



**UNIWERSYTET
SZCZECIŃSKI**

mgr Artur Łabuz

**Zarządzanie kreatywnością pracowników
w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego
województwa zachodniopomorskiego**

Autoreferat pracy doktorskiej

Promotor: dr hab. prof. US Joanna Wiśniewska

Recenzenci: prof. dr hab. Krystyna Poznańska
Szkoła Główna Handlowa

prof. dr hab. Jerzy Rożański
Uniwersytet Łódzki

Szczecin 2023

1. Uzasadnienie wyboru tematu

We współczesnych innowacyjnych przedsiębiorstwach bardzo ważną rolę odgrywa kreatywność. Współcześni menadżerowie poszukują pracowników, którzy są kreatywni w miejscu pracy, lecz także w życiu prywatnym. Określenie „jednostka kreatywna” można odnieść do osób, których działania uważane są za kreatywne, choć bardzo często są one nieświadome.

W dzisiejszych czasach kreatywność to termin bardzo popularny, używany przez media, przedsiębiorstwa, uczelnie wyższe oraz Internet. Kreatywność stała się również obiektem zainteresowań wielu naukowców, którzy prowadzą badania w zakresie jej odnajdywania i pobudzania. Coraz powszechniej oczekuje się, aby być kreatywnym we wszystkich aspektach życia oraz zwiększać poziom kreatywności, ponieważ ludzie kreatywni mają łatwość w przyswajaniu nowych wiadomości, umiejętność skutecznego rozwiązywania problemów dnia codziennego i zawodowego oraz potrafią znajdować innowacyjne, oryginalne i przydatne rozwiązania. Wydawać by się mogło, że większość społeczeństwa orientuje się czym jest kreatywność. W środowisku naukowym istnieje wiele definicji kreatywności i nie ma zgodności do pojmowania tej kategorii. Z próbą zdefiniowania tego zjawiska mierzyły się już psychologia behawioralna, społeczna, filozofia oraz nauki ekonomiczne.

Kreatywność może być określana jako zestaw cech danej jednostki w przedsiębiorstwie, który pozwala na ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań. W każdym przedsiębiorstwie źródłem kreatywności są jego pracownicy. Obecnie kreatywność może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw, gdyż w szybko zmieniającym się świecie liczyć się będą innowacje. Dlatego tak ważne jest odpowiednie wykorzystywanie kreatywności pracowników oraz wspieranie jej rozwoju.

Powstaje wiele pytań, m.in.: w jaki sposób można zarządzać kreatywnością, jakie w tym przypadku występują bariery oraz stymulatory, w jaki sposób należy dokonywać pomiarów kreatywności, etc.

Podwyższenie poziomu kreatywności jest możliwe przy użyciu wielu technik, które skupiają się na różnych aspektach kreatywności, takich jak, np.: generowanie pomysłów, myślenie dywergencyjne, metody ponownego klasyfikowania problemów, itd. Niektóre techniki wymagają pracy w grupach, inne mogą być wykonywane samodzielnie. Metody te obejmują gry słowne, ćwiczenia pisemne lub różne rodzaje improwizacji. Liczba tego rodzaju technik jest niezliczona (najwyraźniej osoby, które je wymyślają, same charakteryzują się dużą

kreatywnością) i nie sposób ich wszystkich przedstawić. Do najpowszechniej znanych można zaliczyć, m.in.: burzę mózgow, analizę morfologiczną, wykres Ishikawy, analizę wartości, algorytm wynalazku lub syntetykę Gordona.

Same ćwiczenia nie wystarczą, aby kreatywność została zwiększona, potrzebne jest także stworzenia kreatywnego środowiska w miejscu pracy, gdzie osoby kreatywne będą czuć się odpowiednio, a ich kreatywność będzie się pogłębiać. Dysertacja skupia się głównie na aspekcie zarządczym związanym z kreatywnością.

W polskiej literaturze występuje luka badawcza dotyczących zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym. Problematyka kreatywności jest już co prawda od pewnego czasu podejmowana, a w ostatnich latach staje się nawet coraz bardziej popularna. Niemniej jednak, jak dotąd, trudno odnaleźć kompleksowe opracowania naukowe, które rozpatrywałyby problem zarządzania kreatywnością pracowników i były poparte pogłębionymi analizami empirycznymi zrealizowanymi w przedsiębiorstwach w Polsce. Z przeglądu literatury wynika, że w tym obszarze podejmowane były i są badania nieco innego zakresu problemowego, a w przypadku zagadnień zbieżnych analizy miały w większości przypadków charakter przyczynkowski. Wśród tego rodzaju prac w szczególności wskazać można opracowania, które poświęcone były m.in. takim zagadnieniom, jak: jednostki kreatywne w biznesie (J. Fazłagić); zarządzanie twórczością w organizacji (A. Sokół); zarządzanie kreatywnością w projekcie czy kreatywnymi projektami (A. Bobkowska ; A. Kozarkiewicz); modele organizacji kreatywnej (D. Jagoda); ocena kreatywności w procesie rekrutacji czy prokreatywna przestrzeń w miejscu pracy (R. Knosala, K. Tomczyk-Horyń).

Należy przy tym dodać, że nawet jeśli szczegółowo analizowano poszczególne elementy zarządzania kreatywnością, to brak całościowego ujęcia tego procesu i na tym polega próba wyłonienia luki badawczej. W Polsce wciąż niewystarczająco zidentyfikowano dobre praktyki z tego zakresu, zwłaszcza z punktu widzenia osób, które zarządzają kreatywnymi przedsiębiorstwami, jak również z punktu widzenia samych pracowników tego typu podmiotów. Nie podjęto prób modelowego ujęcia wspomnianego procesu, który mógłby stanowić określony wzorzec dla zbudowania systemu zarządzania kreatywnością w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego w Polsce.

Sektor kreatywny ze swej natury tworzą podmioty, które uznawane są za kreatywne. Ten sektor niesie za sobą zdolność kreowania nowych dróg rozwoju. Sektor kreatywny w polskiej gospodarce wciąż uważany jest za nowy i prężnie rozwijający się. Pojęcie „sektor kreatywny” w dalszym ciągu pojawia się dość rzadko w literaturze przedmiotu, a wiedza na ten temat jest wciąż uzupełniana w wyniku prowadzonych badań. Termin ten wszedł do użycia stosunkowo

niedawno, w latach 90. ubiegłego wieku. Zaczęto wtedy dostrzegać większy potencjał kultury w biznesie. Sektor kreatywny, przemysł kreatywny można zdefiniować jako część rynku, którą tworzą podmioty, łącząc w swoich działaniach szeroko pojętą kulturę i sztukę z technologią oraz przedsiębiorczością. Podstawą działań w takich firmach są: kreatywność, talent pracowników oraz innowacyjność. Podmioty sektora kreatywnego charakteryzują się potencjałem gospodarczym – przynoszą zysk, tworzą miejsca pracy oraz przyczyniają się do powstawania własności intelektualnej. Badanie podmiotów wspomnianego sektora, uznać należy za kluczowe z punktu widzenia możliwości rozpoznania procesu zarządzania kreatywnością. Kreatywność szczególnie we wspomnianym sektorze daje możliwości tworzenia nowych idei, koncepcji oraz niesie za sobą zdolność kreowania nowych kierunków rozwoju.

2. Problem, cel i hipoteza badawcza

Główny problem, jaki został postawiony w niniejszej dysertacji, to określenie, w jaki sposób zarządza się kreatywnością pracowników sektora kreatywnego.

Dodatkowo wyodrębniono następujące szczegółowe pytania badawcze:

- 1) Czy pracownicy sektora kreatywnego są kreatywni i jaki jest poziom ich kreatywności?
- 2) W jaki sposób zarządza się kreatywnością pracowników sektora kreatywnego (narzędzia, metody, zakres)?
- 3) Jakie czynniki pobudzają rozwój i sprzyjają rozwojowi kreatywności pracowników sektora kreatywnego (stymulatory)?
- 4) Jakie czynniki blokują rozwój kreatywności pracowników sektora kreatywnego (bariery)?

Podstawowym celem badania podejmowanego w niniejszej dysertacji jest *stworzenie modelu procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym, który poprzez swój systemowy charakter będzie uwzględniał:*

- *w zakresie planowania – metody doboru kreatywnych jednostek;*
- *w zakresie organizowania – sposoby rozwijania kreatywności jednostek, tworzenie struktur i zespołów kreatywnych, przywództwo, empowerment;*
- *w zakresie motywowania – dobór właściwych narzędzi i metod motywacji kreatywnych jednostek;*
- *w zakresie kontroli – dobór metod i mierników oceny efektów zarządzania kreatywnością pracowników.*

Z celu głównego pracy zostały wyprowadzone następujące cele szczegółowe:

- 1) identyfikacja metod i mierników oceny kreatywności pracowników stosowanych w sektorze kreatywnym;
- 2) identyfikacja metod zarządzania kreatywnością pracowników badanego sektora;
- 3) ocena obecnego poziomu kreatywności pracowników w badanym sektorze;
- 4) identyfikacja czynników stymulujących i hamujących kreatywność pracowników sektora kreatywnego;
- 5) ocena procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym pod kątem systemowości.

Na podstawie powyższych problemów badawczych sformułowano hipotezy, które zostały poddane weryfikacji. W efekcie hipotezą główną rozprawy jest twierdzenie, że **systemowe zarządzanie kreatywnością przyczynia się do osiągnięcia wysokiego poziomu kreatywności pracowników, co zwiększa szanse na tworzenie innowacyjnych rozwiązań.**

Hipoteza główna została wsparta pomocniczymi hipotezami szczegółowymi:

- 1) Poziom kreatywności pracowników sektora kreatywnego jest wysoki.
- 2) Proces zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach ma charakter systemowy.
- 3) Wysoki poziom kreatywności pracowników pozytywnie wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów).
- 4) Głównymi czynnikami pobudzającymi kreatywność pracowników sektora kreatywnego są: specyficzna kultura organizacyjna oraz stosowane metody motywacji.
- 5) Dobór personelu w większości przedsiębiorstw badanego sektora realizowany jest z pominięciem aspektu kreatywności.

3. Układ pracy

Zasadniczemu celowi i zakresowi badań podporządkowano określony układ pracy, na którą składa się pięć rozdziałów o różnorodnym charakterze: teoretycznym, metodycznym i empirycznym.

W **rozdziale pierwszym** na podstawie szczegółowych studiów literatury przedmiotu zaprezentowano teoretyczne aspekty dotyczące kreatywności. Zdefiniowano pojęcie kreatywności, przedstawiono jej wybrane teorie, a także odniesienie autora do wybranych definicji kreatywności. Omówione zostały również poszczególne determinanty kreatywności

pracowników w organizacji, dokonano też charakterystyki kształtowania kreatywnej kultury organizacyjnej.

Rozdział drugi poświęcono charakterystyce procesu zarządzania kreatywnością w organizacji oraz dokonano analizy tego procesu przez pryzmat funkcji zarządzania. Zidentyfikowano i scharakteryzowano planowanie doboru kreatywnych jednostek, metody pobudzania kreatywności, sposoby motywowania kreatywnych jednostek oraz kontrolę kreatywnych jednostek.

W **rozdziale trzecim** przedstawiony został zakres metodyczny badań własnych, zdefiniowano ich przedmiot, cele, problemy badawcze, hipotezy, zmienne i wskaźniki, a także metody, techniki oraz narzędzia badań. W rozdziale tym omówiono także złożoność i problem pomiaru kreatywności, możliwe do zastosowania podejścia w pomiarze (metody, mierniki), jak również problem oceny procesu zarządzania kreatywnością ze wskazaniem możliwych podejść metodycznych. Kluczowe było także scharakteryzowanie grupy badawczej oraz uzasadnienie przeprowadzenia badań w sektorze kreatywnym województwa zachodniopomorskiego. Zaprezentowano również sposób doboru próby badawczej oraz podejście metodyczne zastosowane w badaniu.

W **rozdziale czwartym** podjęto próbę identyfikacji procesu zarządzania kreatywnością pracowników badanych podmiotów sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego w latach 2016–2021. Zdefiniowano pojęcie sektora kreatywnego, ze zwróceniem szczególnej uwagi na zakres działalności tego sektora. Dokonano również szczegółowej charakterystyki sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych zidentyfikowano metody i narzędzia stosowane w procesie zarządzania kreatywnością. Wykonano analizę czynników determinujących oraz blokujących rozwój kreatywności pracowników. Ponadto przeprowadzono ocenę poziomu kreatywności pracowników sektora kreatywnego.

W **rozdziale piątym** dokonano analizy wpływu kreatywności pracowników na tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Oceniono także systemowość w procesie zarządzania kreatywnością pracowników w badanych podmiotach. Następnie zaprezentowano dobre praktyki na podstawie wyników badań jakościowych w formie obserwacji oraz indywidualnych wywiadów w wybranych podmiotach. Na podstawie przeprowadzonych badań został zaproponowany model zarządzania kreatywnością pracowników sektora kreatywnego, który w swojej strukturze odwołuje się do wszystkich podstawowych funkcji zarządzania. W modelu

wskazano sposoby doboru kreatywnych jednostek, metody pobudzania kreatywności, motywowanie kreatywnych jednostek oraz sposoby kontrolowania kreatywności.

4. Metodyka badań

Przedstawiony zakres tematyczny pracy, założone cele i postawione hipotezy badawcze współokreślają przyjęte założenia metodologiczno-metodyczne i zastosowane w pracy podejście badawcze. Tabela 1 prezentuje etapy przeprowadzonych badań.

Zweryfikowanie postawionych hipotez wymagało triangulacji metodycznej wyrażającej się w wykorzystaniu zróżnicowanych źródeł informacji i danych (literatura przedmiotu, dokumentacja badanych podmiotów, informacje i dane pozyskane w drodze wywiadów i badań ankietowych), a także w zastosowaniu zróżnicowanych metod badawczych (analizy ilościowe i jakościowe). Konieczne było dokonanie krytycznej analizy literatury przedmiotu, przeprowadzenie badań empirycznych z wykorzystaniem wybranych metod ilościowych i jakościowych.

Tabela 1. Struktura etapów procesu badawczego

Etap	Rodzaj etapu	Zastosowane narzędzia i metody	Cel	Umiejscowienie w rozprawie doktorskiej
I Konceptualizacja, operacjonalizacja i eksplikacja problemu badawczego	teoretyczno- metodyczny	studia literaturowe	<p>Cel szczegółowy 1: Identyfikacja metod i mierników oceny kreatywności pracowników sektora kreatywnego</p> <p>Cel szczegółowy 2: Identyfikacja metod zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym</p> <p>Cel szczegółowy 4: Identyfikacja czynników stymulujących i hamujących kreatywność pracowników sektora kreatywnego</p>	rozdziały I, II, III

Etap	Rodzaj etapu	Zastosowane narzędzia i metody	Cel	Umiejscowienie w rozprawie doktorskiej
II Identyfikacja i ocena poziomu kreatywności badanej grupy pracowników	empiryczny	<i>Kwestionariusz twórczego zachowania KANH III (załącznik 1)</i>	Cel szczegółowy 3: Ocena obecnego poziomu kreatywności pracowników w badanym sektorze HS1: Poziom kreatywności pracowników sektora kreatywnego jest wysoki	rozdział IV
III Identyfikacja elementów procesu zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach	empiryczny	desk research autorski kwestionariusz ankietowy (załącznik 1)	Cel szczegółowy 5: Ocena procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym HS2: Proces zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach ma charakter systemowy	rozdział IV
IV Ocena wpływu poziomu kreatywności na liczbę tworzonych innowacyjnych rozwiązań	empiryczny	desk research autorski kwestionariusz (załącznik 1)	HS3: Wysoki poziom kreatywności pracowników pozytywnie wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów)	rozdział V
V Identyfikacja czynników stymulujących i hamujących kreatywność	empiryczny	kwestionariusz KPP (załącznik 1) autorski kwestionariusz ankietowy (załącznik 1) obserwacja wywiad indywidualny (załącznik 2)	Cel szczegółowy 4: Identyfikacja stymulatorów i barier rozwoju kreatywności pracowników sektora kreatywnego HS4: Głównymi czynnikami pobudzającymi kreatywność pracowników sektora kreatywnego są: specyficzna kultura organizacyjna oraz stosowane metody motywacji HS5:	rozdział IV

Etap	Rodzaj etapu	Zastosowane narzędzia i metody	Cel	Umiejscowienie w rozprawie doktorskiej
			Dobór personelu w większości przedsiębiorstw badanego sektora realizowany jest z pominięciem aspektu kreatywności	
VI Stworzenie modelu zarządzania kreatywnością pracowników	konceptyjny	wnioskowanie indukcyjno-dedukcyjne	Cel podstawowy: Stworzenie modelu procesu zarządzania kreatywnością pracowników w sektorze kreatywnym	rozdział V

Źródło: Opracowanie własne.

W pierwszym etapie analiz wykorzystano zgromadzone dane zastane do określenia teoretycznych koncepcji kreatywności, jej determinant oraz znaczenia we współczesnych organizacjach, do identyfikacji procesu zarządzania kreatywnością pracowników oraz identyfikacji metod i mierników oceny kreatywności. Pozyskiwanie informacji wtórnych zostało połączone z gromadzeniem danych pierwotnych (terenowych) – informacji powstałych za pomocą procedury badawczej, która została zaprojektowana i zaplanowana do tego celu. Dane, które zostały pozyskane za pomocą badań terenowych, nie były dotychczas znane i nie były dostępne w formie, która umożliwiłaby odpowiedź na problemy badawcze. Badania pierwotne zostały oparte na kontakcie bezpośrednim z podmiotami będącymi źródłem danych i badanymi zjawiskami w celu uzyskania po raz pierwszy informacji, które pozwoliłyby na rozwiązanie postawionych problemów badawczych. Do gromadzenia danych pierwotnych autor wykorzystał metodę badania opinii wybranej grupy respondentów. Gromadzenie informacji odbyło się poprzez wywiady strukturyzowane oraz semistrukturyzowane, a tym samym wybrano metody ilościowe i jakościowe.

W części konceptualno-teoretycznej stosowano metody wnioskowania dedukcyjnego i analizy porównawczej, a na poziomie obserwacyjno-empirycznym posłużono się wnioskowaniem indukcyjno-dedukcyjnym. Technika obroną w badaniu ilościowym był sondaż diagnostyczny, przeprowadzony na podstawie udostępnionej dokumentacji oraz informacji i danych zgromadzonych za pomocą specjalnie zaprojektowanego narzędzia badawczego (ustrukturyzowanego kwestionariusza ankiety), zrealizowany za pomocą wywiadu pośredniego

i bezpośredniego. Badanie jakościowe oparto na dwóch technikach. Pierwszą z nich była obserwacja, która została rozwinięta i wzbogacona o zastosowanie drugiej techniki – wywiadu bezpośredniego prowadzonego na podstawie scenariusza. Tego rodzaju dwutorowo prowadzone analizy przyczyniły się do identyfikacji elementów istotnych dla stworzenia modelowego ujęcia procesu zarządzania kreatywnością.

Dobór próby badawczej był celowy, a horyzont czasowy prowadzonych analiz objął lata 2016–2021. Pod uwagę brano podmioty, spełniające zapisy definicji i wyodrębnione na bazie PKD-2007 oraz zarejestrowane na terenie województwa zachodniopomorskiego.

W części konceptualno-teoretycznej stosowano metody wnioskowania dedukcyjnego i analizy porównawczej, a na poziomie obserwacyjno-empirycznym posłużono się wnioskowaniem indukcyjno-dedukcyjnym. Techniką obraną w badaniu ilościowym był sondaż diagnostyczny, przeprowadzony na podstawie udostępnionej dokumentacji oraz informacji i danych zgromadzonych za pomocą specjalnie zaprojektowanego narzędzia badawczego (ustrukturyzowanego kwestionariusza ankiety), zrealizowany za pomocą wywiadu pośredniego i bezpośredniego. Badanie jakościowe oparto na dwóch technikach. Pierwszą z nich była obserwacja, która została rozwinięta i wzbogacona o zastosowanie drugiej techniki – wywiadu bezpośredniego prowadzonego na podstawie scenariusza. Tego rodzaju dwutorowo prowadzone analizy przyczyniły się do identyfikacji elementów istotnych dla stworzenia modelowego ujęcia procesu zarządzania kreatywnością.

Zakres podmiotowy projektowanych badań objął pracowników przedsiębiorstw sektora kreatywnego i było to rozpatrywane dwupłaszczyznowo. Po pierwsze chodziło o podmioty gospodarcze, które funkcjonują w wyznaczonej sferze tj. sektor kreatywny województwa zachodniopomorskiego. Natomiast drugą płaszczyznę (wewnętrzną) tworzyli pracownicy tych podmiotów. Wstępnie zaplanowano udział w badaniu dwóch grup pracowników, tj.: kadry menadżerskiej oraz pracowników, w przypadku których zakres powierzonych im zadań (obowiązków) w istotny sposób wiąże się z wymaganiami powiązаныmi z kreatywnością.

Zakładając, że proces zarządzania kreatywnością pracowników nie zależy od miejsca zarejestrowanej działalności gospodarczej, nie ma powodu, aby sądzić, że przedsiębiorstwa sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim w odmienny – w stosunku do pozostałych regionów kraju – sposób realizują wspomniany proces. Z tego względu zdecydowano o przeprowadzeniu badań w województwie zachodniopomorskim.

Przeprowadzona analiza bazy danych (www.infoveriti.pl) pozwoliła ustalić, że w województwie zachodniopomorskim w roku 2019 wśród zarejestrowanych podmiotów

gospodarczych 4385 przedsiębiorstw można zaliczyć (na podstawie PKD 2007) do sektora kreatywnego.

W kolejnym kroku doboru próby ze wskazanej populacji odrzucono przedsiębiorstwa, które nie zatrudniają pracowników (stanowią jednoosobową działalność gospodarczą), uznając, że w tego rodzaju podmiotach nie zarządza się personelem, w związku z tym trudno mówić również o zarządzaniu kreatywnością. Liczba tego rodzaju podmiotów w województwie zachodniopomorskim wynosiła 3927 i byli to głównie tzw. freelancerzy – osoby pracujące bez etatu, realizujące projekty na zlecenie, najczęściej specjalizujące się w danej dziedzinie.

W rezultacie po odrzuceniu tzw. jednoosobowych działalności gospodarczych na obecnym etapie próbę zawężono do 458 przedsiębiorstw. Z uwagi na to, że badania były prowadzone w czasie pandemii COVID-19, w trakcie analizy próby 458 przedsiębiorstw okazało się, że wiele z nich zawiesiło działalność lub przestało funkcjonować – na co wpływ miała również pandemia. Próba została ostatecznie zawężona do 307 przedsiębiorstw. Tym samym wybrana próba stanowiła próbę celową, w której mogły się znaleźć wyłącznie podmioty zatrudniające kilku pracowników. Wśród badanych, znalazły się podmioty ze wszystkich sekcji PKD, tworzące sektor kreatywny. Dobranie próby w taki sposób pozwoliło na szerokie zapoznanie się z sektorem kreatywnym województwa zachodniopomorskiego w aspekcie zarządzania kreatywnością pracowników.

Zaproszenie do badania skierowano do wszystkich wybranych w wyżej wymieniony sposób celowy przedsiębiorstw tj. 307 podmiotów. Zgodę na wzięcie udziału w badaniu wyraziło 89 przedsiębiorstw co stanowiło blisko 29% wyznaczonej populacji. W badaniach ankietowych udział wzięło 125 pracowników zatrudnionych w wyżej wymienionych 89 sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego. Badania zaprojektowano w taki sposób, że były prowadzone na dwóch płaszczyznach. Pierwszą płaszczyznę stanowił podmiot i próba badawcza obejmująca 89 podmiotów. Drugą płaszczyznę stanowili pracownicy zatrudnieni w tych podmiotach. W niektórych podmiotach udział w badaniu wzięł jeden pracownik lub przedstawiciel kadry kierowniczej, a w innych większa liczba osób.

Podmioty sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego, które stanowiły badaną próbę, na podstawie PKD 2007 prezentowały się następująco:

- sekcja G – 7 podmiotów (8%);
- sekcja J – 39 podmiotów (44%);
- sekcja M – 34 podmioty (38%);
- sekcja R – 9 podmiotów (10%).

Ramy realizowanego badania wyznaczone były przez zakres czasowy oraz przestrzenny. Badania (terenowe) realizowano od marca 2020 roku do stycznia 2022 roku na terenie województwa zachodniopomorskiego. Znaczne wydłużenie czasu badań spowodowane było pandemią COVID-19, w trakcie której prowadzenie badań było bardzo utrudnione, a w niektórych miesiącach niemożliwe.

4. Wybrane wyniki badań

W badaniach podjęto próbę identyfikacji procesu zarządzania kreatywnością pracowników badanych podmiotów sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego.

Celem uzyskania ścieżki weryfikacji hipotezy głównej, wybrane wyniki badań przeprowadzanych na potrzeby rozprawy doktorskiej przedstawiono poniżej w kontekście weryfikacji poszczególnych hipotez cząstkowych.

HS1: Poziom kreatywności pracowników sektora kreatywnego jest wysoki.

W celu weryfikacji pierwszej hipotezy szczegółowej wykorzystano narzędzie KANH-III (Kwestionariusz Twórczego Zachowania) autorstwa S. Popka i R.E. Bernackiej, M. Gierczyka. Opierając się na proponowanej przez autorów skali stenowej, w badaniach przyjęto zasadę oceny w tym zakresie zgodnie z tabelą 2. Jeśli pracownik uzyskał punkty mieszczące się w steniu 7–10, wykazuje się nonkonformizmem, zachowaniami heurystycznymi i wysoką postawą twórczą, w przypadku, gdy uzyska punkty w 4. steniu i poniżej, charakteryzuje się konformizmem, zachowaniami algorytmicznymi oraz postawą odtwórczą. Natomiast jeśli uzyska wyniki w stenach 5–6, charakteryzuje się przeciętnością.

Tabela 2. Określenie nasilenia zachowań pracowników na podstawie wyniku stenowego

Steny	Poziom
1–4	niski (konformizm, zachowania algorytmiczne, postawa odtwórcza)
5–6	przeciętny (zachowania neutralne)
7–10	wysoki (nonkonformizm, zachowania heurystyczne, postawa twórcza)

Źródło: Opracowanie własne.

Wykonano analizę ilościową wyników testu KANH III, a wyniki skali Nonkonformizm–konformizm, Zachowania algorytmiczne–heurystyczne oraz Postawa twórcza zaprezentowano na wykresach 1-6.

Wyniki analizy wykazały, że średni poziom konformizmu–nonkonformizmu wśród pracowników sektora kreatywnego wynosił 38,66, przy odchyleniu standardowym 6,35. Minimalny wynik wśród osób badanych wynosił 9,00, a maksymalny 51,00.

Odnosząc to do norm stenowych dla skali Konformizm–nonkonformizm, umieszczonych w tabeli 3, należy stwierdzić, że średni wynik badanych pracowników mieści w 7. stenie i powyżej. Oznacza to, że wśród badanej próby bardziej przejawia się nonkonformizm, który idzie w parze z kreatywnością. Jak możemy zaobserwować na wykresie 1, jedynie czterech pracowników z badanej próby przejawia się postawą konformizmu, natomiast 24 wykazuje przeciętność. Z kolei 94 pracowników wykazuje postawę nonkonformizmu.

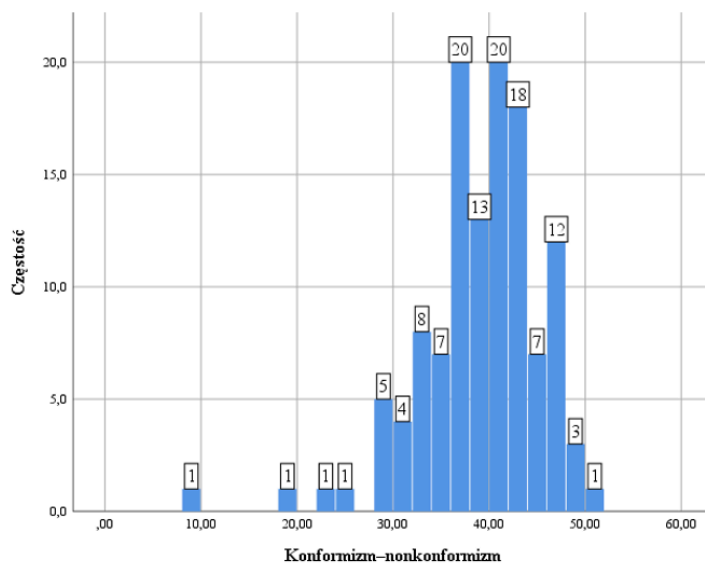
Tabela 3. Normy stenowe dla skali N – Konformizm–nonkonformizm badanej próby

Konformizm–nonkonformizm Pracownicy sektora kreatywnego woj. zachodniopomorskiego	
Punkty	Sten
≤9	1
10–14	2
15–19	3
19–23	4
24–28	5
29–33	6
34–38	7
39–43	8
44–48	9
≥49	10

Źródło: Opracowanie własne.

Wspomniane postawy można analizować poprzez cztery czynniki, które wyjaśniają łącznie 49% wariacji skali Konformizm–nonkonformizm, co wskazuje, że są one przeciętnie silne. Dokonując analizy czynnikowej, jak pokazuje tabela 4, można wyodrębnić cztery czynniki w skali Konformizm–nonkonformizm.

W badanej próbie zdecydowanie przeważa postawa nonkonformistyczna, która bardzo silnie przyczynia się do zachowań kreatywnych w miejscu pracy.



Wykres 1. Wyniki skali Konformizm–nonkonformizm dla badanej próby sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4. Czynniki I–IV skali służącej do oceny pomiaru zachowania konformizm–nonkonformizm badanej próby sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego

Czynnik I – motywacja samoistna		
Konformizm	Numer stwierdzenia w formularzu	Nonkonformizm
Słaba odporność i wytrwałość	20	Odporność i wytrwałość
Uległość	18	Konsekwencja
Zależność	12	Niezależność
Niesamodzielność	7	Samoorganizacja
Brak krytycyzmu	25	Samokrytycyzm
Czynnik II – krytyczna niezależność		
Konformizm	Numer stwierdzenia w formularzu	Nonkonformizm
Podporządkowanie	4	Dominacja
Nietolerancyjność	5	Tolerancyjność
Niskie poczucie własnej wartości	26	Wysokie poczucie własnej wartości
Pasywność	22	Aktywność
Stereotypowość	9	Oryginalność
Czynnik III – otwartość		
Konformizm	Numer stwierdzenia w formularzu	Nonkonformizm
Defensywność	16	Otwartość
Sztywność intelektualna	2	Elastyczność adaptacyjna
Czynnik IV – odwaga		
Konformizm	Numer stwierdzenia w formularzu	Nonkonformizm
Lękliwość	24	Odwaga

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.E. Bernacka, S. Popek, M. Gierczyk, *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH III – prezentacja właściwości psychometrycznych*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J – Paedagogia-Psychologia* 2016, vol. 29, nr 3, s. 42–44.

Kolejna skala służy do pomiaru zachowania algorytmicznego–heurystycznego. Wyniki analizy wykazały, że średni poziom zachowania algorytmicznego–heurystycznego pracowników sektora kreatywnego wynosił 37,56, przy odchyleniu standardowym 6,92. Minimalny wynik wśród osób badanych wynosił 22,00, a maksymalny 52,00.

Odnosząc średni wynik do norm stenowych dla skali Zachowanie algorytmiczne–heurystyczne, umieszczonych w tabeli 5, można stwierdzić, że wśród badanej próby dominują zachowania przeciętne ze wskazaniem na zachowania heurystyczne. Jak można zauważyć na wykresie 2, zachowania algorytmiczne wykazuje 19 pracowników z badanej próby. W przypadku 36 badanych odnotowano zachowania o charakterze przeciętnym, natomiast 62 osoby przejawiały zachowania o charakterze heurystycznym, które wykazują się kreatywnością.

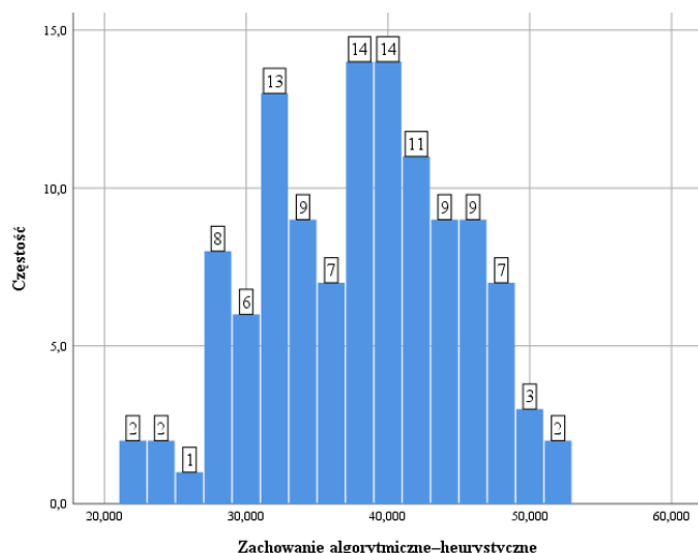
Tabela 5. Normy stenowe dla skali H – Zachowania algorytmiczne–heurystyczne badanej próby

Zachowania algorytmiczne–heurystyczne Pracownicy sektora kreatywnego woj. zachodniopomorskiego	
Punkty	Sten
≤22	1
23–25	2
26–28	3
29–31	4
32–34	5
35–37	6
38–40	7
41–43	8
44–46	9
≥47	10

Źródło: Opracowanie własne.

W skali służącej do pomiaru zachowania algorytmicznego–heurystycznego do ustalenia liczby czynników użyto kryterium wykresu osypiska i stwierdzono, że należy wyodrębnić cztery czynniki, które wyjaśniają łącznie 48% wariacji wyników wspomnianej skali, co wskazuje na przeciętnie silne oddziaływanie. Dokonując analizy czynnikowej, można wyodrębnić cztery czynniki, które zostały przedstawione w tabeli 6.

W badanej próbie przeważają zachowania heurystyczne, co również sprzyja postawie kreatywnej.



Wykres 2. Wyniki skali Zachowanie algorytmiczne–heurystyczne dla badanej próby sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 6. Czynniki skali służącej do oceny zachowania algorytmicznego–heurystycznego badanej próby sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego

Czynnik I – refleksyjna otwartość		
Zachowania heurystyczne	Numer stwierdzenia w formularzu	Zachowania algorytmiczne
Aktywność poznawcza	21	Bierność poznawcza
Uczenie się przez zrozumienie	8	Uczenie się przez zrozumienie
Myślenie dywergencyjne	14	Myślenie konwergencyjne
Duża refleksyjność	3	Mała refleksyjność
Samodzielność obserwacji	13	Spostrzegawczość kierowania
Samodzielność intelektualna	6	„Wdrukowywanie się”
Czynnik II – uzdolnienia innowacyjne		
Zachowania heurystyczne	Numer stwierdzenia w formularzu	Zachowania algorytmiczne
Sprawność i umiejętność konstrukcyjna	17	Niska sprawność i umiejętność konstrukcyjna
Pomysłowość techniczna	23	Brak pomysłowości technicznej
Czynnik III – uzdolnienia twórcze		
Zachowania heurystyczne	Numer stwierdzenia w formularzu	Zachowania algorytmiczne
Uzdolnienia artystyczne	10	Brak uzdolnień artystycznych
Wyobraźnia twórcza	11	Wyobraźnia odtwórcza
Twórczość werbalna	1	Odtwórczość werbalna

Czynnik IV – samodzielność poznawcza		
Zachowania heurystyczne	Numer stwierdzenia w formularzu	Zachowania algorytmiczne
Elastyczność intelektualna	19	Szttywność intelektualna
Uczenie się samodzielne	15	Uczenie się ukierunkowane

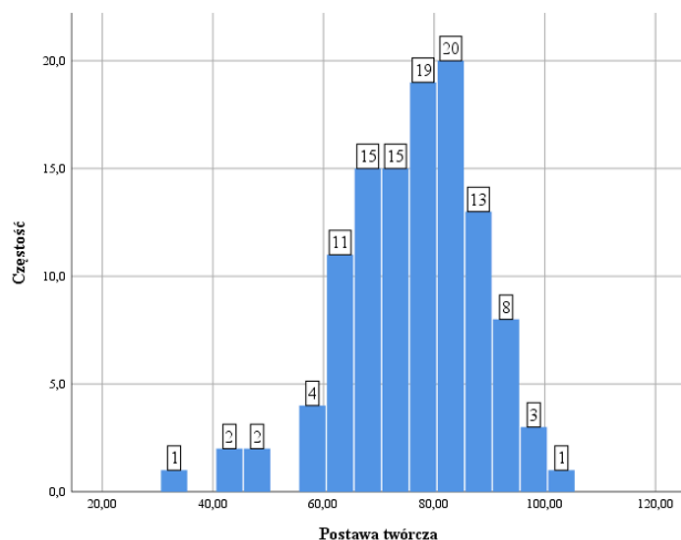
Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.E. Bernacka, S. Popek, M. Gierczyk, *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH III – prezentacja właściwości psychometrycznych*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J – Paedagogia-Psychologia* 2016, vol. 29, nr 3, s. 44–45.

Stosownie do wytycznych analizy w zakresie oceny postawy twórczej badanie w tym zakresie przeprowadzono na podstawie przeznaczonej do tego celu skali stworzonej na bazie dwóch poprzednich skal. Zostały one zestawione razem i połączone w jedną, tworząc skalę oceny postawy twórczej. Wyniki analizy wykazały, że średni poziom postawy twórczej wśród osób badanych wynosił 76,00, przy odchyleniu standardowym równym 12,24. Minimalny wynik wśród osób badanych wynosił 33,00, a maksymalny 101,00. Odnosząc to do norm stenowych, które zostały zaprezentowane w tabeli 7, należy stwierdzić, że wśród badanej próby dominuje postawa twórcza, tym samym poziom kreatywności badanych pracowników jest wysoki. Jak możemy zauważyć na wykresie 3, jedynie cztery osoby z badanej próby wykazują się postawą odtwórczą, natomiast 37 osób cechuje przeciętność. 73 osoby z badanej próby wykazują postawę twórczą, co można interpretować jako wysoki poziom kreatywności.

Tabela 7. Normy stenowe dla skali N+H – Postawa twórcza badanej próby

Postawa twórcza	
Pracownicy sektora kreatywnego woj. zachodniopomorskiego	
Punkty	Sten
≤33	1
34–41	2
42–49	3
50–57	4
58–65	5
66–73	6
74–81	7
82–89	8
90–97	9
≥98	10

Źródło: Opracowanie własne.



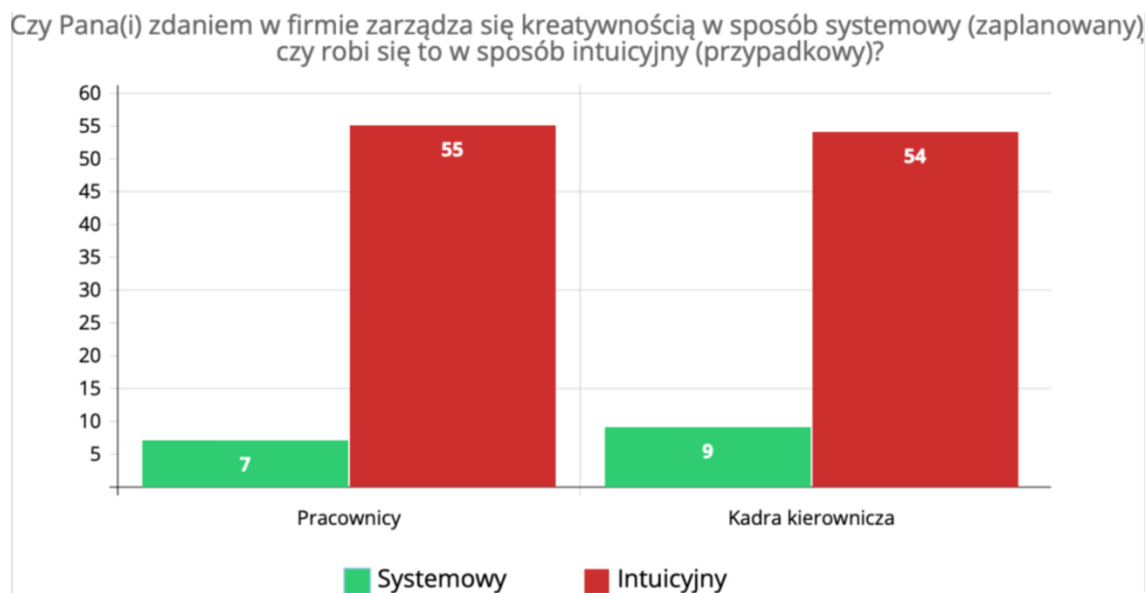
Wykres 3. Wyniki skali Postawa twórcza dla badanej próby sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego

Źródło: opracowanie własne

Z badania wynika, że pracownicy w większości wykazywali się postawą nonkonformistyczną, przejawiali z przewagą zachowania heurystyczne oraz dominowała wśród nich postawa twórcza, co świadczy o wysokim poziomie kreatywności. Tym samym można stwierdzić, że stawiana HS1 – została potwierdzona.

HS2: Proces zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach ma charakter systemowy.

Badania wykazały, że aż 87% uznaje, że iż w ich przedsiębiorstwie zarządzanie kreatywnością ma charakter jedynie intuicyjny i brak w nim systemowości – wykres 4. Wynik jest zaskakujący, gdyż w zestawieniu z ustaleniami odnośnie podejmowania różnego rodzaju działań w zakresie zarządzania kreatywnością (rozpatrywanych z punktu widzenia określonych funkcji zarządzania) świadczyć może o niepełnej świadomości badanych w przedmiotowej sprawie. Jak zatem widać, w uzyskanych rezultatach badań pojawia się na tym tle określony dysonans poznawczy. Najbardziej prawdopodobną przyczyną zidentyfikowanej rozbieżności pomiędzy oceną respondentów odnośnie systemowości procesu zarządzania kreatywnością a faktycznie zidentyfikowanymi działaniami w tym zakresie, jest odmienny sposób rozumienia pojęcia systemowości procesu zarządzania.



Wykres 4. Systemowość procesu zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego

Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę zidentyfikowane metody, narzędzia oraz sposób organizacji określonych podprocesów (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola), tworzące łącznie systemy zarządzania kreatywnością występujące w badanych podmiotach, uznać należy (wbrew opinii wyrażanej przez większość badanych respondentów), że proces zarządzania kreatywnością ma jednak charakter systemowy. Wymagane jest jednak dalsze doskonalenie tego procesu i szersze uświadomienie szczególnie wśród kadry zarządzającej. Tym samym można uznać, że HS2 została zweryfikowana pozytywnie.

HS3: Wysoki poziom kreatywności pracowników pozytywnie wpływa na liczbę stworzonych innowacyjnych rozwiązań (projektów).

W celu weryfikacji HS3 dokonano analizy współzmienności poziomu kreatywności i liczby kreatywnych rozwiązań. W tym celu postawiono badanej próbie pytanie: *Ile innowacyjnych rozwiązań (projektów) udało się Państwu zrealizować w ciągu ostatnich pięciu lat?* Wyniki zostały zestawione w tabeli 8.

Tabela 8. Struktura badanych przedsiębiorstw sektora kreatywnego w województwie zachodniopomorskim pod względem liczby stworzonych innowacji w latach 2016–2021

Liczba innowacyjnych rozwiązań stworzonych w latach 2016–2021	Liczba podmiotów wskazujących odpowiedź	% badanych podmiotów

0–2	29	45
3–5	20	33
6 i więcej	40	22
Razem	89	100

Źródło: Opracowanie własne.

Przez wzgląd na duże zróżnicowanie odpowiedzi osób badanych dotyczących tworzenia innowacyjnych rozwiązań, postanowiono zmienić zmienną liczbę innowacyjnych rozwiązań na poziom innowacyjnych rozwiązań, przyjmując następujące założenia:

- 0–2 innowacje- uznano za brak innowacyjnych rozwiązań w ciągu pięciu lat;
- 3–5 innowacji – niski poziom tworzenia innowacyjnych rozwiązań w ciągu pięciu lat;
- 6 i więcej innowacji – tworzenie innowacyjnych rozwiązań w ciągu pięciu lat.

Następnie przeprowadzono analizę korelacji ρ Spearmana. Wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 9.

Tabela 9. Korelacja poziomu innowacyjnych rozwiązań i wyznaczników kreatywności

Wyznaczniki kreatywności	Współczynnik	Konformizm–nonkonformizm	Zachowanie algorytmiczne–heurystyczne	Postawa twórcza
Kreatywne rozwiązania	ρ Spearmana	0,31	0,43	0,40
	Istotność	0,045	0,005	0,010

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki analizy wykazały przeciętną, dodatnią, istotną statystycznie korelację pomiędzy wszystkimi badanymi zmiennymi. Oznacza to, że im osoby badane osiągały wyższy wynik na skalach Konformizm–nonkonformizm, Zachowania algorytmiczne–heurystyczne oraz Postawa twórcza, tym wyższy był ich poziom *kreatywnych rozwiązań*. Tym samym HS3 została potwierdzona.

HS4: *Głównymi czynnikami pobudzającymi kreatywność pracowników sektora kreatywnego są: specyficzna kultura organizacyjna oraz stosowane metody motywacji.*

W celu potwierdzenia HS4 przeprowadzono analizę ilościową danych pozyskanych przy użyciu kwestionariusza KKKP. Do oceny stwierdzeń, na które odpowiadali badani, została użyta również skala Likerta – wariant 5-punktowy, zaprezentowana w tabeli 10, gdzie za wybór danego stwierdzenia badani otrzymywali punkty. Szczegółowe wyniki przeprowadzonych analiz zaprezentowano na wykresach 5–7.

Tabela 10. Skala Likerta KKKP

Poziom oceny danego stwierdzenia	Punkty
Zdecydowanie się zgadzam	5
Raczej się zgadzam	4
Ani tak, ani nie	3
Raczej się zgadzam	2
Zdecydowanie się nie zgadzam	1

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki analizy wykazały, że średni poziom wolności i debaty wśród badanych osób wyniósł 81,48, przy odchyleniu standardowym równym 19,63. Minimalny wynik wśród osób badanych wyniósł 28,00, a maksymalny 115,00. Oznacza to, że pracownicy sektora kreatywnego w większości uznają swoje miejsce pracy za sprzyjające debacie i wolności (wykres 5).

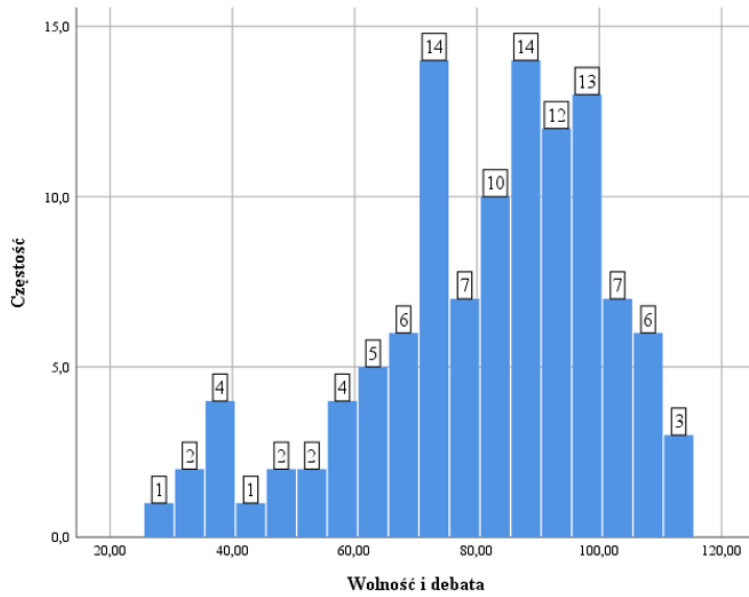
Wyniki analizy wykazały, że średni poziom wyzwania wśród badanych osób wyniósł 64,47, przy odchyleniu standardowym równym 11,51. Minimalny wynik wśród osób badanych wyniósł 29,00, a maksymalny 85,00. Oznacza to, że w większości badanych przedsiębiorstw przed pracownikami stawiane są motywujące zadania, które są dla nich ciekawymi wyzwaniami, co pozytywnie wpływa na ich kreatywność (wykres 6).

Wyniki analizy wykazały, że średni poziom konfliktowości wśród badanych osób wyniósł 17,70, przy odchyleniu standardowym równym 4,21. Minimalny wynik wśród osób badanych wyniósł 9,00, a maksymalny 30,00. Oznacza to, że badani pracownicy postrzegają swoje otoczenie pracy jako mało konfliktogenne (wykres 7).

Na podstawie analizy czynnikowej określone zostały następujące czynniki: wolność i debata, wyzwanie oraz konflikt. Czynniki pierwsze odpowiada w największej mierze za relacje interpersonalne istniejące w organizacji – w badanej próbie relacje te są utrzymane na właściwym poziomie.

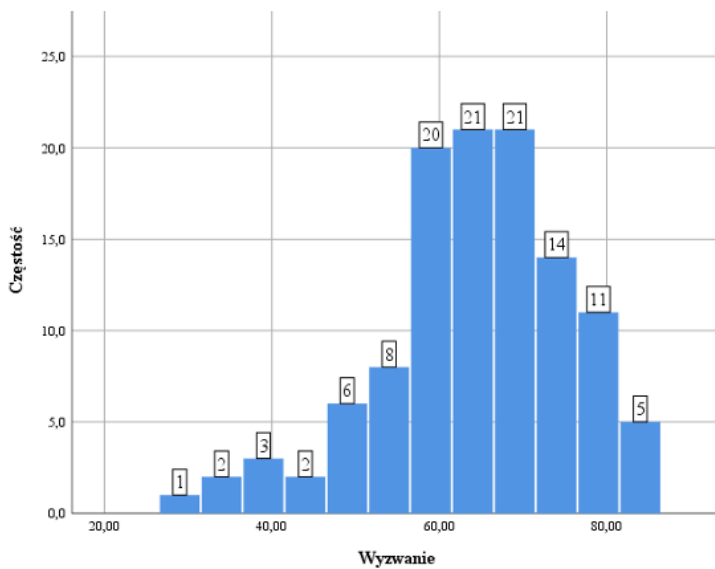
Kolejny czynnik, wyzwanie, charakteryzuje spójność zadaniową organizacji. Tutaj również pracownicy sektora kreatywnego wskazali, że organizacja zapewnia im pracę, która stawia przed nimi wyzwania.

Ostatnim z wymienionych czynników jest konflikt, który zaprzecza dwóm poprzednim skalom, bowiem jest czynnikiem bardziej hamującym niż stymulującym kreatywność, a jedynie w określonych sytuacjach wpływa pozytywnie. Analiza czynnikowa dowiodła, że w badanej próbie rzadko dochodzi do konfliktów, co sprzyja rozwojowi kreatywności.



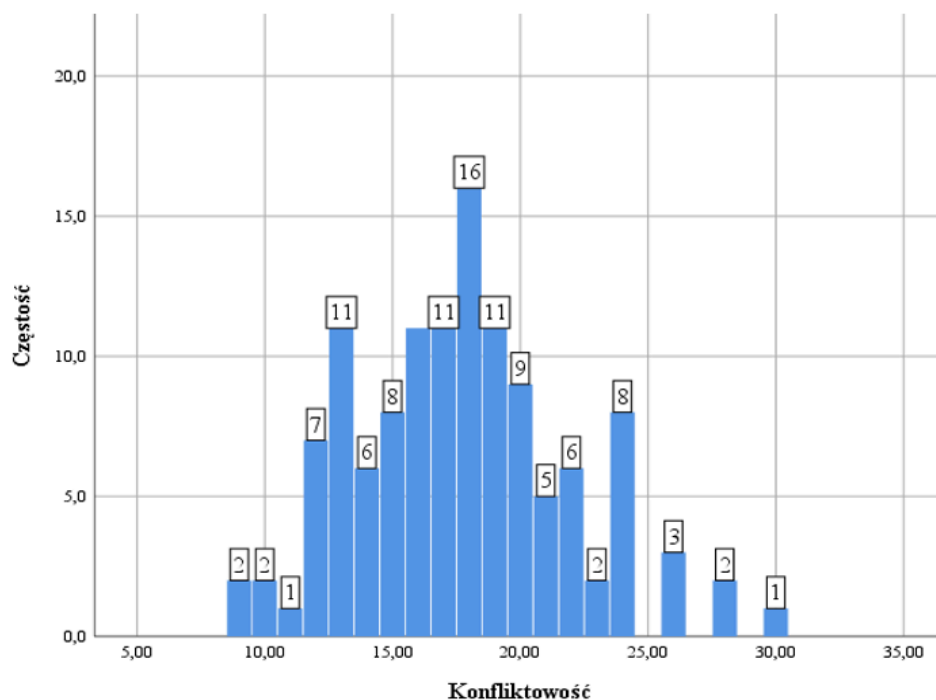
Wykres 5. Wyniki skali Wolność i debata dla badanej próby sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 6. Wyniki skali Wyzwanie dla badanej próby sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 7. Wyniki skali Konfliktowość dla badanej próby sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego

Źródło: Opracowanie własne.

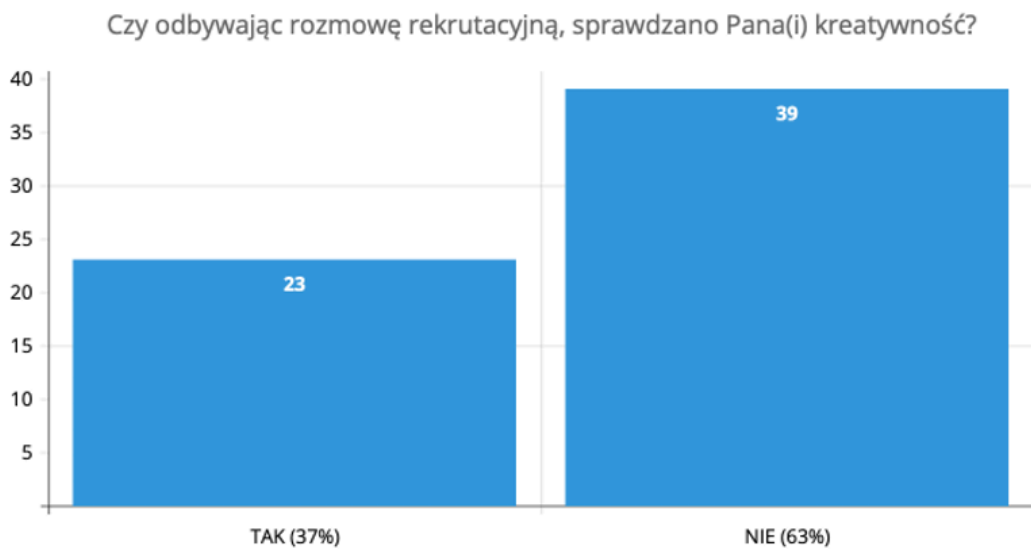
Analiza kwestionariusza KKKP wykazała, że w badanej próbie sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego jest zapewniony kreatywny klimat pracy, co pozytywnie wpływa na rozwój kreatywności pracowników.

Na podstawie powyższych analiz można stwierdzić, że właściwa motywacja pracowników, przy użyciu odpowiednich metod i narzędzi, które aktualnie są stosowane w badanych podmiotach, oraz specyficzna kultura organizacyjna pozytywnie wpływają na rozwój kreatywności pracowników. Należy je uznać za jedno z ważniejszych stymulatorów kreatywności. Są bardzo istotne, gdyż znacząco oddziałują na kreatywność w miejscu pracy. Tym samym można pozytywnie zweryfikować HS4.

HS5: Dobór personelu w większości przedsiębiorstw badanego sektora realizowany jest z pominięciem aspektu kreatywności.

W celu ustalenia, czy w badanych przedsiębiorstwach procedura rekrutacyjna przewiduje sprawdzenie poziomu kreatywności kandydatów, postanowiono zapytać o tę kwestię pracowników oraz dodatkowo ustalić opinię kadry kierowniczej w przedmiotowej sprawie.

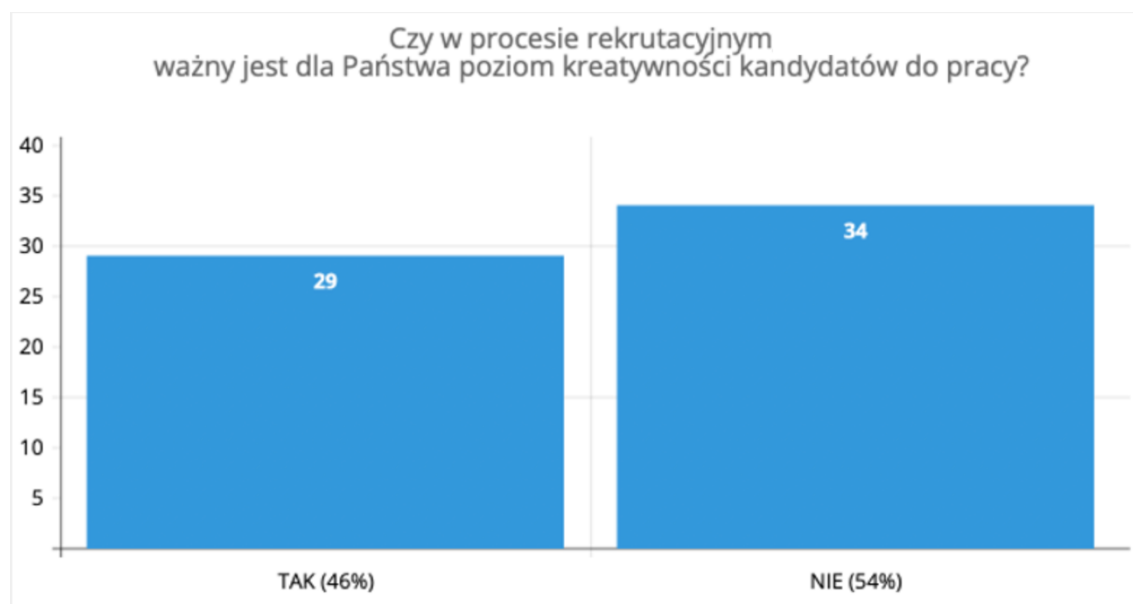
Odpowiednie pytania zawarto w kwestionariuszu ankiety. Wyniki zostały przedstawione na wykresach 8 i 9.



Wykres 8. Sprawdzanie poziomu kreatywności kandydatów przez przedsiębiorstwo podczas procesu rekrutacji zdaniem badanej próby według pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z odpowiedzi, 63% badanych z grupy pracowników stwierdziło, że nie była sprawdzana ich kreatywność podczas rozmowy rekrutacyjnej, a 37% pracowników było odmiennego zdania.



Wykres 9. Sprawdzanie poziomu kreatywności kandydatów przez przedsiębiorstwo podczas procesu rekrutacji zdaniem badanej próby według kadry kierowniczej

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki analizy wykazały, że 54% badanych z grupy kadry kierowniczej zadeklarowało, że poziom kreatywności w procesie rekrutacyjnym nie jest ważny, natomiast prawie połowa – 46% – była odmiennego zdania.

W zdecydowanej większości przypadków pracownicy byli rekrutowani bez sprawdzenia poziomu ich kreatywności, co w połączeniu z zaskakującym stanowiskiem większości menadżerów o tym, że nie jest dla nich ważny poziom kreatywności kandydatów do pracy, pozwala stwierdzić, że dobór personelu zasadniczo realizowany jest z pominięciem aspektu kreatywności. Oznacza to, że pracodawca, przyjmując do pracy w badanych podmiotach gospodarczych, mimo iż potrzebuje kreatywnych pracowników, to nie wie, jakim potencjałem kreatywności dysponują na starcie jego pracownicy. To z kolei może się wiązać z zatrudnieniem niewłaściwych kandydatów, a także objawiać się dylematami, w jakim zakresie i jakimi metodami należy pobudzać kreatywność zatrudnionych, jak te osoby motywować, by były kreatywne, itp.

Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że według 59% badanych kreatywność nie była sprawdzana podczas rekrutacji i nie jest istotna dla przedsiębiorstwa. Natomiast 41% stwierdziło, że poziom kreatywności był sprawdzany podczas rekrutacji i jest ona istotna dla przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że otrzymany wynik wskazuje, że w większości przedsiębiorstw z badanej próby aspekt kreatywności nie jest ważny podczas rekrutacji. Tym samym można uznać, że jeśli na samym początku aspekt kreatywności nie jest istotny dla przedsiębiorstw, to może to prowadzić do zatrudniania niewłaściwych osób, a także wpływać na powstawanie innych barier związanych z kreatywnością. Postawiona HS5 – zostaje potwierdzona.

HG: Systemowe zarządzanie kreatywnością przyczynia się do osiągnięcia wysokiego poziomu kreatywności pracowników, co zwiększa szanse na tworzenie innowacyjnych rozwiązań.

W celu weryfikacji HG dokonano analizy wpływu zarządzania kreatywnością na liczbę projektów, jakie są tworzone w badanych podmiotach. Postawiono badanej próbie pytanie: *Czy uważa Pan(i), że na ilość realizacji innowacyjnych projektów wpływ ma świadome zarządzanie kreatywnością?* Wyniki zostały przedstawione na wykresie 10.



Wykres 10. Wpływ świadomego zarządzania kreatywnością na liczbę innowacyjnych rozwiązań w badanej próbie sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego

Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu wzięli udział wszyscy respondenci tj. 125 osób udzieliło odpowiedzi. Wyniki analizy wykazały, że najczęściej badana próba twierdziła, że kreatywność wpływa na liczbę powstających innowacyjnych projektów – 38%. Najrzadziej badana próba uznawała, że brak zarządzania kreatywnością wpływa na małą liczbę innowacyjnych projektów – 26%. Natomiast 36% badanych wskazało, że nie ma różnicy, czy w firmie zarządza się kreatywnością, czy nie, gdyż liczba projektów byłaby taka sama. Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko 1/3 badanych wiąże liczbę innowacyjnych projektów z kreatywnością pracowników oraz że więcej niż 1/3 badanych uważa, że przykładanie lub nie uwagi do kreatywności nie ma żadnego znaczenia dla liczby innowacyjnych projektów, które realizuje podmiot. Zdziwiające jest również to, że bardzo podobnie na ten temat wypowiadają się przedstawiciele kadry kierowniczej. Świadczy to o przeciętnej świadomości respondentów powiązania kreatywności z liczbą innowacyjnych projektów.

Najczęściej wybieraną odpowiedzią wśród pracowników było *Tak, jest to duża liczba zrealizowanych projektów, ponieważ kadra kierownicza przykłada dużą wagę do kreatywności w naszej firmie* – 40%. Najrzadziej wskazywaną odpowiedzią było *Nie, jest to mała liczba zrealizowanych projektów, ponieważ kadra kierownicza nie przykłada dużej wagi do kreatywności w naszej firmie* – 21%. Natomiast 39% pracowników wybrało odpowiedź *Nie ma różnicy, czy kadra kierownicza przykłada wagę do kreatywności*.

Jeśli chodzi o kadre kierowniczą, to wyniki analizy wykazały, że najczęściej wybieraną odpowiedzią badanych było *Tak, jest to duża liczba zrealizowanych projektów, ponieważ*

przykładamy dużą wagę do kreatywności w naszej firmie – 37%. Najrzadziej udzielana była odpowiedź Nie, jest to mała liczba zrealizowanych projektów, ponieważ nie przykładamy dużej wagi do kreatywności w naszej firmie – 30%. Natomiast 33% badanych z tej grupy uważa, że Nie ma różnicy, czy przykładamy wagę do kreatywności – 33%.

Można stwierdzić, że badana próba w większości uważa, że zarządzanie kreatywnością wpływa na liczbę powstałych innowacji. Badania wykazały, że w badanych podmiotach można mówić o systemowym zarządzaniu kreatywnością pracowników, gdyż wszystkie aspekty tego procesu (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) są uwzględniane, tyle że w sposób intuicyjny, a nie w pełni uświadomiony i zaplanowany. Badania również potwierdziły, że poziom kreatywności badanej próby jest wysoki, co może przyczyniać się do powstawania innowacyjnych rozwiązań. Dlatego też można uznać, że HG została potwierdzona.

6. Wnioski końcowe i rekomendacje

Konkurencyjność współczesnych organizacji nastawionych na innowacje w znacznym stopniu zależy od ich kreatywności. Zmienność otoczenia przedsiębiorstwa wymusza podejmowanie ciągłych i często niestandardowych działań, co oznacza potrzebę kreatywności oraz pojawienie się dla niej określonej przestrzeni. Kreatywność to pojęcie wielowymiarowe i niejednoznaczne, przez to cały czas różnie definiowane przez badaczy. Niejednoznaczność tego zagadnienia sprawia, że kreatywność podlega eksploracji na wielu płaszczyznach.

Powszechne stały się również pojęcia ekonomia kreatywności czy gospodarka kreatywna, a kreatywność stała się niematerialnym zasobem, czynnikiem produkcji, którym należy zarządzać, aby jeszcze lepiej wykorzystać jego potencjał. Jest to zasób unikalny, cenny i na pewno trudny do imitowania. Koncentracja ludzi wykształconych, o wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach, którzy charakteryzują się również wysokim poziomem kreatywności, prowadzi do powstania kapitału kreatywnego. Kapitał ten ma ogromny wpływ na rozwój poszczególnych regionów, czego świadomość jest coraz bardziej widoczna w działaniach współczesnych przedsiębiorców nastawionych na rozwój i nowoczesność. Dużą rolę odgrywa w tym także globalizacja, dzięki której przepływ informacji jest bardzo szybki, a kreatywni pracownicy mogą swobodnie przemieszczać się po świecie i podejmować pracę tam, gdzie chcą, co również wpływa na powstawanie coraz większej liczby innowacyjnych rozwiązań. Kreatywność odgrywa znaczącą rolę, jeśli chodzi o rozwój sektora kreatywnego, gdyż nowoczesne gospodarki oparte są na kreatywności ludzi i dzięki niej się rozwijają.

Autor założył, że sektor kreatywny jest głównym skupiskiem kreatywności, gdyż z założenia powinny pracować w nim jednostki kreatywne, a ich poziom kreatywności jest wysoki. Zarządzający przedsiębiorstwami sektora kreatywnego zaczynają mieć coraz większą świadomość tego, jak ważnym zasobem niematerialnym jest kreatywność, lecz wciąż nie jest to wystarczające, gdyż nie przywiązują do niej należytej uwagi, co skutkuje tym, że potencjał kreatywny pracowników nie jest w pełni wykorzystywany, a tym samym zgromadzony w zatrudnionym personelu kapitał kreatywny nie znajduje właściwego zastosowania i jest marnotrawiony. Wielu menedżerów ma świadomość, że kreatywność jest ważna, lecz nie pielęgnują jej w odpowiedni sposób w swoich przedsiębiorstwach. Chodzi tutaj o brak podejścia systemowego do zarządzania kreatywnością pracowników. Poprzez podejście systemowe rozumie się świadomy i spójny ze wszystkimi funkcjami zarządzania (tj. planowaniem, organizowaniem, kontrolowaniem i motywowaniem) proces zarządzania kreatywnością pracowników, który przyczynia się do osiągnięcia celów organizacji oraz efektu synergii. Systemowość jest oparta na realizacji wszystkich aspektów zarządzania kreatywnością pracowników i powinno to być dokonywane w sposób uświadomiony i zaplanowany. Wymusza ona logiczną analizę realizowanych przez przedsiębiorstwo działań, proponując tzw. podejście procesowe, oraz obliguje w praktyce do określenia i konsekwentnego wykorzystywania reguł, które powinny towarzyszyć tym działaniom.

Przeprowadzone badania wykazały, że wśród badanej próby sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego są podejmowane działania w kierunku zarządzania kreatywnością pracowników w zakresie odpowiadającym co najmniej jednej z funkcji zarządzania. W tym przypadku stwierdzić należy, że zarządzanie kreatywnością nie odbywa się na bazie działań podejmowanych w sposób pełni uświadomiony ale często intuicyjny. Jednak sam fakt realizacji określonych podprocesów zarządzania kreatywnością i powiązanych z nimi metod oraz narzędzi, które w sposób całościowy odnoszą się do działań związanych z kreatywnością pracowników i jej wykorzystania na rzecz realizacji określonych celów organizacji, pozwala na uznanie określonej systemowości procesu zarządzania kreatywnością w badanych podmiotach.

W pracy zwrócono uwagę, że wysoki poziom kreatywności pracowników pozytywnie wpływa na liczbę powstających innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorstwa sektora kreatywnego są nastawione na poszukiwanie nowych pomysłów, które zapewnią konkurencyjność oraz realizację oczekiwanego zysku. Coraz większa liczba nowych pomysłów, a następnie ich komercjalizacja są jak najbardziej pożądane przez sektor – i do tego powinni dążyć zarządzający podmiotami.

Kolejnym ważnym aspektem, który poddano analizie, były stymulatory rozwoju kreatywności pracowników. Aby kreatywność właściwie się rozwijała, a jej poziom stale wzrastał, zarządzający muszą zapewnić ku temu odpowiednie warunki. Jednym z najważniejszych aspektów w tej kwestii jest stworzenie wewnątrz przedsiębiorstwa przestrzeni kreatywnej, która pozytywnie wpływa na rozwój kreatywności pracowników. Dużą rolę odgrywa tutaj również właściwa motywacja pracowników. Jednostki kreatywne to specyficzna grupa pracowników i w ich przypadku nie wystarczy motywacja jedynie bodźcami materialnymi. Zarządzający muszą umiejętnie połączyć motywację materialną z niematerialną, co da pozytywny efekt, a poziom kreatywności pracowników będzie się zwiększał.

Analizie poddano też bariery rozwoju kreatywności pracowników, które należy niwelować, gdyż negatywnie wpływają na jej rozwój. Zarządzający powinni je zidentyfikować, a następnie zrobić wszystko, aby udało się je wyeliminować z przedsiębiorstwa. Błędem, który jest bardzo często popełniany na samym początku, jest zatrudnianie pracowników z pominięciem aspektu kreatywności. Ocena poziomu kreatywności kandydata nie tylko pozwala na wybór najbardziej kreatywnej osoby spośród wszystkich aplikujących, ale też umożliwia ocenę, na ile potencjał kreatywny jest wystarczający / zgodny z potrzebami firmy i w jakich kierunkach można byłoby go rozwijać w przyszłości. Podczas rekrutacji bardzo często aspekt kreatywności nie jest sprawdzany, a co za tym idzie – pracę może dostać osoba, której poziom kreatywności nie jest wystarczający. Tym samym już na samym początku zarządzający przekreślają szansę na rozwój kreatywności. Należałoby zwrócić większą uwagę na aspekt kreatywności podczas rekrutacji i sprawdzać jej poziom.

W niniejszej dysertacji zbadano również, czy systemowe zarządzanie kreatywnością pracowników wpływa na uzyskiwanie wysokiego poziomu ich kreatywności, co może prowadzić do zwiększenia szans na tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Przeprowadzone badania wykazały, że w badanych podmiotach można mówić o systemowym zarządzaniu kreatywnością pracowników, gdyż wszystkie aspekty tego procesu (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) są uwzględniane. Choć zaznaczyć należy, że nadal często ma to charakter bardziej intuicyjny niż w pełni uświadomiony i zaplanowany. Badania również potwierdziły, że poziom kreatywności badanej próby jest wysoki, co może przyczyniać się do powstawania innowacyjnych rozwiązań.

Wśród szeregu rekomendacji kierowanych do zarządzających organizacjami sektora kreatywnego można wskazać kilka dotyczących obszaru zarządzania kreatywnością. Przede wszystkim zwrócić uwagę należy na świadome i zaplanowane podejście do tej kwestii. Każde działanie powinno być wypadkową być wypadkową wiarygodnych metod, pomiarów i

monitorowania osiągnięć. Zarządzający powinni zacząć opracowywać i wdrażać systemy, które umożliwią świadome zarządzanie kreatywnością. W ten sposób kreatywność pracowników i ich potencjał będą jeszcze bardziej wykorzystane i przyniosą większe korzyści dla organizacji w postaci innowacyjnych rozwiązań. Do tego celu można również zastosować model zarządzania kreatywnością pracowników, który został zaproponowany przez autora niniejszej rozprawy. Aby wspierać dalszy rozwój kreatywności pracowników, konieczne jest uświadamianie istotności systemowego i świadomego zarządzania kreatywnością wewnątrz organizacji. Zarządzający powinni też zwracać szczególną uwagę na stymulatory i bariery zarządzania kreatywnością. Pozwoli to zwiększyć poziom kreatywności wewnątrz organizacji, gdyż wykorzystanie stymulatorów pozytywnie wpłynie na jej rozwój, natomiast jeśli chodzi o bariery, zarządzający powinni zrobić wszystko, aby jak najszybciej się ich pozbyć lub zniwelować ich wpływ na blokowanie rozwoju kreatywności. Zarządzający muszą myśleć o tym, aby stworzyć swoim pracownikom jak najlepsze warunki pracy, gdyż jednostki kreatywne to specyficzna grupa pracowników i gdy tylko odczują, że miejsce pracy nie jest dla nich właściwe i nie potrafią się w nim odnaleźć, mogą bardzo szybko je zmienić. Na zapewnieniu odpowiednich warunków skorzystają zarówno pracownicy, jak i cała organizacja. Pracownicy będą zadowoleni i oddani przedsiębiorstwu, realizując kreatywne pomysły, a przedsiębiorstwo skorzysta na innowacyjnych rozwiązaniach, komercjalizując je. W ostatnim czasie również można zaobserwować, że przedsiębiorstwa sektora kreatywnego zaczęły tworzyć kreatywne przestrzenie biurowe, czym mogą przyciągać kreatywnych pracowników.

Mimo że nie wszystkie przedsiębiorstwa sektora kreatywnego województwa zachodniopomorskiego są świadome istotności systemowego podejścia do zarządzania kreatywnością pracowników, działania w tym kierunku przebiegają stosunkowo sprawnie. Zmieniające się otoczenie, trendy oraz potrzeba wprowadzania nowych innowacyjnych rozwiązań będą wymuszać na przedsiębiorcach pochylenie się nad aspektem kreatywności. Zmiany, które zaczynają być widoczne w postrzeganiu istotności zarządzania kreatywnością w organizacjach i te, które nadejdą, zwiększając świadomość zarządzających, na stałe wpiszą się w praktykę zarządzania przedsiębiorstwami.

Przeprowadzone badania wykazały, że osoby pracujące w sektorze kreatywnym mają wysoki poziom kreatywności, a to powinno być w pełni wykorzystane przez zarządzających. Niektóre podmioty z badanej próby już teraz zauważają istotność zarządzania kreatywnością, co może być pozytywną przesłanką na przyszłość w tym aspekcie. Wdrożenie świadomego systemowego zarządzania kreatywnością może być zatem stymulatorem wzrostu

przedsiębiorczości oraz innowacyjności przedsiębiorstw sektora kreatywnego, a w rezultacie całej gospodarki