

JOANNA MOCZYDŁOWSKA**Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania
Białystok****KREATYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW JAKO POTENCJALNE ŹRÓDŁO
WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA****1. Wprowadzenie**

Zarządzanie wartością to wszelkie działania ukierunkowane na powiększenie potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa, jego rozwój i ekspansję na rynku. Wśród determinant wartości coraz częściej uwzględnia się właściwości kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, a zatem także kapitału zdolności, talentów, w tym kreatywności pracowników. Celem artykułu jest próba dowiedzenia, że kreatywność pracowników stanowi potencjalne źródło wartości pod warunkiem, że potencjalność ta jest stymulowana i aktywowana przez szereg czynników o charakterze materialnym i pozamaterialnym. Jeżeli kreatywność ma się przełożyć na wyniki przedsiębiorstwa, na innowacyjne produkty lub nowatorskie rozwiązania organizacyjne czy marketingowe, musi powstać „kreatywna” organizacja charakteryzująca się proinnowacyjną kulturą organizacyjną oraz systemem motywowania uwzględniającym zachęty do zachowań twórczych pracowników.

2. Istota i podstawy kształtowania kreatywności

W literaturze anglojęzycznej¹ odpowiednikiem kreatywności jest *creativity*, którą tłumaczy się zarówno jako *kreatywność* jak i *twórczość*. Czy pojęcia te należy traktować jako tożsame? W wielu publikacjach tak jest. Kreatywność i twórczość definiuje się jako proces psychiczny, którego wynikiem jest powstanie nowych idei, nowych rozwiązań, produktów, wytworów uznanych za nowe i użyteczne². W ocenie autorki bardziej trafne jest przyjęcie, że kreatywność to predyspozycja psychiczna, cecha osobowości jednostki oznaczająca dyspozycję do szeroko rozumianej twórczości. To, co odróżnia kreatywność i twórczość to właśnie rezultat działania. Wyrazem kreatywności jest działanie mające walor twórczy, jednak niekoniecznie jest nim sam wytwór, bowiem kreatywność stanowi uwarunkowanie twórczości w znaczeniu potencjalnym. W związku z tym, jak każda potencjalność, kreatywność wymaga szeregu warunków, by przekształcić się w kreatywne, twórcze rezultaty działania. Przykładami okoliczności sprzyjających kreatywności są: proinnowacyjna kultura organizacyjna czy system motywacyjny zachęcających pracowników do rozwijania i przejawiania kreatywności. Z doświadczeń wynika, że budowaniu „kreatywnej organizacji” sprzyja:

- eliminowanie nadmiernej kontroli menedżerskiej,

¹ Por. M. Bajer, R.T. Leenders, G.R. Oldham, A.K. Vadera, *Win or Lose the Battle for Creativity: The Power and Perils of Intergroup Competition*, „Academy of Management Journal” 2010, vol. 3, no. 4, s. 827-845.

² Por. A. Wojtczuk-Turek, *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 47.

- rozluźnianie sztywnych struktur hierarchicznych,
- swobodny przepływ informacji,
- akceptowanie i zachęcanie do podejmowania ryzyka,
- „zapominanie” o potrzebie natychmiastowych efektów,
- skracanie procesu analizy nowych pomysłów przez osoby decydujące o ich wdrożeniu,
- dostrzeganie i nagradzanie nawet drobnych nowych rozwiązań,
- dbanie o dobrą atmosferę w zespole pracowniczym³.

Przestrzeganie powyższych zasad zwiększa prawdopodobieństwo powstawania nowych rozwiązań wyrastających z pomysłowości i wyobraźni ich twórców.

Kreatywność w naukach o zarządzaniu analizowana jest najczęściej w kontekście innowacyjności i przedsiębiorczości. „Kreatywność jest jedną z cech opisujących indywidualną charakterystykę każdego przedsiębiorcy, a jej poziom jest ważnym wyznacznikiem jego innowacyjności”⁴. Obok wiedzy traktowana jest wręcz jako warunek konieczny do realizowania przedsiębiorczości rozumianej jako dostrzeganie, ocenianie i wykorzystanie szans⁵.

Kreatywność, jak każdy rodzaj zdolności, wzbudza dyskusje dotyczące jej elitaryzmu/egalitaryzmu oraz źródła. Z jednej strony promowana jest koncepcja egalitarna: twórczy może być każdy, kreatywność jest cechą ciągłą, tzn. pracownicy mogą być twórczy na różnym poziomie, a samą kreatywność można rozwijać. Z drugiej strony wskazuje się na wrodzony charakter kreatywności, a to oznacza, że jest ona „dobrem” zarezerwowanym dla nielicznych, wyjątkowych ludzi, którzy zostali nią obdarowani w procesie dziedziczenia. Należy pozyskać ich do przedsiębiorstwa w toku profesjonalnej rekrutacji i doboru, a następnie stworzyć im warunki doskonalenia i wyrażania zdolności twórczych. Wydaje się, że rozstrzygnięciem tego dylematu jest przyjęcie rozwiązania kompromisowego, czyli uznanie, że źródła kreatywności mają zarówno charakter wrodzony jak i środowiskowy, jednak z pokorą trzeba przyjąć, że kreatywności nie można się nauczyć, można natomiast szukać sposobów aktywizacji tego potencjału w odniesieniu do ludzi, którzy już go posiadają, jednak z różnych powodów zaniedbują, nie doceniają, nie korzystają z niego w takim stopniu, w jakim by mogli.

3. Wartość przedsiębiorstwa, zarządzanie wartością – dylematy definicyjne

Wartość stanowi jeden z najważniejszych elementów charakterystyki przedsiębiorstwa istotnych z punktu widzenia kadry zarządzającej oraz różnych grup interesów i otoczenia gospodarczego. Jest podstawą do wnioskowania o rozwoju i sposobie zarządzania przedsiębiorstwem, podejmowania decyzji we wszystkich kluczowych dla niego sprawach. Dla tego kategoria wartości jest od lat w centrum zainteresowania nauki oraz praktyki zarządzania głównie w dwóch wymiarach: pomiaru wartości oraz zarządzania wartością. Jednak

³ A. Czerw, *Jak stymulować kreatywność w organizacji?*, *Competitive Skills Sp. z o.o.*

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

⁵ G.T. Lumpkin, B.B. Lichtenstein, *The Role of Organizational Learning in The Opportunity – Recognition Process*, „*Entrepreneurship. Theory & Practice*” 2005, vol. 60, no. 3, s. 307-315.

tak określony obszar analiz wydaje się współcześnie niewystarczający. By mierzyć wartość i nią zarządzać, trzeba przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie o istotę samej wartości i kształtujących ją czynników. Innymi słowy: co mierzymy dokonując pomiaru wartości, czym zarządzamy zarządzając wartością?

Analiza bogatego dorobku nauki pozwala na sformułowanie wniosku, że wartość, źródła jej powstawania oraz hierarchii wartości to problematyka interdyscyplinarna, obecna jako przedmiot badań nie tylko w naukach społecznych (w tym ekonomicznych), ale także humanistycznych. Humanistyczne rozumienie wartości jako tego, co ważne i cenne dla człowieka jest jednym z centralnych pojęć światopoglądowych i etycznych. Słowo *wartość*, pomimo że tak często używane, uznaje się za termin nieostry. Oznacza to, że nie istnieje żaden zwyczaj językowy ani powszechnie przyjęta konwencja terminologiczna, które przesądzałyby np. o pewnych przedmiotach, iż należą do zakresu słowa wartości. Można zatem uznać, że termin wartość używany bez dodatkowych objaśnień nie wskazuje na żadne przedmioty. M. Misztal zaproponował trzy rodzaje definicji wartości jako zjawiska:

- *psychologicznego*, w którym wartość jest elementem systemu przekonań jednostki o charakterze normatywnym;
- *socjologicznego* - wartość oznacza tu przekonania jednostek lub grup społecznych, określające godne pożądania cechy poszczególnych grup społecznych lub społeczeństwa jako całości;
- *charakterze kulturowym* - wartość jako przekonanie na temat norm uważanych za godne pożądania dla danego społeczeństwa⁶.

Wartością może być dowolny przedmiot materialny lub idealny, idea lub instytucja, przedmiot rzeczywisty lub wyimaginowany, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisując mu ważną rolę w swoim życiu, a dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jako potrzebę lub wręcz przymus. Za podmiot wartości uważa się człowieka, jednak wartości są czymś pozapodmiotowym, zewnętrznym, interioryzowanym przez jednostkę. Źródła wartości umiejscawia się w czynnikach poza podmiotem, ponieważ dopiero wtedy można twierdzić, że wartości są wyznacznikiem postępowania, kierują wyborami, postawami wobec świata, innych ludzi i siebie samego⁷.

W ekonomii wartość przedsiębiorstwa rozpatrywana jest głównie jako zdolność majątku do przynoszenia jego właścicielowi określonych korzyści ekonomicznych⁸. Jest jednym z głównych celów funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Wartość łączona jest także z przepływami pieniężnymi. W definicji G. Michalskiego „wartość to cena, za jaką dany podmiot gospodarczy może zostać sprzedany, ustalona jako zaktualizowana wartość przyszłych, oczekiwanych, wolnych przepływów pieniężnych”⁹. Takie rozumienie wartości wydaje się jednak niewystarczające wobec różnorodnych celów, które towarzyszą próbom

⁶ Za: M. Chojnowska, *System wartości moralnych*, „Edukacja i Dialog” 2001, nr 9-10, s. 32-33.

⁷ Szerzej na ten temat: B.R. Kuc, J. Moczyłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.

⁸ Por. W. Janik, *Wartość przedsiębiorstwa i jego służebna rola wobec otoczenia*, [w:] *Zarządzanie wartością organizacji, praca zbiorowa pod redakcją E. Orechwy-Maliszewskiej, J. Paszkowskiego*, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok 2007, s. 43.

⁹ G. Michalski, *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 22.

jej pomiaru i opisu, stąd często przy pojęciu „wartość” pojawia się przymiotnik dookreślający sposób jej rozumienia, cel pomiaru i wynikający z tego celu dobór metodologii pomiaru. I tak wyróżnia się:

- *wartość kapitałową* opartą na analizie wyników finansowych i zdolności do generowania dochodu;
- *wartość rynkową* stanowiącą podstawę obrotu prawami własności – poziom korzyści przedsiębiorców i inwestorów zależy tu od ceny, jaką mogą uzyskać sprzedając przedmiot swojej własności;
- *wartość wymienną*, którą kształtuje się w procesie transakcji, gdzie zderzają się interesy i cele sprzedających i kupujących. Jest ona równa cenie przedsiębiorstwa, za którą zostało ono sprzedane. Na ogół jest ona wyższa od sumy wartości poszczególnych składników majątkowych, gdyby były one sprzedawane oddzielnie. Zdarzają się jednak sytuacje, gdy cena ta jest niższa od sumy wartości składników majątkowych, gdy nabywca przyjmuje na siebie dodatkowe zobowiązania, np. utrzymanie przez określony czas dotychczasowego poziomu zatrudnienia;
- *wartość księgową*, inaczej *bilansową* opartą na wycenie aktywów netto tak, by była ona zgodna z rzeczywistym stanem posiadania majątku i ciężących na nim zobowiązaniach;
- *wartość rozumianą jako użyteczność* – wartość prowadząca do wyróżnienia przedsiębiorstwa jako wartościowego partnera handlowego, producenta czy pracodawcę oraz źródło użyteczności dla klientów i inwestorów;
- *wartość społeczną* - wartość wynikającą z istniejących w przedsiębiorstwie miejsc pracy, działań społecznych podejmowanych przez przedsiębiorstwo na rzecz otoczenia. W tym ujęciu nie jest to wielocyfrowa kwota wyrażająca cenę, ale siła przedsiębiorstwa w świadomości społecznej¹⁰. H.P. Hughes stwierdził wręcz, że *wartość firmy jest wytworem jej środowiska*¹¹.

Złożoność kategorii wartości wskazana w powyższych rozważaniach wynika, między innymi, z faktu, iż „o wartości decyduje substancja materialna oraz organizacyjna i wykorzystanie tej substancji, czyli elementy niematerialne (...)”¹². Wśród elementów materialnych istotnych w perspektywie wartości wymienia się przede wszystkim: wkłady kapitałowe właścicieli, wypracowane zyski do dyspozycji firmy, racjonalne gospodarowanie majątkiem trwałym, optymalizację zapasów, racjonalizację zamówień, racjonalne zagospodarowanie wolnych środków pieniężnych oraz właściwy dobór źródeł finansowania przejściowych niedoborów gotówki. Z kolei za czynniki niematerialne kształtujące wartość uznaje się głównie: reputację, kompetencje pracowników, sprawne i skuteczne działania marketingowe, status prawny firmy, jej nieformalne powiązania i układy¹³. Mnogość i różnorodność

¹⁰ Por. W. Janik, *Wartość przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 44; J. Komorowski, *Kategoria wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie wartością...*, op. cit., s. 28, 31-32.

¹¹ Za: A. Kamela-Sowińska, *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 35.

¹² B. Wodniak – Sobczak, *Dylematy zarządzania wartością*, [w:] *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania, praca zbiorowa pod redakcją J. Duraja*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2000, s. 29.

¹³ Szerzej na ten temat: A. Soltys, *Przepływy pieniężne a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością...*, op. cit., s. 145.

determinant wartości przedsiębiorstwa jednoznacznie wskazuje, jak trudnym i złożonym zadaniem jest zarządzanie wartością.

Zarządzanie wartością organizacji traktowane jest współcześnie jako jedna z metod nowoczesnego zarządzania (*VBM – Value Based Management*). To kompleksowe podejście, które podporządkowuje tworzeniu wartości całość działań firmy: strategię, politykę, organizację, procesy. Sferę zarządzania wartością stanowi wszystko to, co wiąże się z powiększaniem potencjału ekonomicznego, rozwojem i ekspansją na rynku. „Kwestia, jak wartość powiększać stwarza szczególną perspektywę spojrzenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, stawia wartość w centrum uwagi procesu zarządzania, organizuje metody i narzędzia służące temu celowi”¹⁴. Chodzi tu o aktywne, dynamiczne operowanie wymienionymi wcześniej czynnikami budującymi wartość.

4. Stymulowanie kreatywności w praktyce przedsiębiorstw

W naukach o zarządzaniu ostatnie lata przynoszą coraz większą akceptację i rozumienie znaczenia kapitału niematerialnego, kapitału intelektualnego organizacji jako źródła jej wartości. Kapitał ludzki, a zatem także kapitał ludzkiej kreatywności, stanowi bez wątpienia najważniejszy element kapitału intelektualnego. Rozwijając kreatywność pracowników i przekształcając jej efekty w wyniki przedsiębiorstwa wzmacnia się także i podnosi jego wartość. Rodzi się jednak zasadne pytanie, czy wiedza ta tak mocno eksponowana w licznych pracach naukowych przenika do praktyki działania przedsiębiorstw. W kwietniu 2008 roku firma The Network¹⁵ przeprowadziła badania ankietowe na temat motywowania pracowników do wyrażania ich kreatywności. Tylko 16% spośród ponad 25 tysięcy użytkowników światowych serwisów rekrutacyjnych przyznało, że pracodawcy wynagradzają ich dodatkowo za innowacyjne pomysły i rozwiązania. Aż 63% ankietowanych odpowiedziało, że pracodawcy nie nagradzają ich za pomysły wpływające na efektywność pracy, gdyż traktują je jako część obowiązków pracowników. Co piąty (21%) respondent przyznał natomiast, że nagrody za innowacyjność zdarzają się w ich miejscach pracy, ale nagradzane są tylko najlepsze rozwiązania.

W badaniu wzięło udział ponad 25 tysięcy osób z 21 państw Europy, Stanów Zjednoczonych oraz Bliskiego Wschodu. Wyniki polskie są zbliżone do średniej światowej. Użytkownicy portalu pracuj.pl w 64% przyznali, że firmy nie nagradzają ich za innowacyjność. Odmiennego zdania było 13%, a 23% odpowiedziało, że pracodawcy czasem nagradzają najbardziej pomysłowych pracowników. Na tle innych państw negatywnie wyróżniają się: Estonia, Finlandia, Łotwa i Litwa, gdzie tylko po kilka procent ankietowanych odpowiedziało „tak” na pytanie dotyczące nagradzania pracowników za pomysłowość.

Badania ankietowe autorki¹⁶ przeprowadzone w roku 2010 i 2011 w małych i średnich przedsiębiorstwach Polski północno-wschodniej prowadzą do bardzo podobnych wyników. Większość respondentów (92 pracowników na 146 objętych badaniami, czyli 63% badanej próby) wyraziła opinię, że ich przełożeni i pracodawcy nie zachęcają ich do zgłaszania jakichkolwiek pomysłów o charakterze innowacyjnym.

¹⁴ J. Komorowski, *Kategoria wartości...*, op. cit., s. 31.

¹⁵ The Network, *sojusz serwisów rekrutacyjnych w około 70 krajach na świecie, do którego należy polski pracuj.pl*.

¹⁶ Szerzej na ten temat: J. Moczyłowska, *Motivating Employees to Creative Behaviours in The Practice of Polish Small and Medium Enterprises*, [in:] *Human Potential Management in a Company*, Częstochowa University of Technology, Częstochowa 2011 (w druku).

W przedsiębiorstwach, w których pracownicy czują się zachęceni do zgłaszania nowatorskich, twórczych rozwiązań, najczęściej motywuje się ich do takich zachowań wykorzystując bodźce inne niż finansowe. Pracownicy mają możliwość zgłaszania swoich pomysłów w toku rozmów, dyskusji, „burzy mózgów”, spotkań o charakterze szkoleniowym. Można przyjąć, że przedsiębiorstwa te tworzą swoisty klimat innowacyjny, który nie zawsze przekłada się na dodatkowe dochody pracownika, ale odwołuje się do wartości psychologicznych takich jak poczucie przydatności, profesjonalizm zawodowy, samorealizacja. Pracownik, którego pomysł zostanie przyjęty i wdrożony doświadcza satysfakcji, ocenia ten fakt w kategoriach osobistego osiągnięcia zawodowego.

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

5. Podsumowanie

W dobie rynku, na którym jest tak wiele podobnych do siebie produktów, umiejętność stworzenia czegoś nietypowego, oryginalnego, wyróżniającego się stała się niezwykle cenna. Stąd kreatywność pracowników jako potencjalne źródło innowacji wzbudza coraz większe zainteresowanie przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Wyróżniająca przedsiębiorstwo i jego produkty nietypowość może przejawiać się zarówno w nowych rozwiązaniach technologicznych, konstrukcyjnych, ale także w działaniach marketingowych. Niezależnie od obszaru, w którym jest widoczna, dobrze jeśli organizacja jako całość jest kreatywna: tworzy klimat kreatywnego działania, proinnowacyjną kulturę organizacyjną, stymulujący kreatywność system motywacyjny.

Istnieją różne sposoby pozyskania potencjału kreatywności pracowników. Można i warto zwracać uwagę na tę cechę w trakcie doboru pracowników preferując tych, których predyspozycje zapewnią przedsiębiorstwu pojawianie się innowacyjnych produktów czy rozwiązań organizacyjnych. Z drugiej strony można odpowiednio oddziaływać na pracowników w celu wytrenowania pewnych technik twórczego myślenia. Można w końcu starać się likwidować wewnętrzne bariery, które tłumią kreatywność pracowników budując prokreatywną kulturę zarządzania. Wszystkie te działania wpisują się w nurt zarządzania wartością, bowiem kreatywność pracowników można i należy traktować jako jedno z najważniejszych źródeł wartości w rozumieniu prezentowanym w tym artykule. Z drugiej strony, w świetle zawartych tu wyników badań można wnioskować, że są to działania, których

znaczenie nie jest powszechnie rozumiane i akceptowane przez praktyków: przedsiębiorców i menedżerów.

6. Literatura

- [1] Bajer M., Leenders R.T., Oldham G.R., Vadera A.K., *Win or Lose the Battle for Creativity: The Power and Perils of Intergroup Competition*, "Academy of Management Journal" 2010, vol. 3, no. 4.
- [2] Chojnowska M., *System wartości moralnych*, „Edukacja i Dialog” 2001, nr 9-10.
- [3] Janik W., *Wartość przedsiębiorstwa i jego służebna rola wobec otoczenia*, [w:] *Zarządzanie wartością organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją E. Orechwy-Maliszewskiej, J. Paszkowskiego, Wydawnictwo WSiFZ, Białystok 2007.
- [4] Kamela-Sowińska A., *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [5] Karpacz J., *Kreatywność przedsiębiorców jako determinanta poszukiwania szans*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1.
- [6] Komorowski J., *Kategoria wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie wartością organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją E. Orechwy-Maliszewskiej, J. Paszkowskiego, Wydawnictwo WSiFZ, Białystok 2007.
- [7] Kuc B.R., Moczydłowska J., *Zachowania organizacyjne*. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- [8] Lumpkin G.T., Lichtenstein B.B., *The Role of Organizational Learning in The Opportunity –Recognition Process*, "Entrepreneurship. Theory & Practice" 2005, vol. 60, no. 3.
- [9] Michalski G., *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [10] Moczydłowska J., *Motivating Employees to Creative Behaviours in The Practice of Polish Small and Medium Enterprises*, [in:] *Human Potential Management in a Company*, Czestochowa University of Technology, Czestochowa 2011 (w druku).
- [11] Sołtys A., *Przepływy pieniężne a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją E. Orechwy-Maliszewskiej, J. Paszkowskiego, Wydawnictwo WSiFZ, Białystok 2007.
- [12] Wodniak – Sobczak B., *Dylematy zarządzania wartością*, [w:] *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją J. Duraja, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2000.
- [13] Wojtczuk-Turek A., *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

Streszczenie

Celem artykułu jest próba dowiedzenia, że kreatywność pracowników stanowi potencjalne źródło wartości pod warunkiem, że potencjalność ta jest stymulowana i aktywowana przez szereg czynników o charakterze materialnym i pozamaterialnym. Artykuł zawiera studia teoriopoznawcze oraz wyniki badań obrazujące praktykę motywowania pracowników do zachowań kreatywnych.

Słowa kluczowe: kreatywność, wartość przedsiębiorstwa, motywowanie.

EMPLOYEES' CREATIVITY AS A POTENTIAL SOURCE OF THE ENTERPRISE VALUE

Summary

The creativity of employees constitutes a potential source of the enterprise value on the condition that the potentiality is activated by several factors, tangible and intangible ones. The article comprises the epistemological studies and research findings illustrating the practice of motivating employees to creative behaviours.

Keywords: creativity, enterprise value, motivating.

Translated by Joanna Moczydłowska

JOANNA MOCZYDŁOWSKA

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

e-mail: joanna@moczydlowska.pl