

Małgorzata KRÓL
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Zarządzania Organizacjami

OCZEKIWANIA PRACODAWCÓW WOBEC KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW

Streszczenie. Problematyka artykułu koncentruje się wokół zagadnień związanych z kreatywnością pracowników, z uwzględnieniem zróżnicowania wynikającego ze specyfiki stosowanych form zatrudnienia. W artykule zaprezentowano wyniki badań własnych. Pokazują one, że w badanych organizacjach oczekiwanie kreatywności pracowników ma w większym stopniu charakter deklaracyjny niż rzeczywisty. W badanych organizacjach w zasadzie nie wykorzystuje się kreatywności jako kryterium oceny kandydatów do pracy i pracowników. Nie stosuje się też technik wspierających rozwój kreatywności pracowników. Przede wszystkim w specyfice zadań wykonywanych przez pracowników upatruje się czynników wspierających bądź osłabiających ich kreatywność.

Słowa kluczowe: kreatywność, elastyczne formy zatrudnienia

EMPLOYERS' EXPECTATIONS REGARDING CREATIVITY OF EMPLOYEES

Summary. The problems described in the article are focused on the issues connected with the workers' creativity taking into consideration their different forms of employment. The article presents the outcome of the own research. The results based on analyzed organizations show that the expectations concerning workers' creativity are more of declarative type than the real one. In fact they do not use the creativity as the criterion of evaluation of both the candidates for a job and the employees. They do not apply techniques supporting the workers creativity. They look at workers' tasks as the factors that either support or weaken their creativity.

Keywords: creativity, flexible forms of employment

1. Wprowadzenie

Współcześnie coraz częściej wśród kompetencji oczekiwanych od pracowników pojawia się kreatywność. W konsekwencji zagadnienie kreatywności zaczęło interesować nie tylko praktyków HR, ale również teoretyków i badaczy obszaru gospodarowania kapitałem ludzkim.¹ Jest to problematyka stosunkowo nowa i bez wątpienia wymagająca badań i analiz, które pomogą uzyskać niezbędne na ten temat informacje z organizacji, a w następstwie uporządkować wiedzę z zakresu kreatywności w szeroko rozumianym obszarze HR.

Celem artykułu jest próba określenia oczekiwań pracodawców wobec kreatywności pracowników. Szczególnie zwrócono uwagę na ewentualne różnice, mogące wynikać z tytułu zatrudniania pracowników w ramach różnych elastycznych form zatrudnienia.

Na potrzeby niniejszego artykułu sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- Organizacje deklarują potrzebę kreatywności kapitału ludzkiego, jednak rzadko podejmują konkretne działania, mające na celu jej wspieranie i rozwój.
- Tylko niektóre formy zatrudnienia wiążą się z oczekiwaniem kreatywności od pracowników. Dotyczy to przede wszystkim pracowników zatrudnionych na podstawie umów o pracę na czas nieokreślony, umów o dzieło oraz samozatrudnienia.
- Do czynników wspierających kreatywność pracowników w organizacji można zaliczyć szczególnie: charakter pracy (złożoność i zmienność zadań, samodzielne kształtowanie procesu pracy), nagradzanie nowatorskich pomysłów oraz znajomość technik twórczego myślenia.
- Wśród głównych czynników osłabiających kreatywność pracowników można natomiast wyróżnić: charakter wykonywanej pracy (schematyczność, powtarzalność zadań, konieczność przestrzegania ogólnych wskazówek), niedocenywanie pomysłów pracowników oraz nieznanostwo technik twórczego myślenia.

Powyższe hipotezy zweryfikowano na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz analizy wyników badań własnych.

2. Kreatywność jako atrybut pracownika

Współczesne organizacje przywiązują szczególną uwagę do posiadanego kapitału ludzkiego, którego atrybutem są określone kompetencje zawodowe. Podkreśla się, że

¹ Przykładem publikacji dotyczącej zagadnień kreatywności w obszarze HR jest m.in. następująca książka: Lipka A., Król M., Winnicka-Wejs A.: Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kracjonizmu. Difin, Warszawa 2011.

nabierają one „charakteru zmiennego i sytuacyjnego”.² Od kandydatów do pracy, a później od pracowników oczekuje się nie tylko ich określonego poziomu, czy poliwalentności, ale również stawia się przed nimi inne wymagania, dotyczące m.in. umiejętności kreatywnego podejścia do wykonywanych obowiązków zawodowych. Zapotrzebowanie organizacji na kreatywność znajduje wyraz zarówno w profilach wymagań kompetencyjnych kandydatów do pracy,³ jak i w definiowanych kryteriach oceniania pracowników.⁴ Kreatywność staje się bowiem pożądaną cechą pracowników, która leży u podstaw realizowanych przez nich karier zawodowych.⁵

W literaturze kreatywność interpretowana jest jako „zdolność jednostki do tworzenia nowych idei lub do nowego spojrzenia na pomysły już istniejące”.⁶ Innymi słowy, jest to zachowanie człowieka, polegające na generowaniu nowych i wartościowych wytworów,⁷ którego celem jest zaspokajanie potrzeb lub rozwiązywanie problemów.⁸ W literaturze wskazuje się na cztery elementy charakterystyki kreatywności, mianowicie:⁹

- zawsze wymaga ona twórczego myślenia lub działania,
- działania twórcze są celowe,
- muszą one prowadzić do powstania czegoś oryginalnego,
- wynik końcowy musi być wartościowy.

Przyjmując przytoczone definicje, kreatywność odnosić można do wszelkich obszarów aktywności człowieka, w tym także do wykonywanej pracy zawodowej. W procesie pracy kreatywność pomaga w przewyżnianiu problemów, a także ułatwia wprowadzanie i przystosowywanie się do zmian.¹⁰

Warto podkreślić, że we wcześniejszych koncepcjach kreatywność miała charakter elitarny i była atrybutem wyłącznie osób wybitnie uzdolnionych. Obecnie jest uznawana za cechę egalitarną, gdyż wychodzi się z założenia, że kreatywność jest powszechną cechą natury ludzkiej¹¹. Posiada ją każdy człowiek (czyli również każdy pracownik), jednak w różnym

² Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2005, s. 74.

³ Zob. Piechnik-Kurdziel A.: Analiza pracy, [w:] Szalkowski A. (red.): Podstawy zarządzania personelem. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 70-72.

⁴ Zob. Kopeć J.: Ocenianie pracowników, [w:] Szalkowski A. (red.): Podstawy zarządzania personelem. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 132.

⁵ Zob. Kostera M., Kownacki S.: Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1997, s. 492-493.

⁶ Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004, s. 504.

⁷ Zob. Nęcka E.: Psychologia twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003, s. 19.

⁸ Zob. Brzeziński M.: Organizacja kreatywna. PWN, Warszawa 2009, s. 14.

⁹ Zob. Trompenaars F.: Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 25.

¹⁰ Zob. Szaban J.M.: Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 413.

¹¹ Zob. Brzeziński M.: op.cit., s. 14.

stopniu i w różnym zakresie¹². Zapotrzebowanie na kreatywność pracowników wiąże się z potrzebą tworzenia nowych sposobów rozwiązywania problemów na wielu stanowiskach pracy¹³. Jednak zadaniem kreatywnego pracownika jest nie tyle wdrażanie swoich pomysłów w życie (ich implementacja jest cechą innowacyjności), ile ich generowanie.

Ze względu na realizowane cele wyróżnić można dwa rodzaje kreatywności pracowników, mianowicie¹⁴:

- kreatywność koncepcyjną, czyli „poszukiwanie” oraz
- kreatywność operacyjną, czyli „przyswajanie”.

Kreatywność koncepcyjna jest wykorzystywana przy opracowywaniu nowych koncepcji, metod, produktów. Po części ma ona charakter wrodzony, ale także nabywa się ją poprzez poznawanie zależności i mechanizmów rządzących danymi procesami. Natomiast kreatywność operacyjna znajduje zastosowanie przy wyborze i wdrażaniu nowych koncepcji – wytworów kreatywności koncepcyjnej – do praktyki organizacyjnej. Nabywanie i rozwijanie kreatywności operacyjnej dokonuje się poprzez doświadczanie określonych zjawisk i procesów w praktyce.

Pracownicy wykazujący się kreatywnością mają jasność celów, które zamierzają osiągnąć, sami dostrzegają istniejące problemy oraz je rozwiązują, są otwarci na zmiany i umieją się do nich adaptować, stale poszukują nowych rozwiązań, wykazują się mobilnością, a rotację stanowisk pracy traktują jako instrument poszerzania i podnoszenia kompetencji zawodowych, są także otwarci na rozwój i chętnie poszerzają wiedzę o sobie i swojej organizacji¹⁵. Ponadto, kreatywnych pracowników cechuje m.in.: elastyczność myślenia i działania, szerokie horyzonty poznawcze, wytrwałość w dążeniu do sukcesu, niezależność od opinii innych, wiara w siebie, poczucie wolności w myśleniu i działaniu, odwaga w podejmowaniu ryzykownych decyzji i przedsięwzięć, myślenie holistyczne oraz chęć przełamywania obowiązujących paradygmatów.¹⁶

Organizacja, której szczególnie zależy na kreatywności swoich pracowników, powinna podejmować działania zmierzające do jej pobudzania. Może tego dokonywać oddziałując na elementy trójskładowego modelu kreatywności, czyli na: wiedzę specjalistyczną pracowników, umiejętności twórczego myślenia oraz motywację wynikającą z istoty

¹² Zob. Waszczak S.: Kultura organizacyjna a innowacyjność i kreatywność pracowników, [w:] Bieniok H., Kraśnicka T. (red.): *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 406.

¹³ Zob. Gurmińska K.: Zarządzanie kreatywnością, [w:] Gonciarski W. (red.): *Poszukiwanie nowych koncepcji i metod zarządzania*. Wydawnictwo Wojskowej Akademii Technicznej, Warszawa 2008, s. 267.

¹⁴ Zob. Brzeziński M.: op.cit., s. 37.

¹⁵ Zob. Kostera M., Kownacki S.: op.cit., s. 493; Szaban J.M.: op.cit., s. 413.

¹⁶ Zob. Brzeziński M.: op.cit., s. 67.

zadania.¹⁷ Wzrost poziomu każdego z wymienionych elementów przyczynia się do większej kreatywności pracowników.

Kreatywni pracownicy oczekują specyficznych warunków wykonywania pracy. Nie sprzyjają kreatywności zhierarchizowane struktury organizacyjne o sztywnych regułach działania oraz sztucznie określanych rolach, które pozostawiają niewiele swobody zatrudnionym pracownikom. Na tworzenie się klimatu blokującego kreatywność wpływa również nienagradzanie prób tworzenia innowacji i nowych rozwiązań¹⁸. Natomiast stymulowanie do twórczego rozwoju, niezależność w pracy i interesujące zadania pozytywnie wpływają na kreatywność.¹⁹ Organizacja poprzez kształtowanie odpowiedniej atmosfery pracy może wspierać lub tłumić kreatywność pracowników.²⁰ Szczególnie wspierają ją klimat i struktura sprzyjające:²¹

- swobodnemu komunikowaniu się organizacji z otoczeniem,
- swobodnemu komunikowaniu się uczestników organizacji,
- integracji działań w organizacji.

3. Kreatywność pracowników w świetle badań

Dane dotyczące oceny kreatywności pracowników zebrano w ramach badań zrealizowanych w okresie od lutego do marca 2011 roku wśród 36 organizacji działających na terenie województwa śląskiego. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety, który został skierowany do pracowników działów kadr.

Podstawowe charakterystyki badanych organizacji w ujęciu krzyżowym przedstawiają tabele 1 i 2.

¹⁷ Zob. Robbins S.P., Judge T.A.: *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa 2012, s. 82.

¹⁸ Zob. Ulatowska R.: *Makroekonomiczne inhibitory kreatywności na przykładzie wybranych organizacji*, [w:] Marek T., Szopa A. (red.): *Innowacyjne zarządzanie organizacjami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 65.

¹⁹ Zob. Gurmińska K.: *op.cit.*, 230.

²⁰ Zob. Zawadzki K.: *Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników*, [w:] Juchnowicz M. (red.): *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 452.

²¹ Zob. Łucewicz J.: *Organizacyjne zachowania człowieka*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 182.

Tabela 1
Struktura badanych organizacji ze względu na wielkość zatrudnienia oraz formę własności

		Forma własności		Ogółem
		publiczna	prywatna	
Wielkość zatrudnienia	do 9 osób	0	6	6
	10-49 osób	1	3	4
	50-249 osób	1	7	8
	250-499 osób	1	3	4
	500-999 osób	0	2	2
	1000 i więcej osób	1	11	12
Ogółem		4	32	36

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych organizacji liczebnie przeważały podmioty prywatne, których w badaniu wzięło udział 32. Pozostałe 4 były podmiotami publicznymi. Ze względu na wielkość zatrudnienia w badaniu uczestniczyło: 6 mikroorganizacji, 4 – małe, 8 – średnich i 18 dużych podmiotów.

Tabela 2
Struktura badanych organizacji ze względu na zasięg działania i pochodzenie kapitału

		Pochodzenie kapitału			Ogółem
		polski	mieszany	zagraniczny	
Zasięg działania	lokalny	5	0	0	5
	regionalny	6	2	0	8
	krajowy	4	2	1	7
	międzynarodowy	4	1	4	9
	światowy	1	6	0	7
Ogółem		20	11	5	36

Źródło: opracowanie własne.

Badane organizacje z uwagi na zasięg działania cechowała różnorodność. Pięć spośród nich zadeklarowało prowadzenie działalności o zasięgu lokalnym, 8 – regionalnym, 7 – krajowym, 9 – międzynarodowym, a 7 – światowym. Natomiast pod względem pochodzenia kapitału liczebnie dominowały organizacje z polskim kapitałem (20 wskazań), a w dalszej kolejności z kapitałem mieszanym (11 wskazań) oraz zagranicznym (5 wskazań).

Respondenci oceniali kreatywność pracowników świadczących pracę w ramach zatrudnienia typowego (tj. umowy o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze godzin) oraz wskazanych form zatrudnienia nietypowego (elastycznego). W tym drugim przypadku uwzględniono następujące formy zatrudnienia: umowę o pracę na czas określony, umowę na okres próbny, umowę na zastępstwo, umowę na czas wykonania określonej pracy, umowę zlecenie, umowę o dzieło, umowę o pracę nakładczą, pracę tymczasową oraz samozatrudnienie.

W ocenie respondentów występuje potrzeba kreatywności pracowników. Taką opinię wyraziło 31 z 36 badanych. Jednak ocena potrzeby kreatywności z uwzględnieniem form,

w ramach których zatrudniani są pracownicy, nie jest już taka jednoznaczna. Respondenci najczęściej wskazywali bardzo dużą i dużą potrzebę kreatywności w przypadku pracowników zatrudnianych w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony, umowy o dzieło oraz samozatrudnienia. Natomiast najmniejszą potrzebę kreatywności dostrzegają, gdy mowa o pracownikach wykonujących pracę w ramach pracy tymczasowej, umowy na zastępstwo oraz umowy na okres próbny (zob. tab. 3). Co ciekawe, częściej potrzebę kreatywności pracowników wskazywali respondenci reprezentujący organizacje zatrudniające do 249 pracowników, niż respondenci wywodzący się z dużych podmiotów.

Tabela 3

Ocena potrzeby kreatywności pracowników świadczących pracę
w ramach wybranych form zatrudnienia

Forma zatrudnienia	Potrzeba kreatywności pracowników				
	bardzo duża	duża	średnia	mała	bardzo mała
Umowa o pracę na czas nieokreślony	4	26	3	3	0
Umowa o pracę na czas określony	3	14	11	8	0
Umowa na okres próbny	0	0	7	24	5
Umowa na zastępstwo	0	0	0	33	3
Umowa na czas wykonania określonej pracy	1	4	23	5	3
Umowa zlecenie	0	3	14	15	4
Umowa o dzieło	8	21	4	3	0
Umowa agencyjna	0	11	15	6	4
Umowa o pracę nakładczą	0	0	13	16	7
Praca tymczasowa	0	0	0	25	11
Samozatrudnienie	2	19	13	1	1

Źródło: opracowanie własne.

W podobny sposób jak potrzebę kreatywności ocenili respondenci poziom kreatywności pracowników, wykonujących pracę w ramach poszczególnych form. Najwyższy poziom kreatywności, zdaniem respondentów, cechuje pracowników wykonujących pracę w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony, umowy o dzieło i samozatrudnienia. Najniższy ponownie – pracowników tymczasowych oraz świadczących pracę w ramach umów na zastępstwo i na okres próbny (zob. tab. 4). W tym przypadku charakterystyki badanych organizacji (tj. wielkości zatrudnienia, forma własności, pochodzenie kapitału oraz zasięg działania) nie różnicowały struktury odpowiedzi.

Tabela 4

Ocena poziomu kreatywności pracowników zatrudnionych
w ramach wybranych form zatrudnienia

Forma zatrudnienia	Poziom kreatywności pracowników				
	bardzo wysoki	wysoki	średni	niski	bardzo niski
Umowa o pracę na czas nieokreślony	2	21	1	9	3
Umowa o pracę na czas określony	2	13	8	8	5
Umowa na okres próbny	0	0	3	31	2
Umowa na zastępstwo	0	0	4	28	4
Umowa na czas wykonania określonej pracy	0	2	27	3	4
Umowa zlecenie	0	1	19	11	5
Umowa o dzieło	3	18	6	5	4
Umowa agencyjna	0	7	17	9	3
Umowa o pracę nakładczą	0	0	8	19	9
Praca tymczasowa	0	0	0	29	7
Samozatrudnienie	1	17	14	4	0

Źródło: opracowanie własne.

Następnie respondenci zostali poproszeni o wskazanie, czy w ich organizacjach kreatywność stanowi jedno z kryterium oceny kandydatów do pracy i/lub pracowników (zob. tab. 5).

Uzyskane od respondentów odpowiedzi wskazują, że w badanych organizacjach tylko w niewielkim zakresie podejmuje się działania, mające na celu ocenę kreatywności kandydatów do pracy oraz pracowników. Żadna z badanych organizacji nie zadeklarowała, że zawsze zarówno w procesie oceny kandydatów do pracy, jak i pracowników uwzględnia jako jedno z kryteriów tych ocen kreatywność. Tylko w 4 badanych organizacjach często dokonuje się oceny kreatywności „na wejściu”, przy czym deklarację taką złożyli respondenci z organizacji zatrudniających co najmniej 50 pracowników. Czasami oceny poziomu kreatywności kandydatów do pracy dokonuje się w 16 badanych organizacjach i również w 16 nigdy się tego nie czyni. Z dalszych wypowiedzi ankietowanych wynika, że diagnoza poziomu kreatywności „na wejściu” dotyczy wyłącznie kandydatów do pracy na stanowiska kierownicze oraz inne, na których pracownik posiada swobodę działania i podejmowania decyzji. Poziom kwalifikacji i ich charakter nie są w badanych organizacjach skorelowane z oczekiwaniem kreatywności pracowników.

Tabela 5

Kreatywność jako kryterium oceny kandydatów do pracy i pracowników

		Zawsze	Często	Czasami	Nigdy
do 9 osób	kryterium oceny kandydatów do pracy	0	0	1	5
	kryterium oceny pracowników	0	0	2	4
10-49 osób	kryterium oceny kandydatów do pracy	0	0	2	2
	kryterium oceny pracowników	0	0	2	2
50-249 osób	kryterium oceny kandydatów do pracy	0	1	5	2
	kryterium oceny pracowników	0	2	4	2
250-499 osób	kryterium oceny kandydatów do pracy	0	1	2	1
	kryterium oceny pracowników	0	1	2	1
500-999 osób	kryterium oceny kandydatów do pracy	0	0	1	1
	kryterium oceny pracowników	0	1	0	1
1000 i więcej	kryterium oceny kandydatów do pracy	0	2	5	5
	kryterium oceny pracowników	0	2	7	3

Źródło: opracowanie własne.

Niewiele różnią się deklaracje respondentów odnoszące się do wykorzystywania w ich organizacjach kreatywności, jako jednego z kryterium oceniania pracowników. Tylko 6 spośród badanych podmiotów robi to często, a 17 czasami. Pozostałych 13 organizacji nigdy nie uwzględnia kreatywności jako kryterium tego rodzaju oceny.

W dalszej części badano, czy i w jaki sposób organizacje pobudzają kreatywność pracowników. Odwołano się w tym miejscu do trójskładnikowego modelu kreatywności. Wszystkie badane organizacje podejmują działania, mające na celu poszerzanie wiedzy specjalistycznej swoich pracowników (najczęściej poprzez szkolenia oraz dostęp do prasy specjalistycznej), jednak tylko dwie z nich zadeklarowały, że jest to jednocześnie instrument wspierania kreatywności. Tylko w jednej spośród badanych organizacji kształtuje się umiejętności twórczego myślenia, wykorzystując w praktyce organizacyjnej burzę mózgow. Badane organizacje nie przywiązują również wagi do wspierania motywacji, wynikającej z istoty zadania jako instrumentu pobudzania kreatywności. W tym przypadku tylko 4 respondentów zadeklarowało, że w ich organizacjach zwraca się uwagę na to, co danego pracownika interesuje i jakie zadania chciałby wykonywać.

Na zakończenie podjęto próbę diagnozy czynników, które w ocenie respondentów w najwyższym stopniu sprzyjają oraz najbardziej ograniczają (hamują) kreatywność pracowników. Respondenci dokonywali wyboru maksymalnie trzech czynników spośród 15 zaproponowanych w każdej grupie (zob. tab. 6 i 7).

Na podstawie wskazań respondentów wyraźnie wyróżnić można czynniki, które, ich zdaniem, najsilniej wspierają kreatywność pracowników. Takimi czynnikami są przede wszystkim: możliwość samodzielnego kształtowania procesów pracy (24 wskazania) oraz ciekawe, złożone zadania (22 wskazania). W dalszej kolejności do grupy czynników wspierających kreatywność respondenci zaliczali: nagradzanie nowatorskich pomysłów (13 wskazań), zmienność wykonywanych zadań (11 wskazań) oraz bodźce finansowe,

np. wysokie wynagrodzenie, premie (10 wskazań). Dziwić może niedocenywanie jako czynników wspierających kreatywność znajomości technik twórczego myślenia oraz rozwoju zawodowego (po 6 wskazań).

Tabela 6

Ranking czynników w największym stopniu wspierających kreatywność pracowników

Lp.	Nazwa czynnika	Liczba wskazań
1	Możliwość samodzielnego kształtowania procesów pracy	24
2	Ciekawe, złożone zadania	22
3	Nagradzanie nowatorskich pomysłów	13
4	Zmienność wykonywanych zadań	11
5	Bodźce finansowe, np. wysokie wynagrodzenie, premie	10
6	Znajomość technik twórczego myślenia	6
7	Możliwość rozwoju zawodowego	6
8	Możliwość samodzielnego podejmowania decyzji	5
9	Dobra atmosfera w pracy	4
10	Możliwość rozwoju osobistego	2
11	Wysoki poziom kompetencji zawodowych	2
12	Praca indywidualna	2
13	Praca zespołowa	1
14	Stale zatrudnienie	0
15	Elastyczne godziny pracy	0

Źródło: opracowanie własne.

W grupie czynników, które w największym stopniu osłabiają kreatywność pracowników, respondenci najczęściej wskazywali: specyfikę wykonywanych zadań – ich schematyczność, powtarzalność (19 wskazań), konieczność przestrzegania ogólnych wskazówek (17 wskazań), karanie nietrafnych pomysłów (16 wskazań) oraz monotonna praca (16 wskazań). Rzadziej wskazywane było niedocenywanie pomysłów pracowników i brak możliwości samodzielnego podejmowania decyzji (po 9 wskazań).

Tabela 7

Ranking czynników w największym stopniu osłabiających kreatywność pracowników

Lp.	Nazwa czynnika	Liczba wskazań
1	Specyfika wykonywanych zadań – schematyczność, powtarzalność	19
2	Konieczność przestrzegania ogólnych wskazówek	17
3	Karanie nietrafnych pomysłów	16
4	Monotonna praca	16
5	Niedocenywanie pomysłów pracowników	9
6	Brak możliwości samodzielnego podejmowania decyzji	9
7	Wynagrodzenie nieadekwatne do wykonywanej pracy	5
8	Brak znajomości technik twórczego myślenia	4
9	Brak możliwości rozwoju zawodowego	3
10	Niski poziom kompetencji zawodowych	3
11	Niestabilność zatrudnienia	3
12	Praca indywidualna	2
13	Praca zespołowa	1
14	Brak możliwości rozwoju osobistego	1
15	Sztywne godziny pracy	0

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wskazywane przez respondentów czynniki, można zauważyć, że część z nich w niewielkim stopniu, a część w ogóle nie jest postrzegana jako wspierające oraz osłabiające kreatywność pracowników. W tej grupie znalazły się: znajomość technik twórczego myślenia, rozwój zawodowy, dobra atmosfera w pracy, rozwój osobisty, poziom kompetencji zawodowych pracowników, charakter pracy – indywidualna, zespołowa, stabilność zatrudnienia i elastyczne godziny pracy.

4. Podsumowanie

Odnosząc się do sformułowanych we wprowadzeniu hipotez badawczych, można zdefiniować następujące konkluzje:

- Oczekiwanie kreatywności pracowników w badanych organizacjach jest bardziej deklaratywne niż rzeczywiste. Potwierdzają to wypowiedzi respondentów, z których wynika, że organizacje rzadko uwzględniają kreatywność jako kryterium oceny kandydatów do pracy oraz pracowników, jak również nie podejmują działań ukierunkowanych na jej pobudzenie.
- Rozpatrując rodzajową strukturę zatrudnienia, można zauważyć zróżnicowany stosunek respondentów do kreatywności pracowników świadczących pracę w ramach poszczególnych form zatrudnienia. Z wypowiedzi respondentów wynika, że kreatywność jest cechą pożądaną u osób świadczących pracę szczególnie w ramach umów o pracę na czas nieokreślony, umów o dzieło i samozatrudnienia. Nie oczekuje się jej natomiast od pracowników tymczasowych oraz świadczących pracę w ramach umowy na zastępstwo.
- Wśród czynników wspierających kreatywność pracowników respondenci wskazywali najczęściej: charakter wykonywanej pracy, szczególnie możliwość samodzielnego kształtowania procesu pracy oraz zmienność zadań, jak również nagradzanie nowatorskich pomysłów. Jednocześnie nie docenili znaczenia w tym zakresie znajomości technik twórczego myślenia.
- Natomiast jako czynniki osłabiające kreatywność respondenci wskazywali: schematyczność, powtarzalność zadań, monotonię pracy, konieczność przestrzegania odgórnych wskazówek oraz karanie nietrafnych pomysłów. Podobnie jak uprzednio, nieznanostwo technik twórczego myślenia nie stanowiła istotnej bariery kreatywności.

Bibliografia

1. Brzeziński M.: Organizacja kreatywna. PWN, Warszawa 2009.
2. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004.
3. Gurmińska K.: Zarządzanie kreatywnością, [w:] Gonciarski W. (red.): Poszukiwanie nowych koncepcji i metod zarządzania. Wydawnictwo Wojskowej Akademii Technicznej, Warszawa 2008.
4. Kopeć J.: Ocenianie pracowników, [w:] Szałkowski A. (red.): Podstawy zarządzania personelem. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
5. Kostera M., Kownacki S.: Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1997.
6. Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2005.
7. Lipka A., Król M., Winnicka-Wejs A.: Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu. Difin, Warszawa 2011.
8. Łucewicz J.: Organizacyjne zachowania człowieka. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
9. Nęcka E.: Psychologia twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003.
10. Piechnik-Kurdziel A.: Analiza pracy, [w:] Szałkowski A. (red.): Podstawy zarządzania personelem. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
11. Robbins S.P., Judge T.A.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 2012.
12. Szaban J.M.: Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
13. Trompenaars F.: Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
14. Ulatowska R.: Makroekonomiczne inhibitory kreatywności na przykładzie wybranych organizacji, [w:] Marek T., Szopa A. (red.): Innowacyjne zarządzanie organizacjami. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
15. Waszczak S.: Kultura organizacyjna a innowacyjność i kreatywność pracowników, [w:] Bieniok H., Kraśnicka T. (red.): Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008.
16. Zawadzki K.: Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników, [w:] Juchnowicz M. (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.