

**KSZTAŁTOWANIE KREATYWNEGO
KAPITAŁU LUDZKIEGO
(WYBRANE ZAGADNIENIA)**

„Studia Ekonomiczne”

ZESZYTY NAUKOWE

WYDZIAŁOWE

UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO

W KATOWICACH

KSZTAŁTOWANIE KREATYWNEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO (WYBRANE ZAGADNIENIA)

Redaktor naukowy

Anna Lipka



Katowice 2012

Komitet Redakcyjny

Krystyna Lisiecka (przewodnicząca), Anna Lebda-Wyborna (sekretarz),
Halina Henzel, Anna Kostur, Maria Michałowska, Grażyna Musiał, Irena Pyka,
Stanisław Stanek, Stanisław Swadźba, Janusz Wywiół, Teresa Żabińska

Komitet Redakcyjny Wydziału Ekonomii

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

Rada Programowa

Lorenzo Fattorini, Mario Glowik, Gwo-Hsiung Tzenga,
Zdeněk Mikoláš, Marian Noga, Bronisław Micherda, Miloš Král

Recenzent

Marta Juchnowicz

Redaktor

Karolina Koluch

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2012

ISBN 978-83-7246-746-1

ISSN 2083-8611

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.: +48 32 257-76-35, faks: +48 32 257-76-43
www.ue.katowice.pl e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
Anna Lipka: WYBRANE TEORIE TWÓRCZOŚCI – WNIOSKI DLA KSZTAŁTOWANIA KREATYWNEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO.....	11
Summary.....	35
Wiesława Hap: KREATYWNOŚĆ W WYBRANYCH METODACH WYCENY KAPITAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI.....	37
Summary.....	56
Małgorzata Król: PROFIL KREATYWNEGO HR-OWCA	57
Summary.....	70
Alicja Winnicka-Wejs: KOSZTY JAKOŚCI POZYSKIWANIA I ROZWOJU TWÓRCZYCH PRACOWNIKÓW (ZASTOSOWANIE KLASYFIKACJI J. BANKA ORAZ MODELU N. KANO)	71
Summary.....	85
Katarzyna Zięba: WYNAGRADZANIE ZA KREATYWNOŚĆ (NA PRZYKŁADZIE PROGRAMISTÓW).....	87
Summary.....	103
Małgorzata Król: PŁYNNOŚĆ ZATRUDNIENIA A KSZTAŁTOWANIE KREATYWNOŚCI KAPITAŁU LUDZKIEGO	105
Summary.....	118
Anna Lipka: RYZYKO ZWIĄZANE Z AKTYWNOŚCIĄ TWÓRCZĄ – TYPOLOGIA, DIAGNOZA PERCEPCJI ORAZ EWALUACJA.....	119
Summary.....	142

Alicja Winnicka-Wejs: PERCEPCJA RYZYKA PRACY TWÓRCZEJ PRZEZ DOKTORANTÓW	143
Summary.....	160
ZAŁĄCZNIK	161

WSTĘP

Niniejszy Zeszyt Naukowy zawiera opracowania pracowników Katedry Zarządzania Organizacjami Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz związanych z tą Katedrą doktorantów na temat wybranych zagadnień kształtowania kreatywnego kapitału ludzkiego w przestrzeni mikro- i makroekonomicznej. Przesłanką jego powstania był fakt, iż praca nad badaniami statutowymi Katedry w 2010 r. na temat: *Twórczość w działalności personalnej*¹ doprowadziła do wygenerowania nowych, dotyczących kreatywności pomysłów badawczych, wykraczających poza problematykę tych badań. Choć według niektórych autorów, np. E. Nęckiej², pojęcie kreatywności obejmuje nie tylko – jak pojęcie zdolności twórczych – cechy intelektu, ale także aspekty motywacyjne oraz cechy osobowości, to jednak w niniejszej pracy – dla uproszczenia – postawiono znak równości pomiędzy pojęciami kreatywności i twórczości oraz zdolnościami twórczymi i zdolnościami kreatywnymi. Założono, nawiązując do postawionego już ponad 60 lat temu pytania J.P. Guilforda oraz do koncepcji R.J. Sternberga, że istnieje związek pomiędzy edukacją (i szerzej – kształtowaniem określonych właściwości jednostki ludzkiej i systemów, w których te jednostki funkcjonują) a twórczą produktywnością, zaś kształtowanie dla twórczości trwa całe życie.

Przedmiotem zainteresowania opracowań niniejszego Zeszytu jest działalność zmierzająca do diagnozy oraz do – opartego na niej – kształtowania kreatywnego (tj. zdolnego do generowania nowych/oryginalnych i zarazem wartościowych pod względem poznawczym, estetycznym, pragmatycznym lub etycznym rozwiązań³) kapitału ludzkiego, zarówno w makro-, jak i mikroskali, głównie w odniesieniu do pracowników i przyszłych pracowników, choć także i do innych kategorii kapitału ludzkiego. Przyjęto bowiem, iż nie tylko – jak

¹ Zob. A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs: *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej*. Granice HR-owego kreacjonizmu. Difin, Warszawa 2011.

² E. Nęcka: *Twórczość*. W: *Psychologia*. Red. J. Strelau. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

³ Por. E. Nęcka: *Psychologia twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003, s. 13-17.

stwierdził P.F. Drucker, „W niemal każdej gałęzi przemysłu istnieje jej tylko właściwe ryzyko, które trzeba podjąć, aby móc kontynuować działalność” – ale i w niemal każdym rodzaju aktywności, w tym w działalności twórczej. Szczegółowe cele, problemy i hipotezy badawcze uściślono w każdym z autorskich tekstów.

Zeszyt składa się z ośmiu opracowań. Ich treść wiąże się z pracami naukowo-badawczymi, pracami doktorskimi i działalnością dydaktyczną autorów. Dwa z opracowań prezentują wyniki badań empirycznych, w tym jedno z nich – autorstwa A. Winnickiej-Wejs – przeprowadzonych specjalnie na potrzeby niniejszego Zeszytu.

W otwierającym zbiór opracowaniu Anny Lipki, na podstawie analizy 15 teorii twórczości (4 klasycznych, 4 współczesnych oraz 7 systemowych) jest poszukiwana odpowiedź na pytanie o szczegółową treść i adresatów konkluzji tych teorii o charakterze praktycznym, wynikających w szczególności dla pozyskiwania, rozwijania oraz wykorzystywania kapitału ludzkiego (a zatem – gospodarowania nim), a także dla kształtowania społecznych, ekonomicznych, technologiczno-komunikacyjnych, prawnych oraz organizacyjnych uwarunkowań kreatywnego środowiska. Starano się ponadto o sprecyzowanie, do jakich etapów rozwiązywania problemów twórczych można odnosić wskazówki wynikające z poszczególnych teorii.

Celem opracowania Wiesławy Hap jest ustalenie, czy i w których z metod wyceny kapitału ludzkiego są uwzględnione aspekty związane z kreatywnością pracowników jako cechą jakościową stanowiącą nośnik ich wartości, zwłaszcza w tzw. organizacjach wiedzy. Autorka przeanalizowała pod tym kątem nie tylko wybrane metody przynależne do grup metod kosztowych i dochodowych, ale i do innych, wyodrębnianych w bardziej szczegółowych typologiach grup metod wartościowania kapitału ludzkiego. Pokazuje m.in., jak można ujmować kreatywność w portfolio personalnym, Strategicznej Karcie Wyników oraz Karcie Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Poruszane zagadnienie jest ważne, gdyż wycena stanowi podstawę ewentualnych inwestycji w utrzymanie lub rozwój kreatywności.

W następnym opracowaniu Małgorzata Król identyfikuje – biorąc pod uwagę elementy ogólnego profilu kompetencyjnego – zakres i treść wiedzy oraz doświadczenia zawodowego, a także rodzaj umiejętności, wartości etycznych i cech szczególnych, tj. zredefiniowany profil kreatywnego HR-owca (specjalisty, menedżera ds. kapitału ludzkiego), czyli profil uwzględniający niezbędność jego kreatywnego, a nie rutynowego działania w pewnych obszarach. Nawiązuje

przy tym do wymienionej na wstępie książki, której jest współautorem i do której przeprowadziła badania empiryczne w 45 działach personalnych różnego typu organizacji w województwie śląskim.

Przedmiotem opracowania Alicji Winnickiej-Wejs, podobnie jak dwóch poprzedzających go opracowań, jest kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego (w) organizacji. Autorka definiuje twórczego pracownika, przyjmując różne podstawy metodyczne. Opierając się na uniwersalnych definicjach jakości, podaje definicje jakości inwestowania w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników. Następnie wskazuje wybrane metody diagnozy zdolności twórczych oraz metody mogące mieć prokreatywne znaczenie, czyli siłę motywowania pracowników do podejmowania i kontynuowania twórczych działań lub zachowań, owocujących oryginalnymi i wartościowymi produktami/usługami. Wartość dodaną stanowi specyfikacja kosztów jakości związanych z analizowanymi kreatywnymi procesami personalnymi. Jest to kolejne opracowanie pracowników Katedry rozważające adaptacyjność typologii kosztów jakości J. Banka do potrzeb gospodarowania kapitałem ludzkim.

Utrzymanie w organizacji kreatywnego kapitału ludzkiego powinno być wspierane odpowiednimi gratyfikacjami. Katarzyna Zięba w swoim opracowaniu, na podstawie przeprowadzonych przez siebie w ramach pracy doktorskiej badań empirycznych wśród programistów i właścicieli firm generujących oprogramowanie, pokazuje, czy i w jaki sposób badani pracownicy są w rzeczywistości motywowani do uzyskiwania określonych efektów twórczości poprzez wynagrodzenie (analizując jego poziom, formy i składniki) oraz jak silna jest ich motywacja autoteliczna. Autorka wykazuje na początku swoich rozważań, iż programiści powinni być uważani za twórców. Posiłkuje się przy tym m.in. „Klasyfikacją zawodów i specjalności” oraz specyfikacjami cech twórców, w tym w sferze intelektu i osobowości.

Kolejne z opracowań Małgorzaty Król zawiera rozważania na temat związków pomiędzy płynnością zatrudnienia a kreatywnością kapitału ludzkiego. Autorka rozpatruje zjawisko płynności i rozpowszechniania się nietypowych form zatrudnienia jako współlistniejące do przeciwnego zjawiska, jakim jest dążenie do przywiązywania do firm wartościowych dla nich pracowników oraz wzrostu ich zaangażowania organizacyjnego. Odpowiedni stopień szczegółowości rozważań uzyskuje dzięki wyróżnieniu segmentów na wewnątrzzakładowym rynku pracy oraz odniesień do modeli polityki personalnej. Proponuje portfolio personalne ujmujące wpływ płynności zatrudnienia na kształtowanie kreatywności kapitału ludzkiego organizacji.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu z zakresu kreatologii, a także biografii wybranych wybitnych twórców Anna Lipka przedstawia w swoim drugim opracowaniu tego zbioru charakterystykę zidentyfikowanych rodzajów ryzyka twórczej pracy, proponując ich typologię. Prezentuje również możliwy sposób ich ujmowania oraz oceniania. Wynikiem jej rozważań jest ponadto, zamieszczony w załączniku, kwestionariusz ankiety do oceny percepcji ryzyka pracy twórczej przez jedną z kategorii osób zajmujących się aktywnością twórczą, a mianowicie – doktorantów.

Powyższy kwestionariusz został przetestowany w praktyce w empirycznym badaniu przeprowadzonym w marcu 2011 r. na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Wyniki badania prezentuje Alicja Winnicka-Wejs w zamykającym zbiór swoim drugim opracowaniu. Uzyskane przez autorkę wyniki, mogą – jak się wydaje – być użyteczne nie tylko dla macierzystej uczelni.

Niniejszy zbiór nie wyczerpuje, zgodnie z jego podtytułem, zagadnień kształtowania kreatywnego kapitału ludzkiego w perspektywie mikro-i makro-ekonomicznej. Nie omówiono w nim przykładowo problemów budowania strategii konkutowania twórczością i innowacyjnością czy barier stosowania całego spektrum (a nie tylko wybranych aspektów wynagradzania) instrumentów personalnych stymulujących kreatywność, z treningami instrumentalnymi, inwencyjnymi i abarietycznymi włącznie. Mimo to autorzy mają nadzieję, że ich praca dotycząca – według słów takich znawców problemu, jak Klaus Urban – najważniejszego zasobu – ludzi, który znacząco kształtuje ich (oraz zatrudniających ich podmiotów) wartość i konkurencyjność, spotka się z życzliwym zainteresowaniem. Wierzą, iż czytelnicy – podobnie jak i oni sami – mają świadomość stanu refleksji teoretycznej nad twórczością i związanych z nim trudności z formułowaniem niepodważalnych, ostatecznych stwierdzeń. Jednocześnie, ufając teorii koncepcji interakcji twórczej Edwarda Nęckiej, pod której wrażeniem pozostają, uważają, iż niezbędne są opracowania, które mogą stanowić punkt wyjścia do prac w swym kształcie i treści doskonalszych.

Anna Lipka

Anna Lipka

WYBRANE TEORIE TWÓRCZOŚCI

– WNIOSKI DLA KSZTAŁTOWANIA

KREATYWNEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO

Wstęp

Nie od dziś wiadomo, że nie ma nic bardziej praktycznego niż użyteczna teoria. Celem podjęcia niniejszych rozważań jest właśnie próba wyprowadzenia z teorii twórczości wskazówek, które mogą być przydatne w kształtowaniu kapitału ludzkiego zarówno w warunkach edukacji szkolnej i w rodzinach, jak i w różnego typu organizacjach (wytwórniach filmowych, wydawnictwach, filharmoniach itp., a także przedsiębiorstwach produkcyjnych i/lub usługowych, a nawet w sektorze publicznym) oraz wśród podmiotów (jednostek, stowarzyszeń, związków itd.) z nimi współpracujących. Przyjęto, iż można ukształtować kreatywny (cechujący się zdolnościami twórczymi i zdolny do generowania twórczych – por. wstęp – wytworów) kapitał ludzki, skoro „twórczość jest cechą powszechnie występującą”¹. Zakłada to konstruktywistyczne, a nie antykonstruktywistyczne podejście do kapitału ludzkiego, stosowane w organizacjach np. w ramach strategii transakcji czy strategii transformacji. Jest przy tym oczywiste, iż w zależności od istniejących różnic w obecnie występującej twórczości (a „[...] twórczość jest cechą ciągłą, to znaczy może występować w różnym nasileniu, od minimalnego, wręcz zerowego, do bardzo dużego, właściwego genialnym dziełom i ich autorom”²) oraz potencjale kreatywności, potrzebne są na to kształtowanie (np. na treningi umiejętności twórczych dzieci i młodzieży czy pracowników) wyższe lub niższe nakłady. Poniesienie ich podwyższa kreatywność, a zatem wartość kapitału ludzkiego, choć nie zawsze wartość organizacji, jeśli wykorzystuje ona na rynku inne czynniki konkurencyjności niż kreatyw-

¹ E. Nęcka: Psychologia twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 20.

² Ibid., s. 20.

ność i innowacyjność lub jeśli występuje twórczość bez dzieł (w znaczeniu wprowadzonego przez A. Masłowa pojęcia: *self-actualized creativity*).

Przedmiotem analizy i krytycznej oceny opracowania są teorie klasyczne, współczesne i systemowe. O ile te pierwsze mają zakotwiczenie w wielkich szkołach psychologicznych i zakładają jakościową specyficzność procesów twórczych w porównaniu do innych form poznania i zachowania, o tyle te drugie cechuje: eklektyzm teoretyczno-metodologiczny, odejście od wyjątkowości tych procesów oraz przyjęcie paradygmatu poznawczego wyrażającego się w poszukiwaniu bazy empirycznej w badaniach kognitywnych³. Z kolei teorie systemowe odchodzą od wąskiego, ograniczonego do mechanizmów psychologicznych oraz cech i procesów psychicznych, traktowania twórczości na rzecz uwzględnienia także jej niepsychologicznych determinantów oraz na rzecz pa-trzenia na twórcę przez pryzmat pozostałych elementów systemu.

W literaturze przedmiotu proponuje się także inne klasyfikacje teorii twórczości, np.⁴ rozróżnienie pomiędzy teoriami:

- procesualnymi (koncentrującymi się na procesie powstawania twórczych idei),
- personologicznymi (dotyczącymi osobowości twórczej),
- atrybutowymi (odnoszącymi się do cech wytworów twórczych),
- ekologicznymi (skupiającymi się na stymulatorach i inhibitorach twórczości w otoczeniu),

przy czym dwie pierwsze proponuje się⁵ nazwać teoriami mikroskopowymi. Inny jeszcze, oparty na paradygmatach, podział teorii proponują R.J. Sternberg i T.I. Lubart (którzy wyróżniają następujące podejścia: mistyczne, pragmatyczne, psychodynamiczne, psychometryczne, poznawcze, społeczno-personalistyczne, konfluencyjne) oraz R. Mayer (wyróżniający takie kluczowe podejścia dla współczesnych badań nad twórczością, jak: psychometryczne, eksperymentalne, biograficzne oraz podejścia, które będą ważne w przyszłości, tj. podejście: biologiczne związane ze sztuczną inteligencją i kontekstualne), a także L. Cohen (wyróżniająca podejście mechanistyczne i organizmiczne oraz integrujące je podejście rozwojowe)⁶. Przyjęcie za podstawę niniejszych rozważań klasyfikacji podziału teorii według E. Nęckiej⁷ wynikało z dostępności ich charakterystyk i jednoznacznego przyporządkowania klasyfikacyjnego, niezbędnych dla realizacji postawionego celu.

³ Ibid., s. 45.

⁴ K.J. Szmidt: *Pedagogika twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2007, s. 79.

⁵ A. Tokarz: *Twórczość*. W: *Encyklopedia psychologii*. Red. W. Szewczuk. Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.

⁶ K.J. Szmidt: *Op. cit.*, s. 80-84.

⁷ E. Nęcka: *Psychologia twórczości*. *Op. cit.*, s. 35-52, s. 173-187.

Sformułowano następujące problemy badawcze:

1. Czy wszystkie wskazówki dotyczące kształtowania kreatywności kapitału ludzkiego wynikające z teorii twórczości można odnosić do każdej z kategorii kapitału ludzkiego?
2. Które ze wskazówek są użyteczne dla poszczególnych etapów gospodarowania kapitałem ludzkim (w) organizacji?
3. Jakich etapów powstawania twórczych wytworów dotyczą te wskazówki?

Próbą odpowiedzi na te problemy są następujące hipotezy, których metodą weryfikacji była synteza wieńcząca krytyczną analizę i ocenę charakterystyk wybranych teorii twórczości w literaturze przedmiotu:

1. Wskazówki wynikające z analizowanych teorii twórczości można odnosić zarówno do osób w wieku przedprodukcyjnym, jak i aktywnych zawodowo.
2. Część wskazówek wynikających z analizowanych teorii twórczości odnosi się do pozyskiwania lub tworzenia (budowania) bądź wykorzystania kreatywnego kapitału ludzkiego (w) organizacji. Są też teorie dające wskazówki do dwóch, a nawet trzech z wymienionych obszarów gospodarowania kapitałem ludzkim.
3. Część wskazówek wynikających z analizowanych teorii twórczości odnosi się wyłącznie do fazy na długo przed sformułowaniem problemu badawczego, część – do fazy na krótko przed procesem twórczym, część – do samego procesu tworzenia, zaś inne – do fazy po akcie twórczym (po rozwiązaniu problemu twórczego).

1. Klasyczne teorie procesu twórczego

1.1. Teorie asocjacyjne

Teorie asocjacyjne traktują twórczość jako „nietypowe lub odległe kojarzenie idei”⁸. Według ich wybitnego przedstawiciela, T.-A. Ribota, w twórczości podstawową rolę odgrywa kojarzenie przez podobieństwo, czyli myślenie przez analogię. Najbardziej znane teorie asocjacyjne to teoria bisocjacji A. Koestlera oraz asocjacyjna koncepcja twórczości według S.A. Mednicka i M.T. Mednicka.

Według A. Koestlera, autora fundamentalnego dzieła *The Act of Creation*, wszystkie procesy kreatywności mają wspólny mianownik, którym jest dostrzeżenie analogii. Wynikiem bisocjacji, czyli jednoczesnego ujęcia „danej sytuacji lub idei w dwóch różnych układach odniesienia, kontekstach skojarzeniowych”⁹, jest wykrycie nieznanej dotąd korelacji lub powstanie nowej idei.

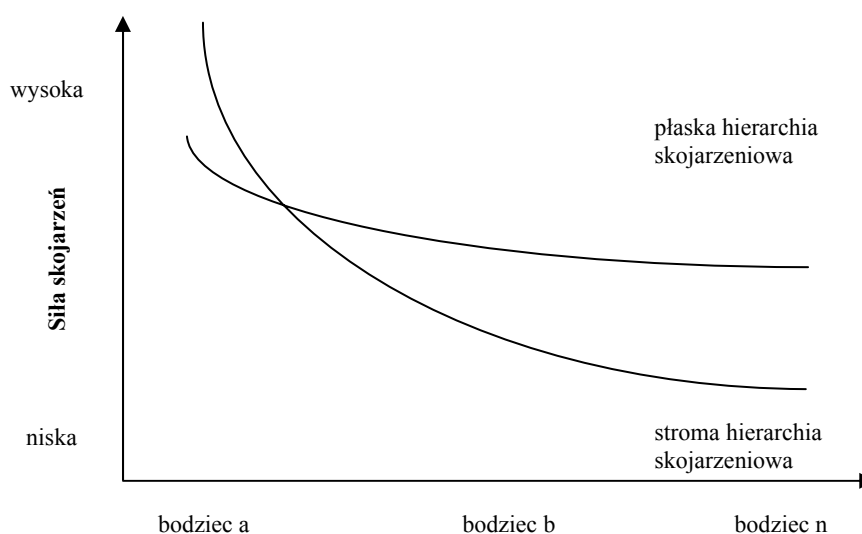
⁸ K.J. Szmidt: Op. cit., s. 87.

⁹ Ibid., s. 89.

Asocjacyjna koncepcja twórczości według S.A. Mednicka i M.T. Mednicka przyjmuje, iż „[...] mechanizm twórczości sprowadza się do odległego skojarzenia, polegającego na połączeniu dwóch idei, zwykle występujących samodzielnie”¹⁰, a zatem według tej teorii, istotę procesu twórczego stanowi „tworzenie nowych kombinacji skojarzeniowych z wcześniej znanych”¹¹. Tworzenie to opiera się na:

- przypadku (*serendipity*),
- znalezieniu podobieństwa fizycznego lub znaczeniowego (*similarity*),
- zapośredniczeniu (*mediation*), czyli skojarzeniu pozornie niemających nic ze sobą wspólnego idei, elementów poprzez człon pośredniczący.

Bardziej kreatywne są osoby o płaskiej hierarchii skojarzeń (rysunek 1), z charakterystycznym dla niej bardziej równomiernym występowaniem skojarzeń, z niewielką przewagą dominującego skojarzenia, i to na ich pozyskaniu powinno organizacjom szczególnie zależeć. Kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego osób w wieku przed- i produkcyjnym z wykorzystaniem osiągnięć asocjacionistów zakładałoby zatem stosowanie określonych technik w ramach treningów twórczości, takich jak: synektyka, bionika czy mapy umysłu. Ich stosowanie mogłoby się przyczynić do uwolnienia potencjału twórczego w organizacjach planujących realizację twórczych zadań.



Rys. 1. Rozkład siły skojarzeń

Źródło: Por. E. Nęcka: Psychologia twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003, s. 37.

¹⁰ E. Nęcka: Psychologia twórczości. Op. cit., s. 36.

¹¹ K.J. Szmidt: Op. cit., s. 89.

Mogą być one również użyteczne w kształceniu dzieci i młodzieży oraz innych osób przygotowujących się do podjęcia pracy, a w jej ramach – twórczej aktywności.

W kształceniu tym trzeba się starać uwzględnić podstawową zasadę nowoczesnej psychodydaktyki twórczości, jaką jest rozwiązywanie zadań otwartych¹².

1.2. Teorie postaciowe

Według podejścia postaciowego (*Gestalt*), „Proces rozwiązywania problemu to [...] nic innego, jak próba «domknięcia figury», czyli uzupełnienia sytuacji problemowej o brakujące elementy”¹³, przy czym dążenie do tego „domknięcia”, „dążenie do «dobrej figury» jest uważane za czynnik motywacyjny, swego rodzaju motor procesu myślenia i szerzej – aktywności twórczej”¹⁴. Z tego podejścia należy korzystać, przygotowując osoby do podjęcia pracy twórczej, np. przygotowanie prac promocyjnych, pokazując m.in., że tworzenie planu tych prac dokonuje się nie tylko przed rozpoczęciem pisania ich pierwszego akapitu, ale i później, przy pisaniu jego dalszych fragmentów, gdyż początkowy plan jest stale modyfikowany (pewne elementy zostają wykreślone, zmienione lub łączone z innymi) i uzupełniany, aż struktura pracy zostanie „dopełniona”.

Nie można zatem od razu opracować planu docelowego („domknąć figury”), w związku z czym efektywniejsza jest praca według tymczasowych, stale korygowanych planów. „Zamknięcie figury” w sensie merytorycznym nie powinno kończyć pracy, gdyż warto też popracować nad jej stroną estetyczną. Piszący powinni brać przy tym pod uwagę znaczenie wglądu (*insight*). Pojęcie to wprowadzone przez przedstawicieli gestalteryzmu (W. Köhlera, K. Dunckera, M. Wertheimera) oznacza „nagłą zmianę percepcji sytuacji problemowej”¹⁵.

W procesie kształcenia i doskonalenia zawodowego przydatne może się także okazać wprowadzone przez „postaciowców” pojęcie myślenia produktywnego. W toku tego procesu kształcenia i doskonalenia zawodowo powinni bowiem nie tylko myśleć reproduktywnie (według określonego algorytmu możliwego do zastosowania w sytuacjach znanych), ale także być kierowani przez swoich nauczycieli czy coachów tak, by odczuwali radość z myślenia produktywnego, czyli z rozwiązywania nowatorskich zadań przynoszących pewien postęp i będących nowością w stosunku do rzeczy przeczytanych i usłyszących od innych. Pociąga to za sobą

¹² Ibid., s. 101.

¹³ E. Nęcka: Psychologia twórczości. Op. cit., s. 39.

¹⁴ Ibid., s. 41.

¹⁵ Ibid.

określone wymagania wobec nauczających i trenerów, którzy muszą być profesjonalistami, osobami mającymi chęć na „zabawy z najtrudniejszą nawet materia”.

Wskazówki wynikające z podejścia postaciowego mogą być przydatne dla wszystkich kategorii kapitału ludzkiego, zarówno przed podjęciem przez nie aktywności twórczej, jak i już podczas niej.

1.3. Teorie psychodynamiczne

Jeśli chodzi o podejście psychodynamiczne, które „powołało” – wykorzystane później przez zwolenników teorii inkubacji (P.G. Wallasa) – pojęcie „nieświadomej pracy umysłu”, to wydaje się, że może być ono wykorzystane do kształtowania kapitału ludzkiego w ograniczony sposób. Szkodliwe może się bowiem okazać wpajanie potencjalnym twórcom wiary w to, iż mają czekać na olśnienie (iluminację), czyli – będące nierzadko pochodną przyjęcia innego paradygmatu¹⁶ – „nagłe zrozumienie istoty problemu i dostrzeżenie rozwiązania”¹⁷, co nie oznacza, iż Freudowski podział na czynności pierwotne (zorganizowane według reguł rządzących nieświadomością) i wtórne (zorganizowane według reguł świadomego funkcjonowania) jest całkowicie błędny. Natomiast dobrze byłoby, gdyby (potencjalni) pracownicy jeszcze przed podjęciem aktywności twórczej zdawali sobie sprawę z tego, iż żaden trafny pomysł „nie wyklucze się”, jeśli nie poprzedzą go czynności preparacyjne w rodzaju zebrania wystarczającej ilości informacji i uporządkowania ich. Zarówno uczenie się, jak i wykonywanie twórczej pracy wymaga – zgodnie z tym podejściem – przerw umożliwiających pewne oddalenie od rozwiązywanego przez nich problemu po to, by po nich ostrzej, wyraziściej na niego spojrzeć, odpoczynek zwiększa bowiem giętkość umysłową¹⁸. Inna wynikająca z tej teorii wskazówka dotyczy konieczności weryfikacji wyinkubowanych pomysłów pod kątem określonych kryteriów, np. pragmatyczności.

1.4. Teorie behawiorystyczne

Według podejścia behawiorystycznego, myślenie produktywne wiąże się z generowaniem rzadko występujących czy wręcz nowych, nietypowych reakcji, tj. takich, które wcześniej nie występowały w danej sytuacji bodźcowej. Są to

¹⁶ R.J. Sternberg: Psychologia poznawcza. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2001, s. 305.

¹⁷ K.J. Szmidt: Op. cit., s. 87.

¹⁸ R.J. Sternberg: Op. cit., s. 304.

reakcje o niskiej (słabej) pozycji w hierarchii, których prawdopodobieństwo wystąpienia jest niewielkie. Są one warunkiem zaistnienia twórczości (behawioryści stosują raczej określenia oryginalności, produktywności). Natomiast odpowiedź polegająca na wyborze z wiązki potencjalnych reakcji („rodziny nawyków”) tych przewidywalnych odpowiada myśleniu reproduktywnemu¹⁹. Kształtowanie kapitału ludzkiego sprzyjające – w myśl tego podejścia i uzyskanych na jego podstawie wyników badań empirycznych – rozwojowi jego kreatywności polegałoby na „premiowaniu” w szkole, na uczelni i w pracy podejmowania ryzyka reakcji nietypowych, mogących przynieść użyteczne efekty.

Nowsza wersja behawiorystycznej koncepcji twórczości – teoria generatywności Epsteina – zakłada, iż „[...] zachowanie jest z natury generatywne, teoria zachowania jest tym samym teorią twórczości”²⁰. Występuje współzawodnictwo form zachowań z dostępnego człowiekowi repertuaru, przy czym dopiero sytuacja, w której nie można wykorzystać testowanego wielokrotnie zachowania skłania do wypróbowywania nowych reakcji i prowadzi do ewentualnego powstania użytecznych efektów. Z teorii tej wynika konieczność stosowania w środowiskach szkolno-wychowawczych, w pracy oraz w stosunku do siebie samego wzmocnień pozytywnych (pochwał, doceniania, nagród) oraz niwelowania bodźców awersyjnych w postaci karania za niewystarczające postępy w socjalizacji i za nonkonformizm.

2. Współczesne teorie procesu twórczego

2.1. Teorie „rewizjonistyczne”

Do teorii współczesnych należą koncepcje „rewizjonistyczne”, reprezentowane m.in. przez Daniela Perkinsa, według którego proces twórczy nie różni się od procesów percepcji, myślenia i pamięci występujących w innych formach aktywności, a tym, co jest dla niego specyficzne, jest „swoistość celu stawianego sobie przez człowieka” i nieco inna organizacja procesu poznawczego²¹. Inny ich przedstawiciel – Robert Weisberg – posługując się wiedzą historyczną i biograficzną, krytycznie odniósł się do pojęcia wglądu, olśnień, twórczych snów, czyli ogólnie – do mitu genialności. Wnioski wynikające z tych poglądów dla praktyki kształtowania kreatywnego kapitału ludzkiego są następujące:

¹⁹ E. Nęcka: Psychologia twórczości. Op. cit., s. 43-44.

²⁰ Ibid., s. 45.

²¹ Ibid., s. 46.

- nie można rezygnować z rozwijania potencjału osób rzekomo dysponujących niższymi zdolnościami twórczymi, gdyż twórcze dzieła nie zawsze są wytworami osób o nadzwyczajnych uzdolnieniach,
- uzyskanie odpowiednich efektów wymaga wytrwałości i rozwoju w dłuższym horyzoncie czasowym.

Dla kształtowania procesów personalnych w firmie oznacza to selekcję do pracy nieopierającą się wyłącznie na wynikach diagnozy zdolności twórczych kandydatów, a także odpowiednie zarządzanie cyklem życia pracowników organizacji zakładające niedopuszczanie do przedwczesnych odejść z firmy, tj. odejść przed zwrotem nakładów na rozwój kreatywności (np. nakładów na treningi inwentyczne). Natomiast konkluzje dla kształtowania postaw dzieci, młodzieży oraz osób aktywnych zawodowo, a nawet osób, które przekroczyły wiek emerytalny, można sprowadzić do propagowania idei egalitarności twórczości (czyli nierezygnowania z niej w żadnym wieku i w żadnych okolicznościach życia) oraz negowania wzorów wychowawczych „łatwego sukcesu”, osiąganego wyłącznie poprzez kształtowanie własnego, odbiegającego od rzeczywistości wizerunku, a nie nabywania wiedzy i umiejętności. Ich nabywanie jest przez R. Weisberga – autora teorii stopniowego przyrostu – traktowane jako warunek rozwiązywania problemów. Według niego, „Właściwym modelem procesów twórczych byłaby [...] krzywa uczenia się”²², a zatem warunkiem kreatywności jest długoletnie „zanurzenie się” w danej dziedzinie. Dotyczy to także osób funkcjonujących jako twórcy, np. jako przedstawiciele tzw. wolnych zawodów, poza przestrzenią organizacyjną.

2.2. Koncepcja interakcji twórczej

Koncepcja interakcji twórczej E. Nęckiej (por. rysunek 2) zrywa ze sztywną fazowością procesów twórczych oraz zakłada samoorganizację na następujących poziomach: strategiczny wybór, kontrola przebiegu, wykonanie²³. Według jej autora, „Twórcza interakcja to proces ciągłego i wzajemnego oddziaływania dwóch elementów: (1) celu aktywności twórczej oraz (2) nieustannie pojawiających się struktur próbnych, stanowiących próbę osiągnięcia celu”²⁴. Przy tym elementy te nawzajem wpływają na siebie, a nie tylko element pierwszy wpływa na drugi. Wynika stąd, iż podejmowanie twórczych prac (podczas których kapitał ludzki

²² Ibid., s. 47.

²³ E. Nęcka: Proces twórczy i jego ograniczenia. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1995.

²⁴ E. Nęcka: Psychologia twórczości. Op. cit., s. 47.

jest w dalszym ciągu kształtowany) jest celowe także wówczas, gdy cel aktywności nie jest doprecyzowany i dopiero – w toku pracy – „wychodzi z cienia”, przybierając coraz wyraźniejszy kształt. Podmioty kształtujące kreatywny kapitał ludzki powinny także zdawać sobie sprawę z tego, iż kolejne struktury próbne mogą utwierdzić w przekonaniu o bezcelowości danego działania, względnie niemożliwości uzyskania oryginalnego i wartościowego produktu/usługi. Z analizowanej teorii wynika również, iż nie można nakładać zbyt wielu ograniczeń na produkt finalny, bo może to usztywnić procesy myślenia²⁵. Jest to ważna wskazówka dla pedagogów, a także planistów pracy w różnych komórkach badawczo-rozwojowych.

Analizowana teoria zwraca też uwagę na biorące udział w procesie tworczym strategie heurystyczne, które mogą być wykorzystane podczas kształtowania kapitału ludzkiego w różnych jego fazach. Przykładowo strategia zarodka („Zacznij od czegokolwiek, aby mieć co ulepszać i doskonalić”) może być przydatna różnym osobom podejmującym pierwsze projekty (np. pierwsze prace literackie, kompozytorskie czy malarskie, startującym po raz pierwszy w różnego rodzaju konkursach, zakładającym pierwszą własną firmę). Są one stosowane nieświadomie²⁶, ale osoby wspierające (np. pedagodzy, trenerzy, zatrudnieni w inkubatorach przedsiębiorczości) powinny do ich stosowania motywować (według niektórych autorów²⁷, pewne z nich „raczej trudno dydaktycznie opracować”, z czym niekoniecznie trzeba się zgodzić). Powinny one też wykorzystywać, przykładowo w pracy dydaktycznej, wymieniane w teorii operacje wykonawcze redukujące rozbieżności pomiędzy celem a strukturami próbnymi. Przykładem takich operacji jest abstrahowanie, posługiwanie się analogiami czy metaforyzowanie. Szkoląc np. kreatywnych pracowników do komórek HR-owych (ds. kapitału ludzkiego), można się posłużyć analogiami różnych pojęć (np. pojęcia zwolnienia), co wpłynie na lepsze zrozumienie przez szkolonych różnorodnych ekonomicznych i psychologicznych implikacji procesów personalnych. W literaturze przedmiotu podkreśla się możliwość wykorzystania hipotez teorii dotyczących operacji twórczych do projektowania „specjalnych form stymulowania dyspozycji twórczych dzieci i młodzieży”²⁸.

Kluczowym pojęciem teorii jest też pojęcie myślenia krytycznego, obejmującego ewaluację i waluację. Nauczenie posługiwania się nim wydaje się niezbędnym elementem kształtowania kreatywnego kapitału ludzkiego. Uczeń, student, pracownik, bezrobotny muszą się nauczyć podejmowania decyzji, kiedy zakończyć, a kiedy

²⁵ Ibid., s. 48.

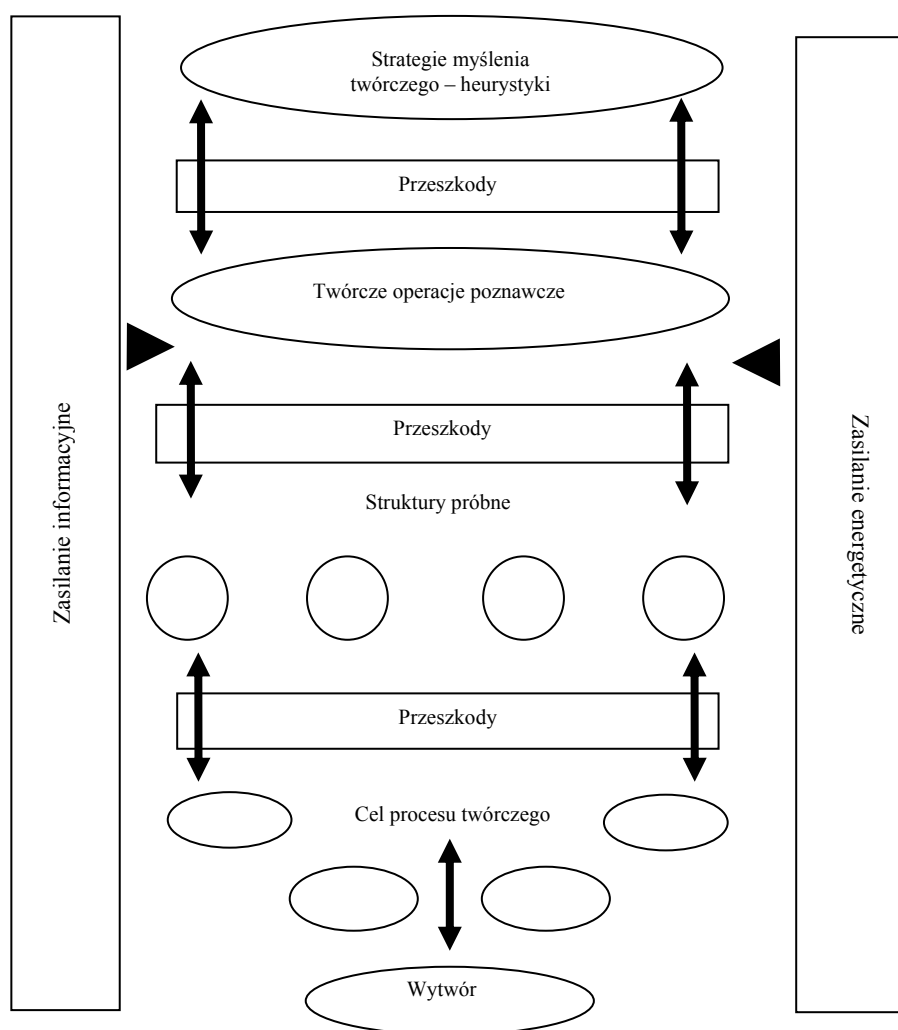
²⁶ Ibid., s. 49.

²⁷ K.J. Szmidt: Op. cit., s. 107.

²⁸ Ibid., s. 110.

kontynuować swoje działanie (np. pisanie referatu, formułowanie strategii marketingowej, planowanie wykorzystania czasu), zmniejszając jeszcze bardziej lukę pomiędzy jego celem a strukturą próbną, a tym samym doskonaląc wytwór.

Pochodną teorii jest również ważna dla gospodarowania kapitałem ludzkim, w tym kształtowania go i efektów jego pracy, konkluzja zbliżona w swej treści do następujących słów, które wypowiedział kiedyś J.W. Goethe: „So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig, man muß sie für fertig erklären, wenn man nach Zeit und Umständen das mögliche getan hat”.



Rys. 2. Koncepcja interakcji twórczej E. Nęckiej

Źródło: K.J. Szmidt: Pedagogika twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2005, s. 109.

Elementem teorii (zob. rysunek 2) są też zasilenia: informacyjne (oznaczające, iż bez informacji do przetworzenia nie ma twórczości) oraz energetyczne (motywowanie do twórczości). Wynika z tego, iż nie można oczekiwać od kapitału ludzkiego kreatywności bez zapewnienia mu dostępu do bibliografii, netografii i aparatury badawczej oraz możliwości udziału w wymianie myśli (np. na interaktywnych wykładach, szkoleniach i konferencjach). W teorii E. Nęckiej ważne miejsce zajmują także przeszkody występujące w procesie twórczym (por. rysunek 2). Autor wymienia ich cztery rodzaje. Pierwszy z nich to antykreatywne przekonania czy konkurencja motywów. Wydaje się, iż inhibitory kreatywności tego rodzaju mogą być niwelowane poprzez odpowiednie gratyfikacje, niekoniecznie materialne (bo te – według niektórych poglądów – mogą nawet zniechęcać do twórczości), za poświęcanie się twórczości. Niwelowaniu ich sprzyja też klimat doceniania i przyznawania wysokiego prestiżu wybitnym twórcom, ale też osobom do nich niezaliczanym, które jednak odkryły drobne usprawnienia polepszające jakość życia innych. Drugi rodzaj przeszkód dotyczy mechanizmów implikujących przedwczesne zakończenie procesu twórczego. Ich niwelowanie może dotyczyć procesu tworzenia przez różne kategorie kapitału ludzkiego. Wszystkie osoby przynależne do tych kategorii można bowiem i należy uczyć asertywności, tj. nie można ich zmuszać do działania pod presją (bo „rynek czeka”), choć przy poszanowaniu racjonalnych modeli gospodarowania czasem. Również u wszystkich należy kształtować wytrwałość w znajdowaniu najlepszego rozwiązania, tj. niezadowalanie się rozwiązaniem wystarczającym, chyba że takie przyjęto założenia. Trzeci rodzaj przeszkód dotyczy rywalizacji, nacisków, konformizmu, a zatem kwestii sygnalizowanych także przez inne teorie, a czwarty – mechanizmów pozbawiających „interakcję twórczą potencjalnie pożytecznych kierunków rozwoju”²⁹. Wydaje się, że otwarte uczenie (tj. nieominanie tabu), odpowiednie uwarunkowania kulturowe (nietolerowanie inercji mentalnej) oraz zarządzanie wiedzą (unikanie przeładowywania informacjami, tj. stosowanie ich filtrów) mogą pozwolić na pewne zniwelowanie tych przeszkód. Dotyczy to nie tylko przestrzeni organizacyjnej.

2.3. Model genploracji

Model genploracji, którego autorami są R. Finke, T. Ward i S. Smith, zwraca uwagę na struktury przedtwórcze (*preinventive structures*) i tzw. procesy generatywne je wytwarzające. Wydaje się, iż nauczanie posługiwania się nimi (np.

²⁹ Ibid.

redukcją kategorialną albo tworzeniem nowych „mieszanek mentalnych”, czyli „miksowaniem” wiedzy z różnych dziedzin) już w toku nauki szkolnej zwiększy późniejszą kreatywność osób w życiu zawodowym i pozazawodowym. W toku tego nauczania celowe wydaje się również zrozumienie konieczności stosowania, wskazanych w modelu genploracji, procesów eksploracyjno-interpretacyjnych. Jeśli osoby już podczas nauki szkolnej zrozumieją, iż nie zawsze można stosować gotowe rozwiązanie, to i później nie będą przejawiały „wyuczonej bezradności”, jeśli zostaną zmuszone do działania odpowiadającego twórczej adaptacji. Powtarzane działania tego rodzaju powinny rozwinać posiadane kreatywne zdolności. Model genploracji zakłada istnienie ograniczeń nakładanych na wytwór finalny. Jest to element teorii występujący również w koncepcji interakcji twórczej, a zatem wnioski z niego wynikające są zbieżne z już uprzednio sformułowanymi.

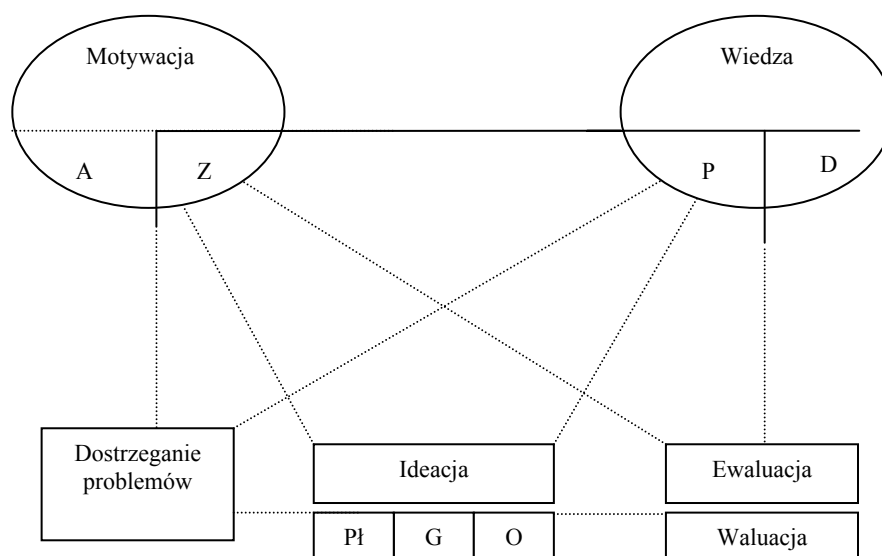
2.4. Dwuwarstwowy model procesu twórczego M.A. Runco

Według M.A. Runco, ujawnienie się i rozwinięcie twórczości wymaga sprzyjających warunków. Warunki te mogą zapewnić szkoła i firma albo można je sobie zapewnić samemu poprzez podejmowanie otwartych (dywergencyjnych) zadań, które jednak powinny być w równowadze z zadaniami konwergencyjnymi. Równowaga jest też niezbędna pomiędzy ideacją pomysłów (wymagającą płynności, giętkości i oryginalności) a ich ewaluacją. Wynika stąd, iż ocenianie (uczniów, pracowników) nie powinno się ograniczać tylko do płynności, giętkości lub oryginalności, ale brać pod uwagę wszystkie z nich. Z charakterystyki teorii można też wysunąć wniosek, iż w procesie kształtowania kreatywnego kapitału ludzkiego ważne jest dostrzeganie i formułowanie problemów (*problem finding*) wymagające ustawienia na odpowiednim poziomie „poprzeczki” (stopnia trudności). Nieodpowiednie są bowiem problemy zbyt łatwe i nierokujące nadziei na rozwiązanie. Jedne i drugie demotywują, utrudniając tworzenie twórczego potencjału, przez który autor rozumie „konstruowanie nowych i oryginalnych interpretacji własnych doświadczeń”³⁰.

Motywowaniu oraz kształtowaniu umiejętności dostrzegania problemów i szacowania własnych możliwości ich rozwiązania powinno towarzyszyć dostarczanie odpowiedniej wiedzy proceduralnej i deklaratywnej. Należy też

³⁰ M. Świgulska: Twórczość w wymiarze egalitarnym – krytyczna prezentacja stanowisk. W: Psychologia twórczości. Nowe horyzonty. Red. S. Popek, R.E. Bernacka, C.W. Domański, B. Gawda, D. Turska, A.M. Zawadzka. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009, s. 51.

umacniać postawę nienegowania potrzeby waluacji, czyli doskonalenia, „uszlachetniania” wytworów swoich myśli i emocji. Ideę jego *The Two-Tiered Model of Creative Process* prezentuje rysunek 3.



Objaśnienia:

A – motywacja autonomiczna, Z – motywacja zewnętrzna,
P – wiedza proceduralna, D – wiedza deklaratywna,
Pł – płynność ideacyjna, G – giętkość ideacyjna.
O – oryginalność,

Rys. 3. Model procesu twórczego M.A. Runco

Źródło: Ibid., s. 111.

3. Systemowe koncepcje twórczości

3.1. Teoria systemowa Mihaly’ego Csikszentmihalyiego

Według koncepcji M. Csikszentmihalyiego: jednostka, pole i domena, traktującej twórczość jako zjawisko kulturowo-społeczne, to pole (*field*) „decyduje” o twórczym losie jednostki: albo ocenia pozytywnie jej wytwory, pozwalając na kontynuowanie twórczej działalności i na włączenie danych wytworów do dorobku dziedziny, albo ocenia te wytwory negatywnie, powodując określoną reakcję zewaluowanej osoby – doskonalenie siebie i swoich wytworów, praca nad

nowymi wytworami, odejście do innej formy aktywności. Według autora teorii, bez odbiorców, w tym – także formalnie – oceniających, twórczość nie istnieje, bo jest ona cechą nie tyle jednostek, ile dokonującego ewaluacji systemu społecznego.

Ocena wytworu odnosi się do określonego momentu czasowego, będąc projekcją punktu widzenia oceniających, „zanurzonych” w określony kod kulturowy i posiadających określone, nie tylko pozytywne cechy (np. zazdrość, iż sami nie wykreowali czegoś równie wspaniałego). Nie jest ona zatem ponadczasowa ani obiektywna i może się zmieniać wraz z upływem czasu. Pewne aspekty tego zagadnienia badał Kasof (1995), który stwierdził³¹, iż ocena wytworów podlega stereotypizacji i efektowi „halo”. Nasuwa to m.in. następujące wnioski:

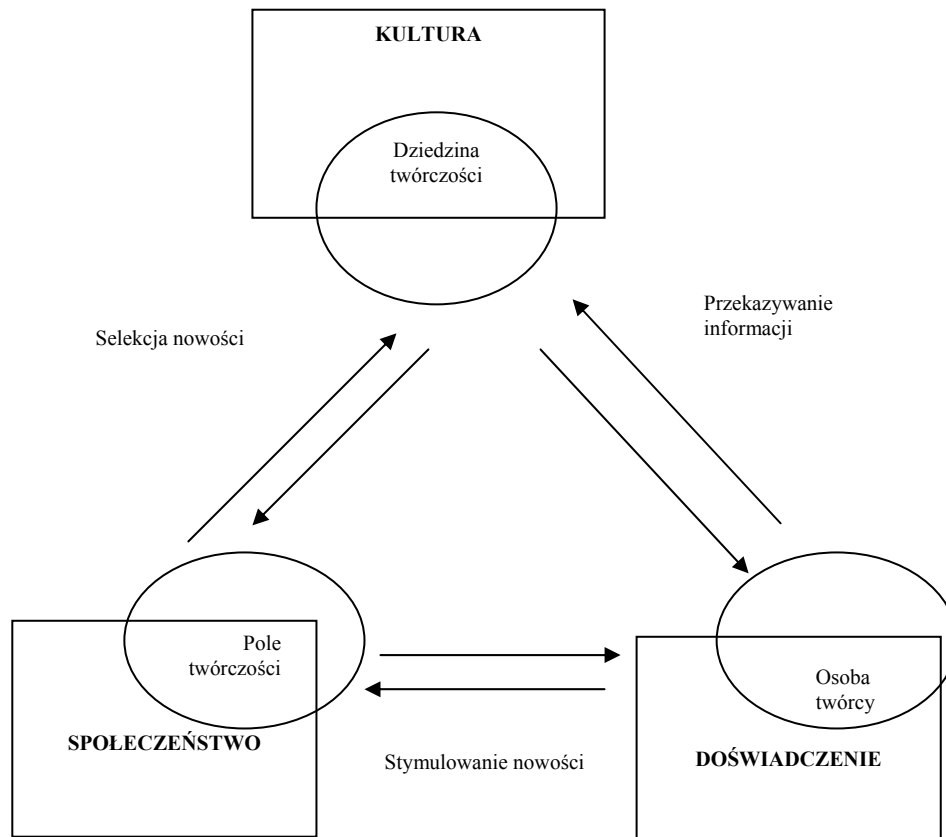
- nie można nadmiernie redukować liczby oceniających,
- należy dbać o jakość (pozyskania odpowiednich) oceniających,
- oceniający nie mogą pozostawać w osobistych relacjach z osobami, których wytwory oceniają, ani też z osobami, które są przełożonymi tych ostatnich (co jest trudne do realizacji, jeśli np. szef ocenia projekty podwładnego, a ocena ta jest podstawą podjęcia przez niego decyzji personalnej),
- należy dążyć do obiektywizacji kryteriów oceniania,
- należy chronić oceniających przed społecznym karaniem za niepozytywne ocenianie,
- należy pozwalać ocenianym, by udoskonalili – o ile to możliwe – swoje wytwory w przypadku negatywnej oceny,
- wynik (zwłaszcza jednorazowej) oceny należy traktować jako coś odnoszącego się do konkretnego wytworu, a nie jak prognozę na przyszłość,
- ocenę należy formułować, biorąc pod uwagę teraźniejszość i przyszłość.

Część z tych wniosków jest realizowana w praktyce. Dotyczy to np. opiniowania i recenzowania prac naukowych osób tworzących kadrę naukowo-dydaktyczną uczelni i ośrodków badawczych, czyli ich kapitał ludzki, na którego kreatywność (jej rozwój bądź zahamowanie) oraz losy zawodowe owe recenzje i opinie mają wpływ. Stawianie przez recenzentów zbyt nisko poprzeczki może bowiem niewystarczająco motywować do kreatywności i do dbania przez ocenianych o własny dalszy rozwój kreatywności. Prowadzi to do powstania kosztów straconych możliwości w zakresie kształtowania twórczego kapitału ludzkiego, czyli – potencjalnie – do luki twórczości. Ona z kolei implikuje lukę innowacyjności. Źródeł luki twórczości należy szukać w niewykształceniu motywacji autotelicznej – przy przynajmniej częściowej odpowiedzialności za to

³¹ Por. E. Nęcka: Psychologia twórczości. Op. cit., s. 18-19.

w przypadku pracowników – podmiotów projektujących treść zadań pracy, a zatem określających także ich wymiary osiowe (w sensie *job design*).

Koncepcja zakłada (por. rysunek 4) przyswojenie przez osobę twórcy (*person*) – posiadającego pewne antynomiczne cechy (np. pokorę i dumę w tym samym czasie) – dorobku dziedziny twórczości (*domain*) jako warunku tworzenia.



Rys. 4. Systemowe ujęcie twórczości M. Csikszentmihályiego

Źródło: Ibid., s. 118.

Wynika stąd, iż na kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego trzeba patrzeć strategicznie, wając w tym udział wszystkich podmiotów podejmujących procesy socjalizacyjne bądź rezygnujące z nich. W tym kontekście twórczość w organizacjach nie może być efektem antykonstruktywistycznego podejścia funkcjonujących w nich podmiotów. Jednak wydaje się, iż samokształcenie może – przynajmniej do pewnego stopnia – wyeliminować niezbędność podejścia konstruktywistycznego. Wówczas twórcze rezultaty mogą przyjść później, niż gdyby

miała miejsce odpowiednio zaprogramowana socjalizacja. Niezależnie od tego, czy występuje kształtowanie, czy samokształtowanie, warto zwrócić uwagę na próbę przekształcenia ewentualnych inhibitorów kreatywności w jej katalizatory³².

3.2. Transgresyjna koncepcja twórczości J. Kozieleckiego

Transgresyjna koncepcja twórczości J. Kozieleckiego definiuje twórczość jako świadome przekraczanie jakiejś bariery, „poszerzanie świata”, które nie ma charakteru adaptacyjnego (nie wynika z konieczności przystosowania się wywołanej bodźcami zewnętrznymi ani nie jest zorientowane na utrzymanie *status quo*), zawiera *novum* i wnosi trwałą wartość nie tylko dla jednostki (co J. Kozielecki określa transgresją typu H (historyczną) w odróżnieniu od transgresji typu P (prywatnej)), a zatem nie ogranicza się do ekspansji. Źródeł transgresji autor upatruje w potrzebie hubrystycznej³³.

Wynika stąd, iż określone normy społeczne typu: „jesteś wart tyle, ile twój ostatni wytwór, na przykład twoja ostatnia książka”, mogą współkreować kreatogenne środowisko pozwalające na ukształtowanie kapitału ludzkiego generującego produkty/usługi o coraz wyższej wartości. Wraz z tym następuje podwyższenie samooceny. Jak wynika z badań innych autorów³⁴, motywacja twórcza rzeczywiście wywiera wpływ na zachowania, przynajmniej młodych twórców, współwystępując z motywacją: obowiązku, ambicji i eksploracji. Twórcy i osoby współkształtujące ich środowisko pracy powinni sobie zdawać sprawę z tego, iż motywacja hubrystyczna skłania do samodoskonalenia lub rywalizacji, a zachowania te mogą być wzmacniane kulturą organizacyjną i strategią personalną (np. do samodoskonalenia skłania strategia autonomizacji), a zatem ewentualne redefiniowanie i modyfikowanie tych ostatnich może wpłynąć na zachowania w tej mierze oraz rodzaj efektów uzyskiwanych przez twórców i kreatywne zespoły.

³² Por. W. Dobrołowicz: Problem konwersji inhibitorów w katalizatory kreatywności. W: Psychologia twórczości. Nowe horyzonty. Op. cit., s. 80-90.

³³ J. Kozielecki: Transgresja i kultura. Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1997, s. 119.

³⁴ A. Tokarz: Wstępna korekta modelu autonomicznej motywacji poznawczej. „Studia z Psychologii” 1996, t. 7, s. 205-231.

3.3. Koncepcja twórczego „inwestowania” R.J. Sternberga i T.I. Lubarta

Koncepcja twórczego „inwestowania” R.J. Sternberga i T.I. Lubarta, określana też inwestycyjną teorią twórczości, nawiązuje do inwestorów giełdowych. „Jej autorzy porównują działania osoby uzdolnionej twórczo do efektywnego inwestowania na giełdzie. O ile przedmiotem działania typowego maklera są fundusze finansowe, o tyle w przypadku osoby twórczej mówimy o inwestowaniu pomysłów i idei”³⁵. „Kupowanie” oznacza w tej teorii poświęcanie swojej twórczej aktywności na tematy bezpieczne (które doprowadzą do wytworzenia akceptowanego wytworu w odpowiednim czasie) lub niebezpieczne (rzadko podejmowane, niegwarantujące sukcesu). Konsekwencją wyboru pierwszej opcji jest konieczność „sprzedawania po wysokiej cenie”, gdyż tylko wtedy zainwestowane spore środki własne (bo wybrano „oklepany” temat) mogą przynajmniej w jakiejś mierze się zwrócić. Druga opcja nie wiąże się z wysokimi nakładami ani ze stawianiem wysokich wymagań w stosunku do wytworu, ale jest obciążona znacznym ryzykiem. W przypadku jednak, gdy okaże się, iż to ryzyko ma oblicze szansy, a nie zagrożenia, aktywność jest wysoce opłacalna. Wydaje się, iż kreujący kreatywny kapitał ludzki i sami twórcy powinni – w miarę możliwości – w sposób świadomy dokonywać wyboru strategii, rozważając wszystkie za i przeciw. W organizacji zatrudniającej kreatywnych pracowników trzeba znaleźć odpowiedź na pytanie, czy finanse i inne względy pozwalają na podjęcie ryzyka, tj. szukanie oryginalnego rozwiązania, czy też będzie – z konieczności – realizowana strategia imitacji/twórczej adaptacji już istniejących na rynku produktów/usług. Wybór organizacji nie zawsze musi być zgodny z preferencjami twórcy w niej zatrudnionego. Ma on prawo do autonomii badawczej³⁶, tj. podejmuje decyzje, uwzględniając istniejące uwarunkowania. Wynika stąd, iż już przy wyborze kandydatów do pracy należałoby dysponować strategią B&R, gdyż jej brak spowoduje zaangażowanie do pracy osób, których twórczy potencjał nie będzie mógł się rozwinąć i być ekonomicznie wykorzystany.

Autorzy koncepcji wyróżniają trzy strategie inwestowania. Strategia oparta na analizie technicznej polega na wyłuskaniu kierunków twórczości popularnych (niewartych naśladowania) i niepopularnych, ale znajdujących się w fazie wzro-

³⁵ M. Galewska-Kustra: Dwanaście kluczowych decyzji dla twórczości – stymulowanie kreatywności uczniów w koncepcji Roberta J. Sternberga. W: Psychologia twórczości. Nowe horyzonty. Op. cit., s. 286.

³⁶ W. Czakon: Metodyka systematycznego przeglądu literatury. „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57.

stu. Jej stosowanie wymaga intuicji popartej badaniami, co wiąże się niekiedy z koniecznością powstania zaplecza dla twórców, m.in. w postaci odpowiednio przygotowanych pracowników informacji naukowej analizujących trendy podejmowanych problemów badawczych i fazy cyklu życia zdefiniowanych pól badawczych. Na przykład w przypadku twórczości naukowej stosuje się techniki bibliometryczne (analizy liczby publikacji, liczby i charakteru cytowań, zasięgu oddziaływania wyników badawczych) oraz techniki analizy treści (w tym m.in. analizy branych pod uwagę zmiennych objaśniających) celem identyfikacji luk poznawczych. Z kolei strategia oparta na analizie fundamentalnej „[...] polega na wyborze tematu, który będzie zawsze ważny i dlatego potencjalnie owocujący nowymi i wartościowymi dziełami”³⁷. Objaśnień nie wymaga, bo kryją się one w jej nazwie, trzecia ze strategii, a mianowicie strategia zróżnicowania portfela inwestycyjnego. Wybierając trzecią strategię, trzeba mieć świadomość konieczności poniesienia wysokich nakładów oraz posiadania określonych zasobów własnych. Odnoszone korzyści to niższe ryzyko własne (porażka w jednej dziedzinie mniej „boli”, jeśli towarzyszy jej sukces w innej dziedzinie) i dla organizacji oraz pełniejsze wykorzystanie zdolności twórczych pracowników. Uzyskiwana efektywność aktywności twórczej może być wyższa z tego powodu, że określone efekty są przenoszone z jednego obszaru na drugi. Dla kształtowania kreatywnego kapitału ludzkiego organizacji oznacza to z jednej strony celowość pozyskiwania (choć niekoniecznie na najwyższym poziomie) osób dysponujących określonymi, współwystępującymi zasobami „konfluencyjnymi” (dotyczącymi w myśl omawianej teorii: intelektu, wiedzy, stylu myślenia, określonych cech osobowości, motywacji, środowiska), a z drugiej – „twórców poliwalentnych”. Następnie chodzi o motywowanie do twórczości (np. w postaci tolerowania pewnych błędów, zachęcania do redefiniowania problemów i kwestionowania początkowych założeń, stwarzania forum do prezentacji efektów twórczości, wspierania do podejmowania rozsądnego ryzyka i do „sprzedawania” własnych pomysłów, bo same się nie „sprzedadzą”), choć nieusuwanie im wszystkich barier (bo umiarkowane bariery mogą działać mobilizująco). Ten ostatni wniosek daje się wyprowadzić także z teorii interakcji twórczej E. Nęckiej. Dotyczy on nie tylko organizacji, ale i stymulowania twórczości poza nią, np. w szkole. Analizowana teoria:

- wskazuje cele edukacji dla twórczości,
- stanowi źródło zasad o charakterze dydaktycznym³⁸.

³⁷ E. Nęcka: Psychologia twórczości. Op. cit., s. 178.

³⁸ M. Galewska-Kustra: Op. cit., s. 295.

Według innego modelu teoretycznego R.J. Sternberga – „napędowej” teorii twórczego wkładu (*a propulsion theory of types of creative contribution*) – przy projektowaniu zadań pracy należy umożliwić jednostce określenie „sposobu, w jaki jej twórczość wpłynie na dziedzinę twórczości, w którą jest zaangażowana”³⁹.

3.4. Teoria ekologiczna R. Schulza

Według autora, twórczość rozumiana jako forma udziału ludzi w życiu zbiorowym (a nie jako wewnętrzny proces/zjawisko) jest współcześnie bardziej niż kiedyś powszechna i przybiera wiele zróżnicowanych form charakterystycznych dla poszczególnych okresów historycznych. Do każdej z wymienionych przez niego i powiązanych ze sobą kategorii aktywności twórczej ludzi, tj. do: autonomicznej działalności kulturotwórczej, nowoczesnej pracy ludzkiej, innowacyjnych zachowań społecznych, autokreacji, potrzebne jest, jak się wydaje, rozbudzenie aspiracji twórczych, a także zapoznanie się z już istniejącymi wytworami. Kształtowania kreatywności kapitału ludzkiego nie można przy tym ograniczać do nowoczesnej pracy ludzkiej, a zatem do przygotowywania (merytorycznego i motywacyjnego) ludzi do generowania nowych produktów/usług. Wszystkich dotyczy, z czego należy zdać sobie jak najszybciej sprawę, autokreacja, gdyż, jak stwierdza R. Schulz, „Tworzywem twórczości nie są tu jakieś specjalistyczne działania lub zachowania jednostki [...]. Tworzywem tym jest całe życie człowieka, całokształt jego osobowości”⁴⁰. Twórczość wymaga, jak to określa S. Nyczaj, duchowego przekształcenia rzeczywistości, wpływając jednocześnie na tworzącego, na jego emocje⁴¹. Powtarzane procesy tworzenia wpisują się w życie, współtworząc je i stanowiąc „materiał” dla kolejnych aktów twórczych.

3.5. Komponentowa teoria twórczości T.M. Amabile

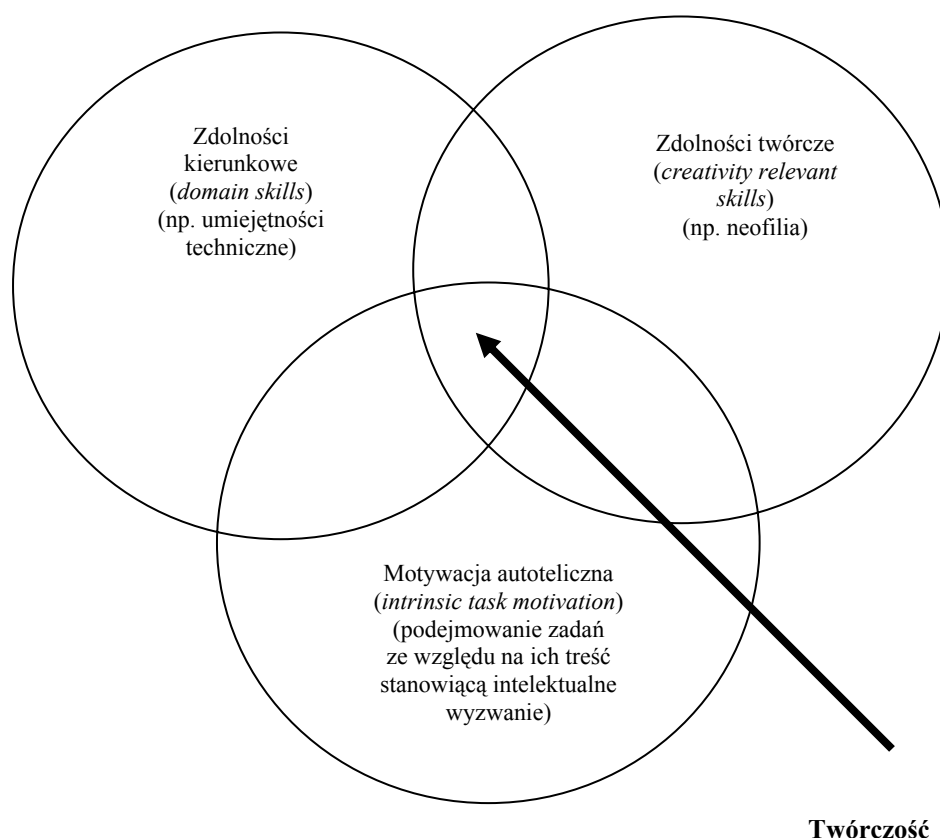
Z teorii tej znanej psycholog z Harvard Business School wynikają konkluzje o treści przydatnej w wychowywaniu (w rodzinie, szkole, pracy) do twórczości. Według niej, możliwości wykorzystania twórczego potencjału jednostek i liczące się osiągnięcia twórcze zależą od skrzyżowania trzech głównych komponentów (por. rysunek 5):

³⁹ Ibid., s. 287.

⁴⁰ R. Schulz: *Twórczość – społeczne aspekty zjawiska*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990, s. 6-8.

⁴¹ S. Nyczaj: *Metafizyka tworzenia*. Wydawnictwo Ston 2, Kielce 2007, s. 67-68.

- motywacji autotelicznej (którą można kształtować poprzez przydzielanie do rozwiązania nietuzinkowych, wolnych od przymusów i ograniczeń zadań, których rozwiązanie może dać radość i satysfakcję),
- zdolności kierunkowych (które można kształtować w toku formalnej i nieformalnej edukacji),
- zdolności twórczych (które można kształtować podczas treningów).



Rys. 5. Model twórczości w ujęciu T.M. Amabile

Źródło: T.M. Amabile: *Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity*. CEF, Buffalo 1989, s. 63.

Warto przy tym kształtować zdolności twórcze każdego człowieka. T.M. Amabile wyklucza zatem dyskryminowanie pod tym względem niektórych kategorii kapitału ludzkiego. Zwraca mimo wszystko uwagę na to, iż nie zawsze koszty inwestowania w rozwój kreatywności zwrócą się, gdyż w różnych dziedzinach twórczości osiąga się szczytowy poziom dokonań w różnym wieku. Kształtujący kreatywność kapitału ludzkiego powinni zdawać sobie z tego sprawę, gdyż inaczej podwyższają ryzyko wystąpienia kosztów utopionych.

3.6. Model twórczości K. Urbana

Autor uznaje twórczość za najbardziej ceniony zasób człowieka, co podkreśla rangę kreatywnego kształtowania kapitału ludzkiego. Jego zdaniem, niezbędne jest zwiększanie własnego twórczego potencjału, gdyż bez tego współczesny człowiek nie wykorzysta możliwości, jakie daje otoczenie i dokonujące się w nim zmiany. Implikuje to w szczególności konieczność kształtowania twórczych zdolności przede wszystkim dzieci, co ma rangę globalnego problemu. K. Urban jest propagatorem nie czteroaspektowego, ugruntowanego paradygmatu interpretacji twórczości obejmującego: osobę twórcy, proces, wytwór, zewnętrzne warunki twórczości, lecz interpretacji „4P-E”: *person, process, product, problem, environment*.

Na możliwości rozwiązania twórczych problemów oraz zyskania dla nich akceptacji wpływają, według niego, czynniki: meta-, makro- oraz mikrośrodowiskowe. Sama zaś twórczość może mieć wymiar: indywidualny, grupowy lub lokalny, społeczny, historyczny i globalny. K. Urban nie uznaje twórczości dla siebie, lecz twórczość docenioną przez znaczące osoby, a zatem konkluzje tej teorii mogą dotyczyć procesu oceniania. Są one zbieżne z wnioskami stanowiącymi pochodną teorii systemowej Mihaly’ego Csikszentmihalyiego.

Dla procesów kształtowania różnych kategorii kreatywnego kapitału ludzkiego znaczenie mają składające się na jego model:

1) komponenty poznawcze:

- myślenie i działanie dywergencyjne (m.in. restrukturyzowanie i redefiniowanie),
- myślenie ogólne i wiedza podstawowa (np. myślenie logiczne),
- specyficzna wiedza i umiejętności (w tym: umiejętności specjalne),

2) składniki osobowościowe:

- koncentracja i zaangażowanie w zadanie (w tym: selektywność),
- motyw i motywacja (m.in. potrzeba kontroli),
- otwartość i tolerancja wieloznaczności (humor i inne).

Kształtowania wymagają przy tym wszystkie komponenty, gdyż zdaniem autora „Żaden pojedynczy składnik nie jest wystarczający, by kierować procesem twórczym prowadzącym do nowego, uznanego i użytecznego wytworu”⁴².

⁴² K.J. Szmidt: Op. cit., s. 127.

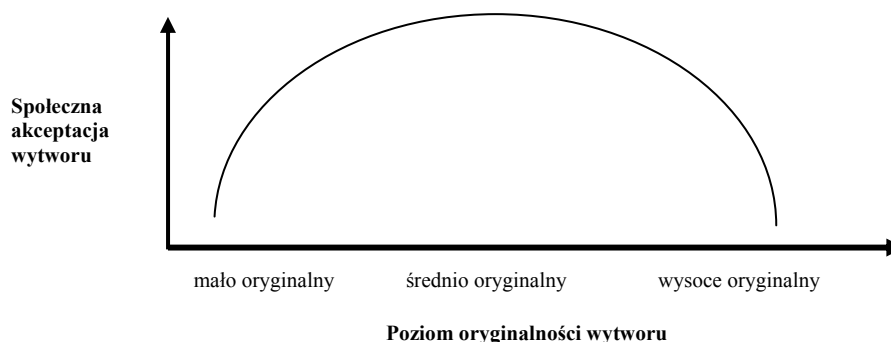
3.7. Przypadek i konfiguracja – koncepcja D. Simontona

Koncepcja przypadek i konfiguracja D. Simontona zakłada, że:

- 1) „twórczość jest rodzajem przywództwa”⁴³, choć sam wpływ społeczny nie jest jej warunkiem wystarczającym,
- 2) „zachodzi przy udziale przypadku”⁴⁴, przypominając mechanizm naturalnej ewolucji, z wpisaną w niego selekcją i mutacjami, a proces twórczy obejmuje⁴⁵:
 - przypadkową permutację składników poznawczych,
 - wyłonienie się konfiguracji (trwałych zestawień tych składników), która – jak to określa E. Nęcka – „przebiega się przez próg świadomości”⁴⁶,
 - przekaz społeczny i akceptację dzieła (udowodnienie przydatności w toku gry społecznej).

Z powyższego opisu wynikają następujące wnioski dla kształtowania kreatywnego kapitału ludzkiego:

- kształtowanie to może być z jednej strony utrudnione w warunkach różnorodności kulturowej, gdyż wtedy brakuje wspólnoty składników poznawczych; z drugiej jednak strony różnorodność udostępnia szersze spektrum reprezentacji rzeczywistości, co wzbogaca liczbę permutacji składników poznawczych, a zatem rodzi szanse na wartościowsze efekty twórczej pracy,
- twórcy muszą być uczeni tego, iż mogą zostać niezaakceptowani pomimo tego, iż ich reprezentacje poznawcze są zharmonizowane z takowymi u odbiorców dzieła,
- uzyskanie akceptacji wymaga umiejętnego komunikowania się.



Rys. 6. Poziom oryginalności wytworu a jego społeczna akceptacja według koncepcji przypadku i konfiguracji D. Simontona

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Nęcka: Psychologia twórczości. Op. cit., s. 183-184.

⁴³ E. Nęcka: Psychologia twórczości. Op. cit., s. 181.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid., s. 181-182.

⁴⁶ Ibid., s. 182.

W warunkach współczesnych gospodarek twórcy zazwyczaj rozumieją potrzebę promocji swoich dzieł i działają na tym polu sami lub – częściej – korzystają z usług profesjonalistów, którzy przyjmują na siebie promocję ich dzieł (w odróżnieniu od tzw. autorów widmo realizujących zadania twórców). Wykorzystują przy tym różne teorie i badania, w tym wskazówki z koncepcji D. Simontona. Ich działanie powoduje, iż sprzedaż wytworów twórców przestaje być przypadkiem, gdyż przy odpowiednich nakładach promocyjnych można sprzedać niemal wszystko. Jednak sprzedaż nie musi być tożsama z akceptacją oryginalności oraz wartości wytworów i w tym sensie akceptacja pozostaje przypadkiem. Zdaniem D. Simontona, „za najbardziej twórcze uchodzą dzieła średnio oryginalne”⁴⁷ – por. rysunek 6. Twórcy powinni „trafić” z nimi w ducha czasu, co oznacza, iż akceptacja zależy także od tego, czy społeczności są już na ich odbiór mentalnie przygotowane.

Podsumowanie

„Złożoność procesu twórczego, w którym partycypują wszystkie cechy osobowości człowieka, powoduje, że twórczy rozwój ma charakter globalny i jego stymulacja nie może mieć fragmentarycznego i incydentalnego charakteru”⁴⁸. Przeprowadzona analiza potwierdziła hipotezę, że wnioski z wszystkich analizowanych teorii twórczości można odnosić zarówno do osób w wieku przedprodukcyjnym, jak i aktywnych zawodowo.

Syntezę wyników przeprowadzonej analizy pod kątem pozostałych postawionych na wstępie hipotez prezentują tabele 1 i 2.

Tabela 1

Etapy gospodarowania kreatywnym kapitałem ludzkim (w) organizacji,
do których można odnosić wskazówki z analizowanych teorii twórczości

Nazwa teorii	Pozyskiwanie	Tworzenie	Wykorzystywanie
1	2	3	4
Teorie asocjacyjne	√	√	√
Teorie postaciowe			√
Teorie psychodynamiczne			√
Teorie behawiorystyczne	√	√	√
Teorie „rewizjonistyczne”	√	√	√
Koncepcja interakcji twórczej		√	√
Model genploracji	√	√	√

⁴⁷ Ibid., s. 183.

⁴⁸ G. Mendecka: Ojciec a twórczy rozwój dziecka. W: Psychologia twórczości. Nowe horyzonty. Op. cit., s. 224.

cd. tabeli 1

1	2	3	4
Dwuwarstwowy model procesu twórczego M.A. Runco	√	√	√
Teoria systemowa Mihaly'ego Csikszentmihalyiego	√	√	√
Transgresyjna koncepcja twórczości J. Koźmickiego	√	√	√
Koncepcja twórczego „inwestowania” R.J. Sternberga i T.I. Lubarta	√	√	√
Teoria ekologiczna R. Schulza	√	√	√
Komponentowa teoria twórczości T.M. Amabile	√	√	√
Model twórczości K. Urbana	√	√	√
Koncepcja przypadków i konfiguracja D. Simontona	√	√	√

Jak pokazuje tabela 1, z większości analizowanych teorii twórczości wynikają wskazówki dotyczące jednocześnie pozyskiwania, tworzenia i wykorzystywania kreatywnego kapitału ludzkiego. Z dwóch teorii można natomiast wyprowadzić konkluzje dotyczące tylko jednego z etapów gospodarowania kreatywnym kapitałem ludzkim (w) organizacji. Potwierdziła się zatem kolejna postawiona na wstępie hipoteza.

Tabela 2

Etapy rozwiązywania problemów twórczych, do których można odnosić wskazówki z analizowanych teorii twórczości

Nazwa teorii	Na długo przed sformulowaniem problemu twórczego	Na krótko przed sformulowaniem problemu twórczego	W trakcie rozwiązywania problemu twórczego	Po rozwiązaniu problemu twórczego
1	2	3	4	5
Teorie asocjacyjne	√	√	√	
Teorie postaciowe	√	√	√	
Teorie psychodynamiczne			√	
Teorie behawiorystyczne	√	√	√	
Teorie „rewizjonistyczne”	√	√	√	
Koncepcja interakcji twórczej			√	
Model genploracji	√	√	√	
Dwuwarstwowy model procesu twórczego M.A. Runco	√	√	√	
Teoria systemowa Mihaly'ego Csikszentmihalyiego	√	√	√	√
Transgresyjna koncepcja twórczości J. Koźmickiego	√	√	√	√

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5
Koncepcja twórczego „inwestowania” R.J. Sternberga i T.I. Lubarta			√	
Teoria ekologiczna R. Schulza	√	√	√	
Komponentowa teoria twórczości T.M. Amabile	√	√	√	
Model twórczości K. Urbana	√	√	√	√
Koncepcja przypadku i konfiguracja D. Simontona	√	√	√	√

Większość wskazówek z analizowanych teorii twórczości odnosi się jednocześnie do etapu (fazy) na długo przed sformułowaniem problemu badawczego, do fazy na krótko przed procesem twórczym oraz do samego procesu tworzenia (dotyczy to jedenastu spośród piętnastu analizowanych teorii). Z części (z czterech) teorii dają się wyprowadzić wnioski dotyczące wszystkich czterech faz (por. tabela 2). W przypadku dwóch teorii konkluzje można odnosić jedynie do samego procesu rozwiązywania problemu twórczego, a zatem hipoteza, iż część wskazówek wynikających z analizowanych teorii twórczości odnosi się wyłącznie do fazy na długo przed sformułowaniem problemu badawczego, część – do fazy na krótko przed procesem twórczym, część – do samego procesu tworzenia, zaś inne – do fazy po akcie twórczym (po rozwiązaniu problemu twórczego), tylko częściowo okazała się prawdziwa.

W dalszych badaniach nad niniejszą problematyką można by zweryfikować empirycznie, które ze wskazówek są stosowane, a które nie i dlaczego przez podmioty kształtujące kreatywny kapitał ludzki.

SELECTED THEORIES OF CREATIVITY – CONCLUSIONS FOR THE FORMATION OF CREATIVE HUMAN CAPITAL

Summary

This article includes guidelines on the formation of creative human capital within educational processes of people at the pre-productive age and during personal processes regarding the employed. Some of them may also apply to the unemployed. The guidelines result from an analysis of four classic, four modern and seven systematic theories/concepts of creativity. They apply to various stages of the creation process and various stages of forming creative human capital in organisations, that is, to obtaining, creating (building) and using the capital.

Wiesława Hap

KREATYWNOŚĆ W WYBRANYCH METODACH WYCENY KAPITAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI

Wstęp

Pracownicy i ich wiedza stanowią źródło przewagi konkurencyjnej w organizacjach opartych na wiedzy. Wiedza natomiast stanowi, jak wiadomo, tworzywo twórczości (kreatywności). Czy kreatywność stanowi jednak przedmiot wyceny kapitału ludzkiego w znanych metodach tej wyceny? Można w to wątpić, gdyż o ile istnieje ogólnie przyjęte podejście do wyceny aktywów finansowych czy materialnych, o tyle żadna z prób wyceny kapitału ludzkiego nie uzyskała pełnej akceptacji, mimo iż wzrasta świadomość ich niezbędności, zwłaszcza w warunkach pogłębiającej się rozbieżności pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową firmy. Tym bardziej można mieć wątpliwości co do tego, czy wyceną jest obejmowana kreatywność pracowników.

Celem opracowania jest próba rozwiania bądź potwierdzenia tych wątpliwości, a zatem weryfikacja hipotezy, że niektóre z metod wyceny kapitału ludzkiego organizacji zawierają w sobie pewne aspekty związane z kreatywnością.

Zakresem analizy objęto metody przynależne do takich grup metod, jak: kosztowe, dochodowe, rynkowe, alternatywne, wskaźnikowe, wartości dodanej, mnożnikowe, mieszane. Należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu brakuje jednomyślności co do podziału metod wyceny na grupy, choć na ogół przyjmuje się, iż główna granica tego podziału przebiega pomiędzy metodami dochodowymi i kosztowymi.

Pod uwagę wzięto metody, których opisy są dostępne w literaturze przedmiotu. Uwzględniono zarówno metody odnoszące się do kapitału ludzkiego indywidualnego, jak i do kapitału ludzkiego całej organizacji.

1. Kreatywność jako źródło wartości organizacji

Słownikowa definicja kreatywności wskazuje na jej pokrewieństwo z pojęciem twórczości, gdyż w odniesieniu do terminu „kreatywny” pojawiają się takie pojęcia, jak: mający zdolność do tworzenia czegoś nowego, dynamiczny, pomysłowy, dający w efekcie coś nowego. Taki sposób definiowania kreatywności pokrywa się wręcz ze słownikową definicją twórczości, według której termin ten oznacza proces psychiczny, którego efektem jest powstanie nowych rozwiązań, idei, koncepcji, produktów czy też wytworów artystycznych uznanych za nowe i użyteczne.

Zasadniczo spór o znaczenie i stosowanie powyższych terminów jest odbiciem założeń teoretycznych poszczególnych badaczy zjawiska¹. Zatem jak zdefiniować „kreatywność”? Za M.A. Westem można przyjąć, iż jest to cecha natury ludzkiej polegająca na nowatorskim kojarzeniu przedmiotów i pojęć, tworzeniu nowych pomysłów, znaczeń, sposobów rozwiązywania problemów, które przyczyniają się do budowania subiektywnie pojmowanej przez otoczenie (najczęściej: ekspertów w danej dziedzinie) wartości. Wartość dodatkową mogą stanowić procesy i rezultaty prowadzące do zysków ekonomicznych, rozwoju pracowników, wzrostu satysfakcji z pracy, poprawy komunikacji, innowacyjnych produktów, sprawniejszej organizacji itp². Nie można przy tym stawiać znaku równości pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością. Kreatywność jako proces myślowy jest przymiotem natury psychologicznej, który może być rozpatrywany w kontekście jednostki, zespołu, całego przedsiębiorstwa. Wymienione podmioty generują kreatywne produkty/usługi. Twórczy pracownicy zamiast widzieć procesy i procedury zachodzące w przedsiębiorstwie, dostrzegają raczej sposoby ich udoskonalenia³.

Kreatywność jest cechą osoby/osób, ale jednocześnie może być wyróżniającą zdolnością współczesnych organizacji, dającą im pożądaną pozycję na rynku. „Implikuje to potrzebę budowy behawioralnych strategii organizacyjnych. To z kolei uwypukla rolę gospodarowania kapitałem ludzkim jako kreatora behawioralnej dźwigni osiągnięć firmy”⁴. Musi być ona jednak ujęta jako dźwignia behawioralna w odpowiedniej strategii HCM (*Human Capital Management*):

¹ Dla przykładu behawioryści unikają terminu kreatywności i twórczości, lecz preferują takie pojęcia, jak: nowość, oryginalność lub produktywność. Za: E. Nęcka: Psychologia twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 44.

² A. West: Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 11.

³ J. Baruk: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 90.

⁴ G. Hamel, C.K. Prahalad: Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston 1994. Za: Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji. Red. S. Borkowska. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 237.

Strategia HCM (HCM *strategy*) → praktyki HCM powiązane ze strategią (HCM *practices*) → organizacyjne dźwignie behawioralne (*behaviour outcomes*), w tym zaangażowanie organizacyjne → dźwignie osiągnięć firmy (*performance outcomes*) → wyniki finansowe (*financial results*)⁵.

2. Kreatywność w poszczególnych grupach metod wyceny kapitału ludzkiego organizacji

Przed przystąpieniem do określenia elementów kreatywności ujętych w metodach wyceny kapitału ludzkiego należy określić, co rozumie się pod pojęciem „wartość”. W ujęciu ekonomicznym pojęcie to nie jest jednoznacznie definiowane, a dociekanie jego istoty jest niezwykle trudne⁶. Ogólnie można przyjąć, iż „[...] wartość jest to cecha, jaką możemy przypisać przedmiotom lub usługom wytworzonym nakładem indywidualnej lub wspólnej celowej pracy”⁷.

Pojęcie wartości może się również odnosić do kapitału ludzkiego. Jednocześnie z całą stanowczością należy podkreślić, że wartość pieniężna kapitału ludzkiego nie może być utożsamiana z wartością danej osoby⁸, lecz jedynie jej przydatnością dla danej organizacji.

Pod pojęciem metod wyceny kapitału ludzkiego należy rozumieć sposoby postępowania prowadzące do przypisywania poszczególnym pracownikom, zespołom lub całej załodze liczb wyrażonych w miernikach pieniężnych. Odzwierciedlają one zatem procesy dokonywania pomiaru wartości. Kapitał ludzki, ze względu na swą podmiotowość, jest szczególnym obiektem tego pomiaru⁹.

Poniżej zanalizowano wybrane metody wyceny kapitału ludzkiego pod kątem obecności w nich aspektów kreatywności. Będą one rozpatrywane według grup metod. W ich ramach starano się o zachowanie chronologii, tj. czasu powstawania metod.

⁵ Łańcuch przyczynowo-skutkowy działań determinujących wpływ HCM na efektywność finansową organizacji według D. Gesta. Za: Rola ZZL w kreowaniu..., op. cit., s. 46.

⁶ H. Zadora: Wycena przedsiębiorstw w teorii i praktyce. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce – Zarząd Główny w Warszawie, Centralny Ośrodek Szkolenia Zawodowego, Warszawa 2010, s. 17.

⁷ M. Dobija: Rachunkowość zarządcza i controlling. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 15.

⁸ G. Łukasiewicz: Kapitał ludzki. Pomiar i sprawozdawczość. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 97.

⁹ A. Lipka: Nowsze metody wyceny kapitału ludzkiego. „Przegląd Organizacji” 2007, nr 9, s. 20.

2.1. Metody kosztowe

2.1.1. Metoda ważonych kosztów pracy (R.H. Hermanson)

W metodzie ważonych kosztów pracy R.H. Hermanson podejmuje wycenę kapitału ludzkiego całej organizacji na podstawie prognoz przyszłości (prognozowane są przyszłe koszty pracy). Idea metody polega na określaniu wartości na podstawie odpowiednio ważonych poniesionych kosztów pracy, dyskontowanych za pomocą aktualnej zyskowności przedsiębiorstwa, przy czym w pierwszym etapie postępowania dla wszystkich pracowników określa się sumę płacy i innych świadczeń dla najbliższych pięciu lat, a w drugim – ustala się stopę efektywności poprzez porównanie własnej rentowności z przeciętną w branży, co dokładnie wyrażają formuły¹⁰:

$$HC = \sum_{t=1}^5 [L_t : (1 + r^t)] \times ER ,$$

gdzie:

HC – kapitał ludzki,

L_t – suma płac okresu t ,

r – czynnik dyskontowy,

ER – waga (wartość pieniężna kosztów pracy),

przy czym:

$$ER = \left[\sum_{t=1}^5 (6 - t) \times (r_t : r_t^d) \right] : \sum_{t=1}^5 t ,$$

gdzie:

r_t – zyskowność przedsiębiorstwa w okresie t ,

r_t^d – przeciętna zyskowność branży w okresie t .

Metoda ważonych kosztów pracy bezpośrednio nie uwzględnia kreatywności, choć oczywiście zyskowność przedsiębiorstwa może, ale nie musi być jej rezultatem.

¹⁰ M. Gebauer: Unternehmensbewertung auf der Basis von Humankapital. Josef Eul Verlag, Lohmar-Köln 2005, s. 53-54. Za: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, M. Satola: Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji (problemy metodyczne i próby ich rozwiązywania). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 36 (z modyfikacjami).

2.1.2. Metoda kosztów alternatywnych (J.S. Hekimian, C. Jones)

W metodzie kosztów alternatywnych podstawą wyceny jest kapitał ludzki pojedynczego pracownika oparty na koszcie utraconych możliwości, ustalany na podstawie procesu „licytacji” przeprowadzanej wewnątrz przedsiębiorstwa. Polega on na „licytacji pracowników”, którzy mogą świadczyć wartościowe usługi dla innych działów, a nie tylko dla tego, w którym są zatrudnieni. Cena „wylicytowana” za danego pracownika jest uznawana za wartość nakładów w rozumieniu kosztów alternatywnych. Założenie metody jest więc takie, że „[...] wyceniany obiekt tylko wtedy posiada wysoką wartość, jeśli dla niego istnieją alternatywne możliwości wykorzystania kwalifikacji na wewnętrznym rynku pracy”¹¹. Według tej metody, najkorzystniejsze (optymalne) przyporządkowanie pracowników do stanowisk podwyższa wartość kapitału ludzkiego.

Działania działów komórek organizacyjnych będących w stanie więcej zapłacić (wynegocjować) m.in. za kreatywność pracowników zapewniają wyższą wartość kapitału ludzkiego. Zatem metoda kosztów alternatywnych może uwzględniać, choć też nie bezpośrednio, pewne aspekty kreatywności.

2.1.3. Metoda kosztów historycznych (R.L. Brummet, E.G. Flamholtz, C.P. Pyle)

W metodzie kosztów historycznych za podstawę wyceny wartości pracownika dla danej organizacji przyjmuje się wielkość poniesionych nakładów związanych z zatrudnieniem danej osoby. Zalicza się do nich koszty pozyskania pracownika (rekrutacji, wyboru, zatrudnienia, szkoleń i przygotowania pracownika do pracy na danym stanowisku) oraz koszty doksztalcenia. Oznacza to „[...] aktywowanie wszystkich kosztów związanych z zatrudnieniem pracownika na danym stanowisku, a następnie amortyzowanie tej wielkości przez założony okres, uwzględnienie strat i zwiększenie wartości o dodatkowe nakłady mające na celu zwiększenie potencjalnej wartości kapitału ludzkiego”¹². Podejście takie jest uważane za „[...] przejrzyste, praktyczne i obiektywne, ponieważ dane mogą być w łatwy sposób zweryfikowane, oparte są bowiem na faktycznie poniesionych kosztach”¹³.

Celem tej metody jest „[...] generowanie informacji stanowiących podstawę podejmowania decyzji odnośnie do inwestycji w kapitał ludzki, jak również ocena ewaluacji retencji w organizacji kapitału ludzkiego i jego wykorzystania”¹⁴.

¹¹ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, M. Satoła: Op. cit., s. 75.

¹² D. Dobija: Op. cit., s. 132.

¹³ Ibid.

¹⁴ M. Gebauer: Op. cit., s. 39.

W metodzie kosztów historycznych sposób obliczania wartości kapitału ludzkiego zależy od działań personalnych związanych z procesem „rekrutacji, selekcji, adaptacji do pracy, wynagradzania, rozwoju pracowników”¹⁵. Można zatem stwierdzić, iż w niektórych elementach kosztów historycznych mogą być ukryte pewne aspekty kreatywności, choć znowu nie są one ujęte bezpośrednio. Dotyczy to kosztów wyboru kandydatów do pracy (testowanie ich kreatywności), ich awansu, który stymulował ich kreatywność. Nakłady poniesione na utrzymanie w firmie kreatywnych pracowników mogą być wyższe niż nakłady na utrzymanie niekreatywnych pracowników.

2.1.4. Metoda odtworzeniowa (E.G. Flamholtz)

W metodzie odtworzeniowej jednostką odniesienia jest pracownik. Metoda ta określa wydatki, jakie przedsiębiorstwo musiałoby dzisiaj ponieść, aby zastąpić obecnie zatrudnionego pracownika. Metoda ta odnosi się więc do kosztów, które musiałyby być wydatkowane w przypadku konieczności zatrudnienia nowej osoby na danym stanowisku, aby mogła ona wykonywać te same zadania, jakie wykonywał pracownik do tej pory zajmujący to stanowisko. Na koszty odtworzenia składają się trzy elementy: koszty pozyskania, koszty odtworzenia oraz koszty odejścia.

Występujące w tej metodzie nakłady na testowanie kandydatów (którzy zastępują odchodzących twórczych pracowników) oraz na ich awans mogą się okazać subiektywną oceną wartości odtworzeniowej potencjału kreatywności. Można się przy tym spodziewać różnic w kosztach ujmowanych w potencjale kreatywności: poprzednik – następca. Podsumowując, w kosztach występujących w metodzie odtworzeniowej mogą być ukryte pewne aspekty kreatywności.

2.1.5. Metoda kosztów jednostkowych (R.M. Likert, D.G. Bowers)

W metodzie kosztów jednostkowych podstawą odniesienia jest przede wszystkim zespół, ale zakres jej stosowania obejmuje całą organizację. Metoda ta opiera się na jasno określonych założeniach i dobrze ustrukturyzowanych czynnikach pozwalających określić wartość zespołu. „A zatem model służy jako podstawa do pomiaru zmian produkcyjnych możliwości organizacji w aspekcie zachowania tworzących tę organizację ludzi”¹⁶. Determinantami wartości kapitału ludzkiego w tej metodzie są zmienne przyczynowe określające zachowanie

¹⁵ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, M. Satoła: Op. cit., s. 75.

¹⁶ D. Dobija: Op. cit., s. 138.

(styl zarządzania, struktura organizacji, zachowania pracowników), zmienne interwencji (spójność i współpraca w grupie, klimat organizacji, satysfakcja podwładnych, lojalność, postawy, motywacje) oraz zmienne zależne określające końcowy rezultat, dające się określić za pomocą takich wskaźników, jak produktywność, koszty czy udział w rynku i zyski.

Metoda kosztów jednostkowych wśród tzw. zmiennych interwencyjnych (charakteryzujących wewnętrzny stan organizacji) uwzględnia zaufanie, lojalność, postawy, motywacje, współpracę, przepływ informacji, jednak nie uwzględnia kreatywności. Tak przynajmniej wynika z dostępnych jej opisów.

2.2. Metody dochodowe

2.2.1. Metoda przyszłych zysków przedsiębiorstwa (R.L. Brummet, E.G. Flamholtz, C.P. Pyle)

Metoda przyszłych zysków przedsiębiorstwa „[...] prezentuje podejście, iż to z wyceny przedsiębiorstwa wynika wycena kapitału ludzkiego”¹⁷. Wartość kapitału ludzkiego jest pochodną iloczynu oszacowanej na podstawie przyszłych zysków wartości przedsiębiorstwa w momencie czasowym t_0 i całkowitych zasobów w momencie czasowym t_0 ¹⁸. W metodzie tej wycenia się całe zasoby, w tym zasoby ludzkie. Przy czym nie wiadomo, jakie jego cechy są brane pod uwagę przy tej wycenie. Można więc stwierdzić, że prezentowana metoda uwzględnia kreatywność.

2.2.2. Metoda przyszłych dochodów (B. Lev, A. Schwartz)

B. Lev i A. Schwartz zaproponowali obliczenie wartości kapitału ludzkiego jednostki na podstawie przyszłego wynagrodzenia pracownika za pomocą następującej formuły¹⁹:

¹⁷ A. Lipka: Kryteria porównywania metod wyceny wartości kapitału ludzkiego. Za: Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania. Red. M. Czerwińska. Fundacja rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 75.

¹⁸ M. Gebauer: Op. cit., s. 58-59.

¹⁹ Por. G. Łukasiewicz: Sprawozdawczość kapitału ludzkiego. Za: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy. Red. A. Szalkowski. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008, s. 68 (z modyfikacjami).

$$HC_r = \sum_{t=r}^T \frac{I_t(t)}{(1+i)^{t-r}},$$

gdzie:

HC_r – wartość kapitału ludzkiego w wieku r ,

$I(t)$ – roczne wynagrodzenie osoby aż do emerytury,

t – wiek przejścia na emeryturę,

i – stopa dyskontowa.

W metodzie przyszłych dochodów wartość kapitału ludzkiego osoby w danym wieku jest „wartością teraźniejszą jej przyszłych wynagrodzeń wynikających z zatrudnienia”²⁰. W metodzie tej do obliczeń przyszłych dochodów stosuje się m.in. kryterium poziomu kwalifikacji; ze względu na to, iż wiedza jest – jak zaznaczono na wstępie – tworzywem kreatywności, można go traktować jako swego rodzaju poziomy kreatywności.

2.2.3. Metoda przyszłych wkładów w wyniki (E.G. Flamholtz, J. Waters)

Metoda przyszłych wkładów w wyniki określa indywidualną wartość pracownika dla organizacji. Oczekiwana wartość dla liczby usług świadczonych przez pracownika $E(S)$ wynosi²¹:

$$E(S) = \sum_{i=1}^n S_i \times P(S_i),$$

gdzie:

S_i – liczba usług dla statusu serwisowego i stanowiącego kombinację określonego poziomu serwisu (określonych pozycji hierarchicznych lub kategorii zaszerzegowania) i grupy serwisu (wyniki: przeciętne, poniżej przeciętnych, ponadprzeciętne),

$P(S_i)$ – prawdopodobieństwo uzyskania statusu serwisowego i przez pracownika.

Odniesienie tej wartości do teraźniejszości następuje w formie „Expected Realizable Value” ($E(RV)$), obliczanej następująco:

$$E(RV) = \sum_{i=1}^n \left\{ \left[\sum_{i=1}^m R_i P(R_i) \right] : (1+r)^t \right\},$$

²⁰ D. Dobija: Op. cit., s. 147.

²¹ M. Gebauer: Op. cit., s. 62.

gdzie:

R_i – wkład w osiągnięcia statusu serwisowego i ,

$P(R_i)$ – prawdopodobieństwo, że pracownik przyczyni się do osiągnięć,

m – status serwisowy, przy którym pracownik odchodzi z organizacji,

i – suma od 1 do m ,

r – czynnik dyskontowy.

W metodzie tej uwzględnia się takie elementy służące określeniu wartości pracownika, jak m.in.:

- prawdopodobieństwo, że pracownik przyczyni się do osiągnięć, co może mieć związek z kreatywnością,
- inwestycje rozwojowe, mogące sprzyjać kreatywności.

Zatem można stwierdzić, że metoda przyszłych wkładów w wyniki uwzględnia aspekty kreatywności.

2.2.4. Metoda przyszłych wkładów w osiągnięcia (B. Jaggi, H. Lau)

Metoda przyszłych wkładów w osiągnięcia wycenia kapitał ludzki grup, do których są przyporządkowani pracownicy, na podstawie ich osobistych profili. Opierając się na rankingowej macierzy transakcyjnej, określa się prawdopodobieństwo awansu pracowników i ich grup na ścieżce kariery. W metodzie tej przynależność pracowników do danej grupy następuje na podstawie wspomnianych osobistych profili, które, teoretycznie rzecz biorąc, mogą ujmować kreatywność. Zakładając to, metoda przyszłych wkładów w osiągnięcia uwzględnia pewne aspekty kreatywności.

2.2.5. Metoda zdyskontowanych strumieni przychodów (E.G. Flamholtz)

Metoda zdyskontowanych strumieni przychodów (zwana również metodą przepływów gotówkowych) według E. Flamholtza jest zorientowana na określenie indywidualnej wartości pracownika realizującego określoną ścieżkę kariery. Według tego Autora, „[...] jeżeli jesteśmy w stanie określić z dużą trafnością, jak długo i na jakim stanowisku będzie pracował dany pracownik, to zdyskontowany strumień gotówki (PV – *Present Value*), który można przypisać stanowisku lub stanowiskom, jakie będą zajmowane przez pracownika, da w sumie wartość netto danego pracownika”²². Im szybciej jest realizowana ścieżka kariery, tym wyższa jest wartość kapitału ludzkiego dla organizacji.

²² P. Bochniarz, K. Gugała: Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie. Poltext, Warszawa 2005, s.19.

Metoda ta uwzględnia przejścia na wyższe stanowiska, co niekoniecznie oznacza, że wymagające większej kreatywności.

2.3. Metody rynkowe

Przedstawicielem tej grupy metod jest metoda wartości firmy R.H. Hermansona, przedstawiająca wycenę kapitału ludzkiego odnoszącą się do całej organizacji. Wycena ma następującą matematyczną postać²³:

$$HC = (G_i - V_i \times r_d) : r_d ,$$

gdzie:

HC – kapitał ludzki,

G_i – zysk przedsiębiorstwa w okresie poprzedzającym,

r_d – przeciętna zyskowość w branży w okresie poprzedzającym,

V_i – majątek rzeczowy przedsiębiorstwa i w okresie poprzedzającym (według cen rynkowych).

Metoda ta opiera się na rzeczywistym zysku netto, który jest obliczany na koniec każdego roku. Problem szacowania przyszłych ekonomicznych korzyści wynikający z wykorzystania kapitału ludzkiego jest naturalnie rozwiązany²⁴. Jednak w efekcie wartość kapitału ludzkiego szacowana za pomocą tej metody może być zarówno dodatnia, jak i ujemna.

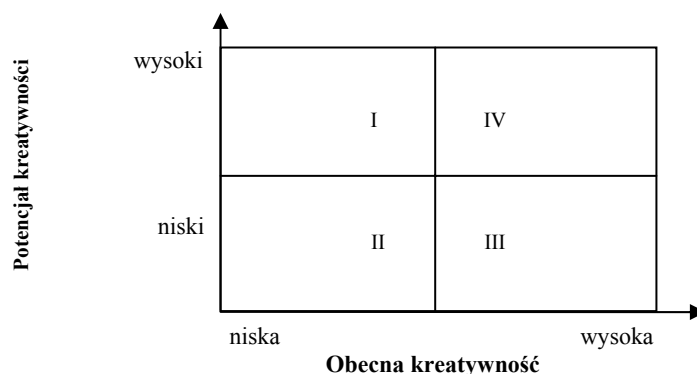
Podsumowując, metoda wartości firmy opiera się wyłącznie na wartości ekonomicznej kapitału ludzkiego. Nie uwzględnia bezpośrednio cech jakościowych kapitału ludzkiego, w tym kreatywności.

2.4. Metody alternatywne

Do metod tej grupy zalicza się portfolio personalne. Wycena kapitału ludzkiego za pomocą tej metody polega na ocenie cech jakościowych pracowników. Metoda portfolio umożliwia grupowanie objętych ewaluacją pracowników z punktu widzenia np. osiąganych przez nich wyników pracy (teraźniejszość) i możliwości rozwojowych (przyszłość). Pokazuje zatem możliwości optymalnego wykorzystania kreatywności kapitału ludzkiego organizacji (rysunek 1).

²³ Por. M. Gebauer: Op. cit., s. 56.

²⁴ D. Dobija: Op. cit., s. 145.



Objaśnienie:

I – pracownicy o wysokim potencjale kreatywności, jednak obecnie wymagający w tym zakresie doinwestowania (np. w postaci treningów abaryetycznych),

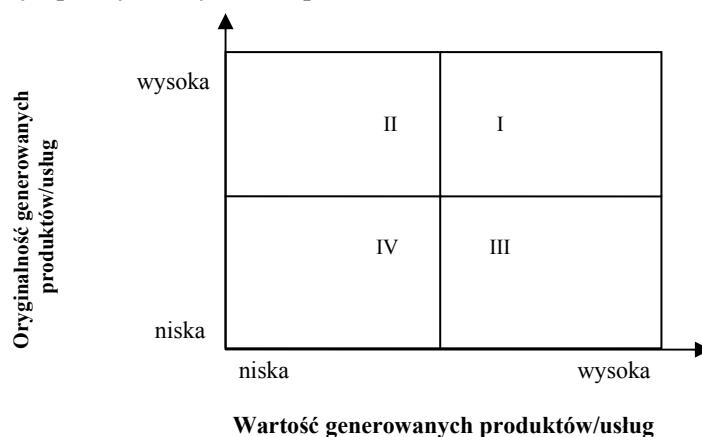
II – pracownicy o niskiej kreatywności i niewielkich możliwościach rozwojowych w tym zakresie,

III – pracownicy o wysokiej obecnie kreatywności, którą należy wykorzystać z pożytkiem dla organizacji i nich samych,

IV – pracownicy kreatywni i jednocześnie o dużym potencjale kreatywności, stanowiący przedmiot szczególnego zainteresowania w sensie działań z zakresu marketingu personalnego (celem organizacji jest zatrzymanie tej grupy pracowników, gdyż są trudni do pozyskania na rynku).

Rys. 1. Przykład podstawowego portfolio personalnego ujmującego kreatywność

Jak wynika z rysunku 2, w portfolio personalnym można też ujmować poszczególne symptomy kreatywności pracowników.



Objaśnienie:

I – pracownicy, których wytwory są najbardziej twórcze,

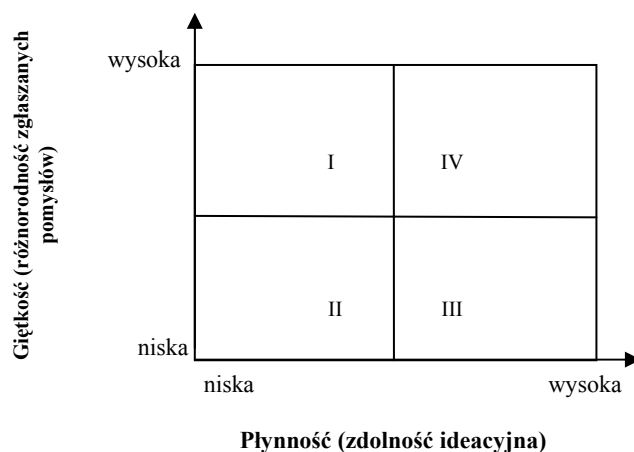
II – pracownicy generujący wytwory oryginalne, ale o niskiej wartości,

III – pracownicy generujący wytwory wartościowe, ale mało oryginalne,

IV – pracownicy niegenerujący ani wartościowych, ani oryginalnych wytworów.

Rys. 2. Generowanie oryginalnych i wartościowych wytworów

Inny przykład portfolio personalnego przedstawia rysunek 3.



Objaśnienie:

I – pracownicy zgłaszający niewiele, ale za to różnych pomysłów (pracownicy o niskiej płynności, ale o wysokiej giętkości),

II – pracownicy o niskiej giętkości i płynności – najmniej twórczy,

III – pracownicy zgłaszający dużo, ale mało różnorodnych pomysłów (o wysokiej płynności i niskiej giętkości),

IV – pracownicy o wysokiej płynności i giętkości – najbardziej twórczy.

Rys. 3. Wybrane składowe kreatywności

Podsumowując, metoda personalnego portfolio charakteryzuje kapitał ludzki w ujęciu jakościowym. Ocena potencjału rozwojowego pracowników w dużej mierze zależy od ich kreatywności. Stąd należy uznać, że metoda personalnego portfolio może i powinna uwzględniać kreatywność, która jest ważna dla wyceny kapitału ludzkiego.

2.5. Metody wskaźnikowe

2.5.1. *Balanced Scorecard* (R.S. Kaplan, D.P. Norton)

Balanced Scorecard (Strategiczna Karta Wyników – SKW) jest zaliczana do metod wyceny kapitału ludzkiego, choć służy także innym celom. Odzwierciedla zależność między celami i miernikami organizacji w czterech logicznie ze sobą powiązanych perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrz-

nych oraz wiedzy i rozwoju organizacji²⁵. Opisuje więc następujący łańcuch związków przyczynowo-skutkowych²⁶:

Perspektywa wiedzy i rozwoju (np. kwalifikacje pracowników,
technologie) →
Perspektywa procesów wewnętrznych (np. efektywność procesów
wewnętrznych) → Perspektywa klienta (np. lojalność i wartość klientów)
→ Perspektywa finansowa (np. rentowność).

Czy zatem w Strategicznej Karcie Wyników jest miejsce na uwzględnienie aspektów związanych z kreatywnością? Odpowiedź na to pytanie daje zestawienie w tabeli 1.

Tabela 1

Inwestycje w kapitał ludzki według Strategicznej Karty Wyników
dla perspektywy wiedzy i rozwoju

Cele w perspektywie wiedzy i rozwoju (kreatywności)	Mierniki
Rozwój umiejętności kreatywnych pracowników	– liczba awansów kreatywnych pracowników w ciągu roku – liczba kreatywnych pracowników, którym udało się zrealizować założenia rocznego planu osobistego rozwoju – odsetek kreatywnych pracowników objętych treningami abarytecznymi – liczba kreatywnych pracowników, u których zwiększono motywację do dzielenia się wiedzą
Informacja zwrotna dla kreatywnych pracowników o ich postępach w osiąganiu i wzmacnianiu pożądanych zachowań	– poziom zaangażowania organizacyjnego kreatywnych pracowników – odsetek kreatywnych pracowników, którzy otrzymują informację zwrotną o efektach swojej pracy
Optymalne wykorzystanie możliwości kreatywnych pracowników	– realizowana liczba projektów w ciągu roku wymagających wysokiej kreatywności – odsetek kreatywnych pracowników, u których zwiększono motywację do dzielenia się wiedzą
Budowanie kultury adhokracji	– liczba pracowników utożsamiających się z kulturą adhokracji – wzrost stopnia zaawansowania systemów zarządzania wiedzą – odsetek kreatywnych pracowników chętnie dzielących się wiedzą z innymi (<i>knowledge-sharer</i>)

²⁵ M. Mikołajek-Gocejna: Kształtowanie wartości dla akcjonariuszy na podstawie koncepcji Value Based Managment. Za: Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie. Red. C. Suszyński. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 137.

²⁶ Por. R.S. Kaplan, D.P. Norton: Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 46.

Zaprezentowane w tabeli 1 przykładowe cele i mierniki w perspektywie wiedzy i rozwoju wskazują więc, iż w Strategicznej Karcie Wyników jest miejsce na ujęcie inwestycji w kreatywność. Przesłanki za tym przemawiające są następujące:

- stworzenie dobrego klimatu w organizacji „sprzyja wyzwalamu inicjatywy u pracowników, rozwojowi ich kreatywności”²⁷,
- czynnikiem umożliwiającym pobudzanie kreatywności ludzkiej w organizacji jest tzw. uczciwe podejście w zarządzaniu (rodzi ono zaufanie i zaangażowanie)²⁸,
- informacja zwrotna o postępach w osiąganiu i wzmacnianiu pożądanych zachowań pracowników pobudza ich motywację; zmotywowani pracownicy utożsamiają się z kulturą organizacyjną firmy, odczuwają satysfakcję z pracy, a ona z kolei stanowi siłę odnawiającą ich motywację.

2.5.2. *HR Scorecard* (B.B. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich)

Metoda *HR Scorecard* (Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi) przedstawia wycenę kapitału ludzkiego całej organizacji na podstawie wskaźników dotyczących procesów personalnych. Wskaźniki są obliczane dla zmiennej ekonomicznych (koszt, czas, ilość, jakość) i psychologicznych (reakcja). W *HR Scorecard* uwzględnia się podstawowe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi (gospodarowania kapitałem ludzkim), takie jak: „pozyskiwanie, wynagradzanie, rozwijanie i utrzymywanie”²⁹.

Tabela 2 pokazuje, iż w *HR Scorecard* mogą być uwzględnione aspekty kreatywności.

²⁷ L. Koziół: Zarządzanie czasem pracy. Antykwa, Kraków 2000, s. 132.

²⁸ M. Mroziewski: Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki rozwoju. Difin, Warszawa 2008, s. 70.

²⁹ J. Fitz-Enz: Rentowność inwestycji w kapitał ludzki. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 116.

Tabela 2

HR Scorecard uwzględniająca wybrane aspekty kreatywności

Proces Oceniany aspekt	Pozyskiwanie	Wynagradzanie	Rozwijanie	Utrzymanie
Koszt	Koszt pozyskania kreatywnych pracowników	Koszty wynagrodzenia za kreatywność	Liczba treningów abaryetycznych	Koszt wyposażenia stanowisk pracy kreatywnych pracowników
Czas	Czas potrzebny na selekcję osób zdolnych do nierutynowych (działań) zachowań	Czas wynagradzania za kreatywność	Czas prowadzenia odpowiednich treningów abaryetycznych	Czas inwestowania w wyposażenie stanowisk pracy kreatywnych pracowników
Ilość	Liczba pozyskanych kreatywnych pracowników	Liczba pracowników objętych wynagradzaniem za kreatywność	Liczba pracowników objętych treningami abaryetycznymi	Liczba dobrze wyposażonych stanowisk pracy kreatywnych pracowników
Jakość	Trafność testów stosowanych do pozyskiwania kreatywnych pracowników	Dopasowanie składników wynagrodzeń do specyfiki pracy kreatywnych pracowników	Jakość treningów abaryetycznych	Jakość wyposażenia stanowisk pracy kreatywnych pracowników
Reakcja	Zadowolenie przelożonych z pozyskania kreatywnych osób	Zadowolenie pracowników z wynagrodzenia za kreatywność	Zadowolenie pracowników z treningów abaryetycznych	Zadowolenie kreatywnych pracowników z warunków pracy

Inwestycje w rozwój pracowników mogą dotyczyć inwestycji w kreatywność, a zatem metoda *HR Scorecard* może uwzględniać kreatywność.

2.6. Metody wartości dodanej

Metoda *Workonomics* (R. Strack), przynależna do tej grupy metod, przedstawia wycenę kapitału ludzkiego całej organizacji. Metoda ta integruje w sobie orientację na kapitał finansowy, klientów i kapitał ludzki, przy czym zmienne (koszty, wartość dodana) są przeliczane na pracownika, dając w rezultacie ogólną wartość dodaną. Metoda ta opiera się na formule³⁰:

³⁰ Por. J. Michalak: Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard. Difin, Warszawa 2008, s. 106-107.

$$EVA = (VAP - ACP) \times P,$$

gdzie:

EVA – ekonomiczna wartość dodana ogółem,

VAP – wartość dodana na pracownika,

ACP – przeciętny koszt na pracownika,

P – liczba zatrudnionych.

W ramach koncepcji dla każdego miernika (VAP, ACP, P) zostały opracowane „dźwignie” (tabela 3), które pozwalają na zmianę poziomu poszczególnych zmiennych, a przez to na oddziaływanie na wskaźnik EVA.

Tabela 3

Dźwignie wymiaru pracowników koncepcji *Workonomics*

Dźwignie VAP (wartości dodanej na pracownika)	Dźwignie ACP (przeciętnego kosztu pracownika)	Dźwignie P (liczby zatrudnionych)
Sprzedaż na pracownika EBITDA (zysk operacyjny powiększony o amortyzację) Ubytki na zapasach	Poziom stałych płac Poziom zmiennych płac Koszty rekrutacji Koszty szkoleń	Fluktuacja Rekrutacja Wskaźnik absencji chorobowej

Źródło: D. Hilpert: Read Asset Value Enhancer. Ein neues Managementkonzept. www.prof-hilpert.de, s. 20. Za: J. Michalak: Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard. Difin, Warszawa 2008, s. 107.

Wartość dodana na osobę (VAP) może być pochodną m.in. kreatywności. Można zatem stwierdzić, że metoda *Workonomics* uwzględnia, choć nie pośrednio, pewne aspekty kreatywności.

2.7. Metody mnożnikowe

Interesującą propozycją pomiaru wartości kapitału ludzkiego jest Monitor Kapitału Ludzkiego (MKL) autorstwa A. Mayo. Podstawą do obliczenia wartości kapitału ludzkiego są wynagrodzenia, jakie pracownik otrzymuje za swoją pracę, pomnożone przez indywidualny mnożnik kapitału ludzkiego (*individual asset multiplier*) : 1000³¹. Jest to średnia ważona ocena uwzględniająca cztery

³¹ Uzasadnienie dzielenia wyniku przez 1000 autor przedstawia w następujący sposób: „[...] końcowy rezultat nie będzie miał formy wartości pieniężnej, którą można byłoby porównać bezpośrednio z kosztami, co mogłoby wprowadzić [czytelnika] w błąd” – A. Mayo: *The Human Value of the Enterprise*. Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 78. Za: Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć. Red. A. Pocztowski. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 178.

aspekty tego kapitału: profil zdolności, potencjał rozwojowy, osobistą efektywność (wkład w działalność przedsiębiorstwa) i zgodność z wartościami cenionymi przez organizację³². Według przedstawionej koncepcji istnieje możliwość oszacowania wartości poszczególnych pracowników i ich wkładu w wyniki organizacji³³.

Pomiaru za pomocą MKL można dokonać w całym przedsiębiorstwie, a także w poszczególnych jednostkach organizacyjnych, zespołach czy w odniesieniu do konkretnych pracowników. Wzrost wartości kapitału ludzkiego może nastąpić poprzez pozyskanie, rozwój i zatrzymanie w organizacji kluczowych pracowników.

Wycena kapitału ludzkiego powyższą metodą uwzględnia kreatywność we wszystkich czterech aspektach tego kapitału, gdyż:

- profil zdolności nierozdzielnie wiąże się z kreatywnością,
- potencjał rozwojowy jest również utożsamiany z kreatywnością,
- osobista efektywność może być efektem kreatywności,
- zgodność z kulturą organizacji dotyczy zwłaszcza kultury adhokracji, w której organizacja zachęca do wykazywania się inicjatywą³⁴, a zatem zachęca do kreatywności.

2.8. Metody mieszane

2.8.1. Metoda kapitału przedsiębiorstwa (R.F. Esselborn, M. Henke)

W metodzie kapitału przedsiębiorstwa wycena kapitału ludzkiego jednostki odbywa się nie bezpośrednio, lecz „przy okazji” oceny prawdopodobieństwa sukcesu pracowników i pracodawców, inaczej mówiąc – oceny perspektyw rozwojowych organizacji. Na wartość kapitału ludzkiego wyznaczaną za pomocą tej metody składa się wycena trzech składowych kapitału ludzkiego wyrażona w różnych jednostkach, co przedstawia tabela 4.

³² Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 176.

³³ A. Baron, M. Armstrong: Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 88.

³⁴ K.S. Cameron, R.E. Quinn: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 86.

Tabela 4

Składowe wycenianie kapitału w metodzie R.F. Esselborna i M. Henke

Nazwa kapitału – składowej kapitału przedsiębiorstwa	Składniki
1. Wartość dochodów (jednostki pieniężne)	– obrót – koszty
2. Kapitał ludzki 2.1. Wartość kwalifikacji (punkty)	– wartość wykształcenia – wartość doskonalenia zawodowego – wartość praktyki – wartość samodzielności pracy i podejmowania decyzji
2.2. Wartość przedsiębiorczości (%)	– wartość potencjału wiedzy – wartość potencjału zdolności – wartość potencjału woli

Źródło: M. Gebauer: Unternehmensbewertung auf der Basis von Humankapital. Josef Eul Verlag, Lohmar-Köln 2005, s. 74. Za: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, M. Satoła: Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji (problemy metodyczne i próby ich rozwiązywania). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 57.

Konkludując, ocena perspektyw rozwojowych organizacji zależy w dużej mierze od kreatywności. Wyceniany w metodzie potencjał wiedzy stanowi, jak już wcześniej wyjaśniono, tworzywo twórczości (kreatywności). Wartość potencjału zdolności należy rozumieć w kontekście potencjału zdolności kreatywności. Zatem metoda kapitału przedsiębiorstwa uwzględnia w pewnym stopniu kreatywność.

2.8.2. Formuła z Saarbrücken (Ch. Scholz, V. Stein, R. Bechtel)

Na wycenę kapitału ludzkiego całej organizacji jest zorientowana koncepcja opracowana i rozwijana przez naukowców z Uniwersytetu w Saarbrücken (Ch. Scholz, V. Stein, R. Bechtel), którzy poprzez próbę ujęcia wielu czynników wpływających na wartość kapitału ludzkiego zaproponowali do jego wyceny następującą formułę³⁵:

$$HC = \sum_{i=1}^g \left[\left(FTE_i * l_i * \frac{w_i}{b_i} + PE_i \right) * M_i \right]$$

gdzie:

HC – kapitał ludzki,

i...g – kategorie zatrudnienia,

³⁵ S. Müller: Wycena kapitału ludzkiego za pomocą metody z Saarbrücken. W: Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji. Red. A. Lipka, S. Waszczak. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 109.

FTE_i – wartość bazowa uwzględniająca liczbę pracowników pełnoetatowych w danej grupie i wysokość przeciętnej płacy rynkowej dla tych pracowników l_i ,

$\frac{w_i}{b_i}$ – utrata wiedzy – wskaźnik stanowiący iloraz okresu aktualności wiedzy pracowników w_i oraz zakładowego stażu pracy b_i ,

PE_i – koszty rozwoju personelu – kompensacja wartości jako wyrównanie straty wiedzy,

M_i – indeks motywacji pracowników ustalany za pomocą ankiet.

Jak wynika z przedstawionej formuły, wartość kapitału ludzkiego jest m.in. uzależniona od szybkości starzenia się wiedzy. Wszelkie koszty poniesione przez organizację na rozwój pracowników niekoniecznie przekładają się na wzrost wartości kapitału ludzkiego. Jednak szkolenia, treningi czy inne formy podnoszenia kwalifikacji są potencjalnym nośnikiem aktualnej wiedzy, a zatem i twórczości. Wynika stąd, że formuła z Saarbrücken uwzględnia kreatywność.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wykazała, iż pewne aspekty związane z kreatywnością występują w większości przeanalizowanych metod wyceny kapitału ludzkiego organizacji przynależnych do takich grup metod, jak: kosztowe, dochodowe, alternatywne, wskaźnikowe, wartości dodanej, mnożnikowe, mieszane, z wyjątkiem metod rynkowych. Są one ujęte pośrednio we wszystkich przeanalizowanych metodach kosztowych oprócz metody kosztów jednostkowych. Z bezpośrednim uwzględnieniem kreatywności jako dźwigni behawioralnej wartości organizacji nie mamy do czynienia w przypadku metody zdyskontowanych strumieni przychodów E. Flamholtza oraz metody R.H. Hermansona. Jak wykazała analiza, zarówno w portfolio personalnym, jak i w Strategicznej Karcie Wyników oraz *HR Scorecard* jest miejsce na wzięcie pod uwagę oryginalności i wartości, czyli cech konstytuujących twórczość. Kreatywność jest uwzględniona w metodzie *Workonomics* oraz w Monitorze Kapitału Ludzkiego A. Mayo, a także w metodzie kapitału przedsiębiorstwa według R.F. Esselborna i M. Henke i w formule z Saarbrücken.

Jest oczywiste, iż celem dalszych badań powinny być propozycje metodyczne pełniej ujmujące kreatywność. Rozważania nad kreatywnością kapitału ludzkiego stanowią jedynie punkt wyjścia do tego, czemu ma służyć jego wyceńna, a mianowicie do odpowiedniego gospodarowania kreatywnym kapitałem ludzkim organizacji.

CREATIVITY IN SELECTED EVALUATION METHODS OF ORGANIZATION'S HUMAN CAPITAL

Summary

Human capital is a source of knowledge contained in any man, specifying not only the ability to work, but also an opportunity to create new solutions. From the standpoint of contemporary organizations it constitutes a number of possibilities of their development and strengthening of their position on a competitive market.

Valuation methods of an organization human capital which take into account aspects related to creativity were indicated in this study.

Małgorzata Król

PROFIL KREATYWNEGO HR-OWCA¹

Wstęp

W działalności personalnej, na wszystkich szczeblach, czyli strategicznym, taktycznym i operacyjnym, występują nie tylko obszary wymagające rutyny, ale także stwarzające pole dla zachowań kreatywnych². Dlatego warto się zastanowić nad redefinicją profilu kompetencyjnego pracownika (specjalisty, menedżera) działu HR uwzględniającego niezbędność jego kreatywności. Celem artykułu jest zatem próba określenia profilu kreatywnego HR-owca.

Na potrzeby niniejszego opracowania sformułowano następujące problemy badawcze:

- jakie elementy powinien zawierać profil kreatywnego HR-owca?
- jaki zakres wiedzy jest niezbędny kreatywnemu pracownikowi działu HR?
- w jaki sposób należy identyfikować doświadczenie zawodowe kreatywnego HR-owca?
- na jakie umiejętności kreatywnego HR-owca należy zwracać szczególną uwagę?
- jakie można wyróżnić cechy szczególne kreatywnego pracownika działu HR?
- w jaki sposób można wspierać kreatywność pracowników komórek personalnych?

Odpowiedzią na postawione pytania są poniższe hipotezy badawcze:

- profil kreatywnego HR-owca powinien zawierać te same elementy, co ogólny profil kompetencyjny, tj. wiedzę, doświadczenie zawodowe, umiejętności oraz cechy osobowości,
- kreatywny HR-owiec powinien posiadać wiedzę z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji, szczególnie dotyczącą tych zagadnień,

¹ W związku z ewolucją nazewnictwa z zasobów ludzkich (*human resources* – HR) w kierunku kapitału ludzkiego (*human capital* – HC) należałoby również zastąpić „HR-owca” terminem „HC-owiec”. Jednak w artykule zdecydowano się używać pierwsze z wymienionych określeń ze względu na fakt, że drugie nie jest jeszcze w powszechnym użyciu.

² Zagadnienia te przedstawiono w książce: A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs: *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*. Difin, Warszawa 2011.

- w których można wykroczyć poza działania rutynowe po to, by móc zidentyfikować obszary potencjalnej kreatywności,
- wcześniejsze doświadczenia zawodowe kreatywnego pracownika działu HR powinny być opisane nie tyle liczbą lat pracy, ile zakresem uzyskanego doświadczenia,
 - wśród umiejętności kreatywnego HR-owca powinny dominować te, które umożliwią mu realizację oryginalnych pomysłów,
 - wyobraźnia, pomysłowość, elastyczność, komunikatywność, przestrzeganie wartości etycznych, to cechy, jakie powinien posiadać kreatywny kadrowiec,
 - poza typowymi kompetencjami z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim, kreatywnemu HR-owcowi wysoce przydatna może się okazać wiedza na temat metod twórczego myślenia oraz umiejętność ich wykorzystywania w działalności personalnej.

Powyższe hipotezy zweryfikowano na podstawie krytycznej analizy i oceny literatury przedmiotu.

1. Profil kompetencyjny i jego elementy

Profil kompetencyjny jest jednym z kluczowych dokumentów kadrowych w organizacji. Stanowi on „[...] uporządkowany zestaw kompetencji zawodowych [...] charakterystyczny dla danego stanowiska, roli organizacyjnej lub zawodu”³. Można rozróżnić trzy warianty profili kompetencyjnych, a mianowicie: profil wymagań pracy, profil kompetencji pracownika oraz profil przydatności zawodowej⁴. Pierwszy odnosi się do kompetencji pożądanых na danym stanowisku pracy, drugi odzwierciedla zdiagnozowane kompetencje kandydata na stanowisko lub pracownika zajmującego dane stanowisko, natomiast trzeci jest efektem porównania profilu wymagań pracy i profilu kompetencji pracownika. Stanowi on podstawę podejmowania decyzji w różnych obszarach kadrowych, m.in. dotyczących doboru pracowników, rozwoju zawodowego czy przemieszczeń wewnątrzorganizacyjnych.

Profil kompetencyjny składa się zwykle z informacji odnoszących się do następujących elementów: wykształcenia, doświadczenia zawodowego, umiejęt-

³ A. Ludwiciński: Analiza pracy i planowanie zatrudnienia. W: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Red. H. Król, A. Ludwiciński. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 168.

⁴ Ibid., s. 171; Słownik zarządzania kadrami. Red. T. Listwan. C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 124.

ności i cech psychicznych⁵ (cech osobowości/osobowych)⁶. Czasami lista ta bywa uzupełniania m.in. o: postawy, zachowania⁷, zainteresowania, a nawet wygląd zewnętrzny⁸. Niekiedy pozycję odnoszącą się do wykształcenia zawodowego zastępuje się wiedzą⁹ lub też uwzględnia się równocześnie oba elementy¹⁰. Profil jest zatem zestawem szeroko rozumianych cech kandydata/pracownika o różnej treści, z różnych dziedzin i o różnym stopniu ogólności¹¹. Profil kompetencyjny specjalistów HR i menedżerów HR wymaga uwzględnienia specyfiki i miejsca działu personalnego we współczesnej organizacji.

Do kluczowych kompetencji HR-owca zalicza się¹²:

- specyficzną wiedzę z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim¹³,
- dogłębną i wszechstronną wiedzę na temat organizacji,
- orientację biznesową przy równoczesnym szacunku dla ludzi i empatii,
- kreatywność,
- skuteczność działania,
- dyskrecję, takt, kulturę.

Obecnie w profilach kompetencyjnych coraz większą wagę przywiązuje się do cech osobowości, takich jak np. wymieniona powyżej kreatywność. Dotyczy to również pracowników działów HR, gdyż wiele zadań, jakie wykonują podczas swojej pracy, dopuszcza bądź wręcz wymaga kreatywnego podejścia.

W dalszej części opracowania scharakteryzowano cztery podstawowe elementy profilu pracownika działu HR, tj. wiedzę, doświadczenie zawodowe, umiejętności i cechy osobowości, ze szczególnym uwzględnieniem tych kompetencji, które są niezbędne przy kreatywnym podejściu do zadań personalnych.

⁵ Por. A. Bodak, A. Jagoda: Opis stanowiska pracy jako podstawa określania profilu osobowego pracownika. W: *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Red. M. Gableta. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 46.

⁶ Por. M. Sidor-Rządkowska: Zarządzanie personelem w małej firmie. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 59; A. Piechnik-Kurdiel: Analiza pracy. W: *Podstawy zarządzania personelem*. Red. A. Szałkowski. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 69.

⁷ Por. A. Ludwiczynski: Op. cit., s. 168.

⁸ Por. A. Bodak, A. Jagoda: Op. cit., s. 46.

⁹ Por. T. Kawka, T. Listwan: Pozyskiwanie pracowników. W: *Zarządzanie kadrami*. Red. T. Listwan. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 82; A. Ludwiczynski: Op. cit., s. 168.

¹⁰ Por. A. Bodak, A. Jagoda: Op. cit., s. 61.

¹¹ Por. J. Marek: Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji. Difin, Warszawa 2008, s. 77.

¹² Por. T. Oleksyn: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 92.

¹³ Ten sam autor w innym miejscu zwraca uwagę, że dobry menedżer HR powinien posiadać interdyscyplinarne kwalifikacje, m.in. z zakresu: zarządzania strategicznego, zarządzania zmianami, controllingu, outsourcingu, zarządzania kulturą, prawa pracy, cywilnego i gospodarczego, informatyki, psychologii i socjologii pracy, giełdy i papierów wartościowych, a także finansów i rachunkowości zarządczej. Ibid., s. 89-90.

2. Wiedza kreatywnego HR-owca

Jak już wcześniej wspomniano, specjalista/menedżer HR powinien posiadać interdyscyplinarną wiedzę uzyskaną w toku sformalizowanego kształcenia, czyli tzw. wiedzę zimną, najczęściej potwierdzoną posiadanymi przez pracownika świadectwami i dyplomami. Dotyczy to szczególnie kreatywnego HR-owca, który działa nietuzinkowo i tam, gdzie to możliwe, wprowadza własne, oryginalne rozwiązania.

Wiedza, jaką powinien dysponować pracownik HR, jest zróżnicowana w zależności od zajmowanego stanowiska w strukturze działu HR¹⁴. Specjalista, którego zadaniem jest rozwiązywanie bieżących problemów kadrowych, powinien dysponować wiedzą proceduralną dotyczącą m.in. rekrutacji i selekcji, motywowania, oceniania, świadczeń pracowniczych, prawa pracy. Natomiast menedżer HR powinien dysponować wiedzą bardziej rozległą, dotyczącą funkcjonowania organizacji i gospodarki. Zatem w zależności od charakteru podejmowanych działań personalnych – strategicznych bądź operacyjnych – będzie wykorzystywana przez ich realizatorów odmienna wiedza. Działania strategiczne będą się wiązać z potrzebą wykorzystywania wiedzy typu *know-why*, czyli wyjaśniającej rzeczywistość. Natomiast do wykonywania czynności operacyjnych będzie przydatna wiedza typu *know-what*, będąca wiedzą o faktach oraz typu *know-how*, odnosząca się do praktycznych zdolności i umiejętności pracowników¹⁵.

Jednym z obszarów, w którym kreatywność powinna być podparta szeroką wiedzą, są działania sprzyjające budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Aby działalność HR-owca mogła być źródłem przewagi konkurencyjnej, powinien mieć on dogłębną wiedzę nie tylko z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim (realizacji poszczególnych składników funkcji personalnej), ale także dotyczącą różnych obszarów działalności organizacji i mechanizmów funkcjonowania otoczenia zewnętrznego. Kreatywność opiera się na wiedzy, co skłania do wniosku, że można ją traktować jako nowe źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej¹⁶.

Menedżer HR powinien posiadać wiedzę na temat różnych rodzajów strategii personalnych, uwarunkowań ich stosowania, możliwości implementacji oraz

¹⁴ Por. A. Szalkowski: *Personel w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*. W: *Podstawy zarządzania personelem*. Red. A. Szalkowski. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 49.

¹⁵ Por. A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs: *Op. cit.*, s. 26.

¹⁶ *Ibid.*, s. 24.

zakresu możliwych kreatywnych działań w ramach każdej z nich, a także metod analizy strategicznej personelu (szczególnie które i w jakim zakresie umożliwiają postępowanie kreatywne, a które dopuszczają wyłącznie działania rutynowe). Istotna może być również wiedza odnosząca się do specyfiki różnych typów kultur organizacyjnych, która może być przydatna m.in. w sytuacji kształtowania kultury organizacyjnej za pomocą narzędzi z obszaru gospodarowania kapitałem ludzkim. Kreatywny HR-owiec powinien także dysponować wiedzą na temat metod badania rynku wynagrodzeń i szkoleń. W badaniach tych, obok procedur wyraźnie rutynowych, istnieją także pola dla kreatywności, szczególnie w fazie projektowej oraz interpretacyjnej.

Polem potencjalnej kreatywności jest inwestowanie w pracowników. Dlatego pracownik działu HR powinien dysponować „wiedzą o procesie inwestowania w kapitał ludzki jako niezbędnym tworzywie dla twórczości”¹⁷. Powinien znać formy inwestycji w kapitał ludzki, tak by móc tam, gdzie to możliwe, podejść kreatywnie do omawianych zagadnień.

Kreatywnemu HR-owcowi jest potrzebna wiedza na temat procedur i instrumentów zarządzania karierą, gdyż w toku kształtowania ścieżek karier, ze względu na „jego antycypacyjny charakter”¹⁸, istnieje pole do nierutynowych działań. Niezbędna jest również wiedza dotycząca kompetencji pracowników, ich potencjału rozwojowego czy relacji interpersonalnych w organizacji.

W dużym stopniu kreatywności wymaga budowanie zespołów. Aby móc sprostać temu zadaniu, potrzebna jest wiedza z zakresu psychologii i zarządzania, szczególnie dotycząca kierowania zespołem, motywowania do pracy zespołowej, organizacji pracy zespołowej.

Dla kreatywnego HR-owca istotna jest wiedza z zakresu marketingu stanowisk pracy, szczególnie personalnego marketingu-mix, stanowiącego pole dla twórczych pomysłów oraz budowania wizerunku pracodawcy i organizacji.

Kreatywność może występować również w niektórych obszarach operacyjnych działań personalnych, do których należy m.in. dobór pracowników. Pracownikom działu HR jest zatem niezbędna wiedza na temat trzech jego komponentów, tj. rekrutacji, selekcji i adaptacji społeczno-zawodowej, gdyż pozostawiają one stosunkowo rozległe pole do działań twórczych. Pracownik powinien dysponować wiedzą z zakresu przygotowania procedury rekrutacji, dotyczącą m.in. (kreatywnego) podejścia do analizy pracy oraz sporządzania opisów stanowisk pracy i profili kompetencyjnych kandydata. Jeśli chodzi o działa-

¹⁷ Ibid., s. 60.

¹⁸ Ibid., s. 61.

nia rekrutacyjne, specjalista HR powinien dysponować wiedzą na temat możliwości wykorzystania marketingu personalnego w zakresie rekrutacji zewnętrznej, sposobów identyfikacji źródeł rekrutacji, zasad redagowania ogłoszeń rekrutacyjnych, możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej czy możliwości korzystania z różnorodnych form rekrutacji zewnętrznej. Aby nierutynowo kształtować proces selekcji, pracownikowi HR jest potrzebna wiedza dotycząca różnych technik selekcji, szczególnie stosowanych w sposób kompleksowy w ramach *Assessment Center*. Istotna jest też w obszarze doboru znajomość zasad projektowania i realizacji adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika¹⁹.

Realizacja kolejnej funkcji personalnej, czyli oceniania pracowników, umożliwia również kreatywne do niej podejście osoby oceniającej. W zakresie wiedzy z obszaru oceniania pracowników kreatywny HR-owiec powinien znać zasady konstruowania systemu oceniania oraz realizacji procedury oceniania. Szczególnie znacząca wydaje się tu wiedza odnosząca się do technik oceniania, gdyż obok konstruowania systemu właśnie techniki pozostawiają najszersze pole do zachowań twórczych. Ponadto niezbędna jest wiedza na temat rodzajów i sposobów prowadzenia rozmów oceniających ze względu na zróżnicowany zakres kreatywności, jaki może w nich wystąpić.

Komunikowanie się w organizacji w niedużym stopniu umożliwia działania nierutynowe. Dlatego wiedza niezbędna kreatywnemu HR-owcowi w tym zakresie sprowadza się przede wszystkim do stylów komunikacyjnych.

Płaszczyzną do działań o charakterze kreatywnym jest motywowanie do pracy (z wyłączeniem wynagradzania, które ze względu na uwarunkowania prawne jest wysoce zrutynizowane). Specjalista HR zajmujący się motywowaniem do pracy powinien znać różne podejścia do motywacji (teorie motywacji), jej rodzaje (np. autoteliczna, endogeniczna), stosowane narzędzia, po to, by na podstawie tej wiedzy poszukiwać nowych instrumentów motywacyjnych. Powinien również dysponować wiedzą na temat pracowników, których ma motywować do pracy.

Szerokie pole dla kreatywności występuje w obszarze szkoleń pracowniczych. Specjalista HR powinien mieć pełną wiedzę dotyczącą procesu szkoleniowego, co daje mu możliwość identyfikacji obszarów dopuszczających działania nierutynowe. Wiedza niezbędna kreatywnemu HR-owcowi obejmuje zagadnienia składające się na kolejne etapy procesu szkoleniowego, w tym doty-

¹⁹ Przykłady zaczerpnięte z: Ibid., s. 83-94.

czące: analizy potrzeb szkoleniowych, planowania i projektowania szkoleń, metod promocji szkoleń, technik rekrutacji i doboru uczestników, sposobów przygotowywania materiałów szkoleniowych, organizacji i prowadzenia szkoleń, metod oceny szkoleń oraz działań doszkoleniowych²⁰.

Rozwiązywanie konfliktów daje również stosunkowo szerokie pole dla zachowań kreatywnych. Sugestie kreatywnego do niego podejścia zawiera wiele definicji zarządzania konfliktem²¹. Wiedza przydatna w tym obszarze to głównie wiedza z zakresu psychologii, dotycząca przyczyn konfliktów, czynników wywołujących określone zachowania i reakcje pracowników oraz metod kierowania konfliktem i sposobów jego rozwiązywania, a także metod prowadzenia negocjacji.

Stosunkowo niewielkie pole do działań kreatywnych daje natomiast derekrutacja pracowników. W jej obszarze w zasadzie tylko dwa elementy pozwalają na pewien zakres kreatywności, mianowicie rozmowa zwalniająca i procedura outplacementu. W związku z tym kreatywny HR-owiec powinien posiadać wiedzę obejmującą cele, funkcje i zasady prowadzenia rozmów zwalniających oraz wiedzę na temat rodzajów outplacementu, adresatów outplacementu, stosowanych w jego ramach instrumentów (m.in. wiedzę psychologiczną, prawną, z zakresu doradztwa zawodowego, szkoleń) oraz korzyści i skutków jego stosowania.

Do badań opinii personelu kreatywnemu HR-owcowi jest potrzebna przede wszystkim wiedza dotycząca zasad budowania kwestionariusza ankiety, sposobów analizy i interpretacji uzyskanych wyników oraz metod oceny skuteczności i efektywności przeprowadzonych badań.

Poza wiedzą z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim kreatywnemu pracownikowi działu HR szczególnie przydatna może być wiedza dotycząca szerokiego spektrum metod twórczego myślenia i możliwości ich stosowania. Przydatne w działalności personalnej mogą być m.in.: burza mózgów, tworzenie scenariuszy, analiza wzajemnych powiązań, analiza pola sił, analiza morfologiczna, metoda swobodnych skojarzeń oraz mapy myślowe²².

3. Doświadczenie zawodowe kreatywnego HR-owca

Miarą doświadczenia zawodowego jest zwykle staż pracy na określonym lub zbliżonym stanowisku wyrażony w latach. Jednak w przypadku kreatywnego pracownika działu HR wydaje się być wskazane zwrócenie uwagi nie tyle na

²⁰ Ibid., s. 109.

²¹ Zob. definicje przytoczone w Ibid., s. 123.

²² Więcej metod kreatywnego myślenia, które można wykorzystywać w działalności personalnej, zaprezentowano w: Ibid., s. 141-202.

liczbę przepracowanych lat, ile na rodzaj nabytego w trakcie pracy doświadczenia zawodowego²³, gdyż zdobyta w toku wcześniejszej pracy wiedza (tzw. wiedza gorąca, czyli właśnie pozyskiwana w trakcie pracy) i umiejętności „mogą zostać w nowy i twórczy sposób wykorzystane w nowych okolicznościach”²⁴. Nie oznacza to dyskwalifikowania osób bez doświadczenia zawodowego, będących absolwentami szkół i uczelni. Osoby te podejmując w dziale HR swoją pierwszą pracę mogą wykazywać się wysokim zaangażowaniem i pomysłowością. Jednak ze względu na brak wcześniejszych doświadczeń ich pomysły mogą być obciążone ryzykiem nietrafności i nieadekwatności do warunków organizacji. Osoby nieposiadające doświadczenia zawodowego powinny zajmować niższe w hierarchii działu personalnego stanowiska pracy. Zatem kreatywnemu HR-owcowi są bardzo przydatne wcześniejsze doświadczenia. Przykładowo doświadczenia w budowaniu strategii personalnych czy kształtowaniu kultury organizacyjnej mogą stanowić inspirację do podejmowania działań bardziej odważnych, oryginalnych i nowatorskich.

Pomocne specjaliście HR mogą być też doświadczenia nabyte w trakcie uczestnictwa w przygotowaniach i realizacji badań rynku wynagrodzeń i rynku szkoleń. Kolejne realizowane przez danego pracownika tego typu badania pozwalają lepiej poznać specyfikę rynku i pozyskać dotyczącą ich wiedzę gorącą, której posiadanie może się przyczynić do bardziej twórczego do nich podejścia.

Inwestowanie w kapitał ludzki jest działaniem złożonym, mającym w przyszłości przynieść określone korzyści organizacji, ale równocześnie ryzykownym. Osoby odpowiedzialne za ten obszar, by móc właściwie i kreatywnie realizować ten proces, powinny mieć duże doświadczenie w tym zakresie. Pewnego doświadczenia należy oczekiwać także od pracownika HR odpowiedzialnego za kształtowanie ścieżek karier. Wydaje się być ono wysoce przydatne, gdyż może obniżyć ryzyko nietrafnych decyzji. Budowanie zespołów wymaga natomiast doświadczenia w zakresie (współ)pracy z ludźmi.

W zakresie rekrutacji świeżość spojrzenia może być korzystna z punktu widzenia sposobu jej realizacji. W przypadku selekcji i wprowadzenia do pracy istotna jest znajomość realiów organizacji i pewne doświadczenia związane m.in. z doбором odpowiednich technik selekcji, prowadzeniem rozmowy kwalifikacyjnej czy projektowaniem procedury adaptacyjnej.

²³ Por. T. Oleksyn: Op. cit., s., 90.

²⁴ J. Marek: Op. cit., s. 79.

Systemu oceniania nie powinny samodzielnie projektować, a procedur re-alizować osoby bez doświadczenia. Wysoce wskazane są w tym względzie wcześniejsze asysty przy działaniach w tym obszarze. Brak doświadczenia nie wyklucza wprowadzanie kopii pomysłów, jednak wiąże się z dużym ryzykiem ich nie trafności.

Dobrze byłoby, gdyby menedżer HR, którego zadaniem jest motywowanie pracowników do pracy, miał wcześniej w swojej pracy zawodowej do czynienia z różnymi sposobami oddziaływania na pracowników. Doświadczenia te mogą mu być przydatne w twórczym podejściu do omawianych działań.

Znajomość tego, co jest stosowane, np. w obszarze szkoleń, może być pomocne w poszukiwaniu nowych rozwiązań. Natomiast w niektórych sytuacjach, np. przy poszukiwaniu niestandardowego miejsca przeprowadzenia szkolenia, brak doświadczeń w tym zakresie może zaowocować świeżością spojrzenia.

Rozwiązywanie konfliktów wymaga nie tylko określonej wiedzy, ale również doświadczenia. Wysoce pożądane jest wcześniejsze, i to niejednokrotne, uczestnictwo (jako obserwatora, pomocnika, współpracownika) w działaniach związanych z rozwiązywaniem konfliktu, np. w diagnozowaniu źródeł konfliktu, wyborze metod jego rozwiązania, negocjacjach pomiędzy skonfliktowanymi stronami.

W zakresie przydatnego w obszarze derekrutacji doświadczenia należałoby przede wszystkim wskazać na wcześniejszą praktykę związaną z przygotowaniem i prowadzeniem rozmów zwalniających (np. w formie obserwacji, asystentury) oraz (współ)opracowywaniem i realizacją procedury outplacementu lub jego elementów, np. doradztwa zawodowego czy szkoleń.

Konstruowanie kwestionariusza ankiety służącego badaniu opinii personelu nie wymaga szczególnych wcześniejszych doświadczeń w tym zakresie. Brak doświadczenia może korzystnie wpływać na kreatywność konstruktora ankiety, gdyż jego „świeżość spojrzenia” może się przełożyć na oryginalność w podejściu do budowy kwestionariusza. Natomiast przy opracowywaniu wyników badań i interpretacji ich rezultatów wskazane jest wcześniejsze doświadczenie uzyskane przy podobnych pracach.

Wielokrotne stosowanie tej samej (bądź tych samych) metod twórczego myślenia sprzyja skuteczniejszemu ich wykorzystywaniu. Prawdziwa wydaje się być w tym przypadku zasada, że „praktyka czyni mistrza”, zatem doświadczenie w tym zakresie jest wysoce wskazane.

4. Umiejętności kreatywnego HR-owca

Wśród umiejętności, jakie powinien posiadać kreatywny HR-owiec, można wskazać m.in. umiejętność perspektywicznego myślenia, która jest bardzo przydatna np. w budowaniu strategii personalnej oraz budowaniu i przekształcaniu kultury organizacyjnej. Kształtowanie kultury organizacyjnej w sposób kreatywny wymaga od specjalisty/menedżera HR m.in. zdolności rozumienia pracowników organizacji, umiejętności identyfikacji ich systemów wartości, oczekiwań i potrzeb, a także umiejętności współpracy.

Z grupy specyficznych, wąskich umiejętności kreatywnemu HR-owcowi mogą być przydatne: umiejętności analizy i syntezy zebranych danych wykorzystywane m.in. w badaniu rynku wynagrodzeń i szkoleń. Zdolności analityczno-syntetyczne są również bardzo przydatne w obszarze inwestowania w kapitał ludzki. Przy kreatywnym kształtowaniu ścieżek karier pomocne są m.in. umiejętności identyfikacji barier rozwojowych czy diagnozy silnych i słabych stron pracowników. Budowanie zespołów wymaga przede wszystkim umiejętności godzenia sprzecznych interesów, delegowania pracy, współpracy z pozostałymi członkami zespołu oraz kierowania nimi. Do działań związanych z marketingiem personalnym pracownikom HR są potrzebne m.in. umiejętności takiego doboru instrumentów, aby zapewnić odpowiednią realokację zasobów pracy (obecnych i przyszłych) oraz umiejętności wyboru rynku docelowego.

Realizujący procedurę kreatywnego doboru specjalista HR powinien posiadać wiele umiejętności. W zakresie czynności przygotowawczych powinien wykazywać się umiejętnością nieszablonowego podejścia do działań związanych z analizą pracy oraz sporządzaniem opisu stanowiska pracy i profilu kandydata. Inna grupa umiejętności jest związana z procesem rekrutacji. Specjalistę HR powinna cechować umiejętność m.in.: identyfikacji źródeł rekrutacji, właściwego wyboru formy rekrutacji, redagowania ogłoszenia rekrutacyjnego, współpracy z instytucjami pośredniczącymi w pozyskiwaniu pracowników. W obszarze selekcji, poza umiejętnościami praktycznymi, takimi jak umiejętność analizy dokumentów, prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej i przeprowadzania testów selekcyjnych, bardzo ważna jest również umiejętność słuchania, kojarzenia, wyciągania wniosków oraz podejmowania decyzji. Przy wprowadzaniu do pracy, poza umiejętnością realizacji tej procedury, istotna jest umiejętność współpracy, rozumienia innych oraz dostrzegania problemów.

Aby kreatywnie działać w obszarze oceniania, HR-owiec powinien być wyposażony w zdolności projektowe potrzebne do tworzenia systemu ocen pracowniczych, a także do celów realizacji procedury – zdolności interpersonalne, umiejętność dostrzegania i rozwiązywania problemów oraz umiejętność wyciągania wniosków.

W odniesieniu do komunikowania się w organizacji należy wskazać przede wszystkim na dwie ważne umiejętności, mianowicie na umiejętność przekazywania informacji i zdolność ich rozumienia.

Kreatywność w obszarze motywowania do pracy wymaga umiejętności zindywidualizowanego podejścia do pracownika, umiejętności diagnozy jego potrzeb, aspiracji i oczekiwań, tak by na tej podstawie dokonać wyboru skutecznych wobec danej osoby, a zarazem niestosowanych wcześniej narzędzi motywacyjnych. Istotne są również umiejętności projektowe, które może wykorzystać w projektowaniu systemu wynagrodzeń.

Kreatywny szkoleniowiec musi mieć wiele umiejętności odnoszących się m.in. do poszczególnych etapów w procesie szkoleniowym. Wśród umiejętności tych należy wskazać umiejętności: analizy, planowania i projektowania, podejmowania decyzji, organizacyjne oraz dydaktyczne.

Do rozwiązywania konfliktów jest przydatnych wiele umiejętności, np.: przy określaniu przyczyn konfliktu – umiejętność diagnozy, przy poszukiwaniu sposobów jego rozwiązania – umiejętność interpretacji pozyskanych informacji i umiejętność wyciągania wniosków, w toku negocjacji – umiejętność negocjowania. Ponadto ważne są także zdolności interpersonalne.

Derekrutacja wymaga od kreatywnego HR-owca umiejętności projektowych (projektowania rozmowy zwalniającej i projektowania procedury outplacementu). Od kreatywnego pracownika działu HR oczekuje się także umiejętności kierowania rozmową (zwalniającą) oraz zdolności dostrzegania problemów, co może być przydatne w toku przygotowywania i realizacji outplacementu.

Przeprowadzanie badań opinii pracowników wymaga od ich realizatorów umiejętności: właściwego konstruowania kwestionariusza ankiety (formułowania pytań, określenia ich rodzaju i kolejności), określenia grupy badawczej, dotarcia do respondentów, identyfikacji ankiet, których nie można uwzględnić przy opracowywaniu wyników, analizy uzyskanych informacji oraz interpretowania wyników i wyciągania wniosków. Ponadto kreatywny HR-owiec powinien posiadać umiejętność doboru odpowiedniej techniki tworzenia pomysłów lub twórczego rozwiązywania problemów do potrzeb realizowanej działalności personalnej oraz umiejętność jej stosowania (praktycznego wykorzystania).

5. Cechy osobowości kreatywnego HR-owca

Kreatywnego menedżera HR powinny cechować predyspozycje przywódcze²⁵. Ich posiadanie będzie sprzyjać wdrażaniu nowatorskich pomysłów.

Charakteryzując cechy osobowości kreatywnego HR-owca, należy zwrócić uwagę na potrzebę jego asertywności. Cecha ta może być bardzo przydatna w sytuacjach lansowania i obrony nieszablonowych pomysłów i rozwiązań z obszaru gospodarowania kapitałem ludzkim. Nieszablonowe, nowatorskie rozwiązania mogą wymagać od specjalisty/menedżera HR przekonania do niego innych osób. Tylko osoba przekonana o poprawności i przydatności proponowanego przez siebie nietypowego rozwiązania jest w stanie tego dokonać. Ważne jest również zaangażowanie w wykonywaną pracę, gdyż większe zaangażowanie sprzyja zwykle wyższej kreatywności w działaniu i poszukiwaniu, tam, gdzie to jest możliwe, nowych rozwiązań.

W pewnych obszarach działalności personalnej, np. przy badaniach rynku wynagrodzeń i rynku szkoleń, mogą być pożądane takie cechy, jak dokładność i skrupulatność. Kreatywne inwestowanie w kapitał ludzki może natomiast wspierać motywacja endogeniczna oraz skłonność do podejmowania ryzyka²⁶.

Empatia, elastyczność, komunikatywność, asertywność, osobowość mogą być wysoce przydatne kreatywnemu HR-owcowi do budowania zespołów, a pomysłowość – przy marketingu stanowisk pracy.

Skutecznej realizacji procedury doboru pracowników sprzyjają takie cechy kreatywnego rekrutera, jak: łatwość nawiązywania kontaktów, empatia i komunikatywność.

Niezwyczajnie istotną cechą jest przestrzeganie wartości etycznych, manifestujące się np. w ostrożnym stosowaniu analogii dotyczących m.in. zwalniania.

Kreatywność w dziedzinie oceniania pracowników będą wspierać następujące cechy oceniającego: komunikatywność, dyskrecja, empatia, odpowiedzialność. Z kolei motywowanie do pracy wymaga od realizujących go menedżerów HR wyobraźni, wyraźnej osobowości i zaufania pracowników.

Szkoleniowiec powinien być przede wszystkim komunikatywny i otwarty na potrzeby szkoleniowe pracowników.

Przy rozwiązywaniu konfliktów, nie tylko ze względu na możliwość, ale też potrzebę twórczego podejścia, istotna jest pomysłowość w poszukiwaniu sposobów ich rozwiązywania. Ponadto bardzo przydatnymi cechami są: komunikatywność, opanowanie, asertywność oraz wyobraźnia.

²⁵ Por. T. Oleksyn: Op. cit., s., 89.

²⁶ Por. A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs: Op. cit., s. 60.

Empatia i komunikatywność mogą być cechami przydatnymi do przeprowadzania rozmów zwalniających, natomiast empatia i elastyczność – przy realizacji procedury outplacementu.

W badaniu opinii personelu mogą być przydatne takie cechy, jak: wyobrażenia i dokładność, natomiast przy stosowaniu metod twórczego myślenia – pomysłowość i wyobrażenia.

Podsumowanie

Pracownicy (specjaliści, menedżerowie) działu HR w toku swojej pracy wykonują zadania wymagające zarówno rutyny, jak i pozwalające na mniejszy lub większy zakres kreatywności. Te pierwsze, czyli wyraźnie rutynowe, są często zdeterminowane kształtującymi je regulacjami prawnymi. Do zadań takich należą przykładowo czynności związane z wynagradzaniem pracowników i ich zwalnianiem. Natomiast obszarem pozostawiającym dużą swobodę działania, i co za tym idzie – umożliwiającym twórcze podejście, jest przykładowo rozwiązywanie konfliktów. Nie oznacza to jednak, że wszystkie czynności, np. w procesie wynagradzania, są rutynowe, a w ramach rozwiązywania konfliktów – kreatywne. Chodzi tu raczej o dominację jednego lub drugiego rodzaju czynności.

W zakresie elementów składających się na profil kreatywnego HR-owca należy uwzględnić te same, co w profilu ogólnym, czyli np. wiedzę, doświadczenie zawodowe, umiejętności oraz cechy osobowościowe.

W artykule scharakteryzowano wyłącznie składniki wiedzy, doświadczenie, umiejętności oraz cechy osobowości, które mogą być potrzebne do twórczego podejścia do działalności personalnej. Nie oznacza to, że wyczerpują one profil kreatywnego HR-owca. Poza przedstawionymi składnikami profilu kompetencyjnego każdy pracownik działu HR, również ten, od którego oczekuje się oryginalności w podejściu do spraw personalnych, powinien posiadać całościową wiedzę z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim, gdyż, jak już wspomniano, nie we wszystkich obszarach jest dopuszczalna kreatywność, a ponadto dzięki całościowej wiedzy będzie on mógł trafniej wyszukać pola kreatywności.

Wymóg doświadczenia zawodowego kreatywnego HR-owca zależy w dużej mierze od usytuowania stanowiska pracy w hierarchii działu personalnego. Należy przyjąć, że im wyższa pozycja w hierarchii działu, tym też oczekiwane jest większe doświadczenie zawodowe. Ponadto istotne jest nie tyle doświadczenie wyrażone w latach pracy, ile charakter nabytych doświadczeń. Wśród umiejętności kreatywnego HR-owca, obok tych, które są potrzebne do wykonywania

zadań rutynowych, szczególnie cenne stają się umiejętności związane z niesza-blonowym myśleniem i poszukiwaniem nietypowych, nowatorskich rozwiązań. Wydaje się, że największe różnice w profilu dotyczą cech osobowości kreatywnego HR-owca, wśród których powinny występować takie, jak: wyobraźnia, twórcze myślenie, pomysłowość, oryginalność, otwartość na nowości, odwaga we wdrażaniu nietypowych rozwiązań.

Tym, co wyróżnia profil kreatywnego HR-owca, jest posiadanie wiedzy, doświadczenia i umiejętności z zakresu metod tworzenia pomysłów i twórczego rozwiązywania problemów. Literatura prezentuje wiele takich metod, które – jak próbowano wykazać w książce: *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*²⁷ – mogą być przydatne w działalności personalnej.

THE PROFILE OF A CREATIVE HR SPECIALIST

Summary

This article is an attempt to presentations of the creative HR employee profile. Especially it shows this areas of human resource management which are connected with creative activities. It consists of five parts. In the beginning it shows component parts of competence profile. Next, it describes four main elements of competence profile, that is: knowledge, professional experience, skills and personality characteristics. This article contains solely description of knowledge, professional experience, skills and personality characteristics, which are useful in the creative approach to the personnel matters. It is not about this elements of competence profile, which are needed to routine activities.

²⁷ Ibid., s. 141-202.

Alicja Winnicka-Wejs

KOSZTY JAKOŚCI POZYSKIWANIA I ROZWOJU TWÓRCZYCH PRACOWNIKÓW (ZASTOSOWANIE KLASYFIKACJI J. BANKA ORAZ MODELU N. KANO)

Wstęp

Przedmiotem opracowania jest wykorzystanie koncepcji kosztów jakości w obszarze gospodarowania kapitałem ludzkim, w szczególności w procesach inwestowania w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników. Jego cel teoretyczno-metodyczny stanowi więc próba transferu wybranych zagadnień ekonomiki jakości na obszar związany z kreatywnością pracowników. Wymaga to uprzedniego zdefiniowania wybranych pojęć.

Tok rozważań niniejszego artykułu jest ukierunkowany na próbę rozwiązania następujących problemów badawczych:

1. Jakie mogą być podstawy metodyczne definiowania pojęcia twórczego pracownika?
2. Czy możliwe jest zdefiniowanie jakości inwestowania w kapitał ludzki (w tym: w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników) na podstawie uniwersalnych pojęć jakości?
3. Co wchodzi w zakres inwestycji w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników i jakie typy (rodzaje) kosztów jakości według klasyfikacji J. Banka można zidentyfikować w odniesieniu do nich?
4. Czy model N. Kano jest przydatny do ewaluacji inwestycji w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników?

W odniesieniu do tych problemów sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H₁: Pojęcie twórczych pracowników można zdefiniować na podstawie modelu wybitnych zdolności Renzulliego. Ponadto kreatywność pracowników można rozpatrywać w wymiarze: poziomów, czasu i jakości.
- H₂: Możliwy jest transfer uniwersalnych definicji jakości na obszar inwestowania w kreatywność kapitału ludzkiego.
- H₃: W zakres inwestycji w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników wchodzi: metody diagnozy twórczości (psychometryczne, biograficzne, eksperymentalne, zintegrowane) oraz treningi inwentyczne, w odniesieniu do których można zdiagnozować wszystkie typy (rodzaje) kosztów jakości występujące w propozycji J. Banka.
- H₄: Model N. Kano nadaje się do ewaluacji inwestycji w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników.

Metodą badawczą zastosowaną na potrzeby niniejszego artykułu jest metoda analogii polegająca na krytycznej analizie literatury przedmiotu z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim i zarządzania jakością.

1. Pojęcie twórczego pracownika

Przedmiotem niniejszego opracowania jest pojęcie twórczego pracownika, czyli kapitału ludzkiego na poziomie jednostki (a nie zespołu czy całej organizacji). Zdefiniowanie tego pojęcia, choć nastręcza trudności, jest istotne m.in. dlatego, że rozwiewa wątpliwości dotyczące adresatów procesu inwestowania w ich pozyskiwanie i rozwój.

Przy formułowaniu definicji twórczego pracownika można spróbować odnieść się do modelu wybitnych zdolności J.S. Renzulliego, uwzględniającego trzy elementy: ponadprzeciętne zdolności, twórczość oraz zaangażowanie w pracę¹ (por. tabela 1).

Tabela 1

Definiowanie twórczego pracownika poprzez jego atrybuty

Element modelu wybitnych zdolności J.S. Renzulliego	Atrybuty twórczego pracownika
1	2
Ponadprzeciętne zdolności	Twórczy pracownik o ponadprzeciętnych/ wybitnych osiągnięciach w danej dziedzinie lub uzyskujący wysokie wyniki w teście inteligencji*

¹ A.E. Sękowski: Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 35-36.

cd. tabeli 1

1	2
Twórczość	Twórczy pracownik charakteryzujący się oryginalnością pomysłów, giętkością i płynnością myślenia. Podejmuje nowe (niekonwencjonalne) zadania, jest otwarty na wieloznaczność i ryzyko, wyróżnia się dużą wrażliwością i bogatą emocjonalnością
Zaangażowanie w pracę jako uwarunkowanie osobowościowe	Twórczy pracownik angażuje się w pracę, pracuje wytrwale i uporczywie dąży do celu, fascynuje się wykonywanymi czynnościami

* Psychologowie uważają, iż powyżej pewnej wartości progowej poziom inteligencji nie ma znaczenia dla uzyskiwanych osiągnięć. Wysokie wyniki w testach inteligencji nie zawsze przekładają się w związku z tym na twórcze działania (por. E. Nęcka: Psychologia twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 121-125).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.E. Sękowski: Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 35-36.

Zdefiniowanie pojęcia twórczych pracowników nie jest łatwe, gdyż w literaturze przedmiotu (w szczególności z zakresu ekonomii, pedagogiki i psychologii) nadal nie istnieje syntetyczne i jednoznaczne ujęcie zagadnienia twórczości. Jedną z proponowanych koncepcji teoretycznych jest analiza twórczości w trzech wymiarach: poziomów, czasu i jakości², na podstawie której można próbować określać, kim mogą być twórczy (inaczej pomysłowi, kreatywni) pracownicy (por. tabela 2).

Tabela 2

Twórczy pracownik w wymiarze: poziomów, czasu i jakości

Poziomy	
Twórczość płynna Ideacja – zdolność do wytwarzania nowych pomysłów	Twórczy pracownik na poziomie dojrzałym i/lub wybitnym, którego produkty/dzieła są (będą) uznane za nowatorskie przez aktualnych lub przyszłych odbiorców
Twórczość skryształizowana Rozwiązywanie problemu lub osiągnięcie celu	
Twórczość dojrzała Rozwiązywanie ważnych problemów i osiągnięcie ważnych celów	
Twórczość wybitna Wprowadzenie zmian fundamentalnych (rewolucyjnych)	

² E. Nęcka: Psychologia twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 45-50.

cd. tabeli 2

Czas	
Twórczość płynna (w perspektywie sekund i minut)	Twórca pracownik, który w określonym wymiarze czasu stał się ekspertem, np. tworzący dzieła unikatowe (w przypadku twórczości wybitnej) lub rzadkie (w przypadku twórczości dojrzałej)
Twórczość skryształizowana (w perspektywie od kilku minut do kilku lat)	
Twórczość dojrzała (w perspektywie od kilku do kilkunastu lat)	
Twórczość wybitna (w perspektywie od 10 lat)	
Jakość	
Wypełnianie luk Uzupełnianie braków dotychczasowych osiągnięć w danej dziedzinie	Twórca pracownik, którego praca pociąga za sobą zmianę kwalitonomiczną
Transfer z jednej dziedziny wiedzy do drugiej	
Zmiany istniejących interpretacji Fakty/dane zestawiane w inny sposób	
Tworzenie własnej odrębnej dziedziny	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Nęcka: Wymiary twórczości. W: Nowe teorie twórczości. Nowe metody pomocy w tworzeniu. Red. K.J. Szmidt, K.T. Piotrowski. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2002, s. 45-50; E. Nęcka: Psychologia twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 215-225.

Z tabeli 2 wynika, iż na twórczych pracownikach można spojrzeć z różnych perspektyw. Nie bez znaczenia pozostaje kwestia oceny społecznej, która odgrywa decydującą rolę w ich określaniu. Przykładowo pojęcie „twórczego pracownika” może być zależne od tzw. uwarunkowań kontekstowych gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji (strategii, struktury, kultury organizacyjnej). Kreatywność pracownika stanowi bowiem cechę wartościową strategicznie, będąc zarazem specyficzną jakością ucieleśnioną w cechach jednostki.

Wobec tego twórczy pracownicy budują kapitał ludzki organizacji o wysokiej jakości, który może być: wartościowy strategicznie (umożliwiający realizację nowatorskiej strategii firmy), unikalny (ze względu na specyficzne umiejętności i trudność z pozyskaniem), cenny (ze względu na znaczny wkład w realizację misji firmy, np. wytwarzanie innowacyjnych produktów), trudny do imitacji (z powodu niepowtarzalnej biografii, np. udziału w znaczącym, wywierającym wpływ na dalsze życie zawodowe, projekcie badawczym), niesubstitucyjny (wysokie twórcze pracownika nie może zastąpić pracownik o niskim poziomie twórczości).

Kolejną możliwością metodyczną zdefiniowania pojęcia twórczego pracownika jest nawiązanie do czterech grup wartości stanowiących efekt procesu twórczego (por. tabela 3).

Tabela 3

Twórczy pracownicy jako kreatorzy różnego rodzaju wartości

Grupa wartości	Cel	Przykład twórczego pracownika
Poznawcze	Prawda	Pracownik jednostki badawczo-rozwojowej weryfikujący hipotezy w ramach pracy koncepcyjnej
Estetyczne	Piękno	Architekt pracowni projektowej opracowujący nowatorską koncepcję aranżacji wnętrz
Pragmatyczne	Użyteczność	Chemik biorący udział w pracach badawczych nad skutecznością danego leku
Etyczne	Dobro	Prawnik reprezentujący interesy społeczności lokalnej w bezprecedensowym procesie sądowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Nęcka: Psychologia twórczości. Op. cit., s. 14-17.

Trzeba pamiętać, że takich pracowników, jak wymienieni w tabeli 3, można spotkać w każdej organizacji, branży. Przykładowo kompetencje twórcze mogą się odnosić do menedżerów personalnych, którzy muszą efektywnie sobie radzić z rozwiązywaniem różnorodnych problemów operacyjnych i strategicznych³.

2. Definicja jakości inwestowania w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników

Jakość inwestowania jest jednym z aspektów, które można – obok np. skuteczności, efektywności, ryzyka personalnego – traktować jako jego aspekt oceny. Jakość inwestowania w kapitał ludzki powinna stanowić przedmiot zainteresowania kwalitologii kapitału ludzkiego, którą można traktować jako dział ogólnej kwalitologii – interdyscyplinarnej dziedziny wiedzy zajmującej się wszelkimi zagadnieniami dotyczącymi jakości⁴. Inwestowanie w twórczych pracowników może być narzędziem kształtowania jakości kapitału ludzkiego⁵.

Opierając się na definicjach jakości L. Harveya i D. Greena⁶, podjęto próbę określenia, czym jest jakość inwestowania w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników (por. tabela 4).

³ A. Lipka: Kreatywność menedżerów personalnych jako źródło przewagi konkurencyjnej. W: A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs: Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu. Difin, Warszawa 2011, s. 23.

⁴ Zob. R. Kolman: Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości. Placet, Warszawa 2009, s. 48.

⁵ Zob. A. Lipka: W stronę kwalitologii zasobów ludzkich. Difin, Warszawa 2005, s. 156-164.

⁶ J.J. Dahlgaard, K. Kristesen, G.K. Kanji: Podstawy zarządzania jakością. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 23-26.

Tabela 4

Definicje inwestycji w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników na podstawie uniwersalnych ujęć jakości

Nazwa definicji	Definicje jakości według L. Harveya i D. Greena	Propozycje definicji inwestowania w pracowników	Przykłady inwestycji w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników
Oparta na wyjątkach Tradycyjna	Jakość wyrażana jako dostojność, wysoka klasa, coś specjalnego (elitarny charakter)	Wyróżniające się działania personalne z zakresu inwestowania w kreatywność kapitału ludzkiego	Program rozwoju twórczych kompetencji wyróżniony w ogólnopolskim konkursie inwestowania w kapitał ludzki
Doskonałości	Jakość odnoszona do wysokich standardów, oznaczająca „zero usterek”, ograniczona do cech osiągalnych w istniejących warunkach	Najlepszy z możliwych wariantów inwestycji w kreatywność kapitału ludzkiego	Wybranie najlepszej opcji: treningów inwentycznych
Standardowa	Jakość jako „zgodność z normą”, związana z testami jakości w celu wyeliminowania wyrobów wadliwych	Inwestowanie w kreatywność zgodne ze standardami, procedurami (np. <i>Investors in People</i>)	Przeprowadzenie testów diagnozy uzdolnień twórczych zgodnie z instrukcją
Perfekcja	Jakość oznaczająca, że produkt ściśle odpowiada wymaganiom, a jego działanie jest zawsze wolne od usterek („filozofia zapobiegania”)	Brak błędów przy podejmowaniu decyzji o inwestowaniu w kreatywność kapitału ludzkiego	Decyzja o inwestycji w rozwój kreatywnych pracowników poprzedzona dokładnym badaniem wymagań i oczekiwań pracodawcy
Dostosowanie do przeznaczenia	Definicja jakości objaśniająca wszystkie charakterystyki wyrobu lub usługi w celu porównania, czy odpowiadają one celom organizacji	Odpowiedni do potrzeb dobór form inwestycji w kreatywność	Wybór sesji treningowych jako formy inwestycji mającej na celu poprawę umiejętności kreatywnego rozwiązywania problemów przez pracowników w firmie
Wartość odpowiadająca cenie	Jakość, która według użytkownika jest warta ponoszonym przez niego kosztom	Inwestowanie uwzględniające relacje nakładów i efektów kreatywności	Zwrot z inwestycji w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników
Transformacyjna	Zwracanie uwagi na zmianę jakościową (nie tylko na przemiany fizyczne, ale także świadomościowe) oraz na nadanie uczestnikom transformacji uprawnień do wpływania na jej przebieg	Uczestnictwo pracowników w opracowaniu treści poszczególnych form inwestycji w kreatywność	Twórca pracownik jako kreator swojej ścieżki kariery, decydujący o formie szkoleń inwentycznych i innych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.J. Dahlgaard, K. Kristesen, G.K. Kanji: Podstawy zarządzania jakością. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 23-26; por. też: A. Lipka: Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 278-279.

3. Koszty jakości dla wybranych metod pozyskiwania twórczych pracowników

Istotny element procesu pozyskiwania twórczych pracowników stanowi diagnoza uzdolnień twórczych do myślenia dywergencyjnego.

Biorąc pod uwagę klasyfikację metod badań twórczości według K.J. Szmidta, scharakteryzowano podejścia: psychometryczne, biograficzne i studium przypadku, eksperymentalne, zintegrowane w kontekście kosztów jakości inwestowania w pozyskiwanie twórczych pracowników (por. tabela 5).

Tabela 5

Przykładowe koszty jakości pozyskiwania twórczych pracowników dla różnorodnych podejść przy diagnozie twórczości

Wybrane podejścia z zakresu diagnozy twórczości pracownika		Przykładowe koszty jakości pozyskiwania twórczych pracowników
1		2
Podejście psychometryczne	Zastosowanie testów twórczości, rozwiązywanie zadań twórczych	Koszty oceny wartości diagnostycznej testów
	Testy zdolności myślenia twórczego (np. testy myślenia dywergencyjnego J.P. Guilforda, testy twórczości E.P. Torrance'a, test twórczości K. Urbana i H. Jellena)	Koszty użycia testów w celu zróżnicowania pracowników bardziej i mniej twórczych Koszty administrowania testami i opracowania statystycznego Koszty opracowania testów diagnozy twórczości wybitnej Koszty oceny trafności prognostycznej testów
	Kwestionariusze postaw i osobowości twórczej – techniki samooceny (np. „Jak myślisz?” G. Davisa, Test Przymiotników H.G. Gougha i A.B. Heilbruna, Kwestionariusz Stylów Twórczego Zachowania A. Strzałeckiego, Kwestionariusz Zachowania KANH S. Popka)	Koszty interpretacji wydanego przez badane osoby sądu na temat ich zainteresowań, motywów i stylów działania
Podejście psychometryczne	Skale ocen wytworów twórczości (np. Skala Semantyczna do Oceny Twórczego Produktu S. Bessemer i K. O'Quin'a, Technika Oceny Konsensualnej T.M. Amabile)	Koszty korekty błędów związanych z podawaniem ocen średnich Koszty korekty błędów osób kierujących się własnymi interpretacjami twórczości
	Kwestionariusze i skale właściwości środowiska twórczego – diagnoza stymulatorów i inhibitorów kreatywności (np. Kwestionariusz Twórczego Klimatu G. Ekvalla, Kwestionariusz Środowiska Pracy T.M. Amabile i S. Gryszkiewicza, Skala Preferencji M.S. Basadura i P.A. Hausdorfa, Kwestionariusz Poglądów Sytuacyjnych zespołu badaczy z Creative Problem Solving Group w Buffalo)	Koszty oceny trafności testu (korelacja treści zadań testowych ze specyfiką wieku rozwojowego badanych/specyfiką wymagań na stanowisku pracy) Koszty korekty wyników w przypadku „czynników zakłócających” wypełnienie testu

cd. tabeli 5

1		2
Podejście biograficzne i studium przypadku	Analiza przebiegu życia twórcy	Koszty doboru pytań do wywiadu
Podejście eksperymentalne	Planowa zmiana wybranego czynnika twórczości	Koszty przekroczenia wymagań związanych ze zbyt drogim eksperymentem
Podejście zintegrowane	Badanie w działaniu (<i>action research</i>)	Koszty stosowania wielu różnorodnych technik i narzędzi (ilościowych i jakościowych) Koszty oceny – stymulowanie grupy w chwilach inercji twórczej kosztem prowadzenia zapisów badawczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K.J. Szmidt: Metody badań w pedagogice twórczości. W: Metody pedagogicznych badań nad twórczością. Teoria i empiria. Red. K.J. Szmidt. Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2009, s. 23-89; S. Popek: Kwestionariusz twórczego zachowania KANH. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010.

4. Koszty jakości dla wybranych metod rozwoju twórczych pracowników

W zakres inwestycji w rozwój twórczych pracowników mogą wchodzić różnorodne – ze względu na wykorzystane metody i techniki heurystyczne – treningi twórczości. Twórczy pracownicy powinni być kształceni i doskonaleni w swojej kreatywności, np. w ramach programów rozwojowych. Dla wykształcenia i rozwinięcia kreatywności korzystniejsze jest stosowanie nauczania opartego na podejściu progresywnym (poszukującym), a nie tradycyjnym⁷. Można wtedy skorzystać z dostępnych propozycji ćwiczeniowych rozwijających kreatywność⁸ lub technik treningowych oddziałujących na zdolności poznawcze, motywację, przewyższanie przeszkód, sprawności społeczne⁹.

W treningach twórczości można zastosować techniki twórczego myślenia, choć trzeba pamiętać, że ich celem nie jest rozwiązywanie problemów, a rozwój umiejętności i sprawności uczestników¹⁰. Wybór technik stymulowania kreatywności kapitału ludzkiego organizacji (w tym: metod inwencyjnych) i ich stosowanie podczas treningów doskonalących umiejętności pracowników w twórczym działaniu determinują określone koszty jakości (por. tabela 6).

⁷ J.D. Antoszkiewicz, E.A. Antoszkiewicz, K. Piech: Kształcenie kreatywności w praktyce gospodarczej. W: Nowe teorie twórczości. Nowe metody pomocy w tworzeniu. Red. K.J. Szmidt, K.T. Piotrowski. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2002, s. 177.

⁸ Zob. B. Clegg, P. Birch: Przyspieszony kurs kreatywności. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.

⁹ Zob. E. Nęcka, J. Orzechowski, A. Słabosz, B. Szymura: Trening twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

¹⁰ E. Nęcka: Psychologia twórczości. Op. cit., s. 206.

Tabela 6

Przykładowe koszty jakości dla wybranych metod inwencyjnych

Obszar rozwoju w treningach twórczości	Wybrane metody inwencyjne	Przykładowe koszty jakości rozwoju twórczych pracowników
Zdolności poznawcze	Metoda analogii	Koszty opracowania sesji treningowej mającej na celu rozwój umiejętności korzystania z analogii
	Burza mózgów	Koszty związane z nieumiejętnym odróżnieniem nowych idei od tradycyjnych przez prowadzącego trening inwencyjny
Motywacja	Metoda „kruszenia”	Koszty korekty niewłaściwej kompozycji ćwiczeń, które zamiast rozwijać umiejętność krytyki istniejących rozwiązań, wzmacniały działania rutynowe
	„Giełda stymulatorów” z katalogu motywów	Koszty niewykorzystania technik utrzymywania motywacji samoistnej
Przezwycięzanie przeszkód	Psychodrama	Koszty opracowania miar sprawności rozwiązywania realnych problemów
	Twórcza samoocena	Koszty zaspokajania zbyt dużego popytu ze strony twórczych pracowników na sesje indywidualne
Sprawności społeczne	Metoda sytuacyjna	Koszty opracowania opisu sytuacyjnego służącego kształceniu zdolności inwencyjnych twórczych zespołów
	Metoda „nowego spojrzenia”	Koszty przekroczenia budżetu szkoleniowego w związku z organizacją treningów w luksusowych ośrodkach konferencyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Martyniak: Wstęp do inwentyki. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997, s. 22-40; E. Nęcka: Psychologia twórczości. Op. cit., s. 204-214; E. Nęcka, J. Orzechowski, A. Słabosz, B. Szymura: Trening twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 77-86, 108, 134-138.

5. Koszty jakości pozyskiwania i rozwoju twórczych pracowników a typologia J. Banka

Nakłady ponoszone na pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników wiążą się, jak wynika z powyższych rozważań, z ponoszeniem kosztów jakości. Stanowi to dalszą egzemplifikację wyników badań wskazujących na możliwość adaptacji koncepcji kosztów jakości na obszar gospodarowania kapitałem ludzkim¹¹.

¹¹ Zob. A. Lipka: Logistyka personalna. Temporalne, kosztowe i jakościowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi. Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz 2001; A. Lipka, M. Król, M. Satoła, S. Waszczak: Koszty jakości działań personalnych wspomagających zarządzanie wiedzą. Typologia, identyfikacja w praktyce, ewaluacja. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009; A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs: Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko. Difin, Warszawa 2010; S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs: Koszty jakości w gospodarowaniu kapitałem ludzkim organizacji. W: Ekonomia jako obszar badań naukowych – trendy, perspektywy rozwoju. Red. B. Kos. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2010.

Poniżej zweryfikowano, czy klasyfikację jakości według J. Banka¹² można zastosować do procesów pozyskiwania i rozwoju twórczych pracowników (por. tabela 7).

Tabela 7

Koszty jakości według J. Banka a koszty jakości pozyskiwania i rozwoju twórczych pracowników

Rodzaje kosztów	Przykłady kosztów pozyskiwania twórczych pracowników
Profilaktyki	– koszty procesów decyzyjnych zorientowanych na wybór metod badania twórczości – koszty diagnozy zapotrzebowania na twórczych pracowników
Oceny	– koszty weryfikacji stopni rozbieżności pomiędzy istniejącym a idealnym profilem zdolności twórczych kandydata do pracy – koszty przy opracowaniu ekspertyz dotyczących trafności prognostycznych testów twórczości
Błędów wewnętrznych	– koszty związane z koniecznością weryfikacji sądów wartościujących w metodzie biograficznej – koszty uzupełnienia procedury pozyskiwania twórczych pracowników o dodatkowe czynności
Błędów zewnętrznych	– koszty wynikające z niezadowalającego poziomu jakości, terminowości badania twórczości – koszty powtórzenia selekcji kandydatów ze względu na niewłaściwe decyzje konsultantów
Przekroczenia wymagań	– koszty zastosowania zbyt wielu metod badania twórczości pracowników – koszty zastosowania za bardzo skomplikowanej procedury pozyskiwania kreatywnych pracowników
Straconych korzyści	– koszty nieskorzystania z oferty wybitnego eksperta z zastosowaniem Techniki Oceny Konsensualnej – koszty przedwczesnego wykluczenia kandydatów do pracy z niższym wynikiem testu
Rodzaje kosztów	Przykłady kosztów rozwoju twórczych pracowników
Profilaktyki	– koszty tworzenia nieformalnych grup twórczych pracowników – ekspertów – koszty planowania ścieżek kariery dla kreatywnych pracowników
Oceny	– koszty ewaluacji skuteczności programów rozwojowych skierowanych do twórczych pracowników – koszty oceny kryteriów wyboru firmy przeprowadzającej treningi inwentyczne – koszty ewaluacji stosowania innych niż testowe miar skuteczności oddziaływania treningów inwentycznych
Błędów wewnętrznych	– koszty błędnej oceny możliwości rozwojowych twórczych pracowników – koszty nieadekwatnego do potrzeb wyboru rodzaju przedsięwzięć rozwojowych dla twórczych pracowników – koszty niewłaściwie przeprowadzonej sesji treningowej
Błędów zewnętrznych	– koszty braku zwrotu inwestycji w twórczych pracowników – koszty treningów inwentycznych korygujących szkolenia tradycyjne
Przekroczenia wymagań	– koszty zaangażowania zbyt drogiego (jak na możliwości i potrzeby organizacji) specjalisty ds. rozwoju twórczości – koszty kierowania twórczych pracowników na niewłaściwe szkolenia inwentyczne
Straconych korzyści	– koszty niewykorzystania potencjału twórczych pracowników dla realizacji strategii firmy – koszty niezharmonizowania indywidualnych biografii zawodowych twórców z rozwojem organizacji

¹² J. Bank: Zarządzanie przez jakość. Gebethner i Ska, Warszawa 1996.

6. Zastosowanie modelu N. Kano do ewaluacji inwestycji w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników

Procesy inwestowania w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników pociągają za sobą określone koszty jakości, które mogą być wysokie, zwłaszcza wtedy, gdy względy kwalitologiczne stanowią priorytet. W celu zbadania zaspokojenia potrzeb adresatów tych usług, a tym samym ustalenia wymaganej jakości można skorzystać z modelu N. Kano. Poniżej zaprezentowano egemplifikację ewaluacji inwestycji w kreatywność kapitału ludzkiego organizacji.

Tabela 8

Wymagania zidentyfikowane przez N. Kano na przykładzie inwestycji w kreatywność pracowników

Kategoria wymagań	Reakcja usługobiorcy inwestycji na spełnienie lub niespełnienie jego wymagań		Przykład rodzaju wymagań inwestycji w kreatywność kapitału ludzkiego
	spełnienie	niespełnienie	
M – <i>must be</i> wymagania podstawowe	constans – zadowolenie	wzrost niezadowolenia	Określony poziom merytoryczny treningu inwentycznego
O – <i>one-dimensional</i> wymagania funkcjonalne (pożądane)	wzrost zadowolenia	wzrost niezadowolenia	Charyzma lub sława facylitatora sesji treningowej
A – <i>attractive</i> wymagania atrakcyjne (nadspodziewane)	wzrost zadowolenia	constans – niezadowolenie	Dodatkowe atrakcyjne spotkanie z autorem książek na temat rozwoju kreatywności w firmach
I – <i>idifferent</i> wymagania obojętne	constans – zadowolenie	constans – niezadowolenie	Zastosowanie metod diagnozy twórczości w odpowiednich warunkach lokalowych
Q – <i>questionable</i> wymagania wątpliwe	wzrost zadowolenia lub constans	wzrost niezadowolenia lub constans	Przeprowadzenie treningu inwentycznego z udziałem międzynarodowego zespołu kreatywnych pracowników
R – <i>reverse</i> wymagania przeciwne	wzrost niezadowolenia	wzrost zadowolenia	Brak narzędzi oceny skuteczności programów rozwojowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Wiśniewska: Rozpoznanie i zaspokojenie wymagań klienta z wykorzystaniem modelu Kano. „Problemy Jakości” 2009, nr 4, s. 6-10; A. Lipka: Inwestycje w kapitał ludzki..., op. cit., s. 280-285.

Przy wdrażaniu modelu N. Kano zaleca się korzystanie z sześciostopniowego sposobu postępowania:

1. Opracowanie listy pytań identyfikujących wymagania twórczych pracowników w zakresie pozyskiwania i rozwoju.

2. Udzielenie odpowiedzi na pytania z określeniem spełnienia/niespełnienia wymagań.
3. Zebranie odpowiedzi od badanych i zaprezentowanie ich w tabeli.
4. Wyznaczenie stopnia zadowolenia i niezadowolenia z inwestycji.
5. Graficzna prezentacja wpływu danego wymagania na poziom zadowolenia i niezadowolenia.
6. Porównanie uzyskanego wyniku z portfolio satysfakcji usługobiorcy¹³.

Tabela 9 przedstawia przykładowe wyniki ewaluacji inwestycji w treningi inwentyczne według modelu N. Kano (trzeci wyżej wymieniony etap).

Z tabeli ewaluacji (w tym z rozkładu liczby odpowiedzi) wynika, że wymagania dotyczące wartości dodanej treningów inwentycznych uznano za podstawowe (M); wymagania w zakresie technik rozwiązywania problemów – za funkcjonalne (O); wymagania dotyczące udziału specjalisty ds. kreatologii – za atrakcyjne (A); wymagania co do zaangażowania w tok treningów – za obojętne (I); wymagania dotyczące materiałów dydaktycznych – za wątpliwe (Q); wymagania odnośnie do zadań *follow-up* – za przeciwne (R). Priorytetem inwestycji w rozwój twórczych pracowników jest wybór i stosowanie technik rozwiązywania problemów oraz uzyskanie wartości dodanej w pracy zawodowej dzięki treningom inwentycznym.

Tabela 9

Tabela ewaluacji według modelu N. Kano z przykładowymi wynikami

Kategoria	M	M	O	O	A	A	I	I	Q	Q	R	R
Odpowiedzi	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
Pytania												
1	70	10	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0
2	10	0	80	0	0	0	0	0	0	10	0	0
3	0	0	0	0	60	5	35	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	55	20	0	0	0	25
5	0	0	0	0	0	0	20	20	40	20	0	0
6	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	90

Pytania:

1. Czy treningi inwentyczne wnoszą wartość dodaną do Pana/Pani pracy zawodowej?
2. Czy uważa Pan/Pani, że techniki rozwiązywania problemów, stosowane podczas treningów, były inspirujące i pobudzały do kreatywnego myślenia?

¹³ M. Wiśniewska: Rozpoznanie i zaspokojenie wymagań klienta z wykorzystaniem modelu Kano. „Problemy Jakości” 2009, nr 4, s. 6-10; A. Lipka: Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 280-285.

3. Czy udział wysokiej klasy specjalisty ds. kreatologii w programie rozwojowym firmy był dla Pana/Pani ważny?
4. Czy czuł/czuła się Pan/Pani zaangażowany/zaangażowana w tok treningu twórczości?
5. Czy otrzymane materiały dydaktyczne ocenia Pan/Pani jako atrakcyjne?
6. Czy zadania typu *follow-up* (po zakończeniu każdej sesji inwentycznej) były, Pana/Pani zdaniem, potrzebne?

Odpowiedzi:

- a) tak i jest to dla mnie sprawa podstawowa,
- b) nie i jest to dla mnie sprawa podstawowa,
- c) tak i raczej tego oczekiwałem/oczekiwałam,
- d) nie, choć tego oczekiwałem/oczekiwałam,
- e) tak i – choć tego nie oczekiwałem/oczekiwałam – dało mi to powód do zadowolenia,
- f) nie,
- g) tak, ale nie jest to dla mnie ważne,
- h) nie, ale nie jest to dla mnie ważne,
- i) tak i miało to dla mnie duże znaczenie,
- j) nie i nie miało to dla mnie znaczenia,
- k) tak i wzbudziło to moje niezadowolenie,
- l) nie i wzbudziło to moje zadowolenie.

W kolejnym etapie oblicza się stopień zadowolenia i niezadowolenia z poszczególnych wymagań (tabela 10), by później zaprezentować wyniki w formie graficznej (rysunek 1).

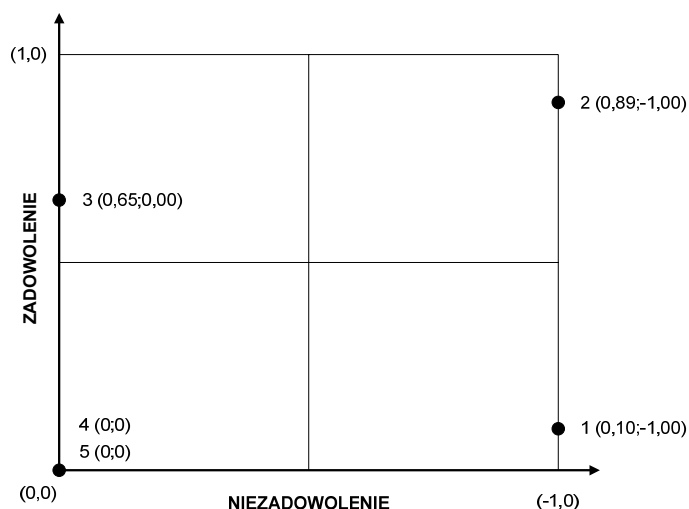
Tabela 10

Stopień zadowolenia i niezadowolenia z poszczególnych wymagań wobec inwestycji
w treningi inwentyczne

Wymaganie	A	M	O	I	Kategoria	S	N
1	0	80	10	0	M	0,10	-1,00
2	0	10	80	0	O	0,89	-1,00
3	65	0	0	35	A	0,65	0,00
4	0	0	0	75	I	0	0,00
5	0	0	0	40	I	0	0,00

Stopień satysfakcji: $S = (A+0)/(A+O+M+I)$

Stopień niezadowolenia: $N = (O+M)/(A+O+M+I)$



Rys. 1. Graficzna prezentacja wpływu wymagań wobec inwestycji w treningi inwentyczne na stopień zadowolenia lub niezadowolenia

Jak wynika z rysunku 1, zaangażowanie w tok treningu oraz otrzymanie materiałów dydaktycznych nie ma wpływu na zadowolenie lub niezadowolenie. Największy wpływ na zadowolenie, przy nieoddziaływaniu na niezadowolenie, ma udział wysokiej klasy specjalisty ds. kreatologii. Niewłaściwy dobór technik rozwiązywania problemów jest natychmiast zauważalny ze względu na bardzo wysoki stopień niezadowolenia, natomiast wykorzystywanie technik w sposób inspirujący i pobudzający do kreatywności jest uznane za spełnienie wymagania. Brak wartości dodanej do pracy zawodowej, po przebytych treningach, jest niemal zaraz zauważalny. Sytuacja odwrotna (pozytywna) jest traktowana jako warunek podstawowy.

Na zakończenie wskazanej powyżej procedury porównuje się uzyskane wyniki z portfolio satysfakcji usługobiorcy – w omawianym przypadku konieczne jest utrzymanie wymagania związanego ze specjalistą ds. kreatologii, a doskonalić należy treningi inwentyczne w zakresie stosowanych technik i uzyskanej wartości dodanej.

Podsumowanie

W opracowaniu wykazano celowość zajmowania się jakością inwestowania w pozyskiwanie i rozwój twórczych pracowników, a także możliwość identyfikacji kosztów jakości w odniesieniu do tych procesów na podstawie wybranej

klasyfikacji. Zweryfikowano pozytywnie także pozostałe postawione na wstępie hipotezy badawcze. Określenie wartości tych kosztów stanowi niełatwą metodycznie, ale przez to jeszcze bardziej interesującą i wartą wypełnienia przestrzeń badawczą.

THE QUALITY COST OF ACQUISITION AND DEVELOPMENT OF CREATIVE WORKERS (BASED ON N. KANO'S MODEL AND J. BANK'S QUALITY COST CLASSIFICATION)

Summary

In the article the notion of creative employees was defined with reference to J.S.Rezulli's model of giftedness and to a three dimensional analysis of creativity: levels, time and quality as well as value groups, which may result from a creative process.

Based on universal depictions of quality (as outlined by L. Harvey and D. Green), the quality of investment in human capital was defined, as exemplified by cases of acquisition and development of creative workers. The scope of investment in acquiring creative employees encompassed methods of creative output assessment (psychometric, biographical, experimental, integrated), and investment in their development: inventive training.

For the processes of investing in the acquisition and development of creative employees a diagnosis was made of all quality costs present in J. Bank's work, i.e. costs of: prophylactics, assessment, internal mistakes, external mistakes, excessive demands, lost benefits.

In the article exemplification of N. Kano model was made in relation to inventive training, proving its usefulness in that area.

Katarzyna Zięba

WYNAGRADZANIE ZA KREATYWNOŚĆ (NA PRZYKŁADZIE PROGRAMISTÓW)

Wstęp

W okresie kryzysu problemy dotyczące wynagradzania pracowników są przedmiotem szczególnej uwagi. Dotyczy to także, a nawet zwłaszcza, tzw. pracowników wiedzy, którzy kreują nową wiedzę. Kategoria tych pracowników wymaga specyficznego sposobu wynagradzania w porównaniu z pracownikami, którzy do niej nie należą. Do pracowników wiedzy należą m.in. programiści, których działalność jest ukierunkowana na generowanie nowego oprogramowania, względnie na twórczą adaptację oprogramowania istniejącego. O wartości ich kapitału ludzkiego stanowi przede wszystkim ich kreatywność. Podstawowy problem badawczy brzmi: jak wynagradzani są programiści jako pracownicy wiedzy generujący nowe produkty w postaci oprogramowania?

W opracowaniu przedstawiono wyniki własnych badań empirycznych przeprowadzonych wśród 115 programistów zatrudnionych w firmach programistycznych z obszaru miasta Bielska-Białej w okresie styczeń-wrzesień 2010 r. Wyniki te zostały opracowane na potrzeby pracy doktorskiej autorki. Poniżej przedstawiono, w formie zagregowanej, wybrane z nich. Badaniem objęto wyłącznie te firmy programistyczne, które posiadały regulamin wynagradzania. W wyniku przeprowadzonej analizy firmowych dokumentów oraz ankietowego badania wśród programistów, a także wywiadów indywidualnych pogłębionych z prezesami firm programistycznych i pracownikami działów kadrowych można było uzyskać wiedzę m.in. na temat: składników i form wynagrodzeń programistów; hierarchii ważności poszczególnych rodzajów wynagrodzeń wśród programistów; zależności pomiędzy dynamiką płacy a dynamiką wyników pracy programistów; wpływu podwyższania wynagrodzenia całkowitego na zwiększenie efektów ich pracy; wpływu podwyższonego udziału ruchomej, zależnej od rezultatów pracy części wynagrodzenia na zwiększenie efektów pracy programisty; wpływu podwyżek płacowych na osiągnięte efekty, a także barier w wynagradzaniu programistów za efekty pracy.

Do celów poznawczych i metodycznych opracowania należą:

- przedstawienie cech programisty jako osoby kreatywnej,
- określenie lokalizacji programistów w łańcuchu tworzenia wartości,
- ustalenie typologii efektów pracy programistów,
- charakterystyka metod wynagradzania płacowego i pozapłacowego programistów,
- identyfikacja barier oceny efektywności wynagradzania programistów.
- określenie wpływu motywacji wewnętrznej programistów na osiągane przez nich wyniki pracy.

Sformułowano następujące problemy badawcze:

- czy można wskazać cechy programistów pozwalające określić ich jako twórców?
- jak należy zlokalizować programistów w łańcuchu tworzenia wartości?
- czy da się wyodrębnić kryteria typologii efektów pracy programistów?
- czy metody wynagradzania stosowane w badanych firmach wobec programistów uwzględniają twórczy charakter ich pracy?
- jaka jest podstawowa postrzegana bariera ewaluacji efektywności wynagradzania programistów?
- czy badanych programistów cechuje motywacja wewnętrzna?

W ramach hipotez na pierwsze, trzecie i szóste pytanie odpowiedziano przed podjęciem weryfikacji teoretyczno-empirycznej twierdząco, zaś pozostałe przyjęto w następującej postaci:

- programiści mogą być lokalizowani w łańcuchu tworzenia wartości z uwzględnieniem i bez uwzględnienia współpracy zewnętrznej,
- w badanych firmach pracodawcy w niewielkim stopniu uwzględniają przy wynagradzaniu kreatywny charakter pracy programistów,
- podstawową postrzeganą barierą ewaluacji efektywności wynagradzania programistów jest trudna mierzalność, a nawet niemierzalność niektórych efektów ich twórczej pracy oraz problem z ustaleniem wpływu samego tylko wynagrodzenia na te efekty.

1. Programiści jako twórcy

Zanim zostanie wykazane, że programiści są kreatywnymi pracownikami, należałoby na początku wyjaśnić, czym jest kreatywność.

Kreatywność stanowi fenomen, którego istotę wciąż nie do końca zbadano. Kreatywna osoba źle się czuje w otoczeniu ubogim w bodźce. Interpretuje różne

problemy w specyficzny dla siebie sposób i raczej sama wyznacza sobie cele i granice działania. Cechują ją wysoki poziom indywidualizmu i zaufanie we własne sprawstwo, a także indywidualnie określony czas pracy. Biorąc pod uwagę powyższe, należałoby zadać sobie pytanie, czy te cechy można przypisać programistom. Jeżeli tak, oznaczałoby to, że są oni osobami kreatywnymi.

W literaturze przedmiotu programiści zostali uznani za szczególną podgrupę pracowników wiedzy¹, czyli pracowników kreatywnych. Jednocześnie są zaliczani do grupy pracowników wiedzy², czyli do eksploratorów, dystrybutorów, lokalizatorów, administratorów wiedzy, a także twórców nowej wiedzy³. Stąd wniosek, że programiści należą do osób twórczych. W wyniku przeprowadzonych badań ankietowych stwierdzono, iż programiści zatrudnieni w badanych firmach programistycznych określają siebie jako pracowników wiedzy (tylko jedna osoba spośród wszystkich respondentów odpowiedziała, że nie czuje się pracownikiem wiedzy).

W nowej „Klasyfikacji zawodów i specjalności”, obowiązującej od lipca 2010 r., programiści znajdują się w drugiej grupie wielkiej (obecnie symbol zawodu programisty – 251401). Grupa ta obejmuje wśród wielu innych także zawody, do zadań których należy tworzenie nowej wiedzy. Można to traktować jako kolejny dowód na to, że programiści stanowią szczególną grupę pracowników zajmujących się kreowaniem nowej wiedzy. Należą w związku z tym do pracowników wiedzy w węższym zakresie.

W warunkach budowania społeczeństwa informacyjnego we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy programiści generują nowe rozwiązania. Do rozwiązywania pojawiających się problemów zmusza ich również turbulentne otoczenie. Tworzenie nowych rozwiązań wymaga posiadania cech charakteryzujących osoby twórcze. Jednak w związku z tym, iż wiedza na temat kreatywności wciąż jest niedostateczna, określenie cech kreatywnego programisty nie jest zadaniem łatwym. Biorąc jednak pod uwagę rosnące znaczenie kreatywności oraz rolę programistów na współczesnym rynku pracy⁴, podjęcie próby określenia cech charakteryzujących kreatywnych programistów wydaje się ważne. W tabeli 1 przedstawiono przykłady świadczące o posiadaniu przez programistów cech charakteryzujących osoby twórcze.

¹ D. Jemielniak: *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 32.

² K. Perechuda: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 206.

³ Ibid., s. 213.

⁴ <http://www.instytut-it.pl/files/RYP/2010RYP1.pdf> (data dostępu: czerwiec 2010 r.); <http://www.computerworld.pl/news/360884/Rynek.pracy.branza.IT.chce.zatrudniac.ale.nie.ma.kog.o.html> (data dostępu: październik 2010 r.).

Tabela 1

Przykłady świadczące o posiadaniu przez programistów cech charakteryzujących osoby twórcze

Cecha kreatywnego programisty	Przykład
1	2
Umiejętność tworzenia nowych produktów	Tworzenie oryginalnego oprogramowania
Umiejętność tworzenia prawdziwych rozwiązań	Tworzenie oprogramowania adekwatnego do rzeczywistości, w której zostanie zastosowane
Umiejętność tworzenia estetycznych rozwiązań	Dążenie do tworzenia oprogramowania, które nie tylko działa, ale również podoba się wizualnie klientowi
Umiejętność tworzenia użytecznych rozwiązań	Tworzenie oprogramowania, które rozwiązuje problemy klienta
Umiejętność tworzenia rozwiązań służących dobru ogółu	Dążenie do tworzenia oprogramowania służącego dobru społecznemu, brak akceptacji dla tworzenia np. programów komputerowych wspomagających nieetyczne działania
Inteligencja	Rozwijanie własnych zasobów w tym zakresie celem pokonania bariery rozumienia nowych zagadnień
Otwartość	Umiejętność dostosowania się do zgłaszanych potrzeb klientów dotyczących tworzonego oprogramowania
Niezależność	Dążenie do podejmowania samodzielnych decyzji w trakcie tworzenia oprogramowania
Wytrwałość	Zdolność do ciężkiej i długotrwałej pracy nad tworzoną oprogramowaniem
Elastyczność	Zdolność do tworzenia oprogramowania w zmieniających warunkach, w różnych miejscach i o różnym czasie
Wrażliwość	Umiejętność tworzenia oprogramowania, które wychodzi naprzeciw potrzebom klientów, nawet przez nich nieartykułowanym
Tolerancja dla ryzyka	Zdolność do podejmowania ryzyka w trakcie tworzenia oprogramowania
Ciekawość	Zdolność do wgłębiania się w każdy szczegół, co w konsekwencji prowadzi do stworzenia oprogramowania
Myślenie	Umiejętność analitycznego myślenia, nonkonformizm w trakcie programowania
Uwaga	Zdolność do pełnej koncentracji nad tworzoną oprogramowaniem
Percepcja	Zdolność do spostrzegania wielu rozwiązań dotyczących tworzonego oprogramowania
Posiadanie wyobraźni	Umiejętność wyobrażania sobie przyszłego produktu
Umiejętność kategoryzowania i posiadanie wiedzy pojęciowej	Wykorzystanie dotychczasowych rozwiązań w celu wytworzenia nowego oprogramowania
Sprawną pamięć	Umiejętność zapamiętywania poprzednich kroków tworzonego oprogramowania celem napisania jego dalszego logicznego ciągu

cd. tabeli 1

1	2
Zdolność do planowania, nadzoru i kontroli nad wykonaniem czynności poznawczych niższego rzędu	Umiejętność planowania, samokontroli nad tworzoną oprogramowaniem, zdolność do współpracy z klientem, w tym umiejętność analizowania informacji zwrotnych/zdolność wyciągania wniosków
Kierowanie się emocjami filokreatywnymi	Kierowanie się głównie pozytywnymi emocjami w trakcie tworzenia oprogramowania
Zdolność do reakcji hedonicznej	Świadomość, że tworzone oprogramowanie musi spełniać oczekiwania klienta
Skłonność do zabawy lub ciekawość (hipoteza nadmiernego uzasadnienia)	Traktowanie programowania jako pasji, hobby
Kierowanie się motywacją samoistną	Zdolność do automotywacji
Brak akceptacji dla monotonii	Dążenie do współkreowania twórczego klimatu sprzyjającego generowaniu nowego oprogramowania
Konkurencyjność	Zdolność do rywalizacji, która może się przyczynić do wytworzenia oryginalnego oprogramowania niedostępnego na rynku

Źródło: Tabela pochodzi z rozdziału IV pracy doktorskiej autorki i stanowi jej opracowanie własne na podstawie: E. Nęcka: Psychologia twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003, s. 13-17, 35-75, 121-143; D. Jemielniak: Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 31.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, iż prawie 33,91% badanych programistów jest zdania, iż w trakcie tworzenia oprogramowania zajmuje się kreowaniem nowych rozwiązań. Aż 40% respondentów odpowiedziało, iż stopień oryginalności wytwarzanego przez siebie oprogramowania ocenia na wysokim poziomie. Wśród odpowiedzi dotyczących stopnia oryginalności wygenerowanego oprogramowania pojawiła się również odpowiedź, iż stopień ten jest uzależniony od rodzaju tworzonego oprogramowania.

2. Programiści w łańcuchu tworzenia wartości

Poniżej dokonano próby lokalizacji w łańcuchu wartości M. Portera programistów wymienionych w „Klasyfikacji zawodów i specjalności”. Założono, że wszyscy pracują w danej firmie, a zatem łańcuch tworzyliby:

- 1) programiści – menedżerowie,
- 2) programiści zajmujący się analizowaniem wymagań klientów, a po stworzeniu oprogramowania – weryfikacją jego zgodności z tymi wymaganiami (np. analitycy systemów informatycznych),
- 3) programiści zajmujący się pozyskiwaniem wiedzy niezbędnej do zaprojektowania oprogramowania (np. projektanci systemów informatycznych),

- 4) programiści tworzący nowe oprogramowanie,
- 5) programiści zajmujący się dystrybucją stworzonego oprogramowania (np. konsultanci ds. systemów informatycznych/wdrożeniowcy),
- 6) programiści zajmujący się doskonaleniem i rozwojem opracowanego oprogramowania (do ich zadań może należeć podpatrywanie rozwiązań stosowanych przez konkurencję, np. specjaliści ds. doskonalenia i rozwoju aplikacji),
- 7) programiści zajmujący się sprawdzaniem poprawności stworzonego oprogramowania i ewentualnym jego korygowaniem (np. administratorzy systemów informatycznych, testerzy),
- 8) programiści, którzy dostarczają pozostałym programistom wskazówek/rozwiązań, programiści pomocniczy (np. programiści, którzy pomagają pozostałym programistom w tworzeniu oprogramowania).

Podsumowując, należy podkreślić, iż najcenniejszym ogniwem przedstawionego powyżej łańcucha wartości będą programiści zajmujący się kreowaniem nowego oprogramowania.

W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej przez firmę programistyczną można zastosować cztery kategorie integracji i współpracy:

- 1) integracja lub współpraca pionowa wsteczna, czyli wstępująca,
- 2) integracja lub współpraca pionowa postępową, czyli zstępująca,
- 3) pozioma integracja lub współpraca,
- 4) integracja lub współpraca zdywersyfikowana⁵.

Wyżej wymienione kategorie integracji i współpracy są związane z różnymi rodzajami interesariuszy organizacji.

W tabeli 2 przedstawiono możliwość zastosowania wyżej wymienionych kategorii integracji i współpracy w stosunku do łańcucha wartości z kategoriami programistów. Firmy programistyczne, które chcą osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku, powinny celem wspólnego przedsięwzięcia zaangażować programistów w różne formy współpracy, np. z dostawcami wiedzy niezbędnej do zaprojektowania oprogramowania, dystrybutorami stworzonego oprogramowania, klientami, programistami innych firm programistycznych lub pracownikami firm działających w innych branżach.

⁵ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie: Globalizacja, strategie zarządzania. Wydawnictwo Felberg S.J., Warszawa 2001, s. 270-271.

Tabela 2

Kategorie integracji i współpracy a formy współpracy programistów
z różnymi rodzajami interesariuszy organizacji

Kategorie integracji i współpracy	Formy współpracy
Integracja lub współpraca pionowa wsteczna, czyli wstępująca	Programiści z danej firmy programistycznej + dostawcy wiedzy niezbędnej do zaprojektowania oprogramowania (np. projektanci systemów informatycznych)
Integracja lub współpraca pionowa postępową, czyli zstępującą	Programiści z danej firmy programistycznej + dystrybutorzy stworzonego oprogramowania (np. konsultanci ds. systemów informatycznych/wdrożeniowcy) lub klienci
Pozioma integracja lub współpraca	Programiści z firmy programistycznej A + programiści z firmy programistycznej B
Integracja lub współpraca zdwywersyfikowana	Programiści z danej firmy programistycznej + pracownicy firmy działającej w innej branży

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie: Globalizacja. Strategia i zarządzanie. Wydawnictwo Felberg S.J., Warszawa 2001, s. 270-271. Por. rozdział III pracy doktorskiej autorki.

3. Rodzaje efektów pracy programistów

W tabeli 3 przedstawiono propozycję typologii efektów pracy programistów.

Tabela 3

Typologia efektów pracy programistów

Kryterium typologiczne	Rodzaje efektów pracy programistów
1	2
Czas tworzenia oprogramowania	– oprogramowanie wymagające krótkiego czasu na jego wygenerowanie – oprogramowanie wymagające długiego czasu na jego wygenerowanie
Czas, po jakim wytworzone oprogramowanie zacznie osiągać zamierzone rezultaty	– oprogramowanie rozwiązuje problem po krótkim okresie – oprogramowanie rozwiązuje problem po długim okresie
Ryzyko związane z rozwiązaniem problemu przez wygenerowane oprogramowanie	– oprogramowanie, którego wykorzystanie jest wysoce ryzykowne – oprogramowanie, którego wykorzystanie nie jest obciążone większym ryzykiem
Użyteczność oprogramowania	– oprogramowanie, które stanowi rozwiązanie problemu klienta (jest przydatne) – oprogramowanie, które nie rozwiązuje problemu klienta (brak przydatności)
Estetyka oprogramowania	– oprogramowanie spełniające wymogi estetyczne – oprogramowanie niespełniające wymogów estetycznych

cd. tabeli 3

1	2
Zgodność oprogramowania z przepisami prawnymi	– oprogramowanie zgodne z przepisami prawa krajowego lub międzynarodowego – oprogramowanie niezgodne z przepisami prawa krajowego lub międzynarodowego
Przystępność oprogramowania	– oprogramowanie łatwe w obsłudze – oprogramowanie trudne w obsłudze
Interdyscyplinarność oprogramowania	– możliwość zastosowania oprogramowania w jednej dziedzinie – możliwość zastosowania oprogramowania w kilku dziedzinach
Konieczność aktualizacji oprogramowania	– oprogramowanie wymagające z upływającym czasem aktualizacji – oprogramowanie niewymagające aktualizacji
Liczba języków, jakimi zostało napisane oprogramowanie	– oprogramowanie napisane za pomocą jednego języka oprogramowania – oprogramowanie napisane za pomocą kilku języków oprogramowania
Ochrona oprogramowania	– oprogramowanie chronione prawem autorskim (warunki licencji) – oprogramowanie niechronione prawem autorskim
Ochrona danych	– wysoka – niska lub brak ochrony danych
Rodzaj odbiorcy oprogramowania	– pracodawca – klient spoza organizacji
Możliwość skorygowania wytworzonego oprogramowania	– duża – niewielka lub brak możliwości poprawienia oprogramowania
Ważność oprogramowania	– oprogramowanie o dużym znaczeniu – oprogramowanie o małym znaczeniu
Łatwość wdrożenia	– oprogramowanie łatwe do wdrożenia – oprogramowanie trudne do wdrożenia
Zgodność oprogramowania z normami etycznymi	– oprogramowanie zgodne z normami etycznymi – oprogramowanie niezgodne z normami etycznymi

Źródło: Tabela pochodzi z rozdziału III pracy doktorskiej autorki.

4. Metody wynagradzania programistów

W gospodarce opartej na wiedzy, w której główną rolę odgrywają pracownicy wiedzy, pracodawcy, chcąc ich zatrzymać, są zmuszeni do podejmowania różnych działań motywacyjnych. Jednym z nich jest właściwie ukształtowany system wynagrodzeń. Pracodawcy powinni zacząć powoli odchodzić od tradycyjnych systemów wynagradzania, zastępując je własnymi, oryginalnymi systemami o większej wartości motywacyjnej. Odpowiedni system wynagrodzeń powinien być związany z wynagradzaniem za osiągnięcie efektu pracy, a nie za sam czas wykonywania pracy. Opracowanie takiego systemu wynagrodzeń jest

jednak trudne i ryzykowne dla wielu organizacji, gdyż wymaga pokonania wielu metodycznych barier. Nad pytaniem, jak efektywnie wynagradzać pracowników, zastanawiają się również menedżerowie firm programistycznych. Z przeprowadzonych przez autorkę niniejszego opracowania badań własnych wynika, że firmy programistyczne wciąż stosują powszechnie znane systemy wynagrodzeń, nie dostosowując ich do specyfiki twórczej pracy programistów. Ponadto w przypadku programistów trudno zmierzyć lub nawet w ogóle nie można określić niektórych efektów ich pracy. Do tego wszystkiego należy wziąć także pod uwagę kwestię wpływu innych czynników niezwiązanych z wynagrodzeniem za osiągnięte przez programistów wyniki pracy. Szczegółowe wyniki dotyczące wszystkich wymienionych kwestii przedstawiono poniżej.

4.1. Formy wynagrodzeń

We wszystkich badanych firmach programistycznych jest stosowana wyłącznie czasowo-premiowa forma wynagradzania. W żadnej z badanych firm nie wykorzystuje się wynagradzania za kompetencje, a to właśnie ta forma wynagrodzeń wydaje się najtrafniejsza w przypadku pracowników posiadających unikalne kompetencje. Wynika to z trudnej mierzalności niektórych efektów pracy programistów, a przede wszystkim kwestii oceny tych efektów z perspektywy czasu potrzebnego na ich uzyskanie. Pracodawca, mając pewność, że dany programista dzięki swojej ponadprzeciętnej wiedzy stworzy oprogramowanie, które rozwiąże problem klienta (przyszłe efekty pracy), powinien wynagradzać go za posiadane kompetencje. W badanych firmach programistycznych nie ma również zainteresowania pakietowymi ani kafeteryjnymi formami wynagrodzeń.

Przeprowadzone badanie ankietowe pokazało, że większość respondentów (35,65%) spośród stosowanych form wynagradzania najbardziej motywuje do uzyskiwania lepszych efektów pracy forma wynagradzania za wykonanie w całości określonego zadania pracy. Drugą z kolei najbardziej motywującą według respondentów formą wynagradzania (dla 27,83% spośród nich) jest wynagradzanie za ilościowe indywidualne wyniki pracy. Niewiele mniej do uzyskiwania lepszych efektów pracy motywuje respondentów stosowana przez wszystkie badane firmy programistyczne forma wynagradzania czasowo-premiowa (26,96%). W wyniku przeprowadzonych badań okazało się również, iż forma wynagradzania akordowo-premiowa nie motywuje do osiągnięcia lepszych efektów pracy żadnego z respondentów.

4.2. Składniki wynagrodzeń

Do składników wynagrodzeń programistów zatrudnionych w badanych firmach programistycznych należą:

- wynagrodzenie zasadnicze,
- premie,
- dodatki
- nagrody,
- odprawa pieniężna w związku z przejściem na emeryturę lub rentę inwalidzką bądź pośmiertna⁶.

W tabeli 4 przedstawiono szczegółową charakterystykę składników wynagrodzeń stosowanych w badanych firmach programistycznych.

Tabela 4

Szczegółowa charakterystyka składników wynagrodzeń stosowanych w badanych firmach programistycznych

Wynagrodzenie zasadnicze	Premie	Dodatki	Nagrody
– może mieć postać stawki miesięcznej lub godzinowej – wynagrodzenie z tytułu wykonywania prac twórczych – programiści nawet do 70%*	– za szczególne osiągnięcia w pracy (premia motywacyjna) – premia za przyspieszenie terminu realizacji zleconych zadań	– za pracę w godzinach nadliczbowych przysługuje dodatek w wysokości określonej w art. 151 §1 kodeksu pracy – za pracę w weekendy (150% stawki za dzień) – za pracę w porze nocnej przysługuje dodatek do wynagrodzenia w wysokości 20% stawki godzinowej wynikającej z najniższego wynagrodzenia określonego w kodeksie pracy – dodatek funkcyjny w kwocie od 300,00 PLN do 1000,00 PLN – diety i inne należności z tytułu podróży służbowej – ekwiwalent za pranie odzieży	– za szczególne osiągnięcia w pracy (nagroda uznaniowa)** – za terminowe i dobre jakościowo wykonanie zadań premiowych ustalonych na okres każdego miesiąca może być przyznana nagroda w wysokości do 100% wynagrodzenia zasadniczego przysługującego pracownikowi za dany miesiąc – nagroda jubileuszowa za długoletnią współpracę, za trud i zaangażowanie w rozwój firmy w okresie nie krótszym niż 10 lat (100 zł netto za rok pracy) – nagroda jubileuszowa z okazji jubileuszu firmy: 20-lecie, 30-lecie, 40-lecie dla wyróżnionych pracowników ze stażem pracy powyżej 15 lat (wysokość nagrody określa Prezes Zarządu) – raz w roku nagroda dla najbardziej wyróżniającego się pracownika firmy (najczęściej jest to programista) – „Człowieka roku” (wysokość nagrody określa Prezes Zarządu; nagroda jest przyznawana nie częściej niż raz na 5 lat)

* Tylko w jednej z badanych firm programiści są wynagradzani z tytułu wykonywania prac twórczych.

** W jednej z badanych firm zaznaczono, iż nagroda ta nie może przekroczyć 1000,00 PLN.

Źródło: Tabela pochodzi z rozdziału IV pracy doktorskiej autorki i stanowi jej opracowanie własne na podstawie regulaminów wynagradzania badanych firm programistycznych z miasta Bielska-Białej i wywiadów indywidualnych pogłębionych z prezesami firm. Stan na 28.02.2010 r.

⁶ Na podstawie regulaminów wynagradzania badanych firm programistycznych z miasta Bielska-Białej i wywiadów indywidualnych pogłębionych z prezesami firm. Stan na 28.02.2010 r.

Biorąc pod uwagę powyższe, można stwierdzić, że firmy programistyczne starają się w różny sposób wynagradzać programistów za osiągnięcie lepszych wyników. Należy jednak zaznaczyć, że zbiór tych składników jest dość ubogi, co z kolei może mieć wpływ na efektywność wynagradzania, gdyż nie pozwala różnicować nakładów na wynagrodzenia stosownie do oczekiwanych efektów pracy.

Z przeprowadzonych przez autorkę badań wynika, iż na podejmowanie przez programistów większego wysiłku w pracy ma wpływ wiele płacowych i pozapłacowych czynników motywacyjnych. Do najważniejszych spośród nich należą:

- premia powiązana z zyskiem firmy,
- udział w zysku,
- gwarancja stałości zatrudnienia,
- zapewnienie warunków pracy pozwalających na skupienie się (koncentrację) na pracy,
- niewywieranie presji na tempo pracy,
- finansowanie uczestnictwa w przedsięwzięciach poszerzających wiedzę/umiejętności,
- większe urozmaicenie wykonywanych zadań,
- większa elastyczność czasu pracy,
- możliwość negocjowania wysokości wynagrodzenia,
- nieograniczanie sposobów wykonywania zadań,
- możliwość realizacji trudniejszych projektów,
- większy dostęp do źródeł nowoczesnych technologii,
- wpływ na planowanie i organizację pracy,
- organizowanie zebrań dotyczących obecnej sytuacji i możliwych kierunków rozwoju firmy,
- porządek organizacyjny,
- zwolnienie niektórych osób.

Z kolei dla respondentów mniej ważne są takie czynniki motywacyjne, jak:

- dodatkowe ubezpieczenia,
- możliwość korzystania z dodatkowych świadczeń medycznych,
- możliwość uzyskiwania dochodów z różnych źródeł (np. patenty),
- większy dostęp do strategicznych informacji w firmie,
- wykreowanie bardziej otwartej atmosfery w pracy.

Z przeprowadzonych badań wynika również, iż wynagrodzenie materialne (płaca) dla większości respondentów (89,57%) wciąż jest na pierwszym miejscu, jednak nie dla wszystkich. Dla części respondentów (31,30%) ważniejsze od wynagrodzenia pieniężnego jest wynagrodzenie dotyczące samorealizacji, czyli możliwość rozwoju dzięki wykonywanej treści pracy, szkolenia itp. Dla pewnej

części respondentów (21,74%) najważniejsze jest wynagrodzenie techniczne, czyli np. praca w dobrze funkcjonującym zespole projektowym lub wykonywanie zadań z zastosowaniem nowoczesnej technologii. Pewien odsetek osób (8,70%) zadeklarował z kolei, iż najważniejsze jest dla nich wynagrodzenie społeczno-psychologiczne, czyli uznanie, pochwały, wyróżnienia, szacunek, prestiż, praca w organizacji o wysokiej reputacji na rynku itp. Z kolei tylko niewielki odsetek respondentów (6,96%) stwierdził, że najważniejsze jest dla nich wynagrodzenie polityczne, czyli władza, niezależność, dostęp do informacji, możliwość współdecydowania o losach organizacji itp.

Ponadto podwyższanie wynagrodzenia całkowitego ma wpływ na motywację 67,83% respondentów, a dla 32,17% – według ich deklaracji – nie ma ono wpływu. Można więc stwierdzić, iż podwyżki mają ograniczone oddziaływanie motywacyjne. Jednocześnie okazało się, iż zwiększenie stawki płacy zasadniczej wpłynęłoby w opinii 64,35% respondentów na podwyższenie efektów ich pracy. Z kolei w przypadku dodatków/dopłat do płacy zasadniczej aż 79,13% respondentów polepszyłoby efekty pracy, gdyby uzyskali dodatek do wynagrodzenia zasadniczego.

Na pytanie dotyczące akceptacji przez respondentów obecnej szerokości przedziałów zasadniczych stawek płac w obrębie kategorii zaszeregowania zdecydowana większość (78,26%) odpowiedziała, że nie zna tabeli stawek wynagrodzenia zasadniczego. Z tego można wywnioskować, iż wśród respondentów nie ma zainteresowania szerokością przedziałów zasadniczych stawek płac w poszczególnych kategoriach zaszeregowania. Podobna sytuacja wystąpiła w przypadku pytania dotyczącego rozpiętości stawek między kategoriami zaszeregowania (aż 84,35% respondentów nie ma orientacji w tej kwestii).

Z kolei 70,43% respondentów stwierdziło, iż dynamika otrzymywanej przez nich płacy nie odzwierciedla dynamiki wyników ich pracy. W związku z tym można stwierdzić, iż wynagrodzenie programistów wciąż nie jest uzależnione od osiągniętych przez nich rezultatów pracy. We wszystkich badanych firmach programistycznych skala podwyżek płacowych i ich częstotliwość w niewystarczającym stopniu motywują programistów do osiągania wyższych efektów pracy (tylko 64,35% spośród nich). Aż 74,78% respondentów odpowiedziało, że zwiększenie ruchomej części wynagrodzenia ma wpływ na zwiększenie efektów ich pracy, a zatem można stwierdzić, iż proporcja stałego i ruchomego wynagrodzenia ma – przynajmniej deklarowane – znaczenie motywacyjne.

Dodatkowej premii za wykonanie dodatkowych lub trudniejszych zadań, oprócz premii uznaniowej określonej w regulaminie wynagradzania, nie otrzymuje 49,57% respondentów. Jeżeli z kolei ją otrzymują, to rzadko (38,26%).

Często otrzymywanie przez programistów dodatkowej premii jest uzależnione od kondycji finansowej firmy, a nie od prowadzonej polityki personalnej, w tym od efektywności wynagradzania. Należałoby również zwrócić uwagę na fakt, iż na wynagradzanie w badanych firmach programistycznych ma także wpływ kryzys gospodarczy⁷.

Zmiana kryteriów premiowania zachęciłaby do podjęcia jeszcze wyższego wysiłku w pracy aż 73,04% respondentów. Respondenci proponujący zmianę kryteriów premiowania życzyliby sobie premię za:

- wyniki,
- terminowe lub przedterminowe wykonanie określonego zadania/realizację tematu,
- wykonanie zadania, bez względu na spędzony nad nim czas,
- wykonywanie dodatkowych zadań,
- zadowolenie klientów,
- jakość wytwarzanego produktu,
- umiejętność globalnego myślenia w zakresie oprogramowania,
- wygrany przetarg,
- wdrażanie nowych technologii wspierających wytwarzanie oprogramowania,
- zakończenie projektów sukcesem.

Z kolei podwyższenie nagrody ma wpływ na osiągnięcie lepszych efektów pracy przez 83,48% respondentów.

Niestety wynagrodzenia odroczone (np. opcje na akcje) nie są popularne wśród programistów. Aż 89,57% respondentów odpowiedziało, że wprowadzenie wynagrodzeń odroczonych nie zachęciłoby ich do uzyskiwania lepszych efektów pracy. Wśród odpowiedzi pojawiło się stwierdzenie, że ewentualnie jest to uzależnione od czasu odroczenia.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż wynagradzanie programistów, którzy tworzą nowe rozwiązania pojawiających się problemów, jest uzależnione od danej firmy. Pracodawcy często tłumaczą się tym, iż nowe pomysły są generowane rzadko, dlatego też nie mają do końca określonego sposobu wynagradzania za pracę twórczą. Warunki wynagradzania za tworzenie nowych rozwiązań w większości firm nie są określone w żadnym dokumencie, raczej są one uzależnione od decyzji kierownictwa. Niestety aż 83,48% respondentów nie otrzymuje dodatkowego wynagrodzenia za tworzenie nowych rozwiązań pojawiających się problemów. W przypadku osób, które nie otrzymują dodatkowego wynagrodzenia za tworzenie nowych rozwiązań pojawiających się problemów, tylko 5,22%

⁷ Na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z prezesami badanych firm programistycznych z obszaru miasta Bielska-Białej.

respondentów otrzymuje inną formę rekompensaty, z czego tylko 1 respondent stwierdził, iż dla niego taką formę rekompensaty stanowi zaufanie i szacunek ze strony przełożonych i współpracowników.

5. Postrzegane przez programistów bariery oceny efektywności wynagradzania

Ewaluacja efektywności wynagradzania programistów w badanych firmach programistycznych była bardzo trudna, ponieważ większość badanych firm nie wyraziła zgody na udostępnienie danych finansowych dotyczących wynagrodzeń programistów. Prezesi badanych firm programistycznych nie zgodzili się również, aby w przeprowadzanej przez autorkę ankiecie wśród programistów pojawiły się pytania dotyczące wynagradzania zatrudnianych przez nich programistów. W związku z tym w celu określenia efektywności ich wynagradzania poproszono respondentów o określenie proporcji, jaka kształtuje się pomiędzy rynkową wartością wytworzonych przez programistów wszystkich produktów w ciągu roku a uzyskiwanym przez nich całkowitym (płaca zasadnicza oraz pozostałe składniki wynagrodzenia) rocznym wynagrodzeniem. Z przeprowadzonych badań wynika, że efektywność wynagradzania programistów jest zróżnicowana w poszczególnych firmach programistycznych. Część respondentów (4,35%) odpowiedziała, że nie wie, jak kształtuje się przedmiotowa proporcja. Inna część programistów (9,57%) w ogóle nie odpowiedziała na to pytanie, z czego można wywnioskować, że mieli oni problem z określeniem efektów swojej pracy. Zaskakujący z kolei wydaje się fakt, że z określeniem przedmiotowej proporcji mieli również problem respondenci, którzy wcześniej stwierdzili, iż efekty pracy programistów są łatwe lub nawet bardzo łatwe do zmierzenia. Występujące problemy z określeniem proporcji, jaka kształtuje się między wartością wytwarzanych przez programistów produktów a ich wynagradzaniem, potwierdzają hipotezę postawioną w niniejszej pracy, że barierą w ocenie efektywności wynagradzania pracowników wiedzy jest trudna mierzalność, a nawet niemierzalność niektórych efektów ich pracy.

Do respondentów było również skierowane pytanie, jak chcieliby, żeby kształtowała się wyżej wymieniona proporcja. Tak jak w poprzednim pytaniu część respondentów (1,74%) odpowiedziała, że nie orientuje się w tej kwestii. Ponadto część programistów (10,43%) w ogóle nie odpowiedziała na przedmiotowe pytanie. Wśród tych osób były też i takie (4,35%), które wcześniej odpowiedziały, że efekty pracy programisty są łatwe do zmierzenia.

Główną barierą oceny efektywności wynagradzania programistów okazała się zwłoka czasowa pomiędzy momentem wynagradzania a możliwością oceny użyteczności oprogramowania. Stwierdziło tak 30,43% respondentów. Jako następna w kolejności (dla 23,48% badanych) uplasowała się bariera związana z trudnością oceny indywidualnego wkładu pracownika do pracy wykonanej przez zespół (23,48%). Do barier oceny efektywności wynagradzania programistów zalicza się również trudną mierzalność niektórych efektów ich pracy, zarówno ilościowych, jak i jakościowych. W badanych firmach programistycznych aż 55,65% respondentów stwierdziło, iż efekty pracy programisty są mierzalne w umiarkowanym stopniu, natomiast 26,96% respondentów odpowiedziało, iż efekty ich pracy są trudne do zmierzenia, zaś 2,61% stwierdziło, iż są w ogóle niemierzalne.

Niektóre efekty pracy programistów są trudne do zmierzenia, a firmy programistyczne nie mają jednego wspólnego wzorca ich oceny. W zależności od danej firmy efekty pracy programistów, ilościowe i jakościowe, są mierzone za pomocą różnych sposobów. Z przeprowadzonych badań wynika, iż najpopularniejszym (deklarowanym przez 70,43% respondentów) sposobem pomiaru ilościowych efektów pracy programistów jest pomiar za pomocą dotrzymywania przez pracownika założonych terminów. Z kolei w przypadku sposobów ewaluacji jakościowych efektów pracy programistów dominuje wyrażane zadowolenie ze strony klienta (53,91%). Tylko jeden z respondentów (0,87%) potwierdził, iż jednym ze sposobów pomiaru ilościowych efektów pracy jest pomiar za pomocą liczby linii kodu. Według prezesów badanych firm programistycznych, im więcej linii kodu liczy program, tym gorsze jakościowo jest oprogramowanie⁸.

6. Motywacja autoteliczna programistów

Podczas oceny efektywności wynagradzania programistów występuje problem z ustaleniem wpływu samego tylko wynagrodzenia na osiągnięte przez nich wyniki pracy.

Z przeprowadzonych przez autorkę badań empirycznych wynika, że programowanie jest dla badanych programistów pasją. Ponadto większość programistów (96,52%) stwierdziła, że wykonują swoją pracę z przyjemnością, co może świadczyć o istnieniu u nich motywacji autotelicznej (samoistnej, endogenicznej, autonomicznej). W związku z tym, iż programowanie jest dla re-

⁸ Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z prezesami badanych firm programistycznych z obszaru miasta Bielska-Białej.

spondentów pasją, prawie w ogóle nie muszą oni stwarzać pozorów (43,48% – rzadko, 42,61% – bardzo rzadko), że na wykonanie określonego zadania potrzebują więcej czasu niż rzeczywiście go potrzeba. Większość programistów stwierdziła również, że ich praca cechuje się wysokim (68,70%) lub bardzo wysokim (18,26%) stopniem trudności. Wśród respondentów nie pojawiły się odpowiedzi, że praca programistów odznacza się niskim lub bardzo niskim stopniem trudności. Z kolei większość respondentów odpowiedziała (56,52%), iż stopień oryginalności wytwarzanego przez siebie oprogramowania ocenia na poziomie średnim.

Jak udowodniono powyżej, wynagrodzenie pieniężne ma duże znaczenie nawet dla kreatywnych programistów. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że programistów cechuje automotywacja, więc nie zawsze wynagrodzenie będzie odgrywało nadrzędną rolę. Programowanie jest dla nich pasją, która może spowodować, że wykonają swoją pracę za wynagrodzenie nawet niższe w stosunku do wysiłku w nią włożonego.

Podsumowanie

Badania własne przeprowadzone przez autorkę niniejszego opracowania potwierdziły wszystkie postawione hipotezy. Pokazują one, że nawet firmy programistyczne potrzebują poważnych zmian w systemach wynagradzania. Wraz z rosnącymi potrzebami otoczenia będą rosły także wymagania programistów. Funkcjonowanie w nowej gospodarce powoduje, iż wśród programistów stale rozwija się wiedza dotycząca możliwości zastosowania innych niż standardowe rodzajów wynagrodzeń płacowych lub pozapłacowych. W związku z tym menedżerowie firm programistycznych będą zmuszeni do modyfikacji obecnych systemów płac. Premie i nagrody, stanowiące w większości badanych firm jedyne składniki wynagrodzeń związane z efektami pracy, mogą z perspektywy czasu stać się niewystarczalne. Przede wszystkim jest to związane z problemem mierzalności niektórych efektów pracy programistów. Należałoby się więc zastanowić nad nowymi sposobami pomiarów jakościowych i ilościowych efektów pracy programistów oraz możliwością zastosowania bardziej atrakcyjnych, uwzględniających te efekty i twórczy charakter pracy, składników i form wynagrodzeń. Ponadto do rozwiązania pozostaje kwestia dotycząca sposobu wynagradzania tych spośród programistów, którzy wykonują swoją pracę z ponadprzeciętnym zaangażowaniem. Autorka proponuje, aby konstruowanie nowych systemów wynagrodzeń skupiało się przede wszystkim na określaniu warunków dotyczących wynagradzania za wykonywanie pracy twórczej.

COMPENSATION AND CREATIVITY (BASED ON THE EXAMPLE OF COMPUTER PROGRAMMERS)

Summary

Having the characteristics of creative people by the programmers obliges the managers of software companies to modify the applied payment systems with respect to taking the effects of creativity into account. The need to make changes into traditional payment systems used in these organizations is also connected with the growing awareness of programmers about the possibility of using more attractive components/forms of remuneration. The achievement of this objective requires solving the problem of measurability of work effects of programmers and determining the impact of remuneration only (rather than, for example, also the autotelic motivation) on these effects.

Małgorzata Król

PŁYNNOŚĆ ZATRUDNIENIA A KSZTAŁTOWANIE KREATYWNOŚCI KAPITAŁU LUDZKIEGO

Wstęp

We współczesnych organizacjach można zaobserwować dwa, wydawałoby się, sprzeczne zjawiska, polegające z jednej strony na rosnącej płynności zatrudnienia wynikającej z krótkoterminowości umów i niestabilności zatrudnienia, a z drugiej strony – na przywiązaniu firm do kapitału ludzkiego posiadającego takie walory, jak unikatowa wiedza, specjalistyczne doświadczenie, rzadkie zdolności, wysoka i stała motywacja. Pierwsze ze wskazanych zjawisk wynika z ewolucji modelu zatrudnienia – od stałego w kierunku elastycznego¹, która to ewolucja charakteryzuje się zastępowaniem zatrudnienia stałego, na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, różnymi formami elastycznymi, np. umowami terminowymi, umowami cywilnoprawnymi, samozatrudnieniem, pracą tymczasową. Implikuje to skutki w postaci luźniejszych powiązań pracobiorców z organizacją oraz wzmożone procesy płynności pracowników. Drugie wiąże się także ze zmianą w podejściu do zatrudnianych osób, ale innego rodzaju. Coraz częściej pracowników w organizacji nie traktuje się jako jednego z jej zasobów, lecz jako kapitał posiadający wartość i przyczyniający się do jej rozwoju i generowania zysków. Takie podejście do kapitału ludzkiego sprawia, że dla organizacji bardzo istotne stają się nie tylko jego wyżej wymienione cechy, ale również pożądane postawy oraz wartości zgodne z kulturą organizacyjną, których pochodną jest pracownicza lojalność.

Celem niniejszego opracowania jest próba określenia relacji pomiędzy płynnością zatrudnienia a kreatywnością kapitału ludzkiego.

¹ Por. E. Bąk: Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 14.

Istota rozważań koncentruje się na następujących problemach badawczych:

- jaki wpływ na kształtowanie kreatywności kapitału ludzkiego mają nasilające się we współczesnych organizacjach procesy płynności zatrudnienia?
- w jakim zakresie organizacja przywiązuje wagę do kształtowania kreatywności poszczególnych grup pracowników, wyróżnionych ze względu na zróżnicowany poziom płynności zatrudnienia, tj. trzonu (rdzenia) zatrudnienia, pracowników stałych, pracowników peryferyjnych oraz współpracowników zewnętrznych?
- w jaki sposób na kształtowanie kreatywności kapitału ludzkiego wpływa stosowany w organizacji model polityki personalnej?

W odpowiedzi na postawione pytania sformułowano poniższe hipotezy badawcze:

- procesy płynności zatrudnienia mogą, w zależności od okoliczności/specyficznych uwarunkowań sytuacyjnych, sprzyjać wzrostowi kreatywności kapitału ludzkiego bądź przyczyniać się do jego obniżania,
- specyfika zadań realizowanych przez poszczególne grupy pracowników oraz ich znaczenie dla organizacji implikuje potrzebę kreatywności szczególnie trzonu zatrudnienia i pracowników stałych, a tylko w pewnym zakresie współpracowników zewnętrznych, natomiast od pracowników peryferyjnych zwykle nie oczekuje się kreatywności,
- modele polityki personalnej różnią się m.in. podejściem do pozyskiwania i zwalniania pracowników oraz stabilności zatrudnienia; w konsekwencji w modelu sita kreatywność jest cechą, jaką pracownik musi posiadać „na wejściu” do organizacji, a w modelu kapitału ludzkiego cecha ta będzie kształtowana w trakcie zatrudnienia.

Powyższe hipotezy zweryfikowano na podstawie krytycznej analizy i oceny literatury przedmiotu.

1. Istota płynności zatrudnienia i jej związek z kreatywnością kapitału ludzkiego

Płynność zatrudnienia jest pojęciem definiowanym jako „ogół zmian ilościowych w stanie zatrudnienia”², spowodowanych zachodzącymi procesami dopływu pracowników do i odpływu z organizacji³. W związku z tym wyróżnia się, ze względu na kierunek, płynność:

² Por. Z. Pawlak: *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003, s. 112.

³ Por. A. Pocztowski: *Podstawowe pojęcia*. W: *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*. Red. A. Pocztowski. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2009, s. 10.

- dośrodkową, odzwierciedlającą przyjęcia do pracy,
- odśrodkową, przejawiającą się w zwolnieniach i odejściach pracowników,
- łączną, będącą sumą dwóch powyższych⁴.

Ze względu na rozpowszechnianie się elastycznego modelu zatrudnienia pewnym zawężeniem jest traktowanie płynności zatrudnienia wyłącznie jako przyjęć do pracy i zwolnień (ewentualnie odejść) w kontekście zatrudnienia sensu stricto. Wąska interpretacja odnosi się do zatrudnienia w ramach stosunku pracy⁵, czyli umowy o pracę zawartej na podstawie regulacji kodeksu pracy. Obecnie, w dobie coraz szerszego stosowania elastycznych form zatrudnienia, powstających nie tylko na skutek uelastycznienia stosunku pracy, ale także z wykorzystaniem innych regulacji prawnych niż kodeks pracy⁶, bardziej adekwatne wydaje się przyjęcie szerokiej definicji zatrudnienia. W definicji tej zatrudnienie obejmuje wszystkich pracujących, czyli czynnych zawodowo⁷, co daje możliwość jej rozszerzenia na osoby wykonujące pracę w ramach umów cywilnoprawnych, pracę nakładczą, pracę tymczasową, samozatrudnione itp. W rezultacie, rozpatrując procesy płynności zatrudnienia, należy uwzględnić wszystkich (współ)pracowników podejmujących i kończących współpracę z organizacją, a nie tylko tych zatrudnionych w ramach umowy o pracę.

Takie szerokie podejście do płynności zatrudnienia ma swoje uzasadnienie również w tym, że procesy z nią związane mogą być instrumentem kształtowania kreatywności kapitału ludzkiego w organizacji. Nie można zatem z tej grupy wykluczyć osób zatrudnionych w ramach szerokiego spektrum form elastycznych, gdyż to właśnie kapitał ludzki jest nośnikiem kreatywności. Płynność zatrudnienia oddziałuje nie tylko na ilościowy aspekt kapitału ludzkiego, ale także na jego jakość. Wymiana pracowników poprzez przyjęcia i zwolnienia wpływa na zmianę struktury kapitału ludzkiego w kontekście jego cech (właściwości), na które składa się również kreatywność.

Kreatywność jest cechą związaną m.in. (bo także: z zespołowym kapitałem ludzkim, kapitałem ludzkim organizacji oraz kapitałem ludzkim w skali makro) z kapitałem ludzkim danego pracownika. Stanowi swoistą pochodną wiedzy

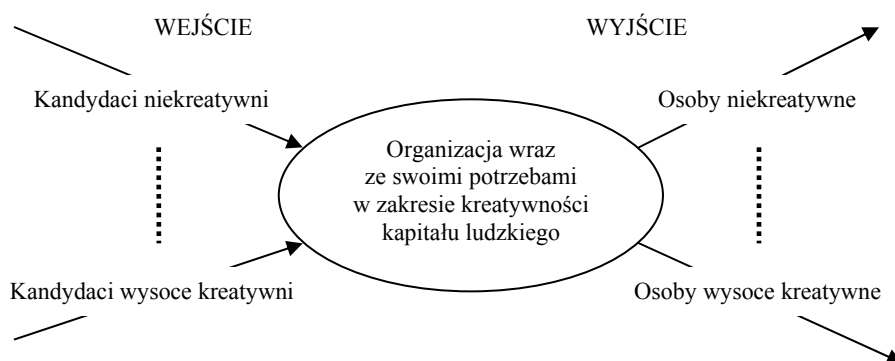
⁴ Por. Z. Pawlak: Op. cit., s. 112.

⁵ Por. M. Olędzki: *Polityka zatrudnienia*. PWE, Warszawa 1978, s. 22.

⁶ Definicję elastycznych form zatrudnienia na podstawie kształtujących je regulacji prawnych podają m.in.: L. Florek: *Prawne ramy elastycznych form zatrudnienia*. W: *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*. Red. L. Machol-Zajda. IPiSS, Warszawa 2001, s. 27-28; M. Szyłko-Skoczny: *Polityka społeczna wobec bezrobocia w Trzeciej Rzeczypospolitej*. IPS UW, Warszawa 2004, s. 251; *Słownik zarządzania kadrami*. Red. T. Listwan. C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 35; E. Bąk: *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*. Op. cit., s. 10.

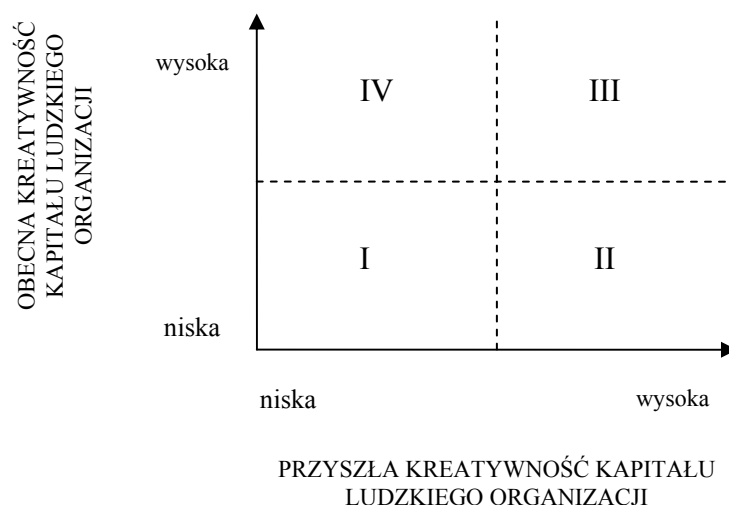
⁷ Por. M. Olędzki: Op. cit., s. 22.

ukrytej, jaka jest w posiadaniu konkretnej osoby. Zatem proces płynności zatrudnienia pociąga za sobą, z punktu widzenia organizacji, „płynność kreatywności” kapitału ludzkiego (zob. rysunek 1). Zjawisko to jest warte zainteresowania, ponieważ we współczesnych organizacjach wzrasta – jak już wspomniano – zarówno zapotrzebowanie na kreatywność kapitału ludzkiego, jak i na płynność zatrudnienia.



Rys. 1. Płynność kapitału ludzkiego i jego kreatywność

Płynność zatrudnienia może w różny sposób oddziaływać na poziom kreatywności kapitału ludzkiego (w) organizacji. Kierunek zmian w tym względzie zależy od wzajemnych proporcji liczby pozyskiwanych i zwalnianych lub odchodzących kreatywnych oraz niekreatywnych pracowników. W rezultacie płynności zatrudnienia poziom kreatywności kapitału ludzkiego w organizacji może wzrosnąć albo się obniżyć bądź pozostać bez zmian (zob. rysunek 2). Poziom ten jest uzależniony m.in. od kierunków i wielkości strumieni przepływów kapitału ludzkiego pomiędzy organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym.



Objaśnienie:

- Sytuacja I – proporcje kreatywnych i niekreatywnych osób w strumieniach „wejścia” i „wyjścia” są takie same. Poziom kreatywności w organizacji pozostaje bez zmian na niskim poziomie.
- Sytuacja II – z organizacji wychodzą pracownicy niekreatywni, a wchodzi do niej osoby o wysokiej kreatywności. Poziom kreatywności w organizacji wzrasta.
- Sytuacja III – proporcje kreatywnych i niekreatywnych osób w strumieniach „wejścia” i „wyjścia” są takie same. Poziom kreatywności w organizacji jest wysoki i się nie zmienia.
- Sytuacja IV – z organizacji wychodzą pracownicy kreatywni, natomiast wchodzi do niej osoby niekreatywne. Obniża się poziom kreatywności w organizacji.

Rys. 2. Wpływ płynności zatrudnienia na kształtowanie kreatywności kapitału ludzkiego organizacji

Przedstawione sytuacje (I-IV) mają charakter teoretyczny, gdyż – jak już zaznaczono (rysunek 1) – kreatywności kapitału ludzkiego nie da się w rzeczywistości wyrazić systemem zero-jedynkowym. W praktyce pracowników cechuje różny stopień kreatywności – jedni są mniej, inni bardziej kreatywni. Można zatem mówić o swoistej gradacji kreatywności kapitału ludzkiego. Ponadto powierzane pracownikom zadania mogą tę kreatywność w określonej mierze podwyższać lub obniżać (zob. tabela 1).

Tabela 1

Poziomy kreatywności

Ocena	Poziomy kreatywności
1	2
0	<i>Not significant</i> – działania rutynowe, wyuczone, pozbawione elementów innowacyjnych mogących mieć znaczenie dla jakości życia/pracy jednostki
1	<i>Minor</i> – nieznaczne (sporadyczne) odejście od codziennych działań rutynowych
2	<i>Some</i> – pojawiają się zauważalne działania innowacyjne, jednak często spotykane w danej grupie społecznej/zawodowej

cd. tabeli 1

1	2
3	<i>Moderate</i> – obecność wyraźnych elementów innowacyjnych, wyróżniających się na tle dotychczasowego życia/pracy jednostki, odróżniających ją od innych
4	<i>High</i> – wysoki i znaczący stopień działań innowacyjnych, utrwalających dążenia jednostki, inspirujących do coraz to nowych wyzwań
5	<i>Exceptional creativity</i> – radykalne odstępstwo od działań rutynowych, codziennych, wyraźnie wyróżniający i oryginalny (rzadko spotykany) sposób życia/pracy danej jednostki na tle społecznym/zawodowym

Źródło: M. Świągulska: Twórczość w wymiarze egalitarnym – krytyczna prezentacja stanowisk. W: Psychologia twórczości. Nowe horyzonty. Red. S. Popek, R.E. Bernecka, C.W. Domański, B. Gawda, D. Tur-ska, A.M. Zawadzka. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009, s. 49 (z modyfikacjami).

Trudno zatem ocenić poziom kreatywności, jaki kształtuje się w organizacji na skutek istniejącej płynności zatrudnienia, gdyż poszczególni pracownicy wychodzący z i wchodzący do organizacji charakteryzują się różnymi jej stopniami.

2. Kształtowanie kreatywności kapitału ludzkiego w kontekście modelu zatrudnienia

Jak już wspomniano, w ostatnich latach płynność zatrudnienia znacznie wzrosła, m.in. za sprawą rozwoju elastycznych form zatrudnienia. Te z kolei przyczyniły się do ewolucji modelu zatrudnienia. Struktura zatrudnienia w modelu elastycznym obejmuje cztery grupy pracowników, mianowicie: trzon zatrudnienia, pracowników stałych, pracowników peryferyjnych i współpracowników zewnętrznych⁸. Różnice między wyodrębnionymi grupami dotyczą nie tylko stabilności zatrudnienia lub jej braku, formy zatrudnienia, znaczenia pracowników dla organizacji czy charakteru wykonywanych zadań, ale także oczekiwanego od pracowników zakresu kreatywnego podejścia do wykonywanych zadań zawodowych.

Potrzeba kreatywności kapitału ludzkiego w zasadniczym stopniu jest uzależniona od charakteru zadań wykonywanych na danym stanowisku pracy. Zadania wykonywane przez pracownika mogą mieć różne proporcje czynności rutynowych i kreatywnych (por. tabela 1).

Prace proste, powtarzalne, odtwórcze zwykle wiążą się z działaniami rutynowymi i są typowe dla stanowisk niewymagających wysokiego poziomu kompetencji zawodowych, usytuowanych stosunkowo nisko w strukturze hierarchicznej organizacji.

⁸ Por. M. Gableta: Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 125-129.

Działania kreatywne są domeną pracowników wiedzy, osób wykonujących prace twórcze, projektowe, mające walory artystyczne oraz pracowników różnych szczebli decyzyjnych (nie tylko wyższego). Zatem kreatywność dotyczy w większym zakresie pracowników wyższych szczebli w hierarchii organizacyjnej, mających wysokie i szerokie kompetencje zawodowe oraz umiejętność i możliwość decydowania o sposobie wykonywania swojej pracy. Wyjątek stanowią stanowiska, na których wykonywanie czynności jest zdeterminowane normami prawnymi. Wówczas działania nabierają zrutynizowanego charakteru, choć ich wykonawcami są pracownicy z wyższych szczebli hierarchii organizacyjnej.

Charakter wykonywanych zadań wiąże się z rolą, jaką pracownicy pełnią w organizacji. Tych dla siebie najwartościowszych organizacja stara się utrzymać na stałe, a z pozostałymi współpracuje w ramach luźniejszych powiązań.

Dla organizacji najbardziej wartościową grupą jest trzon zatrudnienia. Z tego względu stanowi on stabilną część załogi, gdyż organizacja dąży do minimalizacji płynności w jego obrębie⁹. Są to pracownicy mający bezpośredni wpływ na działalność organizacji, bez których nie mogłaby ona funkcjonować. Oni też przesądzają o pozycji konkurencyjnej organizacji na rynku. Podstawową przesłanką ich wyodrębnienia jest charakter posiadanej wiedzy i wkład w tworzenie wartości organizacji¹⁰. Ich atrybutem są wysokie, unikatowe, interdyscyplinarne i cenne dla organizacji kompetencje. Aby móc pełnić wyznaczone role i wykonywać swoje zadania, muszą ponadto charakteryzować się takimi cechami, jak: umiejętność podejmowania ryzykownych decyzji i trafnej oceny ryzyka, otwartość, umiejętność adaptowania się do zmian, inteligencja emocjonalna, przedsiębiorczość, innowacyjność i kreatywność¹¹. Pracownicy stanowiący rdzeń zatrudnienia są z reguły najbardziej kreatywną grupą spośród wszystkich pracowników organizacji. Stawiany im wymóg kreatywności wynika m.in. z tego, że powinni oni być zdolni do realizacji ciągle nowych i coraz trudniejszych zadań¹².

Bardzo istotną rolę w organizacji odgrywają również pracownicy stali. Są oni niezbędni, aby organizacja mogła funkcjonować, chociaż nie wnoszą do niej tak dużej wartości dodanej, jak pracownicy poprzedniej grupy. Organizacja jest zainteresowana niską ich płynnością, ponieważ trudno ich zastąpić¹³. Do grupy tej należą pracownicy wykonawczy posiadający specyficzną wiedzę. Wykony-

⁹ Ibid., s. 128.

¹⁰ Ibid., s. 126.

¹¹ Por. M. Gableta: Op. cit., s. 141; Z. Sekuła: Planowanie zatrudnienia. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 67.

¹² Por. Z. Sekuła: Op. cit., s. 67.

¹³ Por. M. Gableta: Op. cit., s. 140.

wane przez nich zadania mogą mieć charakter zarówno rutynowy, jak i wymagający kreatywności. Ze względu na różnorodność prac, jakie wykonują, co z kolei jest uzależnione od specyfiki organizacji, potrzeba kreatywności pracowników stałych jest zróżnicowana.

Niejednorodną grupę tworzą pracownicy peryferyjni. Ze względu na charakter ich powiązań z organizacją zalicza się do nich m.in. pracowników zatrudnionych w ramach terminowych umów o pracę oraz umów cywilnoprawnych. Ich specyfiką, względem dwóch wcześniejszych grup, jest względnie krótki (nie-trwały) związek z organizacją, co daje jej możliwość bieżącego dostosowywania liczby pracowników do zmian wielkości popytu na wytwarzane dobra lub świadczone usługi. Są to zwykle osoby posiadające konkretne kwalifikacje zawodowe, choć niekoniecznie na bardzo wysokim poziomie, na które zapotrzebowanie jest zmienne. Z uwagi na fakt, że ich pozyskiwanie nie stanowi problemu, organizacja nie ma potrzeby zatrudniania ich na stałe. Dlatego płynność zatrudnienia w grupie pracowników peryferyjnych jest stosunkowo wysoka, choć zmienna w czasie. Pracownicy z tej grupy są zatrudniani w różnych obszarach organizacji i wykonują różnorodne prace, przy czym są to głównie prace niewymagające szczególnych kompetencji i należące zwykle do prac prostych. Przy ich wykonywaniu nie oczekuje się od pracownika inwencji własnej, pomysłowości, kreatywności. Dominują tu prace zrutynizowane. Od tej grupy pracowników w najmniejszym zakresie, w porównaniu z pozostałymi grupami, oczekuje się zachowań/działań kreatywnych. Wyjątek stanowią osoby wykonujące pracę w ramach umowy o dzieło. Wykonanie dzieła polegające na stworzeniu lub przetworzeniu czegoś, co może mieć zarówno charakter materialny, jak i niematerialny¹⁴, jest wyraźnie działaniem twórczym.

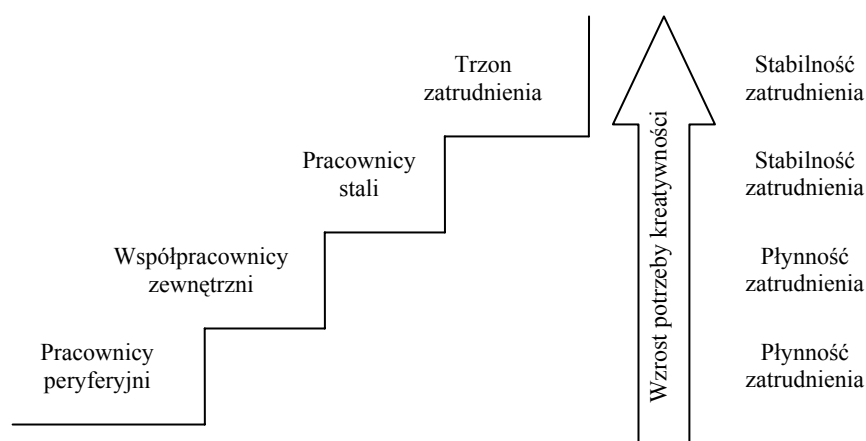
W organizacji może wystąpić jeszcze jedna grupa – tzw. współpracowników zewnętrznych. Jak sama nazwa wskazuje, formalnie nie są to osoby zatrudnione w organizacji. Jednak ze względu na fakt, że wykonują na jej rzecz prace, rozpatruje się ich w kontekście struktury zatrudnienia organizacji. Do tej grupy należą m.in. pracownicy tymczasowi, osoby wykonujące prace w ramach samozatrudnienia i outsourcingu oraz „wypożyczane” w formie leasingu pracowniczego. Płynność zatrudnienia w tej grupie jest wysoka. Korzystanie ze współpracowników zewnętrznych jest nastawione na krótki czas współpracy i ewentualne jej przedłużenie w razie wystąpienia takiej potrzeby. Ma to na celu, podobnie jak w przypadku pracowników peryferyjnych, bieżące dostosowywanie ich liczby do zapotrzebowania organizacji na kapitał ludzki.

¹⁴ Por. E. Bąk: *Elastyczne formy zatrudnienia*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 36.

Pod względem charakteru wykonywanych prac oraz związanych z nimi kompetencji grupa współpracowników zewnętrznych jest bardzo silnie zróżnicowana. Składają się na nią z jednej strony osoby wykonujące prace proste i niewymagające szczególnych kwalifikacji zawodowych (są to głównie pracownicy tymczasowi i niektórzy pracujący w ramach outsourcingu, samozatrudnienia i leasingu), a z drugiej – wysokiej klasy specjaliści, doraźnie potrzebni w organizacji (pozyskiwani często poprzez outsourcing, ale także w ramach samozatrudnienia i leasingu).

Odmienny charakter i różna złożoność prac, jakie wykonują współpracownicy zewnętrzni, pociągają za sobą potrzebę wykazywania się kreatywnością bądź też nie. W pierwszym przypadku, czyli gdy osoby z zewnątrz są pozyskiwane do prac prostych (np. do obsługi kas w hipermarkecie), oczekuje się od nich działań rutynowych, a nie kreatywnych. Natomiast w drugim kreatywność może być ważną wymaganą cechą (przykładowo outsourcing kampanii reklamowej).

Kreatywność poszczególnych grup pracowników w powiązaniu z płynnością zatrudnienia przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Oczekiwanie kreatywnych zachowań pracowników według segmentów na wewnętrznym rynku pracy

Stawiany pracownikom wymóg kreatywnego myślenia i działania wiąże się raczej pośrednio, a nie bezpośrednio, z płynnością zatrudnienia. Płynność zatrudnienia dotyczy w większym zakresie pracowników mniej cennych (wartościowych) dla organizacji i posiadających niższe kwalifikacje zawodowe, jakie są potrzebne do wykonywania prac prostych. Stabilność zatrudnienia jest częściej domeną pracowników cenniejszych dla organizacji ze względu na kompetencje, jakimi dysponują i które wykorzystują na swoich stanowiskach pracy.

Z drugiej strony kreatywności oczekuje się od osób wykonujących prace pozostawiające przynajmniej pewien margines swobody działania. Częściej są to prace złożone, wymagające konkretnych kwalifikacji zawodowych. Zatem ogniwem łączącym kreatywność kapitału ludzkiego i płynność zatrudnienia jest charakter wykonywanych przez pracownika prac na danym stanowisku pracy. Mianowicie, charakter wykonywanych prac na stanowisku pracy determinuje kompetencje kapitału ludzkiego, których składnikiem jest kreatywność. Równocześnie charakter wykonywanych prac wyznacza rolę stanowiska pracy w organizacji, co wpływa na charakter powiązania pracownika z organizacją (poprzez rodzaj umowy), a w konsekwencji na płynność zatrudnienia.

3. Wpływ modelu polityki personalnej na kształtowanie kreatywności kapitału ludzkiego

Modele polityki personalnej – sita i kapitału ludzkiego – różnią się przede wszystkim filozofią podejścia do pracowników. Model sita zakłada, że dorosły człowiek jest w pełni ukształtowany i nie podlega dalszym istotnym zmianom, natomiast model kapitału ludzkiego – że w odpowiednich warunkach rozwija się on przez całe życie zawodowe¹⁵. Te założenia w konsekwencji wpływają na realizację całego procesu gospodarowania kapitałem ludzkim oraz wzajemne relacje na linii pracownik – organizacja.

Jednym z następstw przyjęcia któregoś z powyższych założeń jest odmienność specyfiki pozyskiwania pracowników.

W modelu sita pozyskiwanie pracowników jest sprawą kluczową dla organizacji¹⁶. Jego celem jest znalezienie i zatrudnienie kandydata w pełni przygotowanego do wykonywania określonych zadań zawodowych (tzw. wyławianie pereł). Implikuje to często bardzo skomplikowaną, wieloetapową procedurę selekcyjną, weryfikującą posiadane przez kandydata wiedzę i umiejętności praktyczne. Jeżeli organizacja poszukuje kandydatów na stanowisko pracy, na którym umiejętności kreatywnego myślenia i działania są potrzebne, to również pod tym kątem będą oni sprawdzani w procesie selekcji. Brak tego waloru u kandydata może wykluczyć go z grupy kandydatów do pracy, kwalifikowanych do dalszych ogniw procesu selekcyjnego.

¹⁵ Por. L. Zbiegień-Maciąg: Sztuka pozyskiwania i selekcji kadr. Centrum Kreowania Liderów, Kłodzko 1992, s. 24-25; Słownik zarządzania kadrami. Op. cit., s. 85, 86.

¹⁶ Por. L. Zbiegień-Maciąg: Op. cit., s. 25; B. Wiernek: Strategie personalne, planowanie zatrudnienia, controlling personalny. W: Zarządzanie pracownikami. Red. L. Zbiegień-Maciąg. Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2007, s. 14.

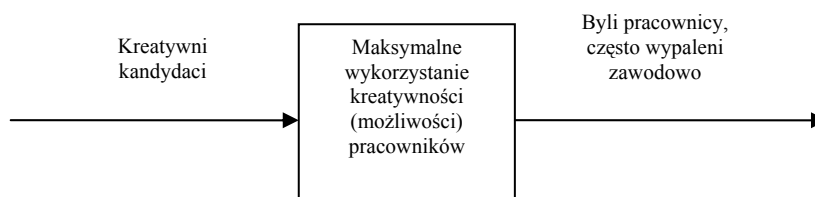
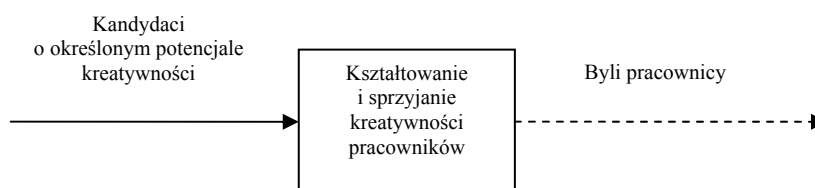
W ramach procedury pozyskiwania pracowników w modelu kapitału ludzkiego priorytety są inaczej rozłożone niż w modelu sita. Na etapie selekcji kandydatów, nie umniejszając roli oraz znaczenia wiedzy i doświadczenia, zwraca się szczególną uwagę na osobowość i predyspozycje¹⁷. Poszukując kandydata na stanowisko pracy, dąży się nie tyle do pozyskania osoby posiadającej wykształcone w pełni wszystkie pożądane cechy, ile posiadającej odpowiedni potencjał rozwojowy. Zatem na „wejściu” do organizacji nie musi ona być wysoce kreatywna, lecz powinna wykazywać chęci i predyspozycje do kształtowania zdolności w tym zakresie.

Dalszą konsekwencją jest stosunek do zatrudnionych pracowników oraz podejście do ich zwalniania.

W okresie zatrudnienia odmienne jest również, w obu modelach, nastawienie organizacji do pracowników i wykonywanej przez nich pracy. Model sita jest nastawiony na maksymalnie intensywne wykorzystanie kapitału ludzkiego będącego do dyspozycji organizacji. Aby utrzymać stanowisko pracy, pracownik musi wykazywać się nowymi pomysłami i rozwiązaniami. Jeżeli wykonywanie pracy na danym stanowisku wiąże się z potrzebą kreatywności, to możliwości pracownika w tym zakresie są bardzo intensywnie wykorzystywane. Często prowadzi to, nawet po niedługim czasie, do wypalenia zawodowego. Podobnie jak w trakcie selekcji kandydatów, tak i w okresie zatrudnienia, jeśli pracownik przestał spełniać stawiane mu wymagania (np. jego kreatywność obniżyła się poniżej oczekiwanego poziomu), wówczas zostaje on w możliwie najkrótszym czasie zwolniony i zastąpiony nowym. W modelu tym nie ma miejsca na wykształcenie się trwałych więzi pomiędzy pracownikiem a organizacją. W efekcie częstych zwolnień pracowników i konieczności pozyskiwania na ich miejsca nowych, płynność zatrudnienia jest bardzo wysoka.

Inna w tym względzie jest specyfika modelu kapitału ludzkiego. Jest on nastawiony na stabilne zatrudnienie i trwałe więzi pracowników z organizacją. Organizacji zależy, by kompetencje (w tym kreatywność) pracowników mogły być wykorzystywane z korzyścią dla organizacji przez długi czas. Co więcej, ponosi ona nakłady, aby je rozwijać. Rozwój w tym modelu jest jednym z najważniejszych działań w obszarze kapitału ludzkiego, a kształtowanie umiejętności pracowniczych może obejmować również zagadnienia dotyczące twórczego myślenia.

¹⁷ Por. L. Zbiegień-Maciąg: Op. cit., s. 25.

a) Model sita**b) Model kapitału ludzkiego**

Rys. 4. Kreatywność w modelach polityki personalnej

Sposoby kształtowania kreatywności w obu modelach są zatem odmienne (zob. rysunek 4). W modelu sita już na „wejściu”, czyli na etapie selekcji, organizacja dąży do identyfikacji i wyboru (jeżeli oczywiście umiejętność ta jest potrzebna) osoby kreatywnej. W modelu kapitału ludzkiego, nastawionym na rozwój pracowników, ważny jest potencjał, a nie posiadana już wiedza, umiejętności praktyczne czy cechy. Dlatego w tym przypadku organizacja sprzyja kreatywności oraz stymuluje ją w całym okresie zatrudnienia pracownika.

Procesy pozyskiwania i zwalniania pracowników realizowane w obu modelach w różny sposób wpływają na poziom kreatywności kapitału ludzkiego w organizacji. W modelu sita pozyskiwanie nowych pracowników jest zwykle źródłem wzrostu kreatywności, zaś derekrutacja prowadzi do eliminowania z organizacji osób niekreatywnych. Płynność zatrudnienia, jaka ma miejsce w tym modelu, przyczynia się do poprawy kreatywności kapitału ludzkiego. Natomiast w modelu kapitału ludzkiego kreatywność jest kształtowana w całym okresie zatrudnienia pracownika. Dlatego pozyskiwanie nowych osób nie musi prowadzić do jej wzrostu, natomiast zwolnienia (odejścia) pracowników mogą się przyczynić do jej obniżenia.

Podsumowanie

Kreatywność jako jeden z przymiotów kapitału ludzkiego jest obecnie bardzo ceniona na wielu stanowiskach pracy. Stąd zainteresowanie organizacji kreatywnością kapitału ludzkiego i możliwościami jej kształtowania. Płynność zatrudnienia będąca odzwierciedleniem przepływów kapitału ludzkiego pomiędzy organizacją a zewnętrznym rynkiem pracy może wywierać wpływ na to kształtowanie. W aspekcie wpływu na kształtowanie kreatywności procesy płynności należy odnosić zarówno do pracowników wykonujących pracę w ramach umów o pracę, jak i innych regulacji prawnych, gdyż wszyscy świadczący pracę na rzecz organizacji bez względu na formę zatrudnienia mogą być potencjalnie nośnikami kreatywności.

Pozyskiwanie i zwalnianie pracowników wywiera wpływ na poziom kreatywności kapitału ludzkiego w organizacji, zatem procedury te można traktować jako instrumenty wspomagające kształtowanie kreatywności. Zmiany kreatywności kapitału ludzkiego w organizacji następujące na skutek płynności zatrudnienia trudno jednoznacznie określić, gdyż osoby do niej „wchodzące”, jak i z niej „wychodzące” cechuje różny poziom kreatywności. Ostateczny efekt, tj. wzrost, spadek bądź utrzymanie kreatywności kapitału ludzkiego na dotychczasowym poziomie, zależy od specyficznych uwarunkowań sytuacyjnych, m.in. od wielkości strumieni nowo zatrudnianych i zwalnianych pracowników kreatywnych i niekreatywnych.

Zapotrzebowanie na kreatywne myślenie i działanie pracowników jest zróżnicowane i zależy od charakteru pracy wykonywanej na danym stanowisku. Zadania wykonywane na poszczególnych stanowiskach pracy mają różne proporcje czynności rutynowych i kreatywnych. Prace proste, powtarzalne, odtwórcze, wymagające niskich kwalifikacji zawodowych mają w większym zakresie charakter rutynowy, natomiast prace twórcze, projektowe, posiadające walory artystyczne, związane z podejmowaniem decyzji, wymagające wyższych kompetencji – kreatywne. W najwyższym stopniu organizacja jest zainteresowana kreatywnością pracowników zaliczanych do trzonu zatrudnienia oraz w nieco mniejszym stopniu – pracowników stałych. Są to grupy, dla których charakterystyczna jest stabilność zatrudnienia. Do kreatywności pracowników peryferyjnych i współpracowników zewnętrznych organizacja przywiązuje stosunkowo niewielką wagę, chociaż również przez niektórych pracowników z tych grup mogą być wykonywane prace wymagające kreatywnych zachowań. Wśród pracowników peryferyjnych i współpracowników zewnętrznych występuje stosunkowo wysoka płynność zatrudnienia. Można na tej podstawie zaryzykować tezę, że organizacja jest w niewielkim stopniu zainteresowana kreatywnością pracowników „luźno” z nią związanych.

Płynność zatrudnienia w odmienny sposób wpływa na kształtowanie kreatywności kapitału ludzkiego w modelach sita i kapitału ludzkiego. W pierwszym przypadku organizacja dąży do pozyskiwania pracowników posiadających wymagane walory kompetencyjne, w tym kreatywność, oraz zwalniania tych osób, które przestały spełniać jej oczekiwania (spadek poziomu kreatywności). W drugim przypadku ważny jest dla organizacji potencjał kandydata do pracy i gotowość kształtowania określonych cech, np. kreatywności, w całym okresie wykonywania pracy. W modelu sita pozyskiwanie pracowników przyczynia się więc do wzrostu kreatywności kapitału ludzkiego w organizacji, natomiast derekrutacja raczej nie wpływa na obniżenie jego poziomu, gdyż w modelu sita osoby odchodzące z organizacji są często wypalone zawodowo. W modelu kapitału ludzkiego pozyskiwanie nowych pracowników może pociągać za sobą (ale nie musi) wzrost kreatywności, a zwalnianie – jej spadek. Jednak w tym modelu kształtowanie kreatywności odbywa się przede wszystkim w okresie zatrudnienia pracownika w organizacji.

W ramach dalszych badań nad niniejszą problematyką warto byłoby podjąć próbę ich analizy empirycznej jako kontynuację zawartych w niniejszym opracowaniu rozważań teoretycznych.

EMPLOYEE TURNOVER AND THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL CREATIVITY

Summary

This article is about the impact of employment turnover on the creativity molding. This article is divided in three parts. In the beginning it shows the impact of employment turnover, which manifests itself by recruitment and dismissal of employees, on the level of human capital creativity in organization. Next, it presents demand for the creativity of following four groups of employees: core workers, permanent workers, peripheral workers and external partners from the perspectives of different employment turnover. In the end, it introduces the different impact of employment turnover processes, which are take place in the filter model and human capital model, on the employees creativity level.

Anna Lipka

RYZIKO ZWIĄZANE Z AKTYWNOŚCIĄ TWÓRCZĄ – TYPOLOGIA, DIAGNOZA PERCEPCJI ORAZ EWALUACJA

Wstęp

Kreatywność jest warunkiem wzrostu gospodarczego i budulcem wartości współczesnych organizacji¹. Wartość tę może obniżyć ryzyko (pojmowane według nurtu defensywnego jego definiowania²) dla twórcy lub zatrudniającej go (związanej z nim) organizacji, co uzasadnia wybór ryzyka kreatywności jako przedmiotu opracowania. Ryzyko kreatywności (traktowane jako szansa w nurcie ofensywnym lub zagrożenie w nurcie defensywnym) może oznaczać:

- wygenerowanie wytworu w (nie)odpowiednim czasie (w odpowiednim czasie, za późno lub za wcześnie) lub (nie)trafienie nim w ducha czasu (*Zeitgeist*),
- (nie)wystarczającą oryginalność wytworu,
- (nie)posiadanie przez wytwór ani wartości poznawczej, ani pragmatycznej, ani etycznej, ani estetycznej,
- przemijanie (nieutrwałość) lub wzrost wartości wytworów twórców,
- negatywny lub pozytywny wpływ kreatywności na twórców i ich bliskich.

Ryzykowana (narażona na ryzyko) wartość (*value at risk*) może mieć przy tym postać zarówno materialną (np. straty spowodowane niską wartością pragmatyczną wytworów), jak i niematerialną (utrata zaufania do firmy, która np. nie wprowadziła na czas nowych usług z powodu nieobmyślenia ich koncepcji lub posłużyła się benchmarkingiem).

¹ M. Brzeziński: Organizacja kreatywna. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 20 i 35.

² K. Jędralska: Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1992, s. 48.

W dostępnej literaturze przedmiotu z zakresu kreatologii nie znaleziono specyfikacji ryzyka aktywności twórczej ani jego typologii oraz narzędzi diagnozy jego percepcji. Celem niniejszego opracowania jest w związku z tym:

- identyfikacja rodzajów ryzyka (cel poznawczy),
- próba opracowania ich typologii (cel metodyczny),
- opracowanie kwestionariusza ankiety do diagnozy percepcji ryzyka związanego z pracą twórczą wybranej grupy osób, który będzie mógł być zastosowany w praktyce (cel metodyczno-utilitytarny),
- wskazanie narzędzia do szacowania przedmiotowego ryzyka (cel metodyczny).

Za zakres rozważań przyjęto zarówno pracę twórczą poszczególnych osób, jak i twórczość zespołów realizowaną w warunkach organizacyjnych i pozaorganizacyjnych (np. domowych). Założono, że niektóre rodzaje ryzyka mogą się ujawnić wyłącznie w pracy indywidualnej, inne – w pracy zespołowej, a część z nich jest wspólna dla obydwu form organizacji pracy twórczej. Sformułowano następujące problemy badawcze:

1. Jakie mogą być źródła informacji o rodzajach ryzyka wiążącego się z kreatywnością?
2. Według jakich kryteriów typologicznych mogą być grupowane rodzaje ryzyka twórczości?
3. Jakie narzędzie badawcze może być pomocne w diagnozie percepcji ryzyka własnej twórczości, a jakie w szacowaniu tego ryzyka?

Odpowiednio do tych problemów badawczych sformułowano poniższe hipotezy:

1. Źródłami informacji o rodzajach ryzyka wiążącego się z kreatywnością może być literatura przynależna kreatologii (interdyscyplinarnej wiedzy na temat twórczości) oraz biografie wybitnych twórców.
2. Najogólniejszym możliwym podziałem wszystkich rodzajów ryzyka twórczości jest podział na dwa rodzaje ryzyka: endo- i egzogeniczne. Źródłem pierwszego są aktualnie istniejące cechy twórców bądź twórczych zespołów oraz przebieg u nich procesu tworzenia, a drugiego – otoczenie społeczne, w którym tworzą, oraz uwarunkowania kadrowe organizacji, w której są zatrudnieni.
3. Do badania percepcji ryzyka własnej twórczości jest możliwe zastosowanie kwestionariusza ankiety, a do jego szacowania – macierzy prawdopodobieństw i skutków ryzyka.

Metodą realizacji celu poznawczego jest wnioskowanie na podstawie analizy literatury przedmiotu dotyczącej teoretycznych ujęć twórczości, wyników badań empirycznych na temat kreatywności oraz analizy biografii wybranych wy-

bitnych twórców. Cele metodyczne zamierza się uzyskać poprzez *clustering* oraz krytyczne studium literatury przedmiotu, natomiast cel metodyczno-uitylitarny – drogą zaprojektowania badań pilotażowych odpowiedniego narzędzia.

1. Ryzyko endogeniczne (związane z cechami twórców i przebiegiem u nich procesu tworzenia)

Można wyróżnić rodzaje ryzyka związane z motywacją do twórczości, czyli z istnieniem motywów (stanów organizmu), które wpływają na podjęcie, a potem kontynuowanie aktywności twórczej. Twórca podejmuje działanie „gnany” motywacją poznawczą lub autoteliczną, jednak istnieje ryzyko zmiany natężenia tych typów motywacji. Istnieje zatem – mimo dużego potencjału uczenia się związanego z pracą i zainteresowania nią – ryzyko wyczerpania, apatii, nudy, spadku zaangażowania, czyli odczuć i skutków negatywnych wpływających na efekty pracy. Ilustruje to następujący cytat: „Literatura nie interesuje go już, myśli jego nie krążą dookoła dzieła, dlatego pisze w tym okresie źle. Nie marzy o obcych postaciach, lecz o ukształtowaniu własnego życia”³ oraz kolejny: „Jego cała produktywność zwróciła się w innym kierunku. Zamiast rękopisu powieści pragnie doprowadzić do szczęśliwego końca powieści własnego życia”⁴. Można zatem mówić o ryzyku periodyczności twórczości, którego objawem jest: „swoiste falowanie znakomitych okresów twórczości i martwoty”⁵. Na to ryzyko zwrócił uwagę Kretschmar (1958), który „Ową periodyczność łączył z okresami wyczerpania i zaburzeń psychicznych (stany melancholii i okresy radosnej pobudliwości twórczej), które pojawiają się u części twórców. Prócz tego owe powtarzające się okresy twórczego apogeum łączył ze zdolnością do odradzania się psychicznego twórców, między innymi pisał, iż «normalni ludzie tylko raz bywają młodzi, geniusze periodycznie wiele razy»”⁶.

Siłę napędową twórczości stanowi konstruktywny, a nie pozorny nonkonformizm oznaczający m.in. niezależność, aktywność, oryginalność⁷. Według badań R.E. Bernackiej, wiąże się on z „wyższym poziomem potrzeby poznawczej i tworzenia”⁸.

³ S. Zweig: Balzac. Biografia. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 378.

⁴ Ibid., s. 399.

⁵ S. Popek: Człowiek jako jednostka twórcza. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001, s. 28.

⁶ Kretschmar 1938, s. 169. Za: S. Popek: Op. cit., s. 28.

⁷ R. Studenski: Ryzyko i ryzykowanie. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004, s. 155.

⁸ R.E. Bernacka: Wstęp do części II (Osobowościowe aspekty twórczości). W: Psychologia twórczości. Nowe horyzonty. Red. S. Popek, R.E. Bernacka, C.W. Domański, B. Gawda, D. Tur-ska, A.M. Zawadzka. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009, s. 117.

Działanie mniej twórcze oznacza przystosowanie, podczas gdy bardziej twórcze – samodzielność wspartą na własnym systemie wartości oraz „zdolność przeciwstawiania się poglądom czy opiniom innych ludzi, a także społecznym naciskom”⁹.

Proces twórczy może przebiegać mniej lub bardziej sprawnie. „Do pozytywnych przeżyć usprawniających proces twórczy należą: ciekawość, zdumienie, pasja, zdziwienie, wesołość, fascynacja. Jednak na przemian z pozytywnymi przeżyciami występują [wspomniane wcześniej – A.L.] odczucia negatywne, takie jak: obojętność, nuda, zmęczenie, znudzenie, przesyty, niechęć, zniecierpliwienie, rozdrażnienie. Zwykle twórczy proces przebiega przy przewadze pozytywnych emocji i, zdaniem części autorów [...], w dużej mierze dzięki nim jest możliwy”¹⁰. Do powstania negatywnych odczuć może się natomiast przyczynić niewykorzystanie zasady ludyczności, czyli łączenia pracy i zabawy, dostrzegania możliwości bycia w pracy *homo ludens*. Lęk przed uciekającym czasem, wymieniany jako występujący u twórców (np. u T.S. Eliota)¹¹ jako sam w sobie stanowiący ryzyko, może zmniejszać ryzyko motywacyjne twórcy, czyli zniechęcenie powodujące zaprzestanie pracy twórczej (np. projektu), którego ekonomicznymi skutkami są: niemożność wdrożenia nowych produktów/usług, niższe zyski. Jeśli motywacja przejściowo się obniża, występuje ryzyko logistyczne, w tym m.in. ryzyko „zawieszenia się” przy rozwiązywaniu problemu, na które wpływ mogą mieć m.in. presja czasu, nieefektywna osobowość. Zrozumienie istoty tego ryzyka ułatwia następujący cytat: „I umysł jest najkapspryśniejszym z owadów – ulotnym i trzepotliwym. Miałam zamiar napisać wczoraj najbłyskotliwsze stronicie [...] – a nie spłynęła nawet jedna kropla”¹².

Powstaje pytanie o możliwości obniżenia poziomu ryzyka motywacyjnego twórcy. Chodzi bowiem o to, by jak najaktywniej (w ramach pracy indywidualnej lub zespołowej) on działał, by obniżenia motywacji były co najwyżej chwilowe i nie przeradzały się w kryzysy. Im dłuższa bowiem retencja twórcy w organizacji przy jak najwyższej jego motywacji, tym wyższa wartość twórcy dla organizacji (oczywiście czynniki te nie są jedynymi oddziaływającymi na jego wartość).

⁹ M. Pasternak: Wpływ czynników kulturowych na konformizm i nonkonformizm ludzi. W: Psychologia twórczości. Nowe horyzonty. Op. cit., s. 184.

¹⁰ A. Chybicka: Psychologia twórczości grupowej. Jak moderować zespoły twórcze i zadaniowe. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2006, s. 47.

¹¹ T.S. Eliot, s. 257. Za: P. Johnson: Twórcy. Świat Książki, Warszawa 2008, s. 257.

¹² V. Woolf: Chwile wolności. Dziennik 1915-1941. Wydawnictwo Literackie, Kraków 2007, s. 23.

Można oczywiście po prostu stwierdzić, iż trzeba poprzez odpowiednie motywowanie wpływać na to ryzyko. Nie jest to jednak takie proste, gdyż – jak stwierdza E. Jerzyk – „brak jest jasnych i precyzyjnych zasad oraz prawidłowości oddziaływania na kreatywność”¹³. Z teorii motywacji wiadomo, że może wystąpić:

- ryzyko niedostatecznej stymulacji, nieosiągnięcia optimum pobudzenia (aktywacji),
- ryzyko nadmiernie silnej motywacji do zadań twórczych, pogarszającej – na mocy II prawa Yerkesa-Dodsona – generowanie pomysłów.

Poprzez bezwzględne przestrzeganie zasad organizacji czasu pracy – w warunkach organizacyjnych, ale nie tylko – można zadbać o realizację programów praca – życie, o zminimalizowanie ryzyka wyczerpania wskutek przedłużania pracy twórczej bez odpoczynku¹⁴. Nierzadko bowiem twórca jest: „galernikiem pracy”¹⁵, „pracuje aż do całkowitego fizycznego wyczerpania”¹⁶, „okradając własny sen, trwoniąc własne siły”¹⁷. Ilustruje to np. wypowiedź doktora Nacquarta, przyjaciela i lekarza H. Balzaca, który przyczynę jego śmierci opisał w następujących słowach: „Stare cierpienie serca, spotęgowane nocną pracą i używaniem, a raczej nadużywaniem kawy, do której musiał się uciekać, aby pokonać naturalne pragnienie snu”¹⁸. Wynika też stąd, iż wbrew teorii inkubacji, twórczość wymaga długotrwałego wysiłku. Ilustracją tego mogą być znowu słowa wspomnianego wyżej doktora, który otrzymawszy rękopisy H. Balzaca z jego niezliczonymi korektami, napisał: „Są to zaiste pomniki i powinny zostać udostępnione tym, którzy wierzą w rozwój sztuki, w jej dążenie do piękna i doskonałości. Jak pouczające byłyby również dla czytelników, którzy sądzą, że płody ducha tak łatwo poczyna się i tworzy, jak łatwo się je czyta!”¹⁹.

Przestrzeganie zasad organizacji czasu pracy nie jest łatwe ze względu na zagrożenie pracoholizmem twórców, czego dowodzą cytaty:

- „praca stała się musem, nie może już istnieć bez niej”²⁰,
- „nie przepuści dnia, żeby czegoś nie stworzyć – pracował nawet w drodze”²¹,

¹³ E. Jerzyk: *Proces kreatywności i jego uwarunkowania w obszarze marketingu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007, s. 95.

¹⁴ Por. rozmowa N. Łopieńskiej z T. Łubieńskim. W: B.N. Łopieńska: *Męka twórcza. Z życia psychosomatycznego intelektualistów*. Warszawa 2004, s. 5.

¹⁵ S. Zweig: *Op. cit.*, s. 280.

¹⁶ *Ibid.*, s. 404.

¹⁷ *Ibid.*, s. 297.

¹⁸ *Ibid.*, s. 159.

¹⁹ *Ibid.*, s. 164.

²⁰ *Ibid.*, s. 165.

²¹ P. Johnson: *Op. cit.*, s. 49.

- „[...] zawsze ciężko pracował, a jego umysł i ciało nie tolerowały nieróbstwa. Był człowiekiem zdyscyplinowanym, ale nie nawykł do formalnej, narzucanej z zewnątrz dyscypliny pracy”²²,
- „przejawiała chęć – bez przesady można nawet powiedzieć, że wewnętrzny przymus – tworzenia”²³,
- „pracował w morderczym tempie”²⁴,
- „kolejna smutna rzecz jest taka, że pozwoliłam minąć paru dniom – dwóm, ponieważ zbyt późno wróciłam, i trzeciemu, piątkowi, ponieważ miałam ponury nastrój, a oboje byliśmy zbyt kłótniwi i pisanie okazało się niemożliwe”²⁵,
- „tworzył prawie nieprzerwanie [...] aż do udaru, który dotknął go [...] i zmusił do zwolnienia tempa pracy”²⁶.

Łatwiejsze wydaje się to, co określa się dziś rotacją pracy, o czym świadczą słowa:

1. „Przy jednej pracy odpoczywam po drugiej, wśród ogromnego pośpiechu i ciągłości swej literackiej produkcji Balzac utrzymuje swoje siły jedynie dzięki temu, że zmienia rodzaj pracy”²⁷.
2. „Lubię te swoje drukarskie popołudnia i myślę, że to jest zdrowszy psychicznie sposób na życie – gdybym zajmowała się wyłącznie pisaniem albo zbieraniem się w sobie po pisaniu, zrobiłby się ze mnie królik chowu wsobnego – rodziłabym tylko słabowite albinosy”²⁸.

Jest to zarazem sposób na obniżenie ryzyka konfliktu wewnętrznego twórcy, czyli jego balansowania pomiędzy nadmiarem obowiązków zawodowych i rodzinnych/osobistych. Dowodzą tego słowa: „[...] pojmuję, że żył fałszywie, ponieważ zbyt mało używał życia, ponieważ zdradził życie dla pracy, która nie spełniła jego najżarliwszych pragnień”²⁹. Ma ono także wpływ na oryginalność, zdolność ideacyjną i giętkość tworzonych wytworów, czego egzemplifikacją jest cytat: „Te arcydzieła stworzył pisarz wypoczęty, a nie szczuty i przemęczony”³⁰.

Chodzi przy tym o odpowiedni, a nie o jakikolwiek odpoczynek, a takim jest ten oddalający „nie [...] tylko zmęczenie cielesne, ale także duchowe”³¹.

²² Ibid., s. 267.

²³ Ibid., s. 160.

²⁴ Ibid., s. 309.

²⁵ V. Woolf: Op. cit., s. 40.

²⁶ P. Johnson: Op. cit., s. 193.

²⁷ S. Zweig: Op. cit., s. 161.

²⁸ V. Woolf: Op. cit., s. 264.

²⁹ Ibid., s. 297.

³⁰ Ibid., s. 405.

³¹ Ibid., s. 378.

Kolejny rodzaj ryzyka dotyczy takich pozamotywacyjnych czynników psychologicznych, jak abstrakcyjne mechanizmy percepcji, zdolności i inteligencja, a także osobowość, temperament i charakter. Występuje ono, gdy aktywności twórczej podejmują się osoby bez uzdolnień twórczych, odpowiednich osobowościowych uwarunkowań oraz sposobów myślenia, za to z fiksacją funkcjonalną i wyuczoną bezradnością³². O ile biografia W. Szekspira, uznawanego za najbardziej twórczą osobowość w dziejach ludzkości³³, jest „przekonującym dowodem, że geny nie mają rozstrzygającego znaczenia w życiorysach twórców”³⁴, o tyle biografie innych (na przykład J.S. Bacha) dowodzą czegoś wprost przeciwnego³⁵.

Praca twórcza wymaga określonego łańcucha operacji umysłowych – prawidłowego prognozowania, planowania, stosowania pojęć, rozumowania, oceniania, precyzowania konkluzji. W jej toku jest dokonywane przetwarzanie informacji m.in. drogą analizy i syntezy. Przy tej ostatniej operacji istnieje ryzyko (nie)odpowiedniej syntezy różnych elementów rzeczywistości, co wiąże się z następującą definicją procesu twórczości według A. Trojanowskiej-Kaczmarzkiej: „Proces twórczy jest tym samym, co kombinacja i synteza różnych elementów rzeczywistości. Proces twórczy łączy je i integruje w sposób oryginalny i nieoczekiwany”³⁶.

Praca twórcza wymaga także porównywania, abstrahowania oraz generalizowania. Na dodatek informacje, które mają być przez twórcę przetwarzane, stale napływają i są niejednokrotnie sprzeczne z tymi już zmagazynowanymi w jego pamięci. Konieczne jest zatem przypominanie sobie (zreproduktowanie, odtworzenie) treści i znaczenia już posiadanych informacji, skonfrontowanie ich z aktualnymi (w sposób charakterystyczny dla twórcy i konkretnego przypadku, niepodlegający algorytmizacji, lecz regułom heurystycznym) oraz włączenie do pamięci ewentualnie zmodyfikowanego stanu rzeczy.

W pracy twórczej istnieje ryzyko odrzucania intuicji jako niegodnej twórcy oraz ryzyko wykorzystania niewłaściwego stylu przetwarzania informacji. Możliwość identyfikacji tego rodzaju ryzyka wynika z faktu, iż: „[...] uwarunkowań

³² W. Dobrołowicz: Dwa kierunki badania twórczości. W: *Kreatywność. Nowe aspekty poznawcze i praktyczne*. Wszelchnica Polska, Szkoła Wyższa Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Warszawa 2005, s. 27.

³³ P. Johnson: Op. cit., s. 67.

³⁴ Ibid., s. 68.

³⁵ Ibid., s. 101.

³⁶ A. Trojanowska-Kaczmarzka: *Dziecko i twórczość*. Wrocław 1971, s. 16. Za: A. Tokarz: Rola motywacji poznawczej w aktywności twórczej. W: *Monografie Psychologiczne*. Red. T. Tomaszewski. Tom XLIX. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1985, s. 11.

twórczości szuka się [...] w stylach poznawczych – korzystny okazuje się intuicyjny styl przetwarzania informacji. Spośród klasycznych cech osobowości z twórczością pozytywnie korelują psychotyczność (skala P w modelu H.J. Eysnecka) i otwartość na nowe doświadczenie (model „wielkiej piątki”)³⁷. Według niektórych autorów³⁸, styl intuicyjny nie ma jednak monopolu na twórczość.

Różnice indywidualne³⁹, w tym określone deficyty oraz brak określonego zasobu różnorodnych doświadczeń, wpływają na możliwości charakterystycznego dla twórczości myślenia produktywnego. Jeśli przy tym twórca postawi przed sobą skrajnie trudny cel, to ryzyko podejmowanej przez niego aktywności jeszcze bardziej wzrasta. Dodatkowe ryzyko cząstkowe tej aktywności, które istnieje, to ryzyko zainwestowania w niewłaściwą problematykę badawczą, np. w zakresie której nie ma się wiedzy, doświadczenia, a one przecież stanowią tworzywo twórczości. Nawiązując do inwestycyjnej teorii twórczości R.J. Sternberga i T.I. Lubarta⁴⁰, można powiedzieć, że istnieje ryzyko zachowań nieprzypominających zachowania dobrych inwestorów (dalekich od drogiego sprzedawania pomysłów, których realizacja nie wymaga wysokich nakładów).

Inne ryzyko wynika z nieodpowiednich proporcji: czas na realizację zadania twórczego – jego stopień trudności i wymagane nakłady. Towarzyszą im:

- ryzyko niedostatecznych/nietrafnych poszukiwań przez twórcę,
- ryzyko tworzenia „pod publiczke” (por. tabela 1),
- ryzyko konformizmu,
- ryzyko nieznaalezienia optimum pomiędzy neofobią a neofilią (eksploracją a powstrzymywaniem się od niej),
- ryzyko nieefektywności twórczej (zbyt wysokich nakładów czasu w stosunku do efektów kreatywności; objaśnień i wskazań źródła tego ryzyka dostarcza teoria efektywnej osobowości K. Obuchowskiego⁴¹).

Interesujące jest zwłaszcza ryzyko niedostatecznych/nietrafnych poszukiwań twórczych występujące już w początkowym etapie procesu tworzenia i mające znaczący wpływ na jego powodzenie. Chodzi bowiem o znalezienie takiego rodzaju aktywności twórczej, w którym najpełniej mogą się rozwinąć posiadane

³⁷ M. Olczak: *Trening twórczości – współczesna i efektywna forma wychowania przez sztukę*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009, s. 318.

³⁸ E. Nęcka: *Twórczość*. W: *Psychologia*. Red. J. Strelau. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 803.

³⁹ M. Kostera, M. Śliwa: *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 176.

⁴⁰ R.J. Sternberg: *Psychologia poznawcza*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2001, s. 302.

⁴¹ K. Obuchowski: *Badania osobowości efektywnej*. W: *Efektywność a osobowość*. Red. K. Obuchowski. Ossolineum, Wrocław 1982.

zdolności. Nie jest to łatwe, czego dowodzą słowa: „Królestwo za temat!”⁴² czy fraza: „chodzi o to, by znaleźć prawdę, prawdę dla mnie, by znaleźć ideę, dla której chcę żyć i umrzeć”⁴³. Szukaniu jej towarzyszy niepokój, czego egzemplifikacją mogą być słowa: „[...] nie zdaje sobie dokładnie sprawy z tego, kim jest i kim chce być – filozofem, poetą, powieściopisarzem, dramaturgiem czy uczo-
nym. Wyczuwa w sobie jedynie siłę, nie wiedząc, w jakim pchnąć ją kierunku. Czuję w sobie wiarę, że mam do wyrażenia pewną myśl, mam zbudować pewien system, wyłożyć pewną naukę. Ale jakiej myśli, jakiemu systemowi, jakiemu rodzajowi twórczości oddać się najpierw? Wewnętrzny biegun nie został jeszcze znaleziony, magnetyczna igła woli drga niespokojnie”⁴⁴.

Podczas samej już realizacji zadania twórczego mogą, przynajmniej w przypadkach niektórych rodzajów aktywności twórczej (np. przy pracy naukowej), wystąpić takie rodzaje ryzyka dotyczące warsztatu twórczego, jak:

- ryzyko wystąpienia błędów w analizie struktury problemu,
- ryzyko postawienia błędnych hipotez,
- ryzyko błędów w wyborze metod badawczych/metod tworzenia pomysłów, np. stosowanie niewłaściwych analogii, błędy w opracowaniu map myślowych, nieodpowiednie stosowanie metody burzy mózgów,
- ryzyko błędów w lateralnym myśleniu,
- ryzyko błędów w adaptacji twórczej.

Już po jego realizacji występuje ryzyko popełnienia błędów w weryfikacji opracowanego pomysłu, np. budowania prototypu.

Wracając do pracy twórczej, w trakcie jej wykonywania występuje ryzyko (nie)właściwego (niewłaściwego lub właściwego w zależności od tego, czy ryzyko definiuje się w nurcie defensywnym – jako zagrożenie czy też w nurcie ofensywnym – jako szansę) wykorzystania heurystyk, czyli narzędzi zorientowanych na pomoc w rozwiązywaniu problemów. „Po pierwsze – „heurystyczną” można nazwać taką czynność intelektualną człowieka, która doprowadza do rozwiązania skomplikowanego, nietypowego zadania. Po drugie – „heurystycznymi” można też nazwać swoiste chwytły, które człowiek przyswaja sobie w toku rozwiązywania pewnych zadań i które mniej lub bardziej świadomie przenosi na inne zadania”⁴⁵. Choć heurystyki są zawodne i nie do końca określone, to jednak pozwalają na planowe poszukiwanie rozwiązań, zwiększają wydajność myślenia⁴⁶.

⁴² S. Zweig: Op. cit., s. 40.

⁴³ Ch. Bühler: Bieg życia ludzkiego. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 158.

⁴⁴ Ibid., s. 39.

⁴⁵ J. Gralewski: Skuteczność metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów technicznych. W: Kreatywność. Op. cit. Warszawa 2005, s. 110-112; B. Puszkin: Heurystyka. Książka i Wiedza, Warszawa 1970, s. 21-22.

⁴⁶ J. Gralewski: Op. cit., s. 112.

Z pracą twórczą może być związane ryzyko zdrowotne (biometryczne), w tym m.in. ryzyko niestabilności emocjonalnej, zaburzeń, co stanowi nawiązanie do tzw. psychopatologicznej teorii twórczości powstałej pod koniec XIX w., kiedy to „Włoski neurolog C. Lombroso postawił hipotezę zakładającą graniczenie geniuszu z obłąkaniem”⁴⁷. W literaturze przedmiotu są cytowane przykłady przemawiające zarówno za możliwością poprawy, jak i pogorszenia się zdrowia psychicznego. Według K. Dąbrowskiego, twórcy regulują swoją osobowość dzięki procesom twórczym⁴⁸. Także R. Popek wyraża pogląd, że ludzie uzdolnieni twórczo wykazują się zdrowiem psychicznym⁴⁹. Zrozumienie tego zagadnienia mogą ułatwić cytaty:

- „[...] pisarz kocha tę pracę, a raczej kocha siebie samego w tej pracy. Pośród całej udręki twórczej rozkoszuje się potajemnie swą demoniczną energią, twórczą mocą i siłą woli, dzięki którym dobywa ze swego atletycznego ciała maksimum sił duchowych – więcej niż maksimum”⁵⁰,
- „pisanie jest dla mnie obecnie rozkoszą tylko dlatego, że uwielbiam pisać”⁵¹,
- „pisanie ma w sobie tę diabelską cechę, że utrzymuje każdy nerw w nieustannym napięciu”⁵²,
- „[...] jakąż ja jestem uwodzonoą melancholiczką! Utrzymać się na powierzchni mogę jedynie dzięki pracy”⁵³,
- „a kiedy zdarzył się ów tragiczny wypadek, który całkowicie zdruzgotał jej życie, to właśnie w sztuce znalazła siłę chroniącą ją przed zwątpieniem: tak dla Fridy, jak i dla Diega malować znaczyło tyle, co żyć”⁵⁴.

Według A. Strzałeckiego⁵⁵, „Twórczość jest funkcją pozytywnego obrazu własnego „ja” i poziomemu samoakceptacji”, które można wiązać ze zdrowiem psychicznym. Podobnie twierdzą F. Barron i D.M. Harrington⁵⁶, zdaniem których osoby twórcze mają świadomość swojego potencjału kreatywności, co sprzyja – jak się wydaje – ich dobrostanowi. Aspektem niesłużącym ani zdrowiu, ani efektom twórczym może (nie musi) być jednak uwikłanie (się) w rywa-

⁴⁷ S. Popek: Op. cit., s. 26.

⁴⁸ K. Dąbrowski: *Dezintegracja pozytywna*. PIW, Warszawa 1979.

⁴⁹ S. Popek: Op. cit., s. 28.

⁵⁰ S. Zweig: Op. cit., s. 169.

⁵¹ V. Woolf: Op. cit., s. 23.

⁵² Ibid., s. 188.

⁵³ Ibid., s. 365.

⁵⁴ J.M.G. le Clézio: *Diego i Frida*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 65.

⁵⁵ A. Strzałeki: *Twórczość a style rozwiązywania problemów praktycznych. Ujęcie prakseologiczne*. Ossolineum, Wrocław 1989, s. 30.

⁵⁶ F. Barron, D.M. Harrington: *Creativity, Intelligence, and Personality*. “Annual Review of Psychology” 1981, No. 32, s. 439-476.

lizację. W nawiązaniu do Adlera (1959 r.) można też mówić o ryzyku nieskompensowania poprzez twórczość kompleksu niższości. Zdrowiu nie sprzyja też odczuwanie nieskuteczności twórczego myślenia oraz percepcja własnej twórczości jako mało intensywnej/płodnej, czyli ryzyko niedosytu. Fizyczne i psychiczne zakłócenia w pracy twórczej, nieodpowiednie emocje mogą także determinować stan zdrowia. Sama zaś emocjonalność może natomiast stymulująco bądź inhibitująco wpływać na efekty twórczości. Możliwe jest także mogące mieć wpływ na zdrowie ryzyko niezniwelowania dysonansu w wyniku pracy twórczej czy ryzyko nieodczuwania podwyższenia w wyniku aktywności twórczej swoich kompetencji, własnego sprawstwa, autonomii. U niektórych twórców daje się zidentyfikować ryzyko frustracji spowodowanej niską samooceną wytworu. Także występowanie nadmiernego lęku przed oceną może stanowić ryzyko. Jak wskazuje W. Dobrołowicz, może wystąpić zarówno ryzyko barier psychicznych w postaci nadmiernego lęku przed porażką, jak i ryzyko lęku przed sukcesem⁵⁷. W tym pierwszym przypadku chodzi o lęk przed niezrozumieniem, atakami krytyków bądź nieświadomym (spowodowanym presją czasu lub presją na wynik, motywacją hubrystyczną i innymi przyczynami) popełnieniem plagiatu z jego skutkami włącznie w postaci obniżenia wizerunku organizacji zatrudniającej osoby twórcze oraz samego twórcy, a także związany z tym lęk przed kompromitacją, wyśmianiem, naruszeniem tabu, nieprzychylnymi komentarzami (szeroko w mediach prezentowanym ostatnio przykładem z tego zakresu jest plagiat pracy doktorskiej szefa niemieckiego ministerstwa obrony: Karla-Theodora zu Guttenberga, przezywanego z tego powodu Googlebergiem), a nawet – sprawami sądowymi. Jednocześnie może występować ryzyko niedostatecznej krytycznej samooceny. Zdać się ono występować dość często, na co wskazuje następujący cytat „[...] prócz wielu innych talentów Jane Austen miała dar nie zaw-sze spotykany u twórców – nawyk krytycznego oceniania własnej osoby”⁵⁸.

2. Ryzyko egzogeniczne

2.1. Ryzyko generowane przez *background* twórców i ich otoczenie społeczne w miejscu zamieszkania

Źródła ryzyka twórczości tkwią nie tylko w osobie twórcy, ale także w jego środowisku szkolnym, domowym oraz lokalnym, w którym funkcjonuje. Twórca pracujący w domu może cierpieć na niedostatek warunków umożliwiających

⁵⁷ W. Dobrołowicz: Op. cit., s. 27.

⁵⁸ P. Johnson: Op. cit., s. 164.

efektywną pracę (np. z powodu konieczności ciągłego przerywania aktywności w związku z pomocą innym osobom w jego gospodarstwie domowym czy brakiem partnerów zdolnych i gotowych do dyskusji na fachowe tematy).

Z potocznych obserwacji i badań naukowych wynika, iż wpływ na ukształtowanie się postaw twórczych i rozwój twórczości ma system edukacyjny. Różne typy szkół zachęcają bądź zniechęcają do twórczości (w tym drugim przypadku np. poprzez konformizującą presję i hamowanie zdolności twórczych), przy czym na poszczególne jednostki mogą mieć wpływ i te systemy, i zróżnicowani przecież ludzie funkcjonujący w ich ramach, stosujący różne sposoby realizacji treści dydaktycznych oraz systemy oceniania. Na potencjalnego twórcę działa i typ kończącej przez niego szkoły (w tym jej atmosfera i klimat), i skład klasy, do której w szkole uczęszczał, i zakres swobody dawanej przez nauczycieli związany z ich osobowością oraz preferencjami dotyczącymi wyboru metod i środków dydaktycznych oraz oceniania uczniów⁵⁹. „Środowisko szkolne w opinii badanych osób twórczych (w odróżnieniu od osób odtwórczych) bardziej wpływa na kształtowanie cech, które decydują o poczuciu autonomii własnej, a więc samodzielności, wytrwałości, niezależności i przedsiębiorczości”⁶⁰.

Z kolei egemplifikacją oddziaływania środowiska rodzinnego na ryzyko twórczości mogą być badania dotyczące wpływu „kondycji rodziny, jej poczucia koherencji oraz stylów wsparcia udzielanego dzieciom przez rodziców”⁶¹ na przebieg kariery zawodowych muzyków.

Ogólnie rzecz biorąc, jakość rodzinnych interakcji (np. pozwalanie dziecku na twórcze eksperymentowanie, wzmacnianie jego ciekawości i potrzeby ekspresji, a także otwartości, dociekliwości oraz docenianie jego prac) wywiera wpływ na ukształtowanie się cech warunkujących twórczość bądź cech, które będą implikowały podwyższone ryzyko w przypadku podjęcia przez socjalizowanego aktywności twórczej. Do tych drugich należą: objawy neurotycznego znużenia, brak stabilności emocjonalnej, nadmierna koncentracja na sobie, niska tolerancja na stres i porażki, nieumiejętność pracy nad symultanicznym rozwiązywaniem więcej niż jednego problemu, brak aprobaty własnego „ja”, zewnętrzna sterowność⁶². Natomiast wpływ tych pierwszych ilustruje następujący cytat

⁵⁹ M. Łaczyk: Środowisko wychowawcze a osobowość twórcza – diagnoza uwarunkowań postaw twórczych studentów na podstawie badań własnych. W: *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*. Op. cit., s. 214.

⁶⁰ Ibid., s. 204.

⁶¹ M. Sierszeńska-Leraczyk: Rodzinne uwarunkowania twórczości muzycznej. W: *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*. Op. cit., s. 214.

⁶² G. Mendecka: Ojciec a twórczy rozwój dziecka. W: *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*. Op. cit., s. 217-218.

dotyczący A.W.N. Pugina – twórcy o największym potencjale spośród architektów świata anglojęzycznego⁶³: „Był jedynakiem, uwielbianym przez rodziców, którzy bardzo wcześnie poznali się na jego talencie, czuwali nad nim i rozwijali go z ogromnym poświęceniem”⁶⁴.

Znaczenie ma też pozaszkolne środowisko rówieśnicze, modyfikujące kapitał kulturowy wynoszony z domu i ślad pozostawiony przez wykształcenie rodziców. Z niektórych badań wynika, iż chodzi o wykształcenie zwłaszcza matki⁶⁵, podczas gdy z innych, że także ojca⁶⁶. Świadczy o tym cytat: „Ojciec oddziałuje na twórczy rozwój dziecka nie tylko przez swoją obecność – warunek konieczny, lecz niewystarczający – ale przede wszystkim przez to, kim jest: jakie ma wykształcenie, system wartości, zaangażowanie w pracę zawodową, jakie ma pasje i osiągnięcia. Praca ojca nad doskonaleniem siebie ma większe znaczenie dla twórczego rozwoju dziecka niż sama praca nad dzieckiem”⁶⁷.

Zachowania, takie jak np. krytyka, ciągła kontrola, pesymizm, według badań, „częściej są obserwowane przez badanych o dominacji postawy odtwórczej”⁶⁸. Znaczenie ma także dążenie rodziców do wykształcenia w swoich dzieciach orientacji na osiągnięcia.

Środowisko szkolne, uczelniane i pozaszkolne ma wpływ na twórczość i jego ryzyko poprzez obowiązujące wzory zachowań w postaci np. preferowania elitarnego bądź egalitarnego podejścia do twórczości (powszechności kreacjonizmu), poważania bądź niepoważania *self-actualized creativity* i twórczości bez dzieł, (nie)popielniania błędów w postaci gradacyjnego, a nie zero-jedynkowego podejścia do uczniów, studentów i doktorantów. We wszystkich tych środowiskach „nowe myślenie może powstać tylko tam, gdzie jest miejsce na nonkonformizm, stawianie niewygodnych pytań i miejsce na wycofywanie się z ewentualnie nieudanych prób”⁶⁹.

W literaturze przedmiotu⁷⁰ wskazuje się także pozytywny wpływ klimatu małych miejscowości (tzw. otulin małego miasta) na kreatywność, czego egzemplifikacją może być twórczość literacka A. Stasiuka lub następujący cytat dotyczący twórczości malarskiej w zupełnie innych uwarunkowaniach czasowo-politycznych i kulturowych: „Sztuka meksykańska Indian czerpie swój geniusz

⁶³ P. Johnson: Op. cit., s. 173.

⁶⁴ Ibid., s. 174.

⁶⁵ M. Karwowski: Klimat kreatywności. Koncepcje, metody, badania. Difin, Warszawa 2009, s. 16.

⁶⁶ G. Mendecka: Op. cit., s. 223.

⁶⁷ Ibid., s. 224.

⁶⁸ M. Łączyk: Op. cit., s. 203.

⁶⁹ S. Siebenhüter: Denken in Unternehmen. „Personal” 2010, Nr 7-8, s. 26.

⁷⁰ M. Karwowski: Op. cit., s. 16.

i całą swą moc z miejscowej rzeczywistości: jest związana z ziemią, z krajobrazem, z przedmiotami i zwierzętami, z bóstwami i barwami tutejszego świata”⁷¹.

Można też rozważać wpływ korzystania z różnych mediów i technologii informatycznych na twórczość. W każdej z tych determinant tkwią określone źródła ryzyka, np. w technologiach informatycznych – ryzyko niewłaściwego skorzystania z dostępnego zasobu wiedzy. Najogólniejszą osnowę dla twórczego działania stanowią wymiary kultury, a zwłaszcza: unikanie niepewności *versus* jej tolerancja. Tworzą one, wraz z otwartością na nowości oraz dążeniem do wzrostu różnorodności, warunki budowania twórczych społeczeństw, w których kreatywność jest uznawana za pierwszoplanową wartość, a zatem źródła ryzyka twórczości tkwią nie tylko w poszczególnych osobach, ich *background*, uwarunkowaniach wewnątrzorganizacyjnych (por. rozdział 2.2.), ale i uwarunkowaniach społeczno-ekonomicznych oraz kulturowych wykraczających daleko poza przestrzeń organizacyjną.

2.2. Ryzyko twórczości generowane przez procesy personalne w organizacji

Źródeł ryzyka aktywności twórczej nie można – jak wynika już nawet z dotychczasowych rozważań – ograniczać do osoby twórcy, gdyż: „Badanie twórczości [i jej ryzyka – A.L.] poprzez skupianie się jedynie na jednostce jest jak próba zrozumienia, dlaczego jabłoń daje jabłka patrząc tylko na drzewo, a ignorując słońce i ziemię, które wspierają jej życie”⁷². Nie można ich zatem poszukiwać wyłącznie w teoriach personologicznych oraz badaniach i biografiach osób twórczych. Źródła ponadjednostkowych rodzajów ryzyka można znaleźć m.in. w socjologii twórczości i jej teoriach ekologicznych.

Identyfikowany, nie dotyczący twórcy rodzaj ryzyka wiąże się na pewno z diagnozowaniem osób twórczych, poprzedzającym ich zaangażowanie w aktywność wymagającą kreatywności. Obejmuje ono w szczególności ryzyko (szansę lub zagrożenie) błędnego zdiagnozowania płynności (łatwości generowania pomysłów), oryginalności (wytwarzania rzeczy/reakcji nietypowych różniących się od znanych), giętkości (gotowości do zmiany kierunku myślenia, czyli wytwarzania różnorodnych pomysłów). Tymczasem „Oryginalność, podobnie jak giętkość, jest wskaźnikiem ilościowo-jakościowym. Wylicza się ją

⁷¹ J.M.G. le Clézio: Op. cit., s. 28.

⁷² M. Csikszentmihalyi: *The Domain of Creativity*. W: *Theories of Creativity*. Red. M.A. Runco, R.S. Albert. Sage, Newbury Park 1990, s. 202.

jako procent pojawiania się konkretnego pomysłu lub kategorii pomysłów (wtedy ten wskaźnik jest znacznie wyższy) w całej badanej populacji”⁷³. Ryzyko popełniania błędów diagnostycznych można zmniejszyć poprzez odpowiedni dobór metod. U podstaw tego doboru leży przyjęcie określonych założeń. Przyjęcie np., iż (płaska lub stroma) hierarchia skojarzeń odpowiada zdolnościom twórczym czyni uprawnionym stosowanie Testu Odległych Skojarzeń (*Remote Association Test* – RAT). Test ten, podobnie jak inne, ma określone słabości, a zatem jego stosowanie nie pozwala znacząco obniżyć rozpatrywanego ryzyka. Może więc wystąpić trudność różnicowania osób twórczych i – jak to określa S. Popek⁷⁴ – odtwórczych (przystosowawczych), której skutkami są opóźnienia w realizacji projektów, prac naukowo-badawczych lub w ogóle ich niewykonanie. Pociąga ono więc za sobą zagrożenie powierzenia twórczych zadań osobom z dominacją wyobraźni odtwórczej, a w przypadku zespołowo realizowanych zadań – zagrożenie wyboru niewłaściwych współwykonawców, czyli ryzyko nieodpowiedniego pod względem określonych cech składu zespołu, który utrudnia komunikowanie się i organizację pracy, implikuje konflikty, powoduje wzajemny negatywny wpływ i w konsekwencji hamuje proces twórczy. Ryzykiem jest też nieodpowiedni okres funkcjonowania zespołu i poszczególnych w nim osób, uniemożliwiający „wydobycie” z jego członków najbardziej oryginalnych myśli i pomysłów.

Podczas powierzenia do realizacji twórczych zadań występuje też ryzyko (nie)wykorzystania zasady różnorodności, a „Różnorodność jest sprzymierzeńcem tworzenia. Grupa twórczego myślenia powinna składać się z osób o różnych: profesjach, płciach, wieku, doświadczeniach i wykształceniu [...]. Dowodów na pozytywny wpływ różnorodności przetwarzanych informacji na poziom efektów twórczych dostarczyli M.D. Mumford i W. Baughan (1995)”⁷⁵.

Ponadto „[...] jeśli kreatywność ma być najbardziej pożądaną cechą zespołu, wskazane jest, aby członkowie zespołu czasami się zmieniali. Zapobiega to zasklepieniu się w utartych schematach. Istotne jest także, aby wynagradzanie zespołów nie wyparło całkowicie nagradzania indywidualnego”⁷⁶. Podobnie uważa M.A. West, zdaniem którego „Dłużej funkcjonujące zespoły popadają często w stan błęgiego samozadowolenia i nie zauważają zachodzących obok zmian, na które należałoby zareagować [...]. Mała rotacja członków grupy rów-

⁷³ A. Chybicka: Op. cit.

⁷⁴ S. Popek: Op. cit., s. 16.

⁷⁵ A. Chybicka: Op. cit., s. 56.

⁷⁶ B. Sajkiewicz: Motywowanie do innowacyjności. W: Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji. Red. S. Borkowska. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 159.

niez obniża poziom kreatywności”⁷⁷. Tylko „W odpowiedniej atmosferze przychodzą człowiekowi do głowy różne pomysły”⁷⁸.

Sam twórca funkcjonujący w przestrzeni organizacyjnej może się czuć obciążony ryzykiem (zagrożeniem lub szansą) funkcjonowania w (nie)kreatywnym, (nie)promującym twórczości środowisku (np. nie w kulturze adhokracji, ale w kulturze biurokracji lub hierarchii), a więc ryzykiem „wpadnięcia w sidła” firmowej polityki ze wszystkimi tego konsekwencjami.

Ryzyko (nie)właściwej realizacji pracy twórczej, a zatem ryzyko wystąpienia podczas niej zbyt silnych przeszkód (bo działanie w sytuacjach względnego niedoboru jest uważane za stymulujące twórczość, czego ilustracją może być cytata dotyczący wprowadzenia innych uwarunkowań, ale i dla organizacyjnych prawdy: „[...] nie tworzy nigdy wspanialej niż przyciśnięty do muru”⁷⁹), czyli ryzyko (nie)doceniania wielości czynników warunkujących proces twórczy⁸⁰: intelektualnych (style poznawcze, umiejętności, sprawności), osobowościowych, motywacyjnych (motywacja immanentna), społecznych, sytuacyjnych, środowiskowych), można zmniejszyć m.in. poprzez:

- udostępnienie podobnych dzieł, dorobku, domeny,
- motywowanie do podejmowania ryzyka twórczego,
- niestwarzanie sytuacji zadaniowych hamujących twórczość,
- niewyznaczanie do jednoczesnej realizacji zbyt wielu i zbyt trudnych zadań kreatywnych,
- zwiększenie umiejętności komponowania portfeli twórczych projektów,
- zachęcanie do zachowań i działań transgresyjnych,
- pozwalanie na „twórczą destrukcję”,
- niedopuszczanie do zaburzenia w pracy proporcji między kreatywnością a rutyną,
- promowanie wartości tolerancji,
- stwarzanie otwartości w relacjach: kierownicy-pracownicy (według J. Welcha i S. Welcha brak tej otwartości blokuje kreatywność⁸¹) jako wyrazu wzajemnego zaufania i wspierania się,
- korzystanie z systemu zarządzania kompetencjami i rozwoju pracy zespołowej,
- utrzymywanie silnej pozycji lidera grupy⁸²,
- zaprzestanie presji na wynik.

⁷⁷ M.A. West: *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 70.

⁷⁸ V. Woolf: *Op. cit.*, s. 43.

⁷⁹ S. Zweig: *Op. cit.*, s. 276.

⁸⁰ E. Nęcka: *Psychologia twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003, s. 121-143, 170-171 i 187.

⁸¹ J. Welch, S. Welch: *Winning znaczy zwyciężać*. Studio EMKA, Warszawa 2005, s. 43.

⁸² B. Sajkiewicz: *Op. cit.*, s. 154.

Po wykonaniu twórczej pracy istnieje zagrożenie dokonaniem natychmiastowej, czyli nieodroczonej w czasie oceny, które sprzyja popełnieniu błędów, w tym ocenie rzekomo niskiej albo – wprost przeciwnie – rzekomo wysokiej generatywności (potencjału inspiracyjnego) opracowanych wytworów. Wiąże się to z tym, że wyniki kreatywności realizowanej w organizacji i poza nią trudno ocenić, „brak bowiem uniwersalnych wskaźników, kryteriów”⁸³. Istnieje zatem ryzyko (nie)potraktowania wytworów twórczych jako (nie)twórczych, które można potraktować jako ryzyko (braku) akceptacji. Jest to ryzyko poważne, o czym świadczą cytaty:

- „przekleństwem życiowym pisarzy jest ta ogromna potrzeba pochwał i to bolesne odczuwanie krytyki lub obojętności”⁸⁴,
- „jeśli ta książka zostanie uznana za porażkę, to nie widzę żadnego powodu, dla którego miałabym się nadal trudnić pisanie powieści”⁸⁵.

Oznacza ono (obawę o) (nie)potraktowanie dzieła jako (nie)zadowalającego i/lub (nie)użytecznego. Przyczyną występowania tego rodzaju ryzyka jest trudność w różnicowaniu rzeczy nowych i stanowiących modyfikację⁸⁶ oraz oddzielania twórczości obiektywnej (wyższego rzędu, pierwotnej), która „jest odkrywaniem, tworzeniem bądź konstruowaniem rzeczy i idei nowych i niepowtarzalnych, pojawiających się w kulturze duchowo-materialnej po raz pierwszy”⁸⁷ od twórczości subiektywnej (wtórnej), która „Jest odkrywaniem prawd, rzeczy i tworzeniem przedmiotów już istniejących, ale o których istnieniu twórca nie jest poinformowany (o których nie wie), a które tylko dla niego samego mają charakter nowy i oryginalny”⁸⁸. Ryzyku błędów w wartościowaniu dzieła może towarzyszyć ryzyko błędów w pomiarze dynamiki twórczości (giętkości, płynności, stopnia oryginalności, motywacji badaczy) oraz ryzyko zmian ocen jego wartości w czasie⁸⁹.

Z ryzykiem oceniania łączy się ryzyko nagradzania za twórczość, czyli ryzyko (nie)odpowiedniego pomiaru efektów kreatywności ma związek ze sposobami wiązania jej z wynagradzaniem. Źródłem tego ryzyka może być nagminne stawianie znaku równości pomiędzy kreatywnością i innowacyjnością i proponowanie w stosunku do nich takich samych mierników. Ryzykiem jest też niena-

⁸³ E. Jerzyk: Op. cit., s. 95.

⁸⁴ V. Woolf: Op. cit., s. 92.

⁸⁵ Ibid., s. 129.

⁸⁶ Por. S. Popek: Op. cit., s. 16.

⁸⁷ Ibid., s. 19.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid., s. 21.

gradzanie ani karanie, czyli brak zainteresowania dziełem⁹⁰. I twórca (twórcy), i zleceniodawca musi się liczyć nie tylko z brakiem nagrody, ale wręcz z ryzykiem napiętnowania za dzieło. Liderzy nie powinni dopuścić do blokowania przez porażkę kreatywności pracowników⁹¹.

Niekiedy ryzyko (wy)nagradzania jest związane z błędami oceny, naruszeniami interesów interesariuszy kreatywnych projektów, a niekiedy – z rzeczywistym stanem rzeczy, gdyż „proces kreatywny nie zawsze przynosi oczekiwane efekty, a jego skuteczność nie podlega prostemu warunkowaniu”⁹². Powstaje pytanie, czy w przypadku niestworzenia oryginalnego produktu/usługi należy (i w jaki sposób) doceniać sam poniesiony wysiłek. Brak możliwości uzyskania wystarczających profitów z twórczości wpływa bowiem na efektywność wynagradzania, zwiększając związane z nią ryzyko. Wydaje się, że efekty pracy twórczej i efektywność wynagradzania trzeba analizować w dłuższym horyzoncie czasowym.

„Z dużą ostrożnością trzeba podchodzić do nagradzania wyłącznie najlepszych pomysłów. Paradoksalnie, może ono bowiem przyczynić się do osłabienia kreatywności. Fakt ten tłumaczy się psychologiczną chęcią zgłaszania takich projektów, które zostaną bardzo dobrze przyjęte przez menedżerów, wpisując się w ich oczekiwania”⁹³. Ryzyko dotyczy także poziomu nagród, gdyż „wysokie nagrody mogą prowadzić do koncentracji rzeczywistego zainteresowania pracownika – zamiast na interesie firmy – na jego indywidualnych korzyściach”⁹⁴. Eksperti zalecają:

- stałą płacę na satysfakcjonującym poziomie,
- wynagradzanie za efekty,
- wynagrodzenie długoterminowe – za długookresowe projekty o dużym ryzyku,
- premie krótkoterminowe – za specjalne osiągnięcia,
- wynagrodzenie udziałowe: plan Scanlona, Ruckera, *sugestion plans*, a ponadto motywowanie pozapłacowe w postaci np. przydzielania prestiżowych narzędzi pracy, przywilejów czy udziału w konferencji w roli reprezentanta firmy⁹⁵.

⁹⁰ Czego przykładem jest sformułowanie: „Żał mi na przykład, że książka o Mickiewiczu nie wywołała dyskusji” – por. rozmowa N. Łopieńskiej z T. Łubieńskim: B.N. Łopieńska: Op. cit., s. 7.

⁹¹ Nie bój się zmian, Fear No Change, „IPM”, maj/kwiecień 2008, <http://www.Irem.org/international/Polish/story22.cfm>. Za: B. Sajkiewicz: Op. cit., s. 154.

⁹² E. Jerzyk: Op. cit., s. 95.

⁹³ Sajkiewicz: Op. cit., s. 159.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Ibid., s. 154 i 161-162.

Szczególnie ważna jest stała płaca, która zmniejsza zagrożenie „rozmieniania się na drobne” przez twórcę, podejmowania przez niego pracy na wielu etapach ze względów ekonomicznych. Zapobiega to np. zagrożeniu niezrealizowania sztuki teatralnej, bo aktor-twórca ma inne, lepiej płatne zajęcia. Ze zjawiska tego zdawano sobie sprawę nie od dziś. Nie odnosi się też ono tylko do warunków organizacyjnych, czego dowodem są słowa: „Prostytucja – tak, a nie inaczej trzeba nazwać tę pisaninę – to nędzna prostytutka, gdyż wykonywana bez rozkoszy, jedynie z chęci szybkich zysków. Zrazu gnała go niecierpliwość, chęć zdobycia wolności; ale skoro upadł i przyzwyczaił się do łatwych zarobków, zstępował coraz niżej”⁹⁶.

Co najmniej równoważyciowo z motywowaniem materialnym należy traktować motywowanie niematerialne, czyli: uznanie, szacunek, tolerancję dla ryzyka, stosowanie zasad równowagi praca-życie, konstruktywną krytykę, rzetelną i systematyczną informację zwrotną. Zdaniem niektórych autorów, jak np. Tereasy M. Amabile, twórczość w ogóle nie wymaga nadzwyczajnego motywowania materialnego, gdyż działa ono na nią ujemnie, prowadząc do tzw. sytuacji nadmiernego uzasadnienia. Obniżają one motywację wewnętrzną (*intrinsic motivation*), odgrywającą szczególną rolę w motywowaniu twórców). „Motywacja wewnętrzna to najkrócej mówiąc chęć podejmowania działań, wynikająca z tego, że wydaje się ono przyjemne lub interesujące samo w sobie, nie ze względu na zewnętrzne nagrody czy naciski”⁹⁷. Jest ona nawet uznawana za trwalszą od motywacji zewnętrznej, gdyż na zachowanie ma wpływ przede wszystkim wykonawca pracy. Z motywacją tą wiąże się ryzyko zaprojektowania zadań pracy, które nie będą stanowić źródła nagród wewnętrznych. Projektowanie to jest ważne nawet wtedy, gdy przyjmie się inny pogląd na związek nagród z motywacją wewnętrzną autoteliczną, a mianowicie pogląd Roberta Eisenberga, iż wpływ ten nie istnieje, będąc co najwyżej artefaktem. Zadania muszą stale zaciekawiać, motywować nie do spoczywania „na laurach”, lecz dalszej twórczej aktywności.

Twórcy, odczuwający awersję do powtarzalnych doświadczeń, obawiali się i obawiają włączenia w ramy organizacyjne m.in. właśnie ze względu na ryzyko otrzymania nietwórczych zadań, czego dowodem może być cytat: „Jeśli obejmę posadę, jestem stracony. Zostanę wówczas agentem, maszyną, koniem cyrkowym, który robi swoich trzydzieści, czterdzieści okrążeń dziennie, żre, pije i śpi w oznaczonych godzinach: zostanę najprzeciętniejszym obywatelem. I to ma być życie! To ustawiczne dreptanie w kółko, ten wieczny nawrót tych samych

⁹⁶ S. Zweig: Op. cit., s. 58.

⁹⁷ Sajkiewicz: Op. cit., s. 163.

spraw!”⁹⁸. We współcześnie funkcjonujących organizacjach obawiają się przyjęcia funkcji i stanowisk, które uniemożliwią im twórczą pracę.

Ryzyko może się także wiązać z działaniami realokacyjnymi. Przesunięcia osób między komórkami organizacyjnymi mogą spowodować, iż nowatorskie podejścia niektórych osób pozytywnie wpłyną na wzorce myślenia innych. Jednak nie zawsze ma to miejsce, tj. przemieszczenia nie podwyższają, a niekiedy nawet mogą obniżyć kreatywność pracowników⁹⁹.

Istnieje też zagrożenie rozproszenia/zmarnowania twórczego dorobku. Z biografii wybitnych twórców wiadomo, że wystąpiło ono np. w przypadku S. Bacha który: „Za życia sam przechowywał swe utwory, a jego uczniowie czasem niektóre z nich kopiowali. Po śmierci Bacha w 1750 r. nuty podzielono między dzieci i wdowę; tak zaczęły się wyprzedaże, rozpraszanie i marnowanie jego dorobku, trwające aż do końca XVIII w., gdy kompozytora znów zaczęto cenić. Straty były olbrzymie – bez śladu przepadło wiele kantat: ponad sto kościelnych i niemal połowa świeckich”¹⁰⁰. We współczesnych warunkach organizacyjnych ryzyko to jest niższe, co wynika z tego, iż dąży się do jak najszybszego przekształcenia efektów twórczości w innowacyjne produkty, aby je sprzedać. Ponadto ryzyko to znacząco obniżają stosowane systemy zarządzania wiedzą.

3. Narzędzia diagnozy i oceny percepcji ryzyka twórczości

Powyżej starano się utworzyć grupy z rodzajów ryzyka opisywanych w różnorodnej kreatologicznej literaturze przedmiotu. Okazało się, że najogólniejszym podziałem może być podział na trzy grupy – ewentualnie na dwie, gdyby połączyć rodzaje ryzyka w środowisku zamieszkania twórcy i jego środowisku pracy, które niekiedy są tożsame (np. w przypadku organizacji wirtualnych). Jest oczywiste, że wymienione rodzaje ryzyka (endo- i egzogeniczne) nie wyczerpują specyfikacji, ale nie ma też dowodu na to, że każdego nowo zidentyfikowanego ryzyka twórczości nie będzie można przyporządkować do którejś z tych grup.

Poza ogólną typologią można tworzyć typologie pochodne, ukonkretniające rodzaje ryzyka dla poszczególnych grup twórców. Tabela 1 podaje ich przykładowe rodzaje dla doktorantów pracujących twórczo nad swoimi dysertacjami.

⁹⁸ S. Zweig: Op. cit., s. 48.

⁹⁹ A.J. Mackiewicz: Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne. Difin, Warszawa 2010, s. 21.

¹⁰⁰ P. Johnson: Op. cit., s. 111.

W załączniku podano opracowany na potrzeby niniejszego artykułu kwestionariusz ankiety, uwzględniający wybrane najważniejsze (gdyż liczba pytań nie może być zbyt wysoka) wymienione w tabeli 1 i inne nieuwzględnione w niej rodzaje ryzyka tej kategorii kapitału ludzkiego. Kwestionariusz obejmuje zatem rodzaje ryzyka zidentyfikowane we wcześniejszej analizie z wyjątkiem ostatniego, które odnosi się do zatrudnionych w organizacji, a doktoranci – mimo iż mogą realizować zajęcia dydaktyczne – nie są pracownikami uczelni. Jednocześnie ich prace powstają częściowo na uczelni (w organizacji), a częściowo w miejscu zamieszkania, a zatem odpowiedni w ich przypadku wydaje się podział na:

- ryzyko związane z cechami twórców i przebiegiem u nich procesu tworzenia (pytania ankiety: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23 – por. załącznik),
- ryzyko generowane przez *background* twórców i ich otoczenie społeczne w miejscu tworzenia (pytania ankiety: 12, 14, 22, 24, 25 – por. załącznik).

Tabela 1

Przykładowe rodzaje ryzyka przy pracy twórczej doktorantów

Ryzyko twórczości	Specyficzne ryzyko dotyczące aktywności twórczej doktorantów
Ryzyko tworzenia „pod publiczkę”	Ryzyko tworzenia pod potrzeby i gust promotora czy przewidywanych recenzentów (np. ich cytowanie mimo braku takiej merytorycznej potrzeby)
Ryzyko wyboru niewłaściwego przedmiotu twórczości	Ryzyko wyboru przedmiotu dysertacji wymagającego wysokich nakładów, dla którego trudno uzyskać oryginalne i wartościowe wyniki
Ryzyko niedostępności domeny	Ryzyko niemożności dotarcia do ważnych pozycji literaturowych
Ryzyko obniżenia motywacji do twórczości	Ryzyko pokonania dążenia do napisania dysertacji przez inne konkurencyjne motywy
Ryzyko lęku przed krytykami	Ryzyko nieumiejętnego przedstawienia swoich racji podczas publicznej obrony
Ryzyko nieodpowiedniego zaangażowania osób w twórcze projekty	Ryzyko przecenienia możliwości doktoranta
Ryzyko szybkiej utraty wartości dzieła	Ryzyko dezaktualizacji wyników dysertacji jeszcze przed jej obroną
Ryzyko logistyczne	Ryzyko przekroczenia terminu oddania pracy
Ryzyko zaufania	Ryzyko wykorzystania przez inne osoby wyników pracy doktoranta bez zaznaczenia, iż to nie są własne wyniki
Ryzyko wypalenia	Ryzyko przeciążenia wolumenem lub stopniem trudności pracy
Ryzyko niedoceny	Ryzyko negatywnej recenzji pracy doktorskiej

Trzeba przy tym zaznaczyć, iż do ryzyka generowanego przez twórców i ich otoczenie społeczne w miejscu tworzenia zaliczono także te, które wynikają z obaw doktorantów, ale obaw wiążących się w jakiś sposób z tym otoczeniem. Jest to związane ze sposobem zadawania pytań niezbędnym w ankiecie, a mianowicie odnoszenia się wyłącznie do autooceny.

Po identyfikacji rodzajów ryzyka związanego z aktywnością twórczą można oszacować rodzaj skutków i prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Tabela 2 podaje możliwy przykładowy sposób ich ujęcia. Największą uwagę należy zwrócić na pole wyznaczone przez bardzo duże skutki ryzyka i bardzo wysokie prawdopodobieństwo ich wystąpienia.

Tabela 2

Przykład macierzy do oszacowania ryzyka związanego z aktywnością twórczą

Skutki ryzyka/ /prawdopodobieństwo wystąpienia	Bardzo niskie	Niskie	Średnie	Wysokie	Bardzo wysokie
Nieistotne	Ryzyko rozproszenia dorobku twórcy				
Niewielkie			Ryzyko przedwczesnej/ /niesprawiedliwej oceny twórczości	Ryzyko niedoceny konieczności obrony twórczego wytworu	
Umiarkowane		Ryzyko wynagradzania za twórczość	Ryzyko nieodpowiednich barier w twórczej pracy; ryzyko dotyczące optimum między neofobią a neofilią	Ryzyko rozwoju do twórczości; ryzyko zmian motywacji do twórczości; ryzyko wyczerpania fizycznego lub psychicznego	Ryzyko funkcjonowania w środowisku niekreatywnym
Duże		Ryzyko biometryczne	Ryzyko realizacji nietwórczych zadań/projektów; ryzyko niewykorzystania zasady różnorodności	Ryzyko logistyczne (opóźnienia procesu twórczego lub nietrafienia twórczością w odpowiedni czas)	Ryzyko konformizmu; ryzyko wyboru przedmiotu twórczości
Bardzo duże		Ryzyko stylu przetwarzania informacji; ryzyko zakłóceń operacji umysłowych	Ryzyko dotyczące warsztatu twórczego	Ryzyko dotyczące zdolności ideacyjnej, giętkości i oryginalności	Ryzyko dotyczące efektywności twórczej

Podsumowanie

Analiza literatury przedmiotu z zakresu kreatologii i biografii wybranych wybitnych twórców pozwoliła na identyfikację wielu rodzajów ryzyka związanych z aktywnością twórczą (a tym samym na weryfikację pierwszej z hipotez), które można rzeczywiście ująć w dwie grupy, wskazane w hipotezie drugiej na wstępie opracowania. Autorka ma świadomość, iż na pewno nie uchwyciła wszystkich możliwych rodzajów ryzyka ani też nie zaproponowała szczegółowszej typologii niż podział na ryzyko endogeniczne i egzogeniczne (to ostatnie: dzielone na dwie podgrupy). Jednak nie znalazła w dostępnej literaturze przedmiotu specyfikacji ani typologii, które mogłyby być źródłem inspiracji bądź uściśleń. Wydaje się, iż w dalszych badaniach na ten temat można by dokonać próby podziału ryzyka związanego z aktywnością twórczą według:

- etapów procesu tworzenia (ryzyko występujące: na długo przed sformułowaniem problemu twórczego, na krótko przed procesem twórczym, w trakcie rozwiązywania problemu twórczego, po akcie twórczym),
- częstości występowania określonych rodzajów ryzyka,
- szacowanego prawdopodobieństwa i rodzaju skutków każdego z nich (np. według opracowanej powyżej macierzy),
- możliwych do zastosowania metod zarządzania ryzykiem.

Dzięki wyodrębnieniu rodzajów ryzyka związanych z procesami personalnymi zaproponowana typologia może mieć wymiar aplikacyjny dla osób kształtujących kreatywny kapitał ludzki w przestrzeni organizacyjnej. Pozostałe specyfikacje mogą być przydatne innym (tj. pozaorganizacyjnym) kreatorom tego kapitału oraz – bezpośrednio – twórcom. Opracowany kwestionariusz ankiety do diagnozy percepcji ryzyka aktywności twórczej (por. załącznik) został (w ramach weryfikacji trzeciej i ostatniej z postawionych hipotez) objęty badaniem pilotażowym, wyniki którego (w postaci braku uzupełnień o dodatkowe rodzaje ryzyka bądź sygnalizowania niezrozumiałości pytań) pozwoliły na przeprowadzenie badania właściwego, którego rezultaty prezentuje kolejne opracowanie w niniejszym zbiorze.

RISK RELATED WITH CREATIVE ACTIVITIES – A TYPOLOGY, DIAGNOSIS OF ITS PERCEPTION AND EVALUATION

Summary

The article identifies several dozen partial types of risk related with creative activity which is not, however, an exhaustive complete list and difficult to prepare mostly due to the state of creational knowledge. A typology of the risk was performed according to one of the criteria and four other criteria were suggested as possible directions of further studies in the area. In addition, a 25-item questionnaire for the diagnosis of risk perception by doctoral students, that is, people developing their creativity through work on dissertations, was developed and tested.

Alicja Winnicka-Wejs

PERCEPCJA RYZYKA PRACY TWÓRCZEJ PRZEZ DOKTORANTÓW

Przedmiotem opracowania jest percepcja ryzyka pracy twórczej przez doktorantów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, zaś jego celem utylitar-nym – dostarczenie wyników badań empirycznych w tym zakresie, które mogą być przydatne w doskonaleniu programów studiów doktoranckich.

Metodą badawczą zastosowaną na potrzeby niniejszego artykułu jest kwe-stionariusz ankiety (załącznik). Celem zastosowania pytań kwestionariusza ankiety była chęć uzyskania odpowiedzi na następujące szczegółowe problemy ba-dawcze:

1. Jaka jest opinia doktorantów na temat podejmowanej przez nich problema-tyki prac doktorskich?
2. Jakie są motywy pracy doktorantów nad rozprawą i czy poziom ich motywa-cji do aktywności jest w tym zakresie stały?
3. Czy często stoją przed dylematem: zająć się pracą doktorską czy inną dzia-łalnością?
4. Czy uważają, że trafnie sformułowali hipotezy i wybrali właściwe metody badawcze do swojego doktoratu?
5. Jak oceniają swoje umiejętności w stosunku do stopnia trudności postawio-nych w ich pracach doktorskich problemów badawczych?
6. Jakie emocje towarzyszą im najczęściej podczas pisania pracy?
7. Czy ich początkowe wyobrażenia dotyczące wielkości wysiłku niezbędnego przy pisaniu pracy pokrywają się z obecną rzeczywistością?
8. Jakiego rodzaju bariery utrudniają najdotkliwiej doktorantom ich pracę twórczą?
9. Czy praca twórcza doktorantów wpływa, w ich ocenie, na zdrowie i relacje z innymi osobami?
10. Czy doktoranci potrafią krytycznie oceniać efekty swojej pracy i czy są one współmierne do ponoszonych przez nich nakładów?
11. Jakie największe obawy towarzyszą doktorantom przy pisaniu pracy?

W odniesieniu do wyżej wymienionych problemów sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H₁: Większość doktorantów uważa, że problematyka ich prac doktorskich jest odpowiednia i możliwa do realizacji.
- H₂: Doktoranci są motywowani do pracy chęcią znalezienia rozwiązania problemu badawczego, a poziom ich motywacji jest niezmienny.
- H₃: Doktoranci często stoją przed dylematem: zająć się pracą doktorską czy też inną działalnością?
- H₄: Praca twórcza doktorantów wiąże się z ciągłymi wątpliwościami dotyczącymi zarówno hipotez, metod badawczych, jak i pracy nad rozprawą w ogóle.
- H₅: Trudność problemów badawczych jest przez nich oceniana na wyższą od posiadanych umiejętności.
- H₆: Pracy twórczej doktorantów towarzyszą przeważnie pozytywne emocje.
- H₇: Początkowe wyobrażenia o wysiłku niezbędnym przy twórczej pracy naukowej nie pokrywają się z obecną rzeczywistością.
- H₈: Najdotkliwszą barierą rozwoju twórczości doktorantów jest obciążenie pracą zawodową i związany z tym brak czasu.
- H₉: Praca twórcza doktorantów wpływa na ich relacje z innymi osobami oraz na ich zdrowie.
- H₁₀: Doktoranci potrafią krytycznie ocenić efekty swojej pracy, traktując je jako niewspółmierne w stosunku do nakładów.
- H₁₁: Doktoranci najbardziej obawiają się, że nie skończą pisanie pracy w terminie.

1. Charakterystyka badanych doktorantów

Badania ankietowe na temat rodzajów ryzyka związanego z aktywnością twórczą przeprowadzono wśród obecnych doktorantów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. W tym celu w marcu 2011 r. przeprowadzono ankietę audytoryjną (podczas zajęć studiów doktoranckich w dniach: 24.03.11 r. i 31.03.11 r.). Ankietę wypełniło 138 doktorantów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach – wszyscy obecni w wyżej wymienionych dniach, którzy wyrazili zgodę na wypełnienie ankiety (por. tabela 1 i 2).

Tabela 1

Badani doktoranci według lat studiów doktoranckich

Rok studiów	Liczba doktorantów	Liczba wypełnionych ankiet	% udział doktorantów w badaniu
I	49	43	87,76
II	69	31	44,93
III	63	49	77,78
IV	27	15	55,56
Ogółem	208	138	66,35

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Biura Studium Doktoranckiego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w dniu 23.03.11 r.

Tabela 2

Badani doktoranci według płci, wieku, rodzaju studiów i wydziału

Dane metryczkowe		Rok studiów doktoranckich				Ogółem
		I	II	III	IV	
Płeć	kobieta	25	18	29	7	79 (57,3%)
	mężczyzna	17	13	20	7	57 (41,3%)
	brak odpowiedzi	1	0	0	1	2 (1,4%)
Ogółem		43	31	49	15	138 (100,0%)
Wiek	do 25 lat włącznie	14	1	0	0	15 (10,9%)
	26-30 lat	20	14	31	5	70 (50,7%)
	31-40 lat	7	12	13	8	40 (29,0%)
	41 i więcej lat	1	4	5	1	11 (8,0%)
	brak odpowiedzi	1	0	0	1	2 (1,4%)
Ogółem		43	31	49	15	138 (100,0%)
Rodzaj studiów	stacjonarne	31	11	19	12	73 (52,9%)
	niestacjonarne	11	20	27	2	60 (43,5%)
	brak odpowiedzi	1	0	3	1	5 (3,6%)
Ogółem		43	31	49	15	138 (100,0%)
Wydział	Ekonomii	14	12	25	7	58 (42,0%)
	Zarządzania	18	11	12	6	47 (34,0%)
	Finansów i Ubezpieczeń	4	7	8	0	19 (13,8%)
	Informatyki i Komunikacji	5	1	4	1	11 (8,0%)
	brak odpowiedzi	2	0	0	1	3 (2,2%)
Ogółem		43	31	49	15	138 (100,0%)

2. Opinia doktorantów na temat problematyki ich prac doktorskich

Wyniki weryfikujące hipotezę H_1 prezentuje tabela 3.

Tabela 3

Problematyka dysertacji w opinii badanych doktorantów

Problematyka pracy doktorskiej		Rok studiów doktoranckich				Ogółem
		I	II	III	IV	
Odpowiednia do zainteresowań badawczych	tak	36	28	45	15	124 (89,8%)
	nie	1	2	1	0	4 (2,9%)
	brak odpowiedzi	4	1	2	0	7 (5,1%)
Wypełnia ważną lukę badawczą	tak	32	26	39	14	111 (80,4%)
	nie	6	3	6	1	16 (11,6%)
	brak odpowiedzi	3	2	3	0	8 (5,8%)
Ma dostępną literaturę przedmiotu	tak	25	19	24	9	77 (55,8%)
	nie	13	11	22	6	52 (37,7%)
	brak odpowiedzi	3	1	2	0	6 (4,3%)
Możliwa do realizacji empirycznej	tak	33	27	41	15	116 (84,1%)
	nie	5	3	5	0	13 (9,4%)
	brak odpowiedzi	3	1	2	0	6 (4,3%)
Możliwa do realizacji w przewidzianym czasie	tak	35	25	28	9	97 (70,3%)
	nie	2	3	17	6	28 (20,3%)
	brak odpowiedzi	4	3	3	0	10 (7,2%)
Pozwala na uzyskanie wyników, które mogą zostać wykorzystane w praktyce	tak	34	27	43	15	119 (86,2%)
	nie	3	4	4	0	11 (8,0%)
	brak odpowiedzi	4	0	1	0	5 (3,6%)
Nie mam jeszcze określonej problematyki badawczej		2	0	1	0	3 (2,2%)

Jak wynika z tabeli 3, hipoteza H_1 potwierdziła się – większość ze 135 doktorantów, którzy określili już problematykę badawczą, uważa, iż: jest ona odpowiednia do ich zainteresowań badawczych (124 odpowiedzi), pozwala na uzyskanie wyników, które mogą być wykorzystywane w praktyce (119 odpowiedzi),

jest możliwa do realizacji empirycznej (116 odpowiedzi), wypełnia ważną lukę badawczą (111 odpowiedzi), jest możliwa do realizacji w przewidzianym terminie (97 odpowiedzi), ma dostępną literaturę przedmiotu (77 odpowiedzi). Odpowiedzi pozytywne dotyczące problematyki dysertacji widać wyraźnie na ostatnim roku studiów, gdzie jest ona już w pełni skryształizowana.

Na uwagę zasługuje także fakt, iż 84,1% badanych doktorantów nie chce zmiany tematu badawczego (por. tabela 4).

Tabela 4

Chęć zmiany tematu badawczego przez badanych doktorantów

Chęć zmiany tematu badawczego	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak	2	2	3	1	8 (5,8%)
Nie	34	26	43	13	116 (84,1%)
Nie mam jeszcze sprecyzowanego tematu	7	3	3	1	14 (10,1%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

3. Motywacja doktorantów do pracy nad rozprawą

Wyniki weryfikujące hipotezę H₂ przedstawiają tabele 5 i 6.

Tabela 5

Motywy pracy nad rozprawą badanych doktorantów

Motyw	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Przyjemność ze znalezienia rozwiązania problemu badawczego	23	17	22	4	66 (47,8%)
Wywiązanie się ze zobowiązania	6	6	13	6	31 (22,5%)
Zyskanie w oczach innych	3	0	1	0	4 (2,9%)
Konieczność zawodowa	1	2	6	5	14 (10,1%)
Inne powody	3	5	3	0	11 (8,0%)
Obecnie nie pracuję nad rozprawą	7	1	3	0	11 (8,0%)
Brak odpowiedzi	0	0	1	0	1 (0,7%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Z tabeli 5 wynika, że większość doktorantów (47,8% badanych) jest motywowana do pracy przyjemnością ze znalezienia rozwiązania problemu badawczego. 22,5% spośród nich chce wywiązać się z podjętego zobowiązania, a dla 10,1% praca nad rozprawą wynika z konieczności zawodowej. 8% badanych doktorantów wskazało inne, niż wymienione motywy:

- „dla własnej przyjemności i satysfakcji”, „chcę uzyskać stopień doktora”, „fascynuję się wybranym tematem” (odpowiedzi doktorantów z I roku),
- „chcę się rozwijać zawodowo i uzyskać nowe kwalifikacje”, „samorealizacja”, „chcę wypełnić pewną lukę zarówno w literaturze, jak i na polu badawczym”, „wynika to z mojej indywidualnej potrzeby samorealizacji”, „możliwość rozwijania, pogłębiania wiedzy przydatnej również w pracy zawodowej” (odpowiedzi doktorantów z II roku),
- „chcę spełnić swoje własne marzenie”, „chcę zyskać we własnych oczach”, „daje mi to większe możliwości zawodowe” (odpowiedzi doktorantów z III roku).

Tabela 6

Dynamika motywacji do pisania pracy doktorskiej u badanych doktorantów

Poziom motywacji do pisania pracy doktorskiej	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Stały	23	19	21	7	70 (50,7%)
Rosnący	15	6	16	3	40 (29,0%)
Malejący	5	6	12	4	27 (19,6%)
Brak odpowiedzi	0	0	0	1	1 (0,7%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Ponad 50% badanych doktorantów odczuwa stały poziom motywacji do pisania pracy doktorskiej, a 29% – rosnący. Dynamika motywacji przedstawiona w tabeli 6 pokazuje także, że z roku na rok zwiększa się odsetek doktorantów o malejącym poziomie motywacji (z 11,6% na I roku do 26,7% na IV roku).

Dane zawarte w tabelach 5 i 6 dowodzą, iż większość doktorantów jest zmotywowana do pracy chęcią znalezienia rozwiązania problemu badawczego i odczuwa jej niezmienny poziom (pozytywna weryfikacja hipotezy H_2).

4. Wątpliwości doktorantów dotyczące ich twórczości naukowej

Aż 78,3% badanych odczuwa dylemat związany z wyborem: czy zająć się pracą doktorską, czy też innym zajęciem? Wątpliwości dotyczące tej kwestii odczuwają przede wszystkim słuchacze III roku studiów doktoranckich. Wyniki z tabeli 7 potwierdzają słuszność hipotezy H_3 .

Tabela 7

Dylemat: zająć się pracą doktorską czy innym zajęciem wśród badanych doktorantów

Czy często stoi Pan/Pani przed dylematem: zająć się pracą doktorską czy innym zajęciem?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak	29	24	44	11	108 (78,3%)
Nie	14	7	5	4	30 (21,7%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Praca twórcza doktorantów wiąże się nie tylko z ciągłymi wątpliwościami dotyczącymi pracy nad rozprawą w ogóle, ale także z oceną trafności sformułowań hipotez, wyboru metod badawczych. Jak widać z danych ujętych w tabeli 8, 29,0% doktorantów ma wątpliwości dotyczące trafnego sformułowania hipotez, a tyle samo – 29,0% – ich jeszcze nie sformułowało (być może wiąże się to z „twórczym poszukiwaniem” i związanymi z tym dylematami naukowymi). Sytuacja podobnie kształtuje się w przypadku oceny wyboru trafności metod badawczych (por. tabela 8). Wyniki pokazują, że twórczość naukowa wiąże się z różnymi rodzajami wątpliwości. Hipoteza H_4 została pozytywnie zweryfikowana.

Tabela 8

Ocena trafności sformułowania hipotez i wybrania właściwych metod badawczych przez badanych doktorantów

Trafne sformułowanie hipotez	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak	16	10	18	6	50 (36,2%)
Mam co do tego wątpliwości	8	9	19	4	40 (29,0%)
Jeszcze ich nie sformułowałam/ /sformułowałam	14	11	12	3	40 (29,0%)
Brak odpowiedzi	5	1	0	2	8 (5,8%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

cd. tabeli 8

Wybranie właściwych metod badawczych	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak	10	10	16	8	44 (31,9%)
Mam co do tego wątpliwości	8	8	19	4	39 (28,3%)
Jeszcze ich nie wybrałem/wybrałam	17	12	11	2	42 (30,4%)
Brak odpowiedzi	8	1	3	1	13 (9,4%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Na dodatek w ocenie badanych trudność postawionych w dysertacji problemów badawczych przewyższa umiejętności doktorantów (por. tabela 9). Hipoteza H₅ mówiąca o tym, że trudność tych problemów jest oceniana przez nich na wyższą od posiadanych umiejętności, potwierdziła się w przypadku 50% badanych (znacznie i trochę przewyższa umiejętności).

Tabela 9

Autoocena trudności problemów badawczych postawionych w pracy doktorskiej w stosunku do umiejętności badanych doktorantów

Ocena trudności problemów badawczych postawionych w pracy doktorskiej w stosunku do umiejętności	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Znacznie przewyższa umiejętności	2	2	4	1	9 (6,5%)
Trochę przewyższa umiejętności	16	12	22	10	60 (43,5%)
Odpowiada moim umiejętnościom	19	16	20	3	58 (42,0%)
Nie mam sprecyzowanej problematyki badawczej	6	1	3	0	10 (7,3%)
Brak odpowiedzi	0	0	0	1	1 (0,7%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

5. Emocje towarzyszące doktorantom podczas pisania pracy

Wyniki weryfikujące hipotezę H_6 zawiera tabela 10. Rzeczywiście pracy twórczej doktorantów towarzyszą przeważnie pozytywne emocje. Jeśli nie weźmie się pod uwagę respondentów, którzy nie rozpoczęli jeszcze pisania pracy (41 odpowiedzi) bądź nie udzielili odpowiedzi na temat emocji (3 odpowiedzi), to pozostaje 94 piszących doktorantów, w tym 74 z pozytywnymi emocjami. Na IV roku studiów istnieje jednak większy odsetek doktorantów odczuwających przeważnie negatywne emocje przy pisaniu dysertacji w stosunku do lat poprzednich (być może wynika to z ograniczenia czasowego).

Tabela 10

Emocje towarzyszące doktorantom podczas pisania pracy

Emocje towarzyszące doktorantom podczas pisania pracy	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Przeważnie pozytywne	25	15	26	8	74 (53,6%)
Przeważnie negatywne	2	5	8	5	20 (14,5%)
Nie rozpocząłem/rozpoczęłam jeszcze pisania pracy	16	11	13	1	41 (29,7%)
Brak odpowiedzi	0	0	2	1	3 (2,2%)
Ogółem	43	31	49	15	138

U 66,7% badanych doktorantów podczas pisania pracy zdarza się, że godziny „płyną jak minuty”, co wskazywałoby na występowanie u nich motywacji autotelicznej. Bardzo częste i częste poczucie tak upływającego czasu jest odczuwane przez 60,8% z nich (por. tabela 11).

Tabela 11

Poczucie upływu czasu podczas pisania pracy doktorskiej wśród badanych doktorantów

Czy podczas pisania pracy zdarza się, że godziny płyną Panu/Pani jak minuty?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak, bardzo często	12	7	19	4	42 (30,4%)
Tak, często	11	13	12	6	42 (30,4%)
Tak, rzadko	3	1	2	0	6 (4,4%)
Tak, bardzo rzadko	1	0	0	1	2 (1,5%)
Trudno powiedzieć	16	8	15	3	42 (30,4%)
Brak odpowiedzi	0	2	1	1	4 (2,9%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Co ciekawe, 72,5% badanych doktorantów zapisuje spontanicznie jakieś pomysły związane z pracą doktorską nawet wtedy, gdy jej nie pisze (por. tabela 12). Wskazuje to na to, że praca twórcza doktorantów wiąże się z ciągłym myśleniem, a pomysły rodzą się nie tylko podczas czynności pisania.

Tabela 12

Spontaniczne zapisywanie jakiegoś pomysłu związanego z pracą doktorską,
który nie powstał podczas czynności pisania pracy

Czy zdarza się Panu/Pani zapisywać spontanicznie jakiś pomysł związany z pracą doktorską, który nie powstał podczas czynności pisania pracy?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak	30	26	33	11	100 (72,5%)
Nie	13	5	16	2	36 (26,1%)
Brak odpowiedzi	0	0	0	2	2 (1,4%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

6. Bariery rozwoju twórczości naukowej doktorantów

Grupa badanych doktorantów jest podzielona w ocenie początkowych wyobrażeń o wysiłku niezbędnym przy pisaniu pracy w odniesieniu do obecnej rzeczywistości. 41,3% badanych uważa, że wyobrażenia te pokrywają się z rzeczywistością, jednakże tyle samo (41,3%) jest odmiennego zdania – uważa, że potrzebny z ich strony wysiłek będzie mniejszy (por. tabela 13). Wyniki badań nie pozwalają zatem na jednoznaczną weryfikację hipotezy H₇.

Tabela 13

Początkowe wyobrażenia o wielkości wysiłku niezbędnego przy pisaniu pracy
a obecna rzeczywistość

Czy Pana/Pani wyobrażenia o wielkości wysiłku niezbędnego przy pisaniu pracy pokrywają się z rzeczywistością?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak	20	13	15	9	57 (41,3%)
Nie, myślałem/myślałam, że potrzebny jest mniejszy wysiłek	12	14	26	5	57 (41,3%)
Nie podjąłem/podjęłam jeszcze tego wysiłku	11	2	8	0	21 (15,2%)
Brak odpowiedzi	0	2	0	1	3 (2,2%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Hipoteza H₈ mówiąca o tym, że najdotkliwszą barierą rozwoju twórczości doktorantów jest obciążenie pracą zawodową i związany z tym brak czasu, została pozytywnie zweryfikowana.

Wyniki badań zawarte w tabeli 14 pokazują, że najczęstszymi barierami rozwoju twórczości naukowej doktorantów są w kolejności:

- brak czasu na pisanie pracy doktorskiej z powodu obciążenia pracą zawodową (95 wskazań),
- pracochłonność przygotowań do zaliczeń i egzaminów z przedmiotów w ramach studiów doktoranckich (66 wskazań),
- brak środków finansowych na przeprowadzenie badań (40 wskazań),
- brak możliwości przedyskutowania z innymi hipotez/tez swojej pracy (33 wskazania),
- brak czasu na pisanie pracy doktorskiej z powodu obciążenia obowiązkami rodzinnymi (31 wskazań),
- brak dostępu do innych prac doktorskich (29 wskazań), publikacji polskich (25 wskazań) i obcojęzycznych (22 wskazania),
- konieczność realizacji koncepcji narzuconej przez promotora (5 wskazań).

Inne bariery (7 wskazań), niewymienione w kwestionariuszu ankiety, a wskazane przez doktorantów pierwszego i trzeciego roku, to:

- „czas poświęcony na zajęcia ze studentami”, „studia doktoranckie wnoszą mało wiedzy dla doktoranta i zajmują dużo czasu”, „niechęć pracodawcy do pisania pracy doktorskiej” (doktoranci I roku),
- „konieczność pisania artykułów”, „brak wiary we własne możliwości i pewności siebie”, „trudny dostęp do danych empirycznych”, „utrata motywacji” (doktoranci III roku).

Tabela 14

Najczęstsze bariery aktywności twórczej według badanych doktorantów

Które z poniższych kwestii są dla Pana/Pani najbardziej dotkliwe? (maksymalnie 3 odpowiedzi)	Rok studiów doktoranckich				Ogółem*
	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6
Brak dostępu do publikacji polskich	8	5	9	3	25
Brak dostępu do publikacji obcojęzycznych	6	10	4	2	22
Brak dostępu do innych prac doktorskich	9	11	6	3	29
Brak możliwości przedyskutowania z innymi hipotez/tez swojej pracy	12	5	15	4	33
Konieczność realizacji koncepcji narzuconej przez promotora	1	2	1	1	5

cd. tabeli 14

1	2	3	4	5	6
Brak czasu na pisanie pracy doktorskiej z powodu obciążenia pracą zawodową	25	24	38	8	95
Brak czasu na pisanie pracy doktorskiej z powodu obciążenia obowiązkami rodzinnymi	6	5	16	4	31
Brak środków finansowych na przeprowadzenie badań	10	10	12	8	40
Pracochłonność przygotowań do zaliczeń i egzaminów z przedmiotów w ramach studiów doktoranckich	20	17	21	8	66
Inne, jakie	3	0	4	0	7

* Badani doktoranci mieli możliwość wyboru trzech, według nich, najbardziej dotkliwych kwestii.

7. Wpływ pracy twórczej na zdrowie i relacje z innymi osobami

Praca twórcza doktorantów wpływa na ich relacje z innymi osobami oraz na ich zdrowie. Wyniki hipotezy H_9 zostały ujęte w tabelach 15 i 16.

Według 53,6% badanych, praca twórcza nie wpływa na ich zdrowie, ale 36,2% uważa, że je pogarsza. Inaczej wygląda ocena wpływu pracy twórczej na relacje z innymi osobami, bo aż 71,8% (99 doktorantów) zauważa ich polepszenie lub pogorszenie.

Tabela 15

Wpływ pracy twórczej na zdrowie badanych doktorantów w ich autoocenie

Jak Pana/Pani zdaniem Pana/Pani praca twórcza wpłynie na Pana/Pani zdrowie?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Polepszy je	6	1	3	1	11 (8,0%)
Pogorszy je	10	12	21	7	50 (36,2%)
Nie wpłynie na nie	26	17	25	6	74 (53,6%)
Brak odpowiedzi	1	1	0	1	3 (2,2%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Tabela 16

Wpływ pracy twórczej na relacje z innymi osobami w autoocenie badanych doktorantów

Jak Pana/Pani zdaniem Pana/Pani praca twórcza wpłyne na Pana/Pani relacje z innymi osobami?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Polepszy je	10	4	5	1	20 (14,5%)
Pogorszy je	4	2	5	4	15 (10,9%)
W odniesieniu do niektórych osób je polepszy, zaś innych – pogorszy	16	14	28	6	64 (46,4%)
Nie wpłynie na nie	13	11	11	3	38 (27,5%)
Brak odpowiedzi	0	0	0	1	1 (0,7%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

8. Ocena relacji efektów pracy do poniesionych przez doktorantów nakładów

86,2% badanych doktorantów uważa, że potrafi krytycznie oceniać efekty swojej pracy (por. tabela 17), a 61,6% traktuje je jako współmierne do poniesionych nakładów. Wobec tego hipoteza H_{10} została zweryfikowana negatywnie (por. tabela 18).

Tabela 17

Opinie badanych doktorantów na temat umiejętności oceny efektów swojej pracy

Czy uważa Pan/Pani, że potrafi krytycznie oceniać efekty swojej pracy?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak	36	26	45	12	119 (86,2%)
Nie	6	4	4	3	17 (12,3%)
Brak odpowiedzi	1	1	0	0	2 (1,5%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Tabela 18

Współmierność efektów pracy do poniesionych nakładów w opinii badanych doktorantów

Czy uważa Pan/Pani, że efekty Jego/Jej pracy będą współmierne do poniesionych przez Pana/Panią nakładów?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak	31	21	27	6	85 (61,6%)
Nie	11	10	22	8	51 (37,0%)
Brak odpowiedzi	1	0	0	1	2 (1,4%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

9. Najczęstsze obawy towarzyszące pisaniu pracy doktorskiej

Wyniki badań zawarte w tabelach 19-26 pokazują, iż doktoranci odczuwają największy lęk przed skrytykowaniem efektów ich pracy twórczej (por. tabela 25). Następnie obawiają się, że nie skończą pisania pracy doktorskiej w terminie (por. tabela 24). Do najczęstszych obaw towarzyszących pisaniu zaliczyli ponadto:

- nienapisanie pracy bez dużego wsparcia ze strony promotora (tabela 22),
- nieuwzględnienie ważnych źródeł literaturowych (tabela 23),
- niewniesienie żadnego elementu nowości/oryginalności do pracy doktorskiej (tabela 19),
- niewniesienie żadnych wartości pragmatycznych (tabela 21),
- niewniesienie żadnych wartości poznawczych (tabela 20).

Najmniej doktoranci obawiają się niesłusznego oskarżenia o plagiat (tabela 26), a ponad 70% z nich liczy nawet na szansę opublikowania pracy doktorskiej (por. tabela 27).

Tabela 19

Obawy dotyczące niewniesienia żadnego elementu nowości/oryginalności do pracy doktorskiej w opinii respondentów

Czy obawia się Pan/Pani, że Jego/Jej praca doktorska nie wniesie żadnego elementu nowości/oryginalności?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6
Tak, bardzo	3	0	6	0	9 (6,5%)
Tak, trochę	13	13	24	6	56 (40,6%)

cd. tabeli 19

1	2	3	4	5	6
Raczej nie	20	15	13	4	52 (37,7%)
Wcale nie	6	3	6	5	20 (14,5%)
Brak odpowiedzi	1	0	0	0	1 (0,7%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Tabela 20

Obawy dotyczące niewniesienia żadnych wartości poznawczych do pracy doktorskiej
w opinii respondentów

Czy obawia się Pan/Pani, że Jego/Jej praca doktorska nie wniesie żadnych wartości poznawczych?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak, bardzo	3	0	5	0	8 (5,8%)
Tak, trochę	13	12	20	3	48 (34,8%)
Raczej nie	21	15	18	8	62 (44,9%)
Wcale nie	5	4	6	4	19 (13,8%)
Brak odpowiedzi	1	0	0	0	1 (0,7%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Tabela 21

Obawy dotyczące niewniesienia żadnych wartości pragmatycznych
do pracy doktorskiej w opinii respondentów

Czy obawia się Pan/Pani, że Jego/Jej praca doktorska nie wniesie żadnych wartości pragmatycznych (nie będzie użyteczna dla praktyki)?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak, bardzo	6	3	7	0	16 (11,6%)
Tak, trochę	11	12	19	1	43 (31,2%)
Raczej nie	15	10	15	9	49 (35,5%)
Wcale nie	10	6	8	5	29 (21,0%)
Brak odpowiedzi	1	0	0	0	1 (0,7%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Tabela 22

Obawy badanych doktorantów dotyczące nienapisania pracy w przypadku braku pomocy ze strony promotora

Czy obawia się Pan/Pani, że bez dużej pomocy ze strony promotora nie jest w stanie napisać pracy?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak, bardzo	4	4	10	2	20 (14,5%)
Tak, trochę	15	15	16	7	53 (38,4%)
Raczej nie	21	11	15	6	53 (38,4%)
Wcale nie	2	1	8	0	11 (8,0%)
Brak odpowiedzi	1	0	0	0	1 (0,7%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Tabela 23

Obawy badanych doktorantów dotyczące nieuwzględnienia ważnych źródeł literaturowych/internetowych

Czy obawia się Pan/Pani, że nie uwzględni ważnych źródeł literaturowych/internetowych?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak, bardzo	4	2	7	0	13 (9,4%)
Tak, trochę	19	13	18	6	56 (40,6%)
Raczej nie	16	15	20	6	57 (41,3%)
Wcale nie	3	1	4	3	11 (8,0%)
Brak odpowiedzi	1	0	0	0	1 (0,7%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Tabela 24

Opinia badanych doktorantów na temat skończenia pisania pracy doktorskiej w terminie

Czy uważa Pan/Pani, że skończy pisanie pracy doktorskiej w terminie?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak	22	15	13	2	52 (37,7%)
Mam co do tego pewne wątpliwości	19	15	24	9	67 (48,6%)
Nie	1	1	12	4	18 (13,0%)
Brak odpowiedzi	1	0	0	0	1 (0,7%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Tabela 25

Odczuwanie przez badanych doktorantów lęku, że efekty ich pracy twórczej zostaną skrytykowane

Czy odczuwa Pan/Pani lęk, że efekty Pana/Pani pracy twórczej zostaną skrytykowane?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak, często	14	11	17	6	48 (34,8%)
Tak, rzadko	19	14	18	5	56 (40,6%)
Nie	9	6	13	3	31 (22,4%)
Brak odpowiedzi	1	0	1	1	3 (2,2%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Tabela 26

Obawy badanych doktorantów dotyczące niesłusznego oskarżenia o plagiat

Czy obawia się Pan/Pani, że zostanie niesłusznie oskarżony/ oskarżona o plagiat?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak	9	3	7	1	20 (14,5%)
Nie	33	28	41	13	115 (83,3%)
Brak odpowiedzi	1	0	1	1	3 (2,2%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Tabela 27

Szanse na publikację prac doktorskich według badanych doktorantów

Czy myśli Pan/Pani, że Jego/Jej praca doktorska ma szanse na publikację?	Rok studiów doktoranckich				Ogółem
	I	II	III	IV	
Tak	34	23	29	11	97 (70,3%)
Nie	8	6	17	3	34 (24,6%)
Nie wiem	1	2	3	1	7 (5,1%)
Ogółem	43	31	49	15	138 (100,0%)

Wyniki badań zweryfikowały negatywnie hipotezę H_{11} , mówiącą, iż doktoranci najbardziej obawiają się nieukończenia pracy w terminie. Okazało się bowiem, że bardziej odczuwają oni lęk przed skrytykowaniem efektów ich pracy twórczej.

Podsumowanie

Badania zweryfikowały pozytywnie większość postawionych wcześniej hipotez, z wyjątkiem H_{10} i H_{11} . Ocena relacji efektów pracy do poniesionych przez doktorantów nakładów jest współmierna (a nie, jak wcześniej zakładano, niewspółmierna), a najczęstszą obawą towarzyszącą pisaniu pracy wśród doktorantów okazała się krytyka efektów ich pracy (a nie obawa związana z nienapisaniem pracy w terminie).

Wyniki badań empirycznych dotyczące percepcji ryzyka pracy twórczej przez doktorantów, bodające po raz pierwszy zrealizowane w obecnych warunkach w Polsce wśród tej grupy twórców, mogą być przydatne m.in. w doskonaleniu programów studiów doktoranckich.

Oczywiście istnieją bariery rozwoju twórczości naukowej, na które uczelnia nie ma wpływu (jak np. brak czasu na pisanie pracy doktorskiej przez doktorantów z powodu obciążenia pracą zawodową lub obowiązkami rodzinnymi), jednakże istnieją obszary, w których uczelnia wraz z doktorantami powinna poszukiwać innych, lepszych rozwiązań w celu ułatwienia twórczego rozwoju naukowego.

THE PERCEPTION OF CREATIVE WORK RISK BY PhD STUDENTS

Summary

The study presents the results of empirical research concerning the perception of creative work risk among 138 PhD students, conducted by means of a random survey.

Opinions of PhD students concerning the scope of their doctoral theses were collected. The reasons for performing their work as well as the dynamics of the motivation to write their doctoral thesis were diagnosed. Additionally, it was examined whether creative work of the PhD students generated doubts related to such factors as the correctness of the formulated hypotheses or choice of research methodology.

Accordingly, the research enabled obtaining information concerning emotions accompanying PhD students while writing and it indicated the most common limitations to their creative scientific activity, as well as their fears. During the research the PhD students assessed the impact of their creative work on their health and relations with others, they also estimated the connection between the effects of their work and the effort put into it.

The results of empirical research concerning the perception of creative work risk by PhD students may be beneficial for improving curricula for doctoral courses.

ZAŁĄCZNIK

ANONIMOWA ANKIETA DLA DOKTORANTÓW DOTYCZĄCA ICH TWÓRCZOŚCI NAUKOWEJ

Katedra Zarządzania Organizacjami na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, za wiedzą i zgodą kierownika Studium Doktoranckiego (ale nie na Jego zlecenie), prowadzi badania na temat rodzajów ryzyka związanego z aktywnością twórczą. Jedną z badanych grup są obecni doktoranci UE w Katowicach. Będziemy Państwu bardzo wdzięczni za wypełnienie niniejszej ankiety. Państwa odpowiedzi nie będą analizowane indywidualnie, lecz wyłącznie w formie zagregowanej, tj. przedstawiającej rozkład odpowiedzi na pytania, uwzględniający odpowiedzi wszystkich doktorantów. Nie będą też przekazywane żadnym osobom trzecim (spoza Katedry) ani publikowane w niezagregowanej formie. Wierzymy, że Państwo, mając wysoką świadomość trudności postępowania badawczego, nie odmówią odpowiedzi na żadne z pytań.

Bardzo Państwu dziękujemy!

1. Czy według Pana/Pani problematyka Pana/Pani pracy doktorskiej (proszę w każdej linii zakreślić kółkiem wybraną odpowiedź lub podkreślić odpowiedź ostatnią):
 - a) jest odpowiednia do Pana/Pani zainteresowań badawczych: tak, nie
 - b) wypełnia ważną lukę badawczą: tak, nie
 - c) ma dostępną literaturę przedmiotu: tak, nie
 - d) jest możliwa do realizacji empirycznej: tak, nie, moja praca ma charakter teoretyczny
 - e) jest możliwa do realizacji w przewidzianym dla doktoranta czasie: tak, nie
 - f) pozwala na uzyskanie wyników, które mogą zostać wykorzystane w praktyce (wiąże się z wartościami pragmatycznymi): tak, nie
 - g) nie mam jeszcze określonej problematyki badawczej
2. Dlaczego Pan/Pani pracuje nad rozprawą? (proszę wpisać X przy najważniejszym motywie):
 - chcę mieć przyjemność ze znalezienia rozwiązania problemu badawczego
 - chcę wywiązać się ze zobowiązania, które podjąłem/podjęłam

- chcę zyskać w oczach innych
 - jest to dla mnie konieczność zawodowa
 - z innych powodów, jakich.....
 - obecnie nie pracuję nad rozprawą
3. Czy często stoi Pan/Pani przed dylematem: zająć się pracą doktorską czy innym zajęciem? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak
 - nie
4. Czy uważa Pan/Pani, że (proszę w każdej linii zakreślić kółkiem wybraną odpowiedź):
- sformułował/sformułowała trafne hipotezy: tak, mam co do tego wątpliwości, jeszcze ich nie sformułowałem/sformułowałam
 - wybrałem/wybrałam właściwe metody badawcze: tak, mam co do tego wątpliwości, jeszcze ich nie wybrałem/wybrałam
5. Jak ocenia Pan/Pani trudność postawionych w swojej pracy doktorskiej problemów badawczych w stosunku do swoich umiejętności? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- znacznie przewyższa moje umiejętności
 - trochę przewyższa moje umiejętności
 - odpowiada moim umiejętnościom
 - nie mam sprecyzowanej problematyki badawczej
6. Czy swój temat badawczy chciałby/chciałaby Pan/Pani zmienić? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak
 - nie
 - nie mam jeszcze sprecyzowanego tematu
7. Czy zazwyczaj podczas pisania pracy towarzyszą Panu/Pani (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- przeważnie emocje pozytywne
 - przeważnie emocje negatywne
 - nie rozpocząłem/rozpoczęłam jeszcze pisania pracy

-
8. Czy podczas pisania pracy zdarza się, że godziny płyną Panu/Pani jak minuty? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak, bardzo często
 - tak, często
 - tak, rzadko
 - tak, bardzo rzadko
 - trudno powiedzieć
9. Czy Pana/Pani motywacja do pisania pracy doktorskiej jest (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- stała
 - rosnąca
 - malejąca
10. Czy zdarza się Panu/Pani zapisywanie spontanicznie jakiegoś pomysłu związanego z pracą doktorską, który nie powstał podczas czynności pisania pracy? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak
 - nie
11. Czy Pana/Pani wyobrażenia o wielkości wysiłku niezbędnego przy pisaniu pracy pokrywają się z rzeczywistością? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak
 - nie, myślałem/myślałam, że potrzebny jest mniejszy wysiłek
 - nie podjąłem/podjęłam jeszcze tego wysiłku
12. Które z poniższych kwestii są dla Pana/Pani najbardziej dotkliwe? (proszę wpisać X przy trzech najważniejszych lub wpisać w miejsca wykropkowane):
- brak dostępu do publikacji polskich
 - brak dostępu do publikacji obcojęzycznych
 - brak dostępu do innych prac doktorskich
 - brak możliwości przedyskutowania z innymi hipotez/tez swojej pracy
 - konieczność realizacji koncepcji narzuconej przez promotora
 - brak czasu na pisanie pracy doktorskiej z powodu obciążenia pracą zawodową
 - brak czasu na pisanie pracy doktorskiej z powodu obciążenia obowiązkami rodzinnymi
 - brak środków finansowych na przeprowadzenie badań

- pracochłonność przygotowań do zaliczeń i egzaminów z przedmiotów w ramach studiów doktoranckich
 - inne, jakie.....
13. Jak Pana/Pani zdaniem Pana/Pani praca twórcza wpłynie na Pana/Pani zdrowie? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- polepszy je
 - pogorszy je
 - nie wpłynie na nie
14. Jak Pana/Pani zdaniem Pana/Pani praca twórcza wpłynie na Pana/Pani relacje z innymi osobami? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- polepszy je
 - pogorszy je
 - w odniesieniu do niektórych osób je polepszy, zaś innych – pogorszy
 - nie wpłynie na nie
15. Czy uważa Pan/Pani, że efekty Jego/Jej pracy będą współmierne do poniesionych przez Pana/Panią nakładów? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak
 - nie
16. Czy Pan/Pani obawia się, że Jego/Jej praca doktorska nie wniesie żadnego elementu nowości/oryginalności? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak, bardzo
 - tak, trochę
 - raczej nie
 - wcale nie
17. Czy Pan/Pani obawia się, że Jego/Jej praca doktorska nie wniesie żadnych wartości poznawczych? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak, bardzo
 - tak, trochę
 - raczej nie
 - wcale nie

-
18. Czy Pan/Pani obawia się, że Jego/Jej praca doktorska nie wniesie żadnych wartości pragmatycznych (nie będzie użyteczna dla praktyki)? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak, bardzo
 - tak, trochę
 - raczej nie
 - wcale nie
19. Czy Pan/Pani obawia się, że bez dużej pomocy ze strony promotora nie jest w stanie napisać pracy? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak, bardzo
 - tak, trochę
 - raczej nie
 - wcale nie
20. Czy Pan/Pani obawia się, że nie uwzględni ważnych źródeł literaturowych/ internetowych? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak, bardzo
 - tak, trochę
 - raczej nie
 - wcale nie
21. Czy uważa Pan/Pani, że skończy pisanie pracy doktorskiej w terminie? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak
 - mam co do tego pewne wątpliwości
 - nie
22. Czy myśli Pan/Pani, że Jej/Jego praca doktorska ma szansę na publikację? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak
 - nie
23. Czy uważa Pan/Pani, że potrafi krytycznie oceniać efekty swojej pracy? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):
- tak
 - nie

24. Czy odczuwa Pan/Pani lęk przed tym, że efekty Pana/Pani pracy twórczej zostaną skrytykowane? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):

- tak, często
- tak, rzadko
- nie

25. Czy obawia się Pan/Pani, że zostanie niesłusznie oskarżony/oskarżona o plagiat? (proszę wpisać X przy wybranej odpowiedzi):

- tak
- nie

Proszę o podkreślenie danych, niezbędnych do zestawień statystycznych:

Płeć:

- kobieta
- mężczyzna

Wiek:

- do 25 lat włącznie
- 26-30 lat
- 31-40 lat
- 41 i więcej lat

Rok studiów doktoranckich:

- I
- II
- III
- IV

Rodzaj studiów:

- stacjonarne
- niestacjonarne

Wydział:

- Ekonomii
- Zarządzania
- Finansów i Rachunkowości
- Informatyki i Komunikacji