

CZYNNIKI MOTYWUJĄCE CZŁONKÓW ZESPOŁÓW KREATYWNYCH W SEKTORZE IT – WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

<https://doi.org/10.33141/po.2018.03.09>

Przegląd Organizacji, Nr 3 (938), 2018, ss. 51-57

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Maria Wanda Kopertyńska, Krystyna Kmiotek

Wprowadzenie

Jak wynika z raportów rynku pracy, wiele sektorów przeżywa spore trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników. Wyraźnie widoczne jest to w sektorze IT. Na rynek wchodzi ciągle nowe firmy, które w ekspresowym czasie budują zespoły IT. Zgodnie z raportem portalu „Pracuj.pl”, specjaliści IT są jedną z grup zawodowych najbardziej poszukiwaną na rynku pracy (*Rynek Pracy ...*, 2017). To jeden z sektorów, w którym zapotrzebowanie na pracowników ciągle rośnie – w II kwartale 2017 r. sektor IT był, obok handlu i sprzedaży oraz obsługi klienta, jednym z sektorów zgłaszających największą ilość ofert pracy, gdzie jednocześnie odnotowano niemal 5% wzrost liczby ofert pracy. Pomimo że przybywa w Polsce specjalistów z tego obszaru z innych krajów – głównie Rumunii, Ukrainy oraz krajów z wysokim poziomem bezrobocia (Hiszpania, Portugalia), zapotrzebowanie wciąż jest duże. Świadczy o tym chociażby zainteresowanie potencjalnych pracodawców pozyskaniem nowych pracowników. Specjaliści i menedżerowie w sektorze IT przeciętnie otrzymali w ciągu 2017 r. 18 ofert pracy,

rozumianych jako zaproszenia do udziału w procesach rekrutacyjnych, podczas gdy średnia liczba otrzymanych ofert w poszczególnych obszarach zawodowych wyniosła 8 (*Aktywność specjalistów i menedżerów ...*, 2017).

Warunki rynku pracownika są stymulatorem badań dotyczących czynników motywowania, budowania zaangażowania pracowników, ale także skłaniają pracodawców do zadania pytania: jakie warunki organizacyjne sprawiają, że specjaliści zechcą pozostać w firmie? Zapotrzebowanie na wiedzę dotyczącą motywowania i sposobów kształtowania zachowań pracowników wynika także ze zmieniających się warunków pracy, w tym zmian stosunków pracy (np. form zatrudnienia, kontraktu psychologicznego). Nie bez znaczenia jest tutaj także zmieniający się charakter samej pracy, znacznie częściej wymagającej specjalistycznej wiedzy i umiejętności oraz wielu lat kształcenia i zbierania doświadczenia, a także idących za tym zmian w oczekiwaniach pracowników. Wiedza w tym zakresie jest niezbędna menedżerom do zarządzania ludźmi w warunkach



niepewnego i niestabilnego otoczenia, zwłaszcza w odniesieniu do tak specyficznej grupy, jaką są specjaliści z zakresu IT.

Celem artykułu jest identyfikacja czynników motywujących pracowników będących członkami zespołów kreatywnych sektora IT. Realizując założony cel, autorki oparły się na przeglądzie literatury oraz przeprowadziły badania pilotażowe, starając się w pierwszej kolejności zidentyfikować istotne dla tej grupy pracowników wartości, a także szczegółowo rozpoznać ich oczekiwania, które zwiększają motywację do pracy, ale także sprwiają, że chcą oni pozostać w przedsiębiorstwie.

Istota pracy zespołowej i zespołów kreatywnych

Praca zespołowa zyskała bardzo na znaczeniu na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat. Przedsiębiorstwa i pracodawcy mają świadomość tego, iż praca zespołowa umożliwia uzyskanie wyjątkowych rezultatów i jest bardzo efektywnym narzędziem w realizacji nawet najtrudniejszych zadań. Dzieje się tak zwłaszcza obecnie w środowisku, które zmienia się w bardzo szybkim tempie, które wymaga analizy ogromnej ilości danych płynących z różnych źródeł. Dobrze funkcjonujące, efektywne zespoły osiągają zdecydowanie lepsze wyniki od osób pracujących indywidualnie. Jest to możliwe, między innymi, dzięki szerszej wiedzy i większemu doświadczeniu wszystkich osób w zespole. Osoby pracujące w zespole są bardziej kreatywne, widzą szerszą perspektywę i są bardziej skuteczne, a atmosfera pracy jest bardziej stymulująca i motywująca. To zespoły, a nie osoby indywidualne czy też całość organizacji stanowią fundamentalny element procesu uczenia się organizacji (Senge, 1990, s. 10), które ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Dechant i in., 2000). Organizacje funkcjonujące w oparciu o pracę zespołową (*team-based organizations*) upatrują w takiej organizacji pracy metodę budowania bardziej płaskiej struktury organizacyjnej, kontakt z klientami i zapewniającej uzyskanie szybszej odpowiedzi na ich zapytania, ale także zwiększającej elastyczność i szybką reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji (Harris, Beyerlein, 2003).

Zdaniem J.R. Katzenbacha i D.K. Smitha (1999, s. 23), w zespole pracownicy uzupełniają się wzajemnie, zaangażowani są w realizację celów i zadań do wykonania, reprezentują podobne podejście do pracy i są odpowiedzialni za wyniki działania wobec samych siebie. Zespół to coś więcej niż prosta suma tworzących je osób. Jest to grupa ludzi, którzy wspólnie osiągają takie efekty, których nie byłoby w stanie osiągnąć osobno. Jest to zjawisko nazywane synergią, która pojawia się dzięki współpracy i uzupełnianiu się talentów poszczególnych osób. Skutecznie działający zespół to taki, który osiąga jak najlepsze efekty jak najmniejszym wysiłkiem, w jak najkrótszym czasie. Zdaniem A. Donnellon (2007, s. 101), dobrze zorganizowane zespoły mogą osiągnąć wprost niewiarygodne rezultaty. Różne umiejętności

i odmienne doświadczenia połączone z silną motywacją poszczególnych członków zespołu dają efekt synerгии, dzięki któremu zespół może szybciej reagować na zmiany rynkowe, gospodarcze i technologiczne, które są nieodłącznym elementem dzisiejszego niezwykle złożonego świata.

Praca zespołowa traktowana jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej jest wszechobecna w środowisku pracy w wielu branżach i wykorzystywana jest do osiągania wielu różnych celów (Doolen, Hacker, 2003). Istotną cechą każdego zespołu jest to, że w odróżnieniu od grupy, przeszedł już fazy formowania, które doprowadziły do ukształtowania dojrzałości zespołu, a także wypracowania relacji opartych na zaufaniu oraz współzależności (Pyszka, 2015, s. 36–54). W literaturze spotkać można szereg klasyfikacji zespołów, a przyjęte kryteria mogą odnosić się np. do okresu funkcjonowania zespołu czy zakresu realizowanych zadań lub funkcji i in. (Suff, Reilly, 2006, s. 8). Ze względu na różnorodność typologii zespoły mogą być różnie określane, a ich role są zróżnicowane w zależności od organizacji, przy czym, nawet w jednej organizacji często spotkać można różne rodzaje zespołów.

Przedmiotem szczególnego zainteresowania autorek opracowania są zespoły kreatywne (twórcze). Kreatywne zespoły określane są mianem małych grup aktywności, grup rozwiązujących problemy (*problem-solving group*), grup synektycznych bądź zespołów zadaniowych. Zespoły te odgrywają szczególną rolę w procesie innowacyjnym, rozumianym jako proces od pomysłu do wdrożenia nowości na rynek, co ma kluczowe znaczenie dla wysoko zyskowych współczesnych organizacji (Burbiel, 2009). Chociaż indywidualna osoba jest źródłem nowego pomysłu lub nowatorskiego rozwiązania problemu, to jednak innowacyjność jest procesem grupowym, ponieważ oryginalny pomysł zazwyczaj jest modyfikowany, uzupełniany lub wykluczany przez zespół. Co więcej, jego wdrożenie odbywa się w warunkach organizacyjnych, wymagających współpracy grupowej. O zainteresowaniu zespołami kreatywnymi i innowacyjnymi zadecydowało kilka powodów. Po pierwsze, w wyniku zmian technologicznych, globalizacji i rosnącej konkurencji oraz gospodarki opartej na wiedzy problemy stojące przed organizacjami są tak złożone, że jedna osoba nie posiada całej wiedzy niezbędnej do rozwiązania tych problemów. Po drugie, zespoły umożliwiają uzyskanie dodatkowych korzyści, np. dostępu do różnorodnych informacji, różnych perspektyw czy też wykorzystania różnorodnych umiejętności członków zespołu. I po trzecie, badania sugerują, że zrozumienie roli zespołów w kreatywnym tworzeniu nie ogranicza się jedynie do postrzegania ich jako kontekstu społecznego działalności indywidualnej członków, ale przypuszczalnie kreatywność zespołową należy traktować jako zjawisko odmienne od kreatywności indywidualnej (Reiter-Palmon, 2012, s. 295–296).

Wielofunkcyjne, twórcze zespoły są podstawą innowacyjnego przedsiębiorstwa. Powołuje się je w celu realizacji określonych zadań bądź procesów (Burbiel,

2009). Zespoły takie funkcjonują przede wszystkim w sektorach i organizacjach kreatywnych, budujących swoją konkurencyjność w oparciu o kreatywność – najważniejszą cechę kapitału ludzkiego, eksponowaną w warunkach gospodarki kreatywnej. Kreatywne zespoły stanowią element tzw. kreatywności zespolonej, czyli pochodną scalenia kreatywności indywidualnej oraz zespołowej. Powołując taki zespół, zakłada się, że jego funkcjonowanie przyniesie szybciej wyższe korzyści niż twórczość poszczególnych jednostek (Lipka, Waszczak, 2017, s. 14). Pracownicy kreatywni nie lubią myśleć o sobie w kategoriach wykonawców. Myślą o sobie jako o twórcach, innowatorach, którzy poświęcają swój czas i zdolności na poszukiwanie rozwiązań problemów.

Wybrane aspekty motywowania członków zespołów kreatywnych

Oddziaływanie na motywację pracowników odbywa się w organizacji w ramach systemu motywowania, który stanowi zbiór celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, który służy realizacji misji, wizji, strategii i celów danej organizacji oraz uwzględnia celowe i możliwe do spełnienia potrzeby i oczekiwania zarządzających i pracowników (Oleksyn, 2011, s. 286). System motywowania stanowi zatem organizacyjną ofertę, będącą odpowiedzią na zgłaszane przez pracowników potrzeby, a możliwość otrzymania określonej nagrody przez pracowników zależy od spełnienia przez nich określonych wymagań. Motywowanie to gra interesów: ze strony zarządzających organizacją celem jest skłonienie pracownika do określonych zachowań niezbędnych dla osiągnięcia jej celów, a celem pracownika jest uzyskanie korzyści, co jest możliwe w zamian za spełnienie oczekiwań stawianych przez pracodawcę. Motywacja zatem to proces nieodłącznie towarzyszący procesom wymiany między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją (Sikorski, 2004, s. 7). Wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i coraz większej roli specjalistów słabnie motywacyjna siła oddziaływania nagród i kar. Podejście to już się nie sprawdza, ponieważ pracownicy ci stali się niezależnymi agentami wiedzy, samodzielnie decydującymi o swoim działaniu, co znacznie ogranicza możliwości ich kontrolowania. Podkreśla się, że dla pracowników wykonujących tego typu prace, motywacja wewnętrzna odgrywa kluczową rolę, ponieważ jest czynnikiem pośredniczącym między określonymi czynnikami środowiskowymi, a chęcią podejmowania ryzyka i wpływa na kreatywność pracowników (Dewett, 2007).

W zasadzie nie ma wątpliwości, że motywacja wewnętrzna jest typowa dla osób wysoce kreatywnych, to jednak odpowiedź na pytanie o rolę motywacji wywołanej perspektywą jakiejś nagrody nie jest jednoznaczna. J. Burbiel (2009) w oparciu o przegląd literatury przedmiotu wskazuje argumenty potwierdzające siłę motywacyjnego oddziaływania na kreatywność zachęt pozwalających uczestniczyć pracownikom w sukcesie komercyjnym, ale także wskazuje na badania sugerujące

ograniczenia kreatywności w sytuacji, kiedy nagrody są obiecywane. Sprawę jeszcze bardziej komplikuje trzeci rodzaj motywacji pojawiający się w kontekście kreatywności, jakim jest poczucie obowiązku. Dla wyjaśnienia związku między kreatywnością a motywowaniem poprzez nagrody cytowany autor powołuje się na badania prezentowane przez zespół badaczy M. Baer, G.R. Oldham i A. Cummings (2003), którzy podjęli próbę wytłumaczenia tego mechanizmu. Autorzy ci tłumaczą, że wpływ nagród na kreatywność odbywa się poprzez styl zachowań oraz złożoność pracy. Przy czym wyróżnia się dwa style zachowań: przystosowujący się (charakteryzujący osoby działające w granicach wyznaczonych paradygmatami i procedurami) oraz innowacyjny (właściwy osobom dążącym do poszukiwania rozwiązań jakościowo różnych od dotychczas funkcjonujących). W warunkach wysokiej złożoności pracy innowatorzy nie wykazują uzależnienia od perspektywy otrzymania nagrody, podczas gdy osoby charakteryzujące się przystosowawczym stylem zachowań w warunkach wysoce złożonej pracy wykazują się niższą motywacją wewnętrzną, która jednakże może ulec zmianie w perspektywie pojawiającej się nagrody.

Motywacja członków zespołów kreatywnych może po części wynikać z charakterystyki tego typu zespołów i specyfiki ich pracy. Zdaniem R.M. Wood i innych (2001), członków zespołu kreatywnego łączy wspólna inspiracja ukierunkowująca ich na realizację trudnego wyzwania oraz to, że pracują we wspólnym środowisku, które charakteryzuje się specyficznymi warunkami, m.in. akceptacją pracy tylko z jasnymi, zwięzłymi, konsekwentnymi i trudnymi do osiągnięcia celami, podejmowania decyzji tylko w oparciu o wiedzę, sprzyjającymi warunkami do dyskusji i debaty, wirtualnością wymagającą dzielenia się wiedzą, ale także bezpośredniego kontaktu i zapewnienia wszelakich zasobów niezbędnych do pracy, przy minimalnym zastosowaniu, a wręcz wyeliminowaniu nadzoru, oceny i nadmiernego planowania.

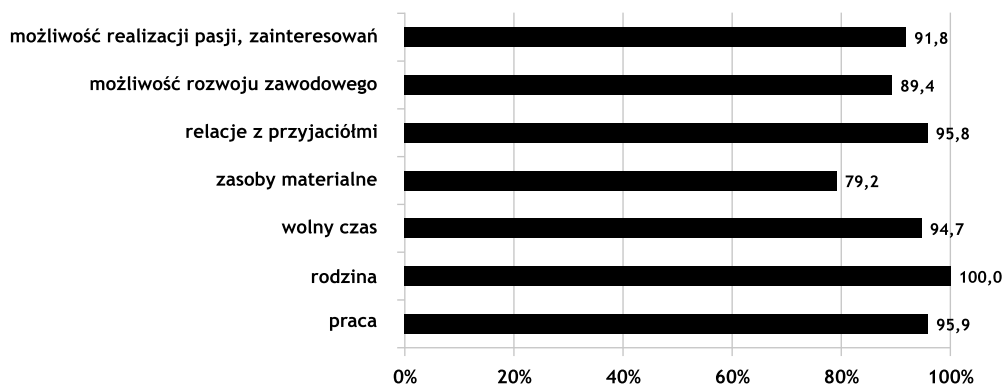
Jeszcze jeden ważny temat w kontekście tworzenia efektywnych zespołów podnosi M.A. West (2004, s. 114–115). Miejsce pracy, które charakteryzuje zaufanie, wsparcie i bezpieczeństwo, tworzą idealne środowisko i grunt dla zaangażowania i kreatywności członków zespołu, a co więcej pozytywna atmosfera w pracy poprawia zdrowie psychiczne. Aby zbudować zaufanie, lider musi zachęcać swoich podwładnych do podejmowania ryzyka oraz do wzajemnego polegania na sobie. Przełożony powinien dać pracownikom swobodę w wybieraniu najlepszej drogi prowadzącej do określonego celu i konkretnych rezultatów. Autor zwraca też uwagę na to, że w zespołach, w których brakuje poczucia bezpieczeństwa, poszczególne jednostki będą bardzo ostrożne, będą utrzymywały „niespokojną czujność”, raczej będą wycofane i nie podejmą ryzyka ani trudu wysuwania nowych, lepszych sposobów wykonywania pewnych zadań czy procesów. Co więcej, chroniczny strach i obawa w miejscu pracy podminowują nie tylko poczucie bezpieczeństwa, ale zniszczą jednocześnie zdrowie osób pracujących w takim zespole.



Motywowanie specjalistów IT – członków zespołów kreatywnych (wyniki badań pilotażowych)

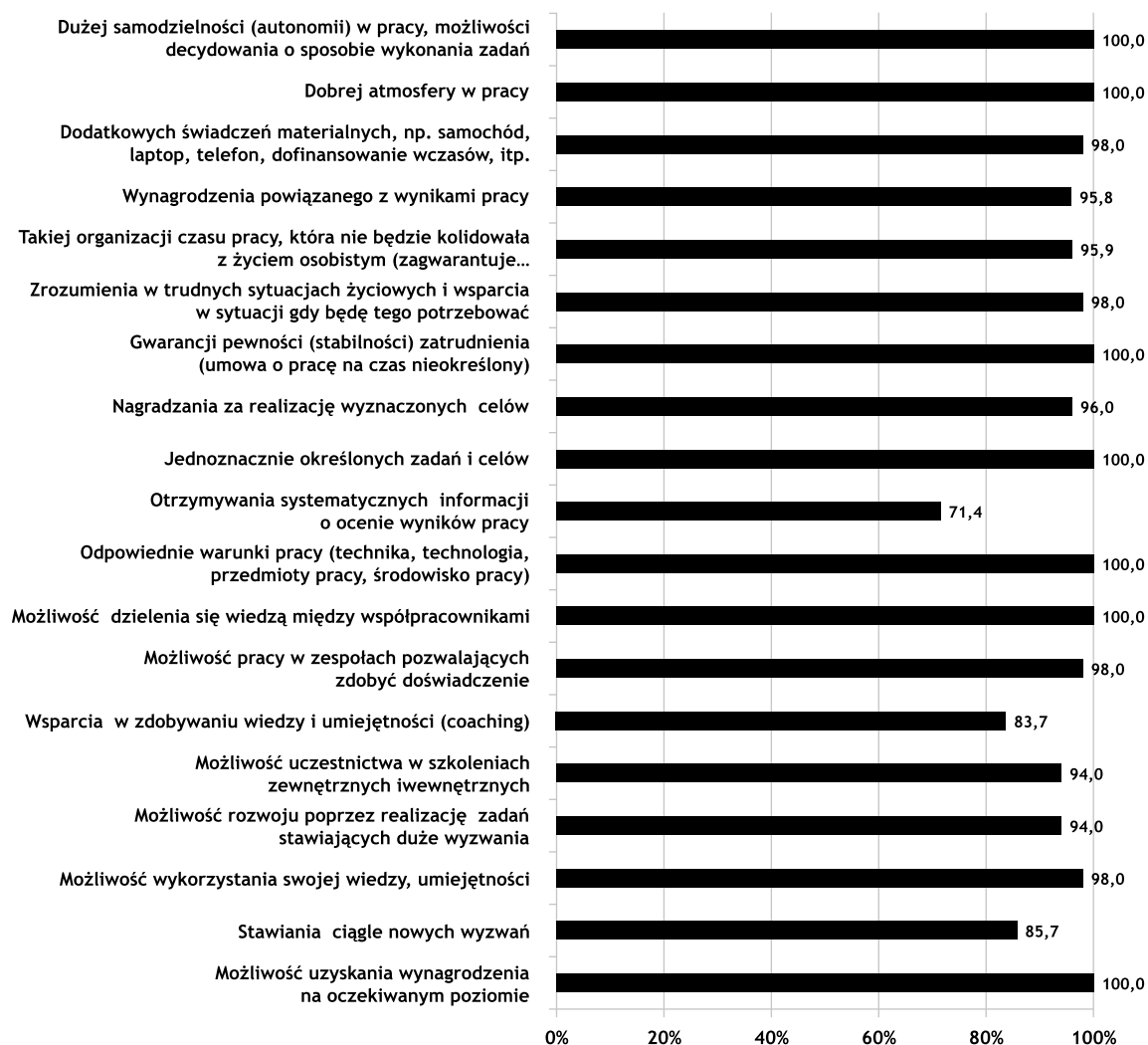
Zatem studia literatury przedmiotu nie wykluczają żadnych z czynników motywacyjnych, które mogą mieć istotne znaczenie dla członków zespołów kreatywnych. Co więcej, trudności ze znalezieniem

odpowiednich kandydatów do pracy w sektorze IT, jak też potrzeba zatrzymania fachowców zatrudnionych w organizacji zmuszają pracodawców do poszukiwania i podejmowania działań motywujących do przyciągnięcia i zatrzymania pracowników w organizacji. Pracodawcy, coraz częściej zadają sobie pytanie: co zrobić, aby pozyskać specjalistów, jak też nie utracić ich z firmy. W oparciu o wywiady przeprowadzone



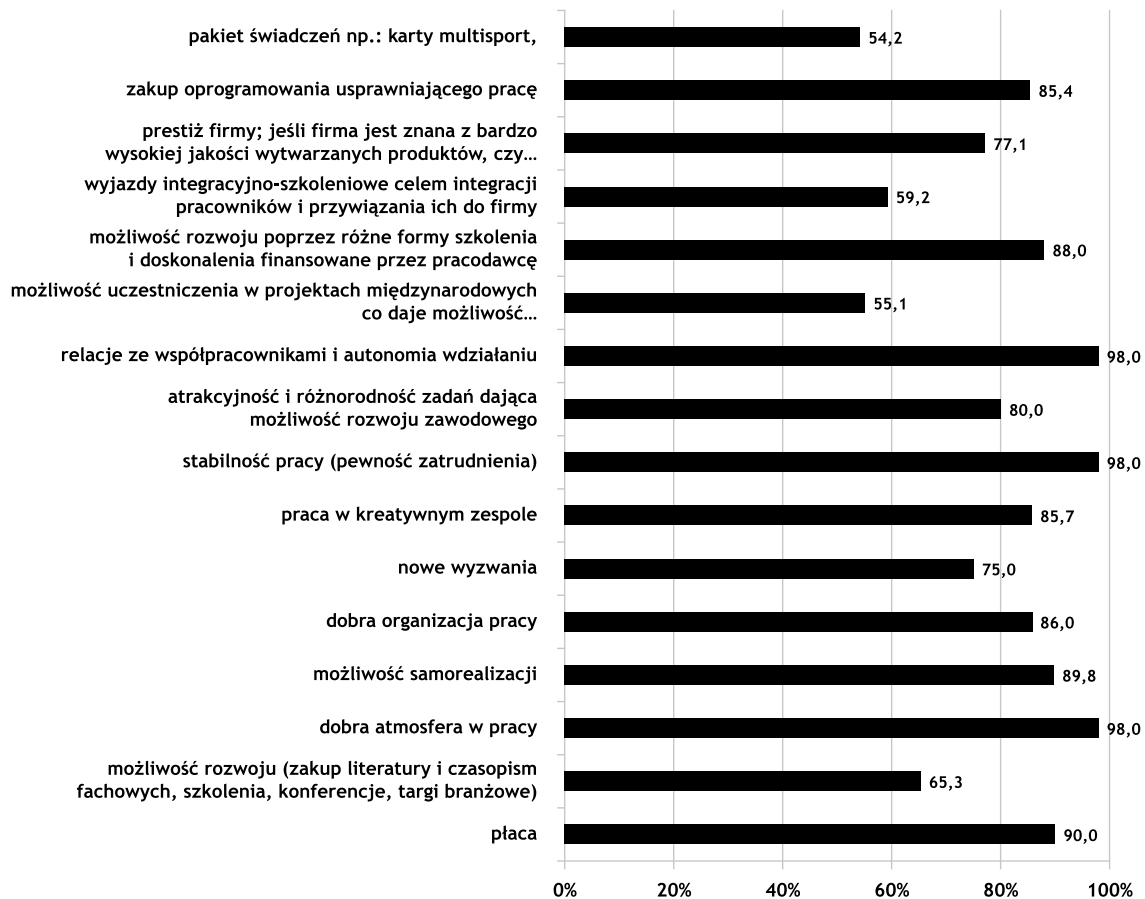
Rys. 1. Wartości cenione przez specjalistów-członków zespołów kreatywnych [% odpowiedzi]

Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Oczekiwania specjalistów IT-członków zespołów kreatywnych wobec pracodawcy [% odpowiedzi]

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Czynniki decydujące o pozostaniu w organizacji [% odpowiedzi]
 Źródło: opracowanie własne

wśród pięciu dyrektorów przedsiębiorstw informatycznych, w ramach zajęć na studiach MBA, można powiedzieć, że najskuteczniej działającymi motywatorami są: atrakcyjność i różnorodność zadań dająca pracownikom możliwość rozwoju zawodowego. Pracownicy najczęściej tracą motywację, kiedy przestają się rozwijać w otoczeniu, w którym pracują. Jeśli pracodawca ma szerokie portfolio realizowanych projektów dla różnych klientów, to jest w stanie odpowiedzieć na taką potrzebę pracownika i utrzymać go w firmie. Kolejnym motywatorem jest płaca. Pomimo że nie jest najważniejszym motywatorem, pełni ogromną rolę na niektórych lokalnych rynkach pracy. Jako powody odejścia często pracownicy podają: zbyt niski udział płacy zasadniczej w łącznym wynagrodzeniu, pomimo że łączne wynagrodzenie jest wysokie. Duże znaczenie ma też możliwość uczestniczenia w projektach międzynarodowych, co sprzyja podnoszeniu kwalifikacji oraz nawiązywaniu kontaktów z pracownikami z innych krajów. Bardzo istotnym czynnikiem motywacyjnym są relacje ze współpracownikami i autonomia w działaniu. Dlatego kluczowym elementem staje się budowanie pozytywnych relacji w zespołach, zapewnienie odpowiedniego otoczenia i środowiska pracy. Ważna jest też elastyczność miejsca i czasu pracy i w zależności od charakteru i preferencji pracownika wskazane jest zapewnienie możliwości pracy w ciszy, stąd często likwiduje się tzw. otwarte przestrzenie (*open space*) na

rzecz zamkniętych pokoi, lub praca poza biurem w dogodnych dla pracownika porach.

Autorki, podejmując próbę identyfikacji istotnych czynników motywacyjnych w grupie specjalistów IT – członków zespołów kreatywnych, w okresie od stycznia do lutego 2018 r., przeprowadziły ankietowe badania pilotażowe. Dobór próby miał charakter celowy i dwustopniowy. W pierwszym etapie konieczne było pozyskanie zainteresowania badaniami ze strony przedsiębiorstwa z sektora IT, w którym można zidentyfikować zespoły o charakterze kreatywnym, i uzyskanie zgody na takie badania. Na drugim etapie, już po zidentyfikowaniu pracowników – członków zespołów kreatywnych, także kryterium dostępności miało istotne znaczenie. Ostatecznie, badania o charakterze pilotażowym, przeprowadzono w grupie 50 pracowników członków zespołów kreatywnych – informatyków, zatrudnionych w firmie zlokalizowanej na terenie Dolnego Śląska. Wśród respondentów 50% stanowili administratorzy systemów IT, 30% to osoby zajmujące się tworzeniem nowych usług IT i systemów, a 20% badanych to inżynierowie odpowiedzialni za rozwiązywanie problemów z usługami i systemami IT. Ze względu na warunki uzyskanej zgody na badania, pośród których był wymóg maksymalnego ograniczenia pytań dotyczących charakterystyki osób uczestniczących w badaniach, o próbie badawczej można powiedzieć jedynie, że wszyscy posiadają wykształcenie wyższe, a wśród nich tylko 8% stanowią kobiety.



Respondenci najczęściej wskazują na rodzinę, pracę oraz relacje ze znajomymi jako na wartości istotne w ich życiu (rys. 1).

Interesujący jest fakt, że zasoby materialne okazały się elementem najrzadziej wskazywanym przez respondentów. Być może wynika to z faktu, że poziom wynagrodzeń w sektorze IT jest wystarczająco wysoki i nie stanowi problemu dla tych pracowników. Pod względem wysokości wynagrodzenia specjaliści i menedżerowie z obszaru IT są jedną z grup najlepiej wynagradzanych. Według raportu opracowanego przez firmę ANTAL, średnie miesięczne wynagrodzenie w 2017 r. wyniosło w tej grupie 12 600 PLN i wzrosło o ponad 16% w stosunku do poprzedniego roku. Polski rynek IT rozwija się w ostatnich latach dynamicznie i jest atrakcyjnym miejscem przyciągającym firmy europejskie, choćby z uwagi na znajomość języków europejskich. Największymi ośrodkami IT w Polsce są Kraków i Wrocław, następnie Warszawa, Trójmiasto i Poznań. Najmniej doceniane pozostają wschodnie regiony Polski. Prawidłowość ta widoczna jest, zdaniem specjalistów przygotowujących raport płacowy ANTAL, także w dynamice wynagrodzeń w tej branży. Wysokość wynagrodzeń w branży IT jest w bezpośredniej korelacji z poziomem doświadczenia i specjalizacją. Specjaliści pracujący na umowach B2B zarabiają średnio 20% więcej niż ich koledzy związani ze zleceniodawcą umową o pracę. Mniejsze wzrosty wynagrodzeń i stagnację obserwujemy wśród specjalistów zatrudnionych w obszarze infrastruktury oraz systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem (*Raport płacowy ANTAL ..., 2017*).

Pojawia się zatem pytanie o oczekiwania tej grupy pracowników wobec zatrudniających ich organizacji. Uzyskane wyniki przedstawia rysunek 2.

Okazuje się, że wszyscy respondenci wskazali na następujące oczekiwania wobec pracodawcy: satysfakcjonujący poziom wynagrodzenia, odpowiednie warunki pracy, możliwość dzielenia się wiedzą, stabilność zatrudnienia, jasne określanie zadań, dobra atmosfera w pracy oraz samodzielność działania.

Inne dostępne badania ankietowe (*Jak motywować pracowników IT, 2017*) wskazują, że do najsilniejszych motywatorów wśród pracowników IT najczęściej zaliczane są: możliwość eksperymentowania i uczenia się, praca w zespole i utalentowani ludzie, elastyczność pracy, udział w projekcie, który mi się podoba oraz dobry wynik własnej pracy. Wśród czynników o najsilniejszym działaniu demotywacyjnym dla tej grupy specjalistów najczęściej wymieniane były przez respondentów reprezentujących tę grupę pracowników: niepłatne dodatkowe godziny, nieprzyjemna atmosfera, brak kompetencji menedżera prowadzącego projekt oraz brak czytelnej informacji, co należy robić.

Kolejnym pytaniem pojawiającym się w świetle analizowanych problemów jest kwestia czynników, które zatrzymałyby badanych pracowników w organizacji (rys. 3).

Wśród respondentów najczęściej jako czynniki decydujące o pozostaniu w danej organizacji wskazywane

były: dobra atmosfera w pracy, zapewnienie stabilności zatrudnienia oraz relacje ze współpracownikami.

Podsumowanie

Jak wskazują doświadczenia badawcze, najskuteczniej oddziałującymi motywatorami na specjalistów IT będących członkami zespołów kreatywnych są: duża samodzielność, autonomia działania, dobra atmosfera w pracy, relacje ze współpracownikami oraz jednoznaczne określanie zadań i celów. Dlatego kluczowym elementem staje się budowanie pozytywnych relacji w zespołach, zapewnienie odpowiedniego otoczenia i środowiska pracy. Istotne znaczenie motywacyjne ma również dla tych pracowników możliwość dzielenia się wiedzą, jak też praca w zespołach pozwalających z jednej strony zdobyć doświadczenia, z drugiej zaś wykorzystać wiedzę i umiejętności. Pracownicy IT oczekują też właściwych warunków pracy, a dotyczących techniki, technologii, organizacji miejsca pracy. Pracownicy najczęściej tracą motywację, kiedy przestają się rozwijać w otoczeniu, w którym pracują. Jeśli pracodawca ma szerokie portfolio realizowanych projektów dla różnych klientów, to jest w stanie odpowiedzieć na taką potrzebę pracownika i utrzymać go w firmie. Dlatego też atrakcyjność i różnorodność zadań, dająca pracownikom możliwość rozwoju zawodowego, ma dla tej grupy pracowników istotne znaczenie. Płaca, mimo że nie jest najważniejszym motywatorem, ma istotne znaczenie, bowiem pracownicy z jednej strony oczekują wynagrodzenia na określonym poziomie, z drugiej zaś odpowiedniej proporcji płacy zasadniczej i ruchomej części (premii). Jako powody odejścia często pracownicy podają: zbyt niski udział płacy zasadniczej w łącznym wynagrodzeniu, pomimo że łączne wynagrodzenie jest wysokie. Ważna jest też elastyczność miejsca i czasu pracy i w zależności od charakteru i preferencji pracownika wskazane jest zapewnienie możliwości w ciszy, stąd często likwiduje się tzw. otwarte przestrzenie „open space”, na rzecz zamkniętych pokoi, lub praca poza biurem w dogodnych dla pracownika porach.

Prezentowane wyniki badań mają charakter pilotażowy, stąd też konieczność rozszerzenia próby i potwierdzenia zaobserwowanych prawidłowości w innych przedsiębiorstwach i większej próbie badawczej. Uzyskane wyniki wskazują, że dla badanych pracowników priorytetem życiowym jest rodzina. Dla firm zatrudniających ich oznacza to konieczność tworzenia takich warunków pracy, które umożliwią członkom zespołów kreatywnych łączenia życia zawodowego z osobistym. Jako czynniki motywacyjne duży potencjał wykazują odpowiednie warunki pracy, które dla członków zespołów kreatywnych mają istotne znaczenie, a które jednocześnie stanowią o tym, że zespół można nazwać kreatywnym (*Wood i in., 2010*). Wyniki badań wskazują jeszcze na dobrą atmosferę w pracy i relacje ze współpracownikami jako na czynniki, które mogą zatrzymać pracowników zespołów kreatywnych

w organizacji. Interesujące jest to, że wcześniejsze badania wykazują (Dackert, 2016), że samopoczucie członków zespołu (well-being) wykazuje pozytywny wpływ na kreatywność zespołu. Zatem dbałość o atmosferę pracy i relacje wśród członków zespołu nie tylko zatrzyma ich, ale także może poprawić kreatywność zespołu. Zaprezentowane analizy dają podstawę do wyznaczenia kolejnych celów badawczych. Po pierwsze, dalszych dociekań badawczych wymaga identyfikacja powiązań między motywacją pracowników a ich kreatywnością. Po drugie, istotne dla zarządzających zespołami kreatywnymi jest wskazanie, jak poszczególne czynniki motywacyjne wpływają na zaangażowanie organizacyjne.

prof. dr hab. Maria Wanda Kopertyńska
 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
 e-mail: wanda.kopertynska@ue.wroc.pl

dr hab. Krystyna Kmiotek, prof. PRZ.
 Politechnika Rzeszowska
 Wydział Zarządzania
 e-mail: krystyna.kmiotek@prz.rzeszow.pl

Bibliografia

- [1] *Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy*. 7. Edycja, Badanie ANTAL, wrzesień 2017.
- [2] Baer M., Oldham G.R., Cummings A. (2003), *Rewarding Creativity: When Does it Really Matter?* „The Leadership Quarterly”, Vol. 14, No. 4–5, pp. 569–586.
- [3] Burbiel J. (2009), *Creativity in Research and Development Environments: A Practical Review*, „International Journal of Business Science and Applied Management”, Vol. 4, No. 2, pp. 35–51.
- [4] Dackert I. (2016), *Creativity in Teams: The Impact of Team Members' Affective Well-being and Diversity*, „Open Journal of Social Sciences”, Vol. 4, No. 4, pp. 19–29.
- [5] Dechant K., Marsick V., Kasl E. (2000), *Team Learning: A Model for Effectiveness in High Performing Teams*, „Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams” 2000, Vol. 7, pp. 1–20.
- [6] Dewett T. (2007), *Linking Intrinsic Motivation, Risk Taking, and Employee Creativity in an R&D Environment*, „R&D Management”, Vol. 37, No. 3, pp. 197–208.
- [7] Donellon A. (2007), *Kierowanie zespołami*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [8] Doolen T.L., Hacker M.E. (2003), *Assessing Organizational Context in Team-based Organizations*, „Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams”, Vol. 9, pp. 67–90.
- [9] Harris C.L., Beyerlein M.M. (2003), *Navigating the team-based organizing journey*, „Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams”, Vol. 9, pp. 1–29.
- [10] *Jak motywować pracowników IT?* (2017), e-book, appchance, Poznań.
- [11] Katzenbach J.R., Smith D.K. (1999), *The Wisdom of Teams*, Harper Collins Publishers, New York.
- [12] Lipka A., Waszczak S. (2017), *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*, CEDEWU, Warszawa.
- [13] Oleksyn T. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [14] Pyszka A. (2015), *Modele i determinanty efektywności zespołu*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 230, s. 36–54.
- [15] *Raport płacowy ANTAL. Wynagrodzenie oferowane specjalistom i menedżerom*. 7. Edycja, Badanie ANTAL, grudzień 2017.
- [16] Reiter-Palmon R., Wigert B., de Vreede T. (2012), *Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition*, [in:] D. Mumford (ed.), *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier Inc., pp. 295–326.
- [17] *Rynek Pracy Specjalistów w II kw. 2017 roku*, <http://media.pracuj.pl/17877-rynek-pracy-specjalistow-w-II-kw-2017-roku>, data dostępu: 22.12.2017 r.
- [18] Senge P. (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.
- [19] Sikorski C. (2004), *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- [20] Suff P., Reilly P. (2006), *Pulling Together. Getting the Most out of Teams* (e-book), Institute for Employment Studies.
- [21] West M.A. (2004), *Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research*, 2nd edition, BPS Blackwell Publishing, Oxford.
- [22] Wood R.M., Bauer S.X.S., Hunter C.A. (2001), *Creativity and Creative Teams*, The American Institute of Aeronautics and Astronautics, 39th AIAA Aerospace Sciences Meeting & Exhibit, NASA Langley Research Center Hampton, Virginia, pp. 1–34.

Creative Team Employees Motivation in the Conditions of Changes in the Labor Market

Summary

In the conditions of changes in the labor market and the emerging employee market, more and more employers are asking themselves the question: how to acquire and retain high-level employees in the company? Special demand in the labor market occurs in the IT sector. Motivational expectations of IT specialists, and factors important to retain them in the organization have been identified in the article on the basis of literature studies and own research conducted during discussions with IT directors and surveys as well.

Keywords

motivation, creative teams, motivation of IT professionals