14.

<sup>3</sup> M. Brzeziński, A. Leszczyńska: *Kreatywność a dynamika organizacji*. „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 1, s. 22.

<sup>4</sup> Por. J. Karpacz: *Kreatywność przedsiębiorców jako determinanta poszukiwania szans*. „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1, s. 8-9.

<sup>5</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.

ści mają zarówno charakter 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.

## 2. Motywowanie do kreatywności w wybranych teoriach motywowania

Wobec bardzo bogatej literatury dotyczącej problematyki motywacji i motywowania<sup>6</sup>, w niniejszym opracowaniu autorka skoncentruje się na tych teoriach, które wprost odnoszą się do motywowania pracowników do zadań wymagających wysokiej kreatywności.

Jeśli przyjmiemy, że rozwijanie i uzewnętrznianie kreatywności stanowi nieodłączny element procesu samorealizacji człowieka, to problematyka ta obecna jest we wszystkich teoriach treści motywacji odwołujących się do motywacyjnej wartości zaspokajania potrzeb. Trzeba w tym miejscu przywołać takich klasyków teorii motywowania, jak A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland, C. Alderfer. Na szczególną uwagę zasługują tu prace A. Masłowa, który wskazywał na kreatywność jako element dwufazowego procesu: etap pierwszy to powstanie idei, pomysłu, koncepcji, natchnienia, a etap drugi to wdrożenie pomysłu, przekształcenie idei w dzieło, a więc konkretna praca wymagająca motywacji.

Nie sposób pominąć w tej analizie bogatego dorobku polskiego psychologa, J. Kozielskiego<sup>7</sup>, który traktował kreatywność w kategoriach transgresji, czyli przekraczania granic. Motywację do zachowań twórczych określał jako motywację hubrystyczną, której źródłem jest potrzeba hubrystyczna. Istotą tej potrzeby jest dążenie do podkreślania swojej odrębności, inności, oryginalności, a także ważności. Motywacja hubrystyczna wraz z motywacją poznawczą tworzą motywację heterostatyczną (inaczej motywację wzrostu), bazującą głównie na wartościach.

Koncepcje motywowania nawiązujące bezpośrednio do aktywowania kreatywności to poznawcza teoria oceny i będąca jej rozwiniętą wersją teoria autodeterminacji. Określane są jako przełomowe<sup>8</sup>, podważające wszystkie poprzednie teorie wyjaśniające przebieg i uwarunkowania procesów motywa-

<sup>6</sup> Por. J.M. Moczydłowska: *Zarządzanie kompetencjami a motywowanie pracowników*. Difin, Warszawa 2008, s. 93-134.

<sup>7</sup> Por. J. Kozielski: *Koncepcja transgresyjna człowieka*. PWN, Warszawa 1987.

<sup>8</sup> Por. R. Karaś: *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 58.



cyjnych. R. de Charms, prekursor poznawczej teorii oceny, skrytykował powszechne wcześniej przekonanie, że oddziaływanie motywatorów wewnętrznych, takich jak samorealizacja czy autonomia, jest niezależne od motywatorów zewnętrznych, których przykładem jest wysokość wynagrodzenia czy awans. Wyniki przeprowadzonych przez R. de Charmsa badań wskazywały, że stosowanie nagród zewnętrznych wobec pracowników, którzy wcześniej realizowali jakieś zadanie wyłącznie w celu uzyskania gratyfikacji wewnętrznych, powoduje obniżenie całkowitego poziomu motywacji. Teza ta była rozwijana i uszczegóławiana przez E.L. Deciego oraz R.M. Ryana. Interpretując wyniki prowadzonych przez siebie badań doszli oni do wniosku, że dostarczanie pracownikowi motywatorów zewnętrznych w celu wzmocnienia działań podejmowanych pierwotnie pod wpływem czynników wewnętrznych powoduje wyparcie lub osłabienie motywacji wewnętrznej. W teorii tej podstawowym motorem ludzkich zachowań zawodowych jest potwierdzanie własnej podmiotowości, niezależności, samodzielności. Motywatory pozytywne to te, które przyczyniają się do wzrostu poczucia kompetencji zawodowych. Uzależnianie wysokości wynagrodzenia od oceny konkretnych, wymiernych wyników pracy może być traktowane jako forma „kontroli przez przymus” i niesie w sobie znaczne ryzyko obniżenia poziomu motywacji. Równie negatywne skutki pociągają za sobą inne przejawy determinizmu otoczenia w organizacji, na przykład negatywna lub mająca charakter kontrolny informacja zwrotna, autokratyczny styl zarządzania, klimat konkurencji między pracownikami tego samego przedsiębiorstwa.

Motywacyjny wymiar czynników wewnętrznych szczególnie intensywnie ujawnia się w przypadku zadań wymagających kreatywności. Takie zmienne, jak zainteresowania czy satysfakcja z podejmowania wyzwania, silniej motywują do działań kreatywnych niż motywatory zewnętrzne. Te ostatnie powodują raczej skłonności do postępowania ze schematami zachowań sprawdzonymi wcześniej. Pracownik, chcąc uzyskać gratyfikację zewnętrzną (na przykład nagrodę finansową) będzie, w myśl tej teorii, unikał niepewnych, choć innowacyjnych działań. Wybierze takie metody postępowania, które w podobnej sytuacji w przeszłości przyniosły oczekiwany rezultat. Zadanie przestanie być celem samo w sobie. Ponadto zwrócono uwagę na skutki długofalowe oddziaływania bodźców zewnętrznych. Z czasem następuje rodzaj „uzależnienia się” od motywatorów zewnętrznych i działania podejmowane początkowo z pobudek pozamaterialnych przestają być podejmowane w sytuacji braku takich samych lub wręcz wyższych nagród. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa oznacza to nieuzasadniony przyrost kosztów.

Jedną z praktycznych implikacji takiego sposobu myślenia o motywacji i motywowaniu jest koncepcja *przedsiębiorcy intelektualnego*, postrzegającego swoją rolę w przedsiębiorstwie jako podejmowanie intelektualnego wyzwania, które jest wystarczającym źródłem motywacji do pracy. Taki pracownik bawi się i uczy, czerpie przyjemność z pracy, a jednocześnie dostaje w zamian to, co jest jego pasją – możliwość poszerzania swojej wiedzy dzięki dostępowi do zasobów organizacji, które w innym przypadku byłyby dla niego niedostępne<sup>9</sup>.

Przyjęcie i wdrożenie teorii E.L. Deciego i R.M. Ryana oznaczałoby w praktyce zarządzania prawdziwy przewrót. Zdecydowana większość systemów motywowania funkcjonujących w przedsiębiorstwach i innego typu organizacjach opiera się na stosowaniu motywatorów zewnętrznych, zwłaszcza finansowych. Konieczne wydaje się zatem postawienie pytania, czy poznawcza teoria oceny ma wystarczające uzasadnienie empiryczne, by pod jej wpływem postulować radykalne zmiany. Odpowiedź na tak postawione pytanie jest negatywna, choć znajdujemy przykłady badań eksperymentalnych potwierdzających niszczenie motywacji wewnętrznej przez nagrody zewnętrzne o charakterze materialnym. Dowodzą one, że wypieranie wewnętrznej motywacji jest optymalną reakcją na wprowadzenie nagród zewnętrznych w sytuacji, kiedy wewnętrzna motywacja skierowana jest na interesy przełożonego (na przykład kiedy pracownik motywowany jest lojalnością). Kiedy satysfakcja z pracy wypływa z działania na rzecz przełożonego, a ten przełożony równocześnie kontroluje wynagrodzenie pracownika, zewnętrzne nagrody mogą negatywnie wpływać na osiągnięcia pracownika. U pracownika pojawia się w takiej sytuacji nieświadomy konflikt pomiędzy interesami zewnętrznymi a wewnętrznymi, jeśli te drugie są powiązane z zyskami i zadowoleniem pracodawcy. Kiedy jednak wewnętrzna motywacja jest nakierowana na bardziej ogólne normy zachowania (na przykład uczciwa praca za uczciwą płacę) niż na korzyści pracodawcy, nie zostaje ona zredukowana pod wpływem wprowadzenia dodatkowego wynagrodzenia w postaci bodźców zewnętrznych<sup>10</sup>.

Krytycy teorii autodeterminacji wskazują, że nie uwzględnia ona w stopniu wystarczającym społecznych uwarunkowań procesu motywowania pracowników. Przez całe swoje życie człowiek uczy się, że za poniesiony wysiłek otrzymuje nagrodę zewnętrzną. W sposób szczególny dotyczy to środowiska pracy. Istnieje zatem uzasadniona obawa, że oparcie systemu motywowania wyłącznie na motywacji wewnętrznej pozostaje w zbyt silnej sprzeczności z przyzwyczajeniami, nawykami myślowymi i poczuciem sprawiedliwości ludzi oczekujących za swój wysiłek i wynik pracy – wynagrodzenia w po-

<sup>9</sup> Por. S. Kwiatkowski: *Przedsiębiorczość intelektualna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 24-25.

<sup>10</sup> H.S. James: *Why Does the Introduction of Monetary Compensation Produce a Reduction in Performance?* „CORI Working Paper” z 1.03.2003, s. 2-3.

staci motywatorów zewnętrznych, i to głównie materialnych. Dlatego warto poszukiwać rozwiązań kompromisowych między radykalnymi tezami E.L. Deciego i R.M. Ryana a zwolennikami wykorzystywania bodźców zewnętrznych w motywowaniu. Mogą nimi być na przykład: współudział pracowników w konstruowaniu systemów wynagradzania oraz duża swoboda w wyborze nagród. Taki wariant pozwala na podmiotowe, zindywidualizowane traktowanie pracowników, zaspokajające potrzebę autonomii i samodzielności przy jednoczesnym wykorzystywaniu motywatorów zewnętrznych.

### 3. Stymulowanie kreatywności w praktyce przedsiębiorstw

Kształtowanie środowiska organizacji sprzyjającego rozwojowi kreatywności pracowników, przekształcanie efektów indywidualnej i zespołowej kreatywności w wyniki przedsiębiorstwa stanowi jeden z podstawowych wskaźników profesjonalnego zarządzania. Uzasadnione jest jednak pytanie, czy wiedza ta, tak mocno eksponowana w licznych pracach naukowych, rzeczywiście przenika do praktyki działania przedsiębiorstw. Czy stosowane systemy motywowania uwzględniają nagradzanie zachowań twórczych?

W kwietniu 2008 roku firma The Network<sup>11</sup> przeprowadziła badania ankietowe na temat motywowania pracowników do wyrażania ich kreatywności. Tylko 16% użytkowników światowych serwisów rekrutacyjnych przyznało, że pracodawcy wynagradzają ich dodatkowo za innowacyjne pomysły i rozwiązania. Aż 63% ankietowanych odpowiedziało, że pracodawcy nie nagradzają ich za pomysły wpływające na efektywność pracy, gdyż traktują je jako część obowiązków pracowników. Co piąty (21%) respondent przyznał natomiast, że nagrody za innowacyjność zdarzają się w ich miejscach pracy, ale nagradzane są tylko najlepsze rozwiązania. W badaniu wzięło udział ponad 25 tysięcy osób z 21 państw Europy, Stanów Zjednoczonych oraz Bliskiego Wschodu.

Wyniki polskie są zbliżone do średniej światowej. Użytkownicy portalu pracuj.pl w 64% przyznali, że pracodawcy nie nagradzają ich za innowacyjność. Odmiennego zdania było 13%, a 23% odpowiedziało, że pracodawcy „czasem” nagradzają najbardziej pomysłowych pracowników. Na tle innych państw negatywnie wyróżniają się: Estonia, Finlandia, Łotwa i Litwa, gdzie tylko po kilka procent ankietowanych odpowiedziało „tak” na pytanie dotyczące nagradzania pracowników za pomysłowość.

---

<sup>11</sup> The Network, sojusz serwisów rekrutacyjnych w około 70 krajach na świecie, do którego należy polski pracuj.pl

Badania autorki<sup>12</sup> przeprowadzone w roku 2010 i 2011 w małych i średnich przedsiębiorstwach Polski północno-wschodniej prowadzą do bardzo podobnych wyników. Większość respondentów (92 pracowników na 146 objętych badaniami, czyli 63% badanej próby) wyraziła opinię, że przełożeni i pracodawcy nie zachęcają ich do zgłaszania jakichkolwiek pomysłów o charakterze innowacyjnym. W tych przedsiębiorstwach, których pracownicy deklarują, że czują się zachęceni do zgłaszania nowatorskich, twórczych rozwiązań, najczęściej motywuje się ich do takich zachowań, wykorzystując bodźce inne niż finansowe. Pracownicy mają możliwość zgłaszania swoich pomysłów w toku rozmów, dyskusji, „burzy mózgow”, spotkań o charakterze szkoleniowym. Można przyjąć, że przedsiębiorstwa te tworzą swoisty klimat innowacyjny, który nie zawsze przekłada się na dodatkowe dochody pracownika, ale odwołuje się do wartości psychologicznych, takich jak poczucie przydatności, profesjonalizm zawodowy, samorealizacja. Pracownik, którego pomysł zostanie przyjęty i wdrożony, doświadcza satysfakcji, ocenia ten fakt w kategoriach osobistego osiągnięcia zawodowego.

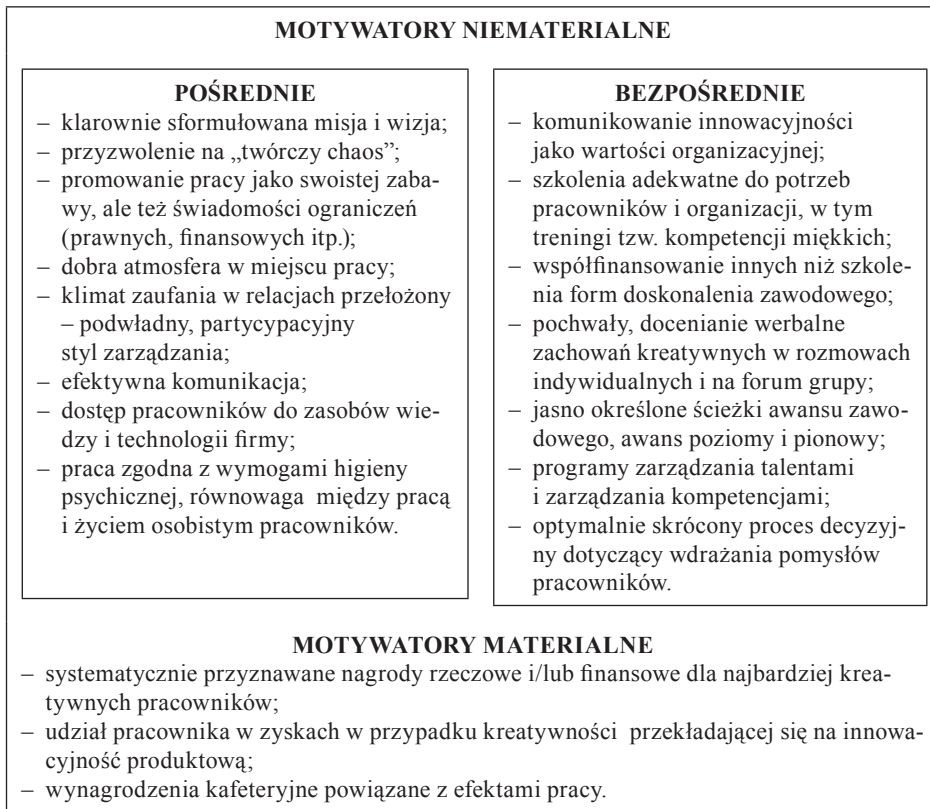
Wyrażaniu kreatywności pracowników sprzyja także delegowanie uprawnień. Jako formę zachęty wymienia ją około 11% respondentów. Wartość takich zachowań przełożonych znajduje uzasadnienie we współczesnej wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu i psychologii. O sposobie myślenia na dany temat – zarówno myślenia poszczególnych jednostek, jak i całych grup społecznych – w znacznym stopniu decyduje poczucie sprawstwa. Można je zdefiniować jako przeświadczenie człowieka o współudziale w podjęciu i realizacji danej decyzji, przekonanie, że jest się nie tylko wykonawcą, ale „autorem” decyzji. Sprawstwo silnie koreluje z poczuciem odpowiedzialności za decyzję, zdarzenie, sytuację, których człowiek czuje się sprawcą. Jeżeli zatem pracownik czuje się odpowiedzialny za dany odcinek pracy, za obsługę konkretnego klienta lub za wartość konkretnego produktu, będzie miał również motywację do wprowadzania twórczych rozwiązań organizacyjnych, marketingowych, a nawet produktowych, w tym usługowych. Trzeba jednak zaznaczyć, że tylko u około 33% pracowników z podgrupy 54 osób, które w ankiecie zadeklarowały, że są zachęcane do zgłaszania swoich pomysłów, satysfakcja o podłożu czysto emocjonalnym wzmacniana jest przez motywatory finansowe (uwzględnienie pomysłowości, kreatywności pracownika w systemie premiowania).

---

<sup>12</sup> Szerzej na ten temat: 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, Zlin 2011, s. 52-61.

## 4. Prokreatywne bodźce motywowania – propozycja systematyzacji

System motywowania pracowników nie może być w sposób jednoznaczny i precyzyjny oddzielony od kultury organizacyjnej, ponieważ te dwa elementy silnie się przenikają. Jeśli mówi się, że system motywowania zawiera motywatory materialne i pozamaterialne, to właśnie pozamaterialne bodźce motywujące, na przykład swobodny przepływ informacji czy dobra atmosfera w zespole, stanowią przykłady czynników tworzących jednocześnie proinnowacyjną kulturę organizacji.



Rys. 1. Części składowe systemu motywowania do zachowań kreatywnych

W poprzednich fragmentach opracowania wykazano dominującą rolę motywacji wewnętrznej w aktywacji potencjału kreatywności pracowników. Dlatego w proponowanej systematyce (por. rys. 1) tak bardzo akcentuje się motywatory niematerialne, w tym pośrednie, które są silnie powiązane z kulturą organizacji. Jednak, w ocenie autorki, uwarunkowania społeczne, w tym rola pieniądza w życiu współczesnego człowieka, nakazują uwzględnienie wśród

motywatorów prokreatywnych także czynników materialnych. Różnego rodzaju nagrody materialne ściśle powiązane z zachowaniami kreatywnymi pracowników mogą w istotny sposób uzupełniać i wzmacniać oddziaływanie bodźców niematerialnych. Realizacja tego postulatu w praktyce często napotyka trudności. Trzeba przecież wyraźnie komunikować pracownikom, jakie zachowania w danej, konkretnej organizacji traktowane są jako twórcze, tym samym godne nagrody. Menedżerowie najwyższego szczebla muszą także zdecydować, czy nagroda przyznawana jest za samo zgłoszenie ciekawego pomysłu, czy wyłącznie za wynik jego wdrożenia, na co pracownik ma zwykle dość ograniczony wpływ. Jednak mimo sygnalizowanych potencjalnych trudności temat prokreatywnego motywowania wydaje się dziś szczególnie aktualny, ważny i godny podjęcia przez praktyków zarządzania.

## Podsumowanie

Istnieją różne sposoby pozyskania potencjału kreatywności pracowników. Trzeba zwracać uwagę na tę cechę w trakcie doboru pracowników, preferując tych, których predyspozycje zapewnią przedsiębiorstwu pojawianie się innowacyjnych produktów czy rozwiązań organizacyjnych. Z drugiej strony można odpowiednio oddziaływać na pracowników w celu wytrenowania pewnych technik twórczego myślenia. Można w końcu starać się likwidować wewnętrzne bariery, które tłumią kreatywność pracowników, budując prokreatywną kulturę zarządzania. W dobie rynku, na którym jest tak wiele niezwykle podobnych do siebie produktów, umiejętność stworzenia czegoś nietypowego, oryginalnego stała się niezwykle cenna. Wyróżniająca przedsiębiorstwo i jego produkty nietypowość może przejawiać się zarówno w nowych rozwiązaniach technologicznych, konstrukcyjnych, jak i w działaniach marketingowych. Niezależnie od obszaru, w którym kreatywność miałaby się przejawiać, dobrze, jeśli organizacja jako całość jest kreatywna: tworzy klimat kreatywnego działania, proinnowacyjną kulturę organizacyjną, stymulującą kreatywność system motywacyjny.

W opracowaniu dokonano usystematyzowania dorobku w obszarze motywowania do zachowań kreatywnych. Wskazano na pożądane motyvatory traktowane jako operator przekształcający kreatywność rozumianą jako potencjalność w zachowania pracowników. W ocenie autorki mogą one stanowić punkt wyjścia do budowania prokreatywnego systemu motywacyjnego uwzględniającego, obok motywatorów, także mechanizmy i zasady ich przyznawania, sposób powiązania z efektami pracy, powiązania z innymi elementami procesu kadrowego, takimi jak dobór pracowników, ocenianie czy zarządzanie karierą.

PROCREATIVE MOTIVATION SYSTEM AS A CHALLENGE  
FOR MODERN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

**Summary**

The article is based on the assumption that in order to find employees creativity reflected in the economic results of the enterprise, the „creative” organization must emerge, which is characterized by organizational culture conducive to creativity and motivation system that takes into account incentives needed for creative behaviours of employees. The article contains an overview of achievements of management science in the area of motivation for creativity and a model of procreative incentives, constituting a potential starting point for creating tools of the evaluation of motivation systems in enterprises and other organizations.