

GRAŻYNA BARTKOWIAK

Wydział Zarządzania
Gnieźnieńska Szkoła Wyższa „Milenium”

AGNIESZKA KRUGIELKA

Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Poznańska

MOŻLIWOŚCI USPRAWNIANIA TWÓRCZEGO MYŚLENIA U SZCZEGÓLNIIE UZDOLNIONYCH PRACOWNIKÓW, WYRÓŻNIAJĄCYCH SIĘ ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH I KADRY KIEROWNICZEJ W ORGANIZACJI

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

Przedmiotem opracowania jest problematyka kreatywnego, zaangażowanego działania pracowników w organizacji, w kontekście zmieniających się oczekiwań społeczno-ekonomicznych, wymuszających zarówno na pracownikach jak i zespołach i kadrze kierowniczej działania innowacyjne. Opracowanie złożone jest z dwóch części: teoretycznej, analizującej jednostkowe i organizacyjne uwarunkowania działań kreatywnych oraz empirycznej zawierającej relację z badań własnych autorek, zmierzających do ustalenia czynników usprawniających twórcze działanie odnośnie do pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach, zespołów pracowniczych oraz kadry kierowniczej zarządzającej zespołami pracowniczymi o ponad przeciętnych rezultatach.

1. Twórcze myślenie u pracowników i jego uwarunkowania

1.1. Wprowadzenie

Mimo że problematyka innowacji, kreatywności, twórczego myślenia była już i nadal się staje przedmiotem licznych rozważań z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu, socjologii i psychologii i pedagogiki, brakuje szerszej i bardziej

pogłębionej refleksji nie tylko o roli wiedzy i nauki w świecie, znaczeniu kreatywnego myślenia w osiąganiu większej konkurencyjności, zarówno na rynku, jak i w skali indywidualnych karier pracowników, ale także o możliwościach usuwania barier i ich optymalizowania, które leżą po stronie organizacji.

Jest bowiem prawdą oczywistą, że przedstawiciele tych nauk nie przyjmują już w sposób bezkrytyczny dominującej roli technologii, a w szczególności technologii informatycznych w rozwoju ludzkości, postępie cywilizacji, a wręcz przeciwnie coraz częściej dostrzegając jego instrumentalność, a skupiając się na sferze wartości, poszukiwania i kreowania indywidualnej motywacji do twórczego myślenia i rozwoju grupy pracowników szczególnie uzdolnionych w literaturze przedmiotu określanych mianem talentów¹. Trudną do przecenienia rolę odgrywa tu tworzenie warunków do rozwoju kreatywnego myślenia w organizacji. Chodzi w nim o przełamywanie stereotypów myślenia, któremu ulegają zarówno pracownicy jak i kadra kierownicza.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja czynników wspierających kreatywne myślenie, zarówno na poziomie organizacji jak i poszczególnych jednostek – szczególnie uzdolnionych pracowników. W opracowaniu tym obok rozważań teoretycznych zamieszczono wyniki badań własnych, dotyczących warunków wspierających twórcze myślenie.

1.2. Rozważania terminologiczne

Podjmując problematykę *twórczego działania* niezbędne wydaje się omówienie jej relacji z *działaniem innowacyjnym* czy *innowacyjnością* [33]. Pojęcie to oznacza "wdrożenie nowego, lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu czy usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem" [23, s. 17]. Innowacja, przynajmniej w swych założeniach prowadzi do większej efektywności². Podobnie postrzega innowację Schumpeter, jednak autor ten podkreśla, że źródłem innowacji jest odkrywca i przedsiębiorcza jednostka [37, s. 140]. Drucker natomiast, pisząc o innowacjach akcentuje sukces rynkowy, a innowacje, które nie odnoszą sukcesu rynkowego nazywa *pomysłami, ideami* [14].

Nauki społeczne wskazują na powiązanie (a niekiedy tożsamość) innowacyjności z twórczością [21] oraz kreatywnością [2; 3; 28].

¹ Listwan [26] charakteryzując osoby nazwane talentami podkreśla ich ponadprzeciętne zdolności, twórczość, zaangażowanie w pracę a także zdolności do kierowania ludźmi: inteligencję personalną, samokontrolę, empatię, zdolność do wywierania wpływu, motywowania. Autorki użyły zamiennie pojęcia „pracownik szczególnie uzdolniony” ze względu na podmiotowy jego charakter.

² Przykładem innowacji organizacyjnej jest reengineering Hammera [34 ; 41].

Psychologia stosuje jeszcze jedno określenie, które traktuje jako synonimowe w stosunku do kreatywności – jest to inwencja „jako proces twórczy angażujący indywidualny, grupowy i organizacyjny potencjał kreatywności” [23, s. 15]³.

Z kolei przedstawicielka nauk o zarządzaniu J. Brilman [13] określa istnienie dwóch rodzajów kreatywności: kreatywność adaptacyjną, charakteryzującą pracowników doskonalących swoje kwalifikacje i tym samym przyczyniających się do poprawy funkcjonowania firmy i kreatywność innowacyjną, określającą pracowników wprowadzających czy też odkrywających nowe rozwiązania, oryginalne, które stają się źródłem przewagi konkurencyjnej.

W przyjętym przez autorki opracowaniu kreatywność, utożsamiana ze zdolnością do twórczego myślenia oznacza właściwości działania (jako konsekwencja przyjęcia przez autorki artykułu behawioralnej perspektywy), a jednocześnie jego rezultaty zmierzające do wprowadzania nowych rozwiązań, odkrywania nowych, skutecznych metod, poprzez pojawianie się w umysłach ludzi oryginalnych pomysłów, które w konsekwencji przyczyniają się do podwyższania jakości życia człowieka. W działalności tej nie jest niezbędny bezpośredni sukces rynkowy, a wspomniane efekty tego typu działań mogą pojawić się dopiero w perspektywie przyszłych pokoleń.

1.3. Wyznaczniki nowych oczekiwań społeczno-ekonomicznych wobec wiedzy

W opracowaniach poświęconych kierunkowi rozwoju nauk ekonomicznych można zaobserwować próby zarzucania klasycznego podejścia opartego o ekonomikę produktu, czy kalkulację zysku popularnie zwaną ekonomią policzalną (tangible economic), na rzecz ekonomii niepoliczalnej (intangible economic), a więc takich pojęć jak wartość intelektualna, wiedza kompetencje czy reputacja. Tak określona nowa ekonomia tworzy nową rzeczywistość gospodarczą. W rzeczywistości tej oczywiście zanikają granice czasoprzestrzenne między uczestnikami rynku, zacierają się granice strefy wpływów, tworzą nowe powiązania i jakości relacji. W sytuacji tej współczesne społeczeństwa wymuszają na przedsiębiorstwach, instytucjach zajmujących się edukacją nowy paradygmat funkcjonowania.

Nowe wyzwania i oczekiwania w zakresie rozwoju ekonomii wynikają z nowego rozpoznania wyzwań, przed którymi stała ekonomia światowa

³ O problematyce roli grupy, zespołu pracowniczego w stymulowaniu do zaangażowanego, twórczego działania piszą liczni autorzy np. [12; 20], którzy podkreślają istotne znaczenie wspierającej roli zespołu pracowniczego i kultury organizacyjnej.

nazwanych „wyzwaniami konceptualnymi”. Termin ten po raz pierwszy został użyty przez A. Greenspana w czasie wystąpienia na Uniwersytecie Connecticut w 1997 roku. Zdaniem zwolenników takiego podejścia, w ostatnim okresie nastąpił szczególnie doniosły wzrost wymagań pod adresem pracowników, które to wymagania nie można tylko sprowadzić do wiedzy typu *know-how* czy też pozyskiwania informacji ale w zakresie korzystania i rozwoju zdolności do koncepcyjnego myślenia: posiadania umiejętności tworzenia, analizowania i przekształcania informacji jak również skutecznej i efektywnej interakcji z innymi ludźmi [za 23, s. 25].

1.4. Warunki podejmowania zaangażowanej, twórczej pracy i rozwoju kreatywnego myślenia jednostki w organizacji

W literaturze przedmiotu funkcjonuje różnorodność stanowisk dotyczących warunków podejmowania twórczej aktywności. Właściwością, rozważaną dość szeroko w literaturze przedmiotu jest *refleksyjność* ujmowana jako zdolność zachowania dystansu emocjonalnego wobec otaczających człowieka zjawisk, zdarzeń własnych emocji i swojego zaangażowania w określoną działalność [12]. Kształtowanie refleksyjności przekłada się w programach szkolenia pracowników na ćwiczenie narracji jako metody rozwijającej autorefleksję, zdolność zdefiniowania i oceny własnego stanowiska wobec prezentowanych treści.

Z kolei, M. Lewicka [24] a także autorzy nieco później podejmujący ten problem – S. Parker i M. Griffin [31] podkreśli doniosłą rolę *pozytywnego nastroju* jako znaczącego sprzymierzeńca kreatywnego myślenia i *doświadczenia pozytywnych emocji*. Zdaniem tych autorów, pozytywny nastrój, pozytywne emocje stają się swoistym mediatorem, uaktywniającym twórcze, kreatywne myślenie, w przeciwieństwie do nastroju obniżonego, w trakcie doznawania którego podmiot może jedynie prezentować odtwórcze, opanowane wcześniej treści. Koncepcja ta choć sformułowana wcześniej jest zgodna z ideami głoszonymi przez przytaczanego już twórcę Ery Konceptualnej Pinka [32], który twierdzi, że aktualnie aprecjacji uległo znaczenie prawej półkuli mózgu, odpowiedzialnej za doznawanie emocji i nastrojów.

W praktyce oznacza to nie tylko dążenie do ograniczania i minimalizowania obciążenia emocjonalnego w trakcie pracy, a szczególnie twórczej pracy ale także świadome działanie ze strony kadry kierowniczej w celu wzbudzania u talentów pozytywnych emocji (np. poprzez nagradzanie wysiłku, pozytywną mobilizację, roztaczanie pozytywnych wizji, jak to ma miejsce w przypadku transformacyjnego i autentycznego przywództwa [5; 6; 9; 11]. Podobnie istotną rolę w zaangażowaniu związanym z rozwiązywaniem problemem twórczym

myśleniu odgrywa wspierające i inspirujące oddziaływanie zespołu. Konflikty w zespole jednoznacznie obniżają taką motywację [20, ss. 333-338; 21].

Badania przeprowadzone stosunkowo niedawno w środowisku włoskich nauczycieli [35] wykazały istnienie zależności między poczuciem sprawczości (self efficacy), a twórczym zaangażowaniem we własną pracę⁴. Czynnikiem wzmacniającym poczucie sprawczości jest gromadzenie własnych pozytywnych doświadczeń, które mogą być wzmacniane przez określone przejawy kultury organizacyjnej i, certyfikaty, wyróżnienia nadawane w trakcie specyficznych ceremonii itp. W budowaniu poczucia sprawczości niezwykle istotną rolę odgrywa struktura zwana systemem „Ja”.

System Ja w literaturze przedmiotu jest określany jako „dynamiczny i uporządkowany układ myśli, uczuć i motywów odnoszących się do własnych relacji społecznych i osobistego stosunku do świata” [36, s. 738]. Obejmuje on następujące elementy:

- Ja poznawcze – samowiedzę
- Ja wartościujące – samoocenę
- Ja wykonawcze – autoregulację [16].

Wymienione w pierwszej kolejności dwa elementy charakteryzują strukturę *Ja* a ostatni odnosi się do *Ja* ujmowanego jako proces. K. Obuchowski stosunkowo wcześniej wyodrębnił *Ja* przedmiotowe oraz *Ja* intencjonalne (podmiotowe). Zdaniem tego autora *Ja* przedmiotowe jest fenomenologicznie wtórne wobec *Ja* podmiotowego [29, ss. 162-177] i funkcjonuje jako pozwalające się człowiekowi zdystansować od jego bezpośrednich potrzeb i pragnień potrzeb, pozwala nawet nie poddawać się oddziaływaniu czynników zewnętrznych w obszarze działania których funkcjonuje (np. wynikających z uwarunkowań kulturowych przyp. G.B. i A.K.) *Ja* przedmiotowe stanowiące o treści i strukturze systemu *Ja* poddane jest kontroli *Ja* intencjonalnemu. W ten sposób możemy mówić o autonomii jednostki [28] dotyczącej własnych aspiracji, wizji własnej kariery czy sukcesu zawodowego. *Ja* podmiotowe on obejmuje dwa procesy: autorefleksję, jako zdolność do samopoznania i ujmowania siebie w relacji do otoczenia oraz samoregulację, jako funkcję wykonawczą, polegającą na umiejętności sprawowania kontroli nad własnymi myślami, uczuciami i działaniami [30, s. 712].

Warunkiem efektywnego działania, związanego z procesem samoregulacji jest przekonanie o własnej skuteczności. Przekonanie to nie gwarantuje jednak pewności sukcesu ale raczej stanowi o swoistym przyzwoleniu udzielonym sobie na to by sukces ten osiągnąć oraz o tym, że osoba posiada określone

⁴ Do podobnych wniosków doszli w swoich badaniach przeprowadzanych wśród pracowników przedsiębiorstwa A. Bakker, S. Albrecht, M. Leiter [7]. Z autorów polskich stosunkowo pełną analizę o sprawczości jako determinancie sukcesu w działaniu przeprowadził przytaczany już M. Adamiec np. [1; 2].

kompetencje. Przekonanie o własnej skuteczności decyduje o podjęciu działania, wytrwałości, wysiłku i uczuciach jakie tej aktywności towarzyszą [30, s. 714].

Z przeświadczeniem o własnej skuteczności wiąże się *sprawczość*, rozumiana jako personalna skuteczność w realizacji podjętych celów. W literaturze pojęcie to bywa wiązane z takimi terminami jak inicjatywa, twórczość, inteligencja, przedsiębiorczość. Obejmuje ono trzy elementy: okoliczności działania, rozumienie swoich celów i wartości oraz skuteczne działanie [8, ss. 161-162].

Podobnie jak to ma miejsce w przypadku poznawania świata wiedzę o sobie ujmujemy w formę określonych schematów. Ja np. przeświadczenia o własnej niezależności. Schematy te stają się elementem standardów, które z kolei wchodzą w skład Ja realnego, idealnego czy powinnościowego.

Istnienie Ja idealnego (zgodnie z koncepcją Ch. Carveya [15], sprawia, że u człowieka pojawia się system dążeń, motywujących do osiągania swoich ideałów w poszczególnych obszarach życia. Z tego też względu rozbieżność między ja realnym a Ja idealnym, utożsamianym z Ja powinnościowym (wykreowanym w procesie socjalizacji) wywołuje zróżnicowane stany emocjonalne⁵. W przypadku realizacji standardów Ja idealnego wzrasta poczucie satysfakcji, spełnienia a nawet radości.

Zdaniem autorek zgodnie z klasycznym niemal założeniem Kahna i Katza [19] postulującym że na kierowniczym stanowisku, na drugim szczeblu zarządzania, (kierownicy operacyjni) najważniejszą rolę (75%) pełnią społeczne umiejętności (kompetencje), a więc komunikowanie się, motywowanie, ocenianie kierowanie konfliktami, negocjowanie, radzenie sobie ze stresem, zaangażowane, kreatywne działanie kierownika sprowadza się do motywowania zespołu do kreatywnego myślenia. Jest to w opinii B. Kożusznik i M. Adamca [2; 23] inspirująca rola menedżera. Motywowanie zespołów do twórczej pracy wydaje się bowiem zadaniem nie do przecenienia o szczególnej randze, kiedy pracy w zespołach zespołom przyznaje się priorytetowe znaczenie [10, ss. 52-65].

Ponadto badania wykazały, że wprawdzie nie ma podstaw aby przeciwstawiać zdolność do kreatywnego myślenia rozwiniętym kompetencjom społecznym jednak w praktyce nieczęsto występują one u tej samej osoby [40]. Z tego jednak względu w pracy kierowniczej, zakładającej oddziaływanie na ludzi szczególnie istotna wydaje się kompetencja inspirowania pracowników do twórczego działania, twórczej pracy.

⁵ Problematykę tę w sposób komunikatywny wyjaśnia Teoria ukierunkowań Ja Torre'go i Higginsa [17; 18], myśl założeń której duża rozbieżność między Ja idealnym a Ja realnym generuje stany emocjonalne takie jak depresja, smutek i przygnębienie, natomiast dużej rozbieżności między *Ja realnym* a *Ja powinnościowym* towarzyszy lęk strach przed karą, poczucie winy.

2. Czynniki usprawniające twórcze myślenie w organizacji w świetle wyników badań własnych

2.1. Założenia metodologiczne i organizacja badań

Przeprowadzone rozważania wskazujące na różnorodność poglądów dotyczących tworzenia warunków twórczego działania pracowników w organizacji a także ich uwarunkowań z punktu widzenia jednostki i zespołów pracowniczych umożliwiały sformułowanie następujących problemów badawczych:

1. Jakie czynniki leżące po stronie organizacji mogą przyczynić się do usprawnienia pracy pracowników zaliczonych do „talentów”?
2. Jakie warunki powinna stworzyć organizacja aby usprawnić pracę wyróżniających się zespołów pracowniczych?
3. Jakie czynniki mogą usprawnić pracę menedżerów kierujących wyróżniającymi się zespołami pracowniczymi?

Uzyskanie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie wymagało zaplanowania i realizacji określonej procedury badawczej, złożonej z dwóch etapów. W pierwszym etapie badań osoby badane (18 i 19 pracowników, zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach, zaklasyfikowanych w swojej firmie do grupy talentów, po cztery zespoły pracownicze (liczące od 6-8 osób) i ich menedżerowie łącznie 8 osób) ustalały listy czynników usprawniających pracę pracowników szczególnie uzdolnionych, zespołów osiągających ponadprzeciętne rezultaty i listę usprawniającą pracę menedżerów kierujących ich pracą, wymieniając, ich zdaniem, znaczące czynniki. Następnie czynniki te były redukowane metodą sędziów kompetentnych do takich, które występowały minimum w 50% wypowiedziach. W ten sposób ustalono trzy krótkie listy zawierające odpowiednio 5 oraz po 4 pozycje. Pracownicy byli zatrudnieni w dziesięciu (celowo wybranych) średnich przedsiębiorstwach oraz dwóch bankach w Polsce oraz w trzech średnich przedsiębiorstwach zbliżonej branży i w dwóch bankach we Francji. Badania przeprowadzono w miesiącach lipcu i sierpniu 2012. Wszystkie osoby badane posiadały wyższe wykształcenie.

2.2. Wyniki badań

W przypadku pracowników funkcjonujących na samodzielnych stanowiskach, zaklasyfikowanych (przez kogo) do szczególnie uzdolnionych (talentów) jako znaczące czynniki usprawniające ich pracę, leżące po stronie organizacji wyodrębniło:

- akceptację przez zarząd indywidualnego stylu pracy, indywidualnych wartości osób uzdolnionych, brak konieczności dostosowania się do formalnych aspektów dyscypliny pracy;
- poczucie sensu wykonywanej pracy, w kontekście rozumienia jej znaczenia w strategii firmy i szerszym społecznym ujęciu;
- konieczność wypełniania zobowiązań wynikających nie tylko z umowy o pracę, ale z psychologicznego kontraktu między pracodawcą i pracownikiem;
- kreowanie przez pracodawcę elastycznych form pracy;
- umożliwienie budowania indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego.

Tabela 1. Czynniki usprawniające pracę pracowników szczególnie uzdolnionych (na podstawie ich opinii)⁶

Kategoria czynników	Polacy (N)	Polacy (%)	Francuzi (N)	Francuzi (%)
Akceptacja indywidualnego stylu pracy	18	100,00	19	100,00
Poczucie sensu wykonywanej pracy	16	88,88	11	57,89
Dotrzymywanie ustaleń kontraktu psychologicznego	12	66,66	14	57,89
Elastyczne formy współpracy	10	55,55	10	52,63
Indywidualne ścieżki rozwoju zawodowego	9	50,00	10	52,63

Źródło: opracowanie własne.

Zamieszczona tabela wskazuje, że osoby badane zarówno w Polsce, jak i we Francji typują swoje oczekiwania wobec pracodawcy według zbliżonej hierarchii. W obu badanych nacjach najważniejsza okazała się „akceptacja indywidualnego stylu pracy”, w dalszej kolejności w grupie Polaków wskazano na „poczucie sensu wykonywanej pracy”, w grupie Francuzów – „dotrzymywanie ustaleń kontraktu psychologicznego”.

⁶ Zawarte w tej i następnych tabelach dane przekraczają łącznie 100%, ze względu na niewykluczający charakter wyborów (w każdym przypadku osoby badane mogły wybierać wszystkie kategorie).

W indywidualnych wypowiedziach szczególnie uzdolnieni pracownicy w Polsce (ok. 55%) wskazywali na znaczenie sprawiedliwej, ale zarazem profesjonalnej oceny ich pracy, a jednocześnie (ok. 44%) podkreślali, że nie są zainteresowani stosowanymi wobec pozostałych pracowników „bodźców materialnych” (np. premia, dodatki stażowe, stopniowe podnoszenie stawki uposażenia itp.).

Na uwagę zasługuje też fakt swoistej ignorancji znaczenia nastawionych na współpracę relacji z innymi pracownikami. Można odnieść wrażenie, że relacje te miały drugorzędny charakter, w kontekście ogólnej oceny warunków pracy. Ocena wypowiedzi wykazała, że w zdecydowanej większości przypadków, poza dwoma osobami o motywacji prospołecznej, w grupie badanych pracowników szczególnie uzdolnionych dominowała motywacja egocentryczna.

Pogląd ten potwierdzili przedstawiciele zarządu (pracodawców) w Polskich przedsiębiorstwach⁷, którzy wskazali na izolowanie się charakteryzowanej grupy pracowników od swoich kolegów, ich skrajny indywidualizm, a niekiedy nawet narcyzm. Opinie te potwierdzają traktowaną już jako oczywistość (por. np.) konieczność indywidualnego podejścia i traktowania pracowników szczególnie uzdolnionych.

Przechodząc teraz do analizy wypowiedzi kadry kierowniczej uznanej za najbardziej skutecznie motywującej do kreatywności, zaangażowanej i twórczej pracy można zaobserwować, że pozwoliła ona wyodrębnić następujące kategorie wypowiedzi wskazujących na warunki, które powinny być spełnione ze strony organizacji (pracodawcy) aby motywować zespół do bardziej zaangażowanej pracy. Kryteria te wydają się dosyć oczywiste. Należą do nich:

- sprzyjająca rozwojowi pracowników polityka personalna. Chodzi o tworzenie możliwości awansu, sprawiedliwą politykę nagradzania pracowników, dotrzymywanie podjętych w momencie zatrudnienia zobowiązań;
- stosowanie szczególnych, dodatkowych form nagradzania wyróżniających się zespołów (np. atrakcyjne wyjazdy zagraniczne itp.);
- rzetelna ocena wkładu pracy zarówno poszczególnych pracowników jak i zespołów pracowniczych;
- poprawa warunków pracy i płacy wynikająca z wypracowywanych efektów materialnych.

⁷ Rozmowy z przedstawicielami pracowników szczególnie uzdolnionych i z ich pracodawcami i/lub przedstawicielami zarządu firm prowadzono wyłącznie w polskich przedsiębiorstwach.

Tabela 2. Czynniki usprawniające pracę członków zespołów osiągających nieprzeciętne rezultaty(w ich opinii)

Kategoria czynników	Polacy (N)	Polacy (%)	Francuzi (N)	Francuzi (%)
Sprzyjająca polityka personalna	36	75,00	46	100,00
Dodatkowe formy nagradzania	34	70,83	46	100,00
Rzetelna ocena wkładu pracy	31	64,58	28	60,87
Zależność między wkładem pracy a wypracowanymi efektami pracy	31	64,58	25	60,87

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy podkreślali znaczenie subiektywnie odczuwanej zależności między własnym zaangażowaniem, uzyskiwanym przez przedsiębiorstwo zyskiem, a dochodami uzyskiwanymi z pracy.

Rozważając warunki usprawniające, usuwające bariery czy optymalizujące własną pracę z zespołem badani menedżerowie podawali następujące czynniki:

- większa niezależność w zakresie decyzji personalnych, dotyczących zespołu, którym kierują. Chodzi głównie o wpływ na dobór ludzi, formy nagradzania i awanse płacowe);
- większa autonomia w wykonywanej pracy;
- polityka personalna nastawiona na długofalowe budowanie kapitału intelektualnego i społecznego w firmie;
- przyjmowanie szerszej perspektywy w strategii firmy, zakładającej wzrost kompetencji kluczowych, co powinno być powiązane z troską o wzrost kompetencji poszczególnych pracowników;
- rezygnacja z nastawienia zarządu czy też właścicieli firmy wyłącznie na zysk w stosunkowo krótkim okresie czasu, z pomijaniem faktu, że pracownicy firmy są jej najcenniejszym zasobem.

Tabela 3. Czynniki usprawniające pracę menedżerów kierujących wyróżniającymi się zespołami pracowniczymi (na podstawie ich opinii)

Kategoria czynników	Polacy (N)	Polacy (%)	Francuzi (N)	Francuzi (%)
Większa autonomia wykonywanej pracy	6	100,00	3	50,00
Sprzyjająca polityka personalna	6	100,00	4	66,66
Szerzej zakrojona (w perspektywie czasowej) strategia firmy	3	50,00	3	50,00
Szybko osiągalny zysk nie powinien być podstawowym wyznacznikiem funkcjonowania firmy	4	66,66	3	50,00

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane dane wykazują większą jednoznaczność opinii polskich menedżerów, w porównaniu z francuskimi dotyczących czynników, które mogłyby przyczynić się do usprawniania ich pracy. W przypadku grupy polskiej były to: większa autonomia w pracy, a także sprzyjająca polityka personalna – na które to czynniki wskazali wszyscy uczestniczący badaniach menadżerowie. W grupie menedżerów francuskich najbardziej popularna okazała się druga z przytoczonych kategorii (wybierana przez ok. 67% badanych).

Wypowiadając się o własnej pracy menedżerowie udzielali zróżnicowanych wypowiedzi. W zdecydowanej większości podkreślali, że lubią swoją pracę i nie wyobrażają sobie, że mogliby robić cokolwiek innego. Jedni (50%) twierdzili, że motywując zespół posiadają wizję sytuacji docelowej, inni natomiast, że ich wizja pojawia się w trakcie pracy zespołu i jest przez tenże zespół wypracowywana (także 50%).

Część osób wypowiadając się na temat własnego warsztatu pracy podkreślała rolę ich własnego zaangażowania się (ok. 67%) znaczenie własnego wpływu na dobór zespołu (ok. 33%), ich determinację kosztem życia rodzinnego, a jeszcze inni na oczekiwanie sukcesu, a następnie jego doświadczanie jako czynnik szczególnie motywujący do działania. Z większości wypowiedzi, podobnie jak to miało miejsce w przypadku pracowników szczególnie uzdolnionych można było wywnioskować motywację indywidualną, zazwyczaj bardziej egocentryczną, niż allocentryczną czy też prospołeczną.

W tym miejscu warto także przytoczyć dość sceptyczną opinię wyrażoną przez 50% rozmówców – przedstawicieli kadry kierowniczej z Polski,

wskazującą na fakt niewielkiej autonomii i w związanej z nim kreatywności w działaniu, w prywatnych, średnich polskich przedsiębiorstwach, jak również w korporacjach, w których obowiązują wymuszone standardy działania, a zysk i dążenie do osiągnięcia trudnego realizacji planu przesłania i osłabia zaangażowanie⁸. Osoby udzielające wypowiedzi w bezpośredniej rozmowie wskazywały ponadto na status własności jako czynnik, który „skazuje ich na pracę najemną” ograniczając inwencję własną.

3. Podsumowanie

Podsumowując i porównując trzy uczestniczące w badaniach grupy, z których każda obejmowała badanych z Polski i z Francji, należy w pierwszym rzędzie zwrócić uwagę na rozbieżności pomiędzy pracownikami uznanymi za szczególnie uzdolnionych, pracownikami – członkami wyróżniających się zespołów oraz menadżerami kierującymi tymi zespołami. Pracownicy uznani za szczególnie utalentowanych zarówno w Polsce, jak i we Francji podkreślali w pierwszej kolejności konieczność akceptacji przez przedsiębiorców czy członków zarządu odbiegającego od przyjętych standardów stylu pracy. Członkowie wyróżniających się zespołów w nieco większym stopniu we Francji niż w Polsce za istotne uznali „sprzyjającą politykę personalną” i możliwość pozyskania dodatkowego wynagrodzenia za ponadprzeciętną pracę.

W grupie menedżerów polskich wyraźnie akcentowano „zwiększenie autonomii” w pracy i przytoczoną już „sprzyjającą politykę personalną”. Ta druga kategoria została także wytypowana przez przeważającą część menedżerów francuskich. Różnicę stanowią więc preferencje osób uzdolnionych pracujących na samodzielnych stanowiskach i w wyróżniających się zespołach oraz kierujących tymi zespołami. W dwóch ostatnich wypadkach osoby te zwracają uwagę na materialne formy nagradzania ich zaangażowanej aktywności, podczas gdy wśród osób pracujących samodzielnie nagradzająca wydaje się być sama wykonywana praca.

⁸ Wypowiadający się pracownicy odwoływali się w tym miejscu do swoich wcześniejszych doświadczeń.

Literatura

- [1] **Adamiec M.:** Zarządzanie zasobami ludzkimi, Arkade, Warszawa 2000.
- [2] **Adamiec M.:** Dynamika (nie)wiedzy, Chaos. Kultura, [w:] B. Kozusznik (red.), Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności, „Chowanna,” tom 2 (35), Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010.
- [3] **Altszuller H.:** Algorytm wynalazków, Omega, Warszawa 1972.
- [4] **Altszuller G.S.:** Elementy teorii twórczości inżynierskiej, WNT, Warszawa 1983.
- [5] **Avolio B.J., Gardner W.L.:** Authentic leadership development: getting to the Root of positive forms of leadership, „The Leadership Quarterly”, No.15, 2005.
- [6] **Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans F., May R.D.:** „Preface” [w:] B.J. Avolio, W.L. Gardner, F.O. Walumbwa, Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development, San Francisco 2004.
- [7] **Bańka A.:** Psychologiczne doradztwo karier, Print –B, Poznań 2007.
- [8] **Bakker A.B., Albrecht S.L., Leiter M.P.:** Key questions work engagement, [w:] „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 20 (1), 2011.
- [9] **Bartkowiak G.:** Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010.
- [10] **Bartkowiak G.:** Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, PWE, Warszawa 2009.
- [11] **Bartkowiak G., Krugielka A.:** „The team-work as a background of modern management concepts activity” Management 2009, Vol. 13, No. 2, s. 52-65.
- [12] **Bartkowiak G.:** Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym, Difin, Warszawa 2011.
- [13] **Brav A., Andersson K., Lantz A.:** Group initiative and self-organizational activities in industrial work performance, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 18, (3), 2009.
- [14] **Brilman J.:** Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
- [15] **Drucker P.:** The discipline of innovation, „The Innovative Enterprise”, August 1985.
- [16] **Carver C.S.:** Affect and the Functional Bases of Behavior. On Dimensional Structure and Effective Experience, „Personality and Social Psychology Review”, 5/2001.
- [17] **Heathwron T.E., Krendl, A.C., Macrae, C.N., Kelly W. M.:** A social brain sciences approach to understanding self, [w:] C. Sedikides, S.J. Spencer (red.), The self, New York Psychology Press, New York 2007.
- [18] **Higgins E.T.:** Self-discrepancy. A Theory relating self and affect, „Psychological Review”, 94, 1987.
- [19] **Higgins E.T.:** The Self- digest: Self-knowledge serving self-regulatory functions, „Journal of Personality and Social Psychology”, 71, 1996.
- [20] **Katz D., Kahn R.L.:** Społeczna psychologia organizacji, PWN, Warszawa 1979.
- [21] **Konradt L., Andersen P., Ellwart T.:** Self- leadership in organizational teams. A multilevel analysis of moderators and mediators, [w:] „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 20, (3) 2009.
- [22] **Kozielecki J.:** Twórczość i rozwiązywanie problemów, [w:] M. Materska, T. Tyszką (red.), Psychologia i poznanie, PWN, Warszawa 1992.

- [23] **Kożusznik B., Jezierski T.:** Psychologia doskonalenia zespołów, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994.
- [24] **Kożusznik B.:** Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i stymulowaniu innowacyjności, [w:] B. Kożusznik (red.), Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności, „Chowanna,” tom 2 (35), Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010.
- [25] **Lewicka M.:** Aktor i obserwator. Psychologiczne mechanizmy odchylen od racjonalności w myśleniu potocznym, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Pracownia Wydawnicza, Warszawa-Olsztyn 1993.
- [26] **Lewicki A.:** Niektóre problem teorii zachowania, [w:] A. Lewicki (red.), Psychologia Kliniczna, PWN, Warszawa 1969.
- [27] **Listwan T.(red.):** Zarządzanie talentami, wyd. 2, CH Beck, Warszawa 2004.
- [28] **Nęcka E.:** Proces twórczy i jego ograniczenia, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1987.
- [29] **Obuchowski K.:** Poprzez galaktykę potrzeb, PWN, Warszawa 2000.
- [30] **Obuchowski K.:** Człowiek intencjonalny, PWN, Warszawa 2003.
- [31] **Oleś P., Drat-Ruszczak K.:** Osobowość, [w:] Strelau J., Doliński D., (red.), Psychologia akademicka, tom 1, Gdańsk GWP 2010.
- [32] **Parker S.K., Griffin M.A.:** Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider normological net and closer attention to performance, [w:] “European Journal of Work and Organizational Psychology”, 20 (1), 2011.
- [33] **Pink D.:** A whole new mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age, Penguin Group, New York 2005.
- [34] **Porter M.:** Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu, [w:] L. Harrison , S. Huntington (red.), Kultura ma znaczenie, Poznań, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- [35] **Sennett R.:** Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie, Wydawnictwo literackie Muza, Warszawa 2006.
- [36] **Simbuli S., Guglielmi D., Schaufali W.B.:** (2011), A three-wave study of job resources, self efficacy and work engagement among Italian schoolteachers, [w:] “European Journal of Work and Organizational Psychology”, 20 (3), 2011.
- [37] **Strelau J., Doliński D.(red):** Psychologia akademicka, tom 1, GWP, Gdańsk 2010.
- [38] **Szumpeter J.:** Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa 1960.
- [39] **Toffler A.:** The third wave A Bantam Books, New York 1981.
- [40] **Toffler A.:** Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century, A Bantam Book , New York 1990.
- [41] **Trzebiński J.:** Osobowościowe warunki twórczości, [w:] J. Reykowski (red.), Osobowość a prospołeczne zachowanie się ludzi, PWN, Warszawa 1976.
- [42] **Zgorzalski M.:** Hamburgery ze świętej krowy. Szkice o amerykańskiej teorii i praktyce zarządzania, Kraków, Oficyna Wydawnicza Walters Kluwer, Kraków 2002.

POSSIBILITY OF IMPROVING CREATIVE ACTIVITY IN GIFTED WORKERS, OUTSTANDING EMPLOYEE TEAMS AND MANAGERS IN THE ORGANIZATION

Summary

The study is the issue of creative activities of employees involved in the organization in the context of changing social expectations-economic, forcing both to employees and executives teams, and their managers into innovation. The development consists of two parts: theoretical, analyzing the determinants of individual and organizational creative activity and contains empirical research relationship with their authors aimed to determine the factors to improve creative action in respect of employees working in independent positions, work teams and management teams of managers over workers from team achieving more than average results.