Aleksandra GROBELNA¹
Arkadiusz MAZURKIEWICZ²

MOTYWACJA A KREATYWNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH W HOTELARSTWIE – ANALIZA STUDIUM PRZYPADKU WYBRANEGO HOTELU Z TRÓJMIASTA

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie zależności pomiędzy motywacją a kreatywnością zasobów ludzkich na przykładzie pracowników wybranego hotelu w Trójmieście. Problemem badawczym była próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, jaka jest rola i znaczenie motywacji w inspirowaniu zasobów ludzkich do kreatywnego wysiłku. Zastosowane metody badawcze to krytyczna analiza literatury przedmiotu, w tym opracowań i raportów z badań przeprowadzonych w omawianej problematyce oraz badania empiryczne przeprowadzone metodą ankiety wśród pracowników trójmiejskiego hotelu. Rezultaty badań wpisują się w problematykę zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w kontekście motywacyjnych uwarunkowań dla kreatywności zasobów ludzkich w organizacji, i dowiodły między innymi szczególnego znaczenia motywatorów wewnętrznych, takich jak interesująca praca i poczucie zaangażowania w pracę, jako istotnych czynników wzmacniających kreatywność badanych; podczas gdy poczucie stabilności zatrudnienia i taktowne dyscyplinowanie to motywatory zewnętrzne, które istotnie osłabiały kreatywność respondentów. Badania miały charakter studium przypadku, stąd ich wyników nie należy uogólniać. Można je potraktować jako pilotaż testujący założenia i narzędzie badawcze. Mimo to wyniki niniejszych badań z pewnością dostarczają istotnych informacji, stanowiących zarówno podstawę do merytorycznej dyskusji, jak i kontekst dla szerszego zakresu badań. W artykule sformułowano także wskazówki dla kadry menedżerskiej, zwłaszcza w kontekście procesu wzbogacania pracy, mając na względzie zarówno wzmocnienie zainteresowania pracą, jak i zaangażowania pracowników; oba te aspekty istotnie wspierały bowiem kreatywność badanych pracowników. Jednakże we wskazaniach respondentów znalazły się one poza wiodącymi motywatorami do aktualnej pracy.

Słowa kluczowe: hotelarstwo, motywacja, kreatywność, pracownicy

1. WPROWADZENIE

W kontekście ogromnej dynamiki zmian sukces organizacji nigdy dotąd nie zależał tak bardzo od kreatywności i innowacyjności³. Globalizacja gospodarki, pojawiające się wyzwania to jednocześnie nowe problemy wymagające od współczesnych przedsiębiorstw odmiennego, nowatorskiego podejścia⁴. Konkurencja i silna orientacja na jakość wymaga-

¹ Aleksandra Grobelna, Akademia Morska w Gdyni, ul. Morska 81–87, 81–225 Gdynia, tel.: +48 58 691 03 44, e-mail: a.grobelna@wpit.am.gdynia.pl. (autor korespondencyjny).

² Arkadiusz Mazurkiewicz, Akademia Morska w Gdyni, ul. Morska 81–87, 81–225 Gdynia, tel.: +48 58 690 16 72, e-mail: a.mazurkiewicz@wpit.am.gdynia.pl.

³ S. Wong, L. Pang, *Motivators to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors*, „Tourism Management” 24/5 (2003), s. 552.

⁴ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 12.

ją również od współczesnych hoteli innowacyjnej postawy, zwłaszcza w odniesieniu do poprawy procesu świadczenia usług⁵. W związku z tym coraz większe zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków biznesu kierowane jest na kreatywność zasobów ludzkich; szczególnie w firmach usługowych (w tym w hotelarstwie)⁶, gdzie jakość świadczonych usług determinowana jest przede wszystkim poprzez umiejętności i postawę pracowników tworzących usługę⁷.

To pracownicy (zwłaszcza pracownicy kontaktowi) mają szczególną możliwość zmieniania się, zdolność uczenia i doskonalenia potencjału intelektualnego, potrafią działać i myśleć kreatywnie i twórczo⁸, a obserwując zmieniające się potrzeby i wymagania klientów, mają szczególną sposobność, by sugerować nowe sposoby doskonalenia procesu usługowego⁹. Dlatego też kreatywny personel znacznie częściej odczytuje ukryte potrzeby klienta, tworzy dobre relacje, i efektywnie rozwiązuje problemy usługowe, kreując pozytywne doświadczenia klientów¹⁰. Nie jest więc przesadą stwierdzenie, że jednym z warunków uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku będzie posiadanie przez przedsiębiorstwo jednostek twórczych generujących nowe, oryginalne pomysły oraz kreatywne sposoby rozwiązywania problemów¹¹.

Kreatywność definiowana jest jako potencjał człowieka, dzięki któremu potrafi on wykonywać zarówno coś nowego, jak i wartościowego dla siebie i innych¹². W warunkach silnej konkurencji kreatywność staje się niemal warunkiem koniecznym, by wyjść naprzeciw rosnącym wymaganiom klientów. W związku z tym szczególnie ważna więc staje się motywacja do podjęcia kreatywnego wysiłku. Jednak mimo że motywacja wydaje się w pewien sposób najważniejszym czynnikiem wpływającym na poziom kreatywności, to jak sugeruje literatura przedmiotu, w kontekście badań nad kreatywnością należałoby jej znaczeniu poświęcić znacznie więcej uwagi¹³.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie zależności pomiędzy motywacją a kreatywnością zasobów ludzkich na przykładzie pracowników wybranego hotelu z Trójmiasta. Problemem badawczym jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, jaka jest rola i znaczenie motywatorów w inspirowaniu zasobów ludzkich do kreatywności. Innymi słowy – jak motywować pracowników, by sprzyjać ich twórczym zachowaniom w organizacji.

⁵ S.C.-K. Wong, A. Ladkin, *Exploring the relationship between employee creativity and job related motivators in The Hong Kong hotel industry*, „International Journal of Hospitality Management” 27/3 (2008), s. 426.

⁶ A.H.Y. Hon, W.W.H. Chan, L. Lu, *Overcoming work – related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor*, „International Journal of Hospitality Management” 2013/33, s. 416; C.-J. Wang, H.-T. Tsai, M.-T. Tsai, *Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity*, „Tourism Management” 2014/40, s. 79.

⁷ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, CH Beck, Warszawa 2001, s. 194.

⁸ *Ibidem*, s. 177.

⁹ S. Raub, *Does Bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry*, „International Journal of Hospitality Management” 27/2 (2008), s. 180.

¹⁰ H.G. Çekmecelioğlu, A. Günsel, *Promoting Creativity Among Employees Of Mature Industries: The Effects Of Autonomy And Role Stress On Creative Behaviors And Job Performance*, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2011/24, s. 890.

¹¹ A. Bubrowiecki, *Popraw swoją kreatywność*, Muza S.A., Warszawa 2008, s. 15.

¹² A. Bubrowiecki, *Popraw swoją kreatywność*, Muza S.A., Warszawa 2008, s. 10.

¹³ S. Wong, L. Pang, *op. cit.*, s. 552.

Rezultaty badań wpisują się w problematykę zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w kontekście motywacyjnych uwarunkowań dla kreatywności; w aspekcie aplikacyjnym zaś dostarczają informacji, jakie motywatory pracy mogą istotnie stymulować personel hotelowy do kreatywnego wysiłku, by w rezultacie wzmocnić konkurencyjność organizacji. Zastosowane metody badawcze to analiza literatury przedmiotu, w tym opracowań i raportów z badań przeprowadzonych wokół podjętego problemu, oraz badania empiryczne, przeprowadzone metodą ankietową wśród pracowników trójmiejskiego hotelu.

2. ROLA I ZNACZENIE MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ DLA KREATYWNOŚCI ZASOBÓW LUDZKICH

Według literatury przedmiotu innowacyjność staje się kluczowa dla długoterminowego sukcesu organizacji¹⁴. Mimo że kreatywność i innowacyjność są ze sobą blisko powiązane, to jednak występują między nimi pewne różnice¹⁵. Podążając za teorią kreatywności i innowacji w organizacji (*The Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation*¹⁶) – kreatywność (jednostek i grup) staje się wiodącym źródłem dla innowacji w organizacji¹⁷; wszystkie innowacje zaczynają się bowiem od kreatywnych pomysłów¹⁸. Innymi słowy, kreatywność jest niejako punktem wyjścia dla innowacji, będącej udaną implementacją kreatywnych pomysłów przez organizację¹⁹.

Można zatem powiedzieć, że innowacja to praktyczna aplikacja pomysłów, by w rezultacie doprowadziły one do bardziej efektywnego osiągnięcia celów organizacji²⁰.

Określenie, w jaki sposób i w jakich warunkach przebiega powstanie twórczych rozwiązań, jest obszarem badań psychologii twórczości, jednakże w ekonomii widać coraz większą potrzebę opisanie tych procesów – mogłoby to pozwolić na wzrost efektywności zarządzania kreatywnością²¹. W literaturze przedmiotu podkreśla się pozytywny wpływ kreatywności na wyniki organizacji²², ukazując, że w hotelarstwie przynosi ona również istotne korzyści²³. Mimo jednak jej kluczowego znaczenia nadal zauważa się pewien niedostatek badań prowadzonych wokół tej problematyki w hotelarstwie²⁴, a zwłaszcza w kontekście czynników motywujących pracowników do kreatywności²⁵.

¹⁴ T.M. Amabile, *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do*, „California Management Review” 40/1 (1997), s. 40.

¹⁵ Ch.E. Shalley, L.L. Gilson, *What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*, „The Leadership Quarterly” 15/1 (2004), s. 34.

¹⁶ T.M. Amabile, *op. cit.*, s. 52.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ T.M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron, *Assessing the work environment for creativity*, „The Academy of Management Journal” 39/5 (1996), s. 1154.

¹⁹ J. Zhou, J.M. George, *When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice*, „Academy of Management Journal” 44/4 (2001), s. 683.

²⁰ A. Green, *Kreatywność w public relations*, PWE, Warszawa 2004, s. 32.

²¹ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *op. cit.*, s. 55.

²² A. Ghafoor, T.M. Qureshi, H.R. Azeemi, S.T. Hijazi, *Mediating role of creative self-efficacy*, „African Journal of Business Management” 5/27 (2011), s. 11093.

²³ A.H.Y. Hon, W.W.H. Chan, L. Lu, *op. cit.*, s. 416; S.Ch.-K. Wong, A. Ladkin, *op. cit.*, s. 426.

²⁴ A.H.Y. Hon, W.W.H. Chan, L. Lu, *op. cit.*, s. 417; S.Ch.-K. Wong, A. Ladkin, *op. cit.*, s. 426.

²⁵ S. Wong, L. Pang, *op. cit.*, s. 552.

Kreatywność to tworzenie pomysłów, które są zarówno nowe, jak i użyteczne²⁶. Podkreśla się, że kreatywność zawsze wymaga twórczego myślenia lub działania, które jest celowe i doprowadza do powstania czegoś oryginalnego, a końcowy wynik musi być wartościowy z punktu widzenia realizacji danego celu²⁷. Efektem kreatywności są więc pomysły stanowiące nowatorskie rozwiązania, ale jednocześnie przydatne w realnym świecie²⁸.

Zgodnie z literaturą przedmiotu kreatywność osoby jest między innymi funkcją trzech komponentów: wiedzy i umiejętności w dziedzinie, umiejętności kreatywnego myślenia oraz motywacji²⁹. Jak sugeruje Teresa M. Amabile w teorii dotyczącej kreatywności jednostki (*The Componential Theory of Individual Creativity*³⁰), wystąpieniu kreatywności najbardziej sprzyja taka sytuacja, kiedy komponenty te nakładają się i poziom każdego z nich jest wysoki³¹. Wydaje się jednak, że spośród wszystkich komponentów kreatywności szczególną rolę odgrywa motywacja. Determinuje ona bowiem stopień, w jakim dana osoba angażuje swoją wiedzę i umiejętności na potrzeby kreatywnego działania³². Jej brak może spowodować, że praca nie zostanie wykonana, a pozostałe komponenty będą niewykorzystane lub też skierowane gdzie indziej³³.

Motywacja jest jednym z istotnych czynników wpływających na wykonanie zadania³⁴, na efektywność pracy³⁵ i jest jednym z doskonałych impulsów do tworzenia kreatywnych rozwiązań³⁶. Spośród wszystkich komponentów kreatywność jest również tym, na który wpływ otoczenia społecznego (środowiska pracy) jest prawdopodobnie najsilniejszy³⁷. Spotyka się wiele różnych ujęć motywacji człowieka. Definiuje się ją między innymi jako każdy wpływ, który wywołuje, ukierunkowuje i ożywia zachowanie człowieka, przy czym obejmuje ona siły tkwiące w człowieku lub oddziałujące na niego, które inicjują oraz kierują jego zachowaniem³⁸. Pojęcie motywacji opisuje zarówno mechanizmy zachowań prostych, jak i złożonych. Dotyczy mechanizmów zewnętrznych, jak i wewnętrznych, procesów afektywnych oraz poznawczych³⁹.

²⁶ T.M. Amabile, *Motivating Creativity in Organizations...*, s. 40; G.R. Oldham, A.Cummings, *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*, „The Academy of Management Journal” 39/3 (1996), s. 608; Zhou J., George J.M., *op. cit.*, s. 683.

²⁷ F.Trompenaars, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 25.

²⁸ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *op. cit.*, s. 10.

²⁹ T.M. Amabile, *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review” 1998/76, s. 78.

³⁰ Eadem, *Motivating Creativity in Organizations...*, s. 42.

³¹ *Ibidem*.

³² *Ibidem*, s. 44.

³³ T.M. Amabile, *How to Kill Creativity...*, s. 79.

³⁴ T. Simons, *Motivation research in hospitality between 1990 and 2001: a prescriptive review of the literature*, w: *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, red. S. Kusluvan, Nova Publishers, NY 2003, s. 240.

³⁵ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 11.

³⁶ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *op. cit.*, s. 24.

³⁷ T.M. Amabile, *Motivating Creativity in Organizations...*, s. 44.

³⁸ W. Kozłowski, *op. cit.*, s. 14.

³⁹ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010, s. 15.

Motywacja w pracy może mieć różnorodny charakter⁴⁰. Motywacja zewnętrzna (instrumentalna) stwarza zachętę do działania, które jest nagradzane lub pozwala uniknąć kary⁴¹. Jest to zatem podejmowanie działania dla jakiegoś celu zewnętrznego⁴². Pojęcie to stosuje się do aktywności ukierunkowanych na bodziec zawarty w celach lub skutkach⁴³. Takiej motywacji sprzyja więc system nagród (np. podwyżka pensji) lub kar (np. działania dyscyplinarne, wstrzymanie płacy, krytyka)⁴⁴.

Motywacja wewnętrzna (autoteliczna) pobudza do działania, które ma wartość samą w sobie⁴⁵, praca jest interesująca, angażująca, ciekawa, dająca przyjemność i osobiste poczucie wyzwania⁴⁶. Istotę motywacji wewnętrznej określają takie komponenty jak bodźce zawarte w czynności; poczucie autonomii i kompetencji; zainteresowanie i zaangażowanie⁴⁷. Motywacji tej sprzyjają między innymi poczucie ważności pracy, swoboda działania, możliwości wykorzystania i rozwoju umiejętności itp.⁴⁸.

Oprócz motywacji wewnętrznej i zewnętrznej wyróżnia się także motywacje mieszane: autoteliczno-instrumentalną, gdzie satysfakcja bierze się przede wszystkim z przyjemności spełniania czynności, a wtórnie z nagród i osiągnięć, oraz instrumentalno-autoteliczną, gdzie wykonanie czynności staje się środkiem do osiągnięcia celu, na przykład nagród⁴⁹.

Choć oba rodzaje motywacji często się ze sobą przeplatają, a dobrze rozwinięte i połączone warunkują dużą gotowość jednostki do działania⁵⁰, to okazuje się, że różne formy motywacji nie mają takiego samego wpływu na kreatywność⁵¹. W wielu badaniach wykazano, że kreatywności sprzyja sytuacja, kiedy osoba jest zmotywowana przede wszystkim wewnętrznymi⁵², o czym stanowi wiodąca zasada kreatywności *The Intrinsic Motivation Principle of Creativity*⁵³. Uzasadnia się, że ludzie stają się bardziej kreatywni, kiedy są zmotywowani poprzez zainteresowanie, poczucie satysfakcji i wyzwań, jakie niesie praca sama w sobie, a nie zewnętrzne naciski⁵⁴.

Wewnętrznie motywowane osoby angażują się w czynność, ponieważ doświadczają jej jako interesującej oraz dającej zadowolenie⁵⁵. Tymczasem zewnętrzne ograniczenia mogą redukować wewnętrzne zainteresowanie zadaniem, co może prowadzić do osłabie-

⁴⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kogan Page Ltd., wydanie polskie pod red. A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 109.

⁴¹ W. Kozłowski, *op. cit.*, s. 15.

⁴² *Psychologia Społeczna, Encyklopedia Blackwella*, red. A.S.R. Manstead, M. Hewstone, Blackwell Publishers Ltd., wydanie polskie pod red. J. Czapińskiego, Jacek Santorski & Co., Warszawa 2001, s. 229.

⁴³ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *op. cit.*, s. 18.

⁴⁴ W. Kozłowski, *op. cit.*, s. 15; M. Armstrong, *op. cit.*, s. 109.

⁴⁵ W. Kozłowski, *op. cit.*, s. 15.

⁴⁶ T.M. Amabile, *Motivating Creativity in Organizations...*, s. 44.

⁴⁷ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *op. cit.*, s. 18.

⁴⁸ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 109.

⁴⁹ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *op. cit.*, s. 18.

⁵⁰ R. Niermeyer, *Motywacja. Jak zachęcić pracowników, aby dali z siebie wszystko?*, CH Beck, Warszawa 2009, s. 49.

⁵¹ T.M. Amabile, *How to Kill Creativity...*, s. 79.

⁵² Eadem, *Motivating Creativity in Organizations...*, s. 44.

⁵³ Ibidem, s. 46.

⁵⁴ Eadem, *How to Kill Creativity...*, s. 79.

⁵⁵ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *op. cit.*, s. 18.

nia kreatywności⁵⁶. Wzrostowi motywacji zewnętrznej może więc towarzyszyć spadek motywacji wewnętrznej⁵⁷.

W tym miejscu należałoby przywołać teorię autodeterminacji (SDT, *Self-Determination Theory*), według której prawdziwie wewnętrznie motywowana osoba jest wolna od presji nagród oraz innych zewnętrznych uwarunkowań, a jej działanie jest doświadczane jako autonomiczne i nie zachodzi w warunkach kontroli lub też wzmocnień, stanowiących przyczynę działania⁵⁸. W kontekście umacniania kreatywności możliwa jest jednak pewna synergia motywacyjna, która zależy od kilku czynników, w tym rodzaju motywatorów zewnętrznych, które w określonych warunkach mogą się łączyć z motywacją wewnętrzną, wzmacniając jej pozytywny wpływ na kreatywność lub odwrotnie⁵⁹.

Teoria oceny poznawczej (*Cognitive Evaluation Theory*), będąca swoistą subteorią teorii determinacji⁶⁰, bada wpływ kontekstu społecznego na motywację wewnętrzną⁶¹ i ukazuje, że wszystkie czynniki kontekstualne mogą mieć dwa aspekty: informacyjny i kontrolny⁶². Aspekt, który jest relatywnie uwydatniony, determinuje pozytywny lub negatywny wpływ czynnika na wewnętrzną motywację, a przez to – na kreatywność⁶³. Społeczno-kontekstualne czynniki, które wspierają poczucie autonomii i kompetencje osoby, wzmacniają również jej motywację wewnętrzną⁶⁴. Dlatego podkreśla się, że zmienne sytuacyjne tylko wówczas są problematyczne, kiedy są postrzegane przez osobę jako kontrolujące jej zachowanie, inaczej zaś gdy dostarczają informacji o kompetencjach⁶⁵. Podążając tym torem rozumowania, można stwierdzić, że charakterystyki środowiska pracy postrzegane jako kontrolujące będą osłabiać motywację wewnętrzną, a w związku z tym również kreatywność jednostki⁶⁶; odwrotnie zaś będzie się działo w wypadku dominacji w nich pierwiastka informacyjnego⁶⁷.

Prowadząc dyskusję nad motywacją wewnętrzną, należy również przywołać model charakterystyki pracy J. Richarda Hackmana i Grega R. Oldhama, w którym sugeruje się, że szczególnie wpływ na motywację wewnętrzną, satysfakcję z pracy i jej efekty mają pewne **krytyczne stany psychologiczne**, spowodowane doświadczeniem ważności pracy, odpowiedzialności za jej wyniki, a także znajomością faktycznych wyników pracy⁶⁸. Badacze zaliczyli do szczegółowych charakterystyk pracy, wywołujących ważne stany psychologiczne: różnorodność umiejętności, tożsamość zadania, ważność zadania, auto-

⁵⁶ S.C.-K. Wong, A. Ladkin, *op. cit.*, s. 428.

⁵⁷ T.M. Amabile, *Motivating Creativity in Organizations...*, s. 44–45.

⁵⁸ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *op. cit.*, s. 19.

⁵⁹ T.M. Amabile, *Motivating Creativity in Organizations...*, s. 45.

⁶⁰ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *op. cit.*, s. 19.

⁶¹ S.C.-K. Wong, A. Ladkin, *op. cit.*, s. 428.

⁶² Ch.E. Shalley, J. Zhou, G.R. Oldham, *The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?*, „Journal of Management”, 30/6 (2004), s. 935.

⁶³ *Ibidem*, s. 936.

⁶⁴ M. Gagne, E.L. Deci, *Self-determination theory and work motivation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005/26, s. 332.

⁶⁵ M.L. Ambrose, C.T. Kulik, *Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s*, „Journal of Management” 25/3 (1999), s. 254.

⁶⁶ *Ibidem*, s. 267.

⁶⁷ Ch.E. Shalley, J. Zhou, G.R. Oldham, *op. cit.*, s. 936.

⁶⁸ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Development of The Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology” 60/2 (1975), s. 160; M. Armstrong, *op. cit.*, s. 216–217.

nomię i sprzężenie zwrotne⁶⁹. Do powstania i zwiększenia motywacji, zwłaszcza wewnętrznej, przyczynia się więc odpowiednie kształtowanie treści pracy poprzez wprowadzenie w nich zmian o charakterze jakościowym⁷⁰. Warto przy tym nadmienić, że model ten został także z powodzeniem sprawdzony w badaniach w branży hotelarskiej⁷¹. Model Hackmana i Oldhama w pewien sposób nawiązuje również do koncepcji Fredericka Herzberga⁷², wymienione właściwości pracy przypominają założenia teorii Herzberga dotyczące wzbogacenia pracy⁷³. Zgodnie z teorią Herzberga zadowolenie i motywacja do pracy biorą się przede wszystkim ze wzbogacania treści pracy, a także zainteresowania wykonywanymi zadaniami i możliwościami rozwoju⁷⁴.

Teoria motywacji opracowana przez Herzberga i in. (1957), jest jedną z niezwykle popularnych i wpływowych teorii motywacji, i choć została poddana krytyce⁷⁵, przez wielu wciąż uważana za teorię właściwą⁷⁶. Wykorzystana została ona w badaniach motywacji pracowników różnych branż, w tym branży turystyczno-hotelarskiej⁷⁷. Skupia się w szczególności na analizie potrzeb ludzkich w konkretnym środowisku – w miejscu pracy. Autor wyróżnił tu dwie grupy czynników mających wpływ na motywację:

- czynniki higieny (niezadowolenia), które odnoszą się do środowiska pracy i pozwalają likwidować niezadowolenie, jednak nie mają wpływu na zadowolenie (satisfakcję) pracownika⁷⁸. Czynniki te, podobnie jak czynniki niższego rzędu w teorii Abrahama Masłowa, stanowią swoiste minimum, w tym wypadku niezbędne do wykonywania pracy oraz pozostania w organizacji⁷⁹. Do czynników tych zalicza się między innymi politykę przedsiębiorstwa, stabilność (pewność) pracy, elementy stałe wynagrodzenia oraz nadzór⁸⁰,
- motywatory (czynniki zadowolenia), które odnoszą się do treści pracy, przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do lepszej wydajności pracowników⁸¹. Do czynników wewnętrznych należą między innymi uznanie, osiągnięcia, rozwój oraz odpowiedzialność⁸².

Z teorii motywacji Herzberga wynika, że w pierwszej kolejności należałoby dostarczyć czynniki higieny psychicznej, natomiast drugi etap to zastosowanie motywatorów,

⁶⁹ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *op. cit.*, s. 161–162; M.L. Ambrose, C.T. Kulik, *op. cit.*, s. 257.

⁷⁰ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *op. cit.*, s. 22.

⁷¹ Lee-Ross D., *The reliability and rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among seasonal hotel workers*, „International Journal of Hospitality Management” 17/4 (1998), s. 391–406.

⁷² A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *op. cit.*, s. 24.

⁷³ B. Kamińska, M. Warzyński, *Materiałne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, Wydawnictwo SWSPiZ w Łodzi, Łódź 2011, s. 35.

⁷⁴ A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *op. cit.*, s. 24.

⁷⁵ Na ten temat między innymi W. Kozłowski, *op. cit.*, s. 44; D. Podmoroff, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 30.

⁷⁶ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 110.

⁷⁷ Ch. Lundberg, A. Gudmundson, T.D. Andersson, *Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism*, „Tourism Management” 30/6 (2009), s. 890–899.

⁷⁸ W. Kozłowski, *op. cit.*, s. 42; Ch. Lundberg, A. Gudmundson, T.D. Andersson, *op. cit.*, s. 891.

⁷⁹ B. Kamińska, M. Warzyński, *op. cit.*, s. 33.

⁸⁰ D. Podmoroff, *op. cit.*, s. 28.

⁸¹ W. Kozłowski, *op. cit.*, s. 42.

⁸² D. Podmoroff, *op. cit.*, s. 28; W. Kozłowski, *op. cit.*, s. 43.

które pozwolą zaspokoić potrzeby wyższego rzędu⁸³, prowadząc tym samym do motywacji pracownika i poniesienia większego wysiłku dla organizacji.

W badaniach nad motywacją pracowników wykorzystuje się także motywatory Kennetha A. Kovacha, które identyfikują 10 czynników postrzeganych za ważne w motywowaniu ludzi do pracy⁸⁴. Czynniki te wydają się wysoce podobne do tych zidentyfikowanych przez Herzberga – podzielono je na wewnętrzne (6 czynników), które są podobne do motywatorów z teorii Herzberga, i zewnętrzne (4 czynniki) podobne do czynników higieny⁸⁵ (tab. 1).

Motywatory Kovacha początkowo były wykorzystane w badaniach pracowników branż przemysłowych w Stanach Zjednoczonych, następnie zaczęto je wykorzystywać w badaniach nad motywacją w innych branżach, w tym także w hotelarstwie⁸⁶

Tabela 1. Motywatory do pracy według Kennetha A. Kovacha
Table 1. Kovach's job-related motivators

Motywatory zewnętrzne (Extrinsic motivators)
Bezpieczeństwo zatrudnienia
Dobre zarobki
Dobre warunki pracy
Taktowne dyscyplinowanie
Motywatory wewnętrzne (Intrinsic motivators)
Docenienie wykonanej pracy
Poczucie zaangażowania
Życzliwa pomoc w osobistych problemach
Interesująca praca
Szanse na awans i rozwój
Lojalność względem pracowników

Źródło: opracowanie na podstawie: K.A. Kovach, *What motivates employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*, „Business Horizons” 30/5 (1987), s. 59; S.Ch.-K. Wong, A. Ladkin, *Exploring the relationship between employee creativity and job related motivators in The Hong Kong hotel industry*, „International Journal of Hospitality Management” 27/3 (2008), s. 429.

Reasumując, sugeruje się, że badania nad kreatywnością są naturalnym poszerzeniem wcześniejszych badań nad motywacją pracowników⁸⁷. Motywacja i kreatywność są ze

⁸³ B. Kamińska, M. Warzyński, *op. cit.*, s. 34.

⁸⁴ K.A. Kovach, *What motivates employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*, „Business Horizons” 30/5 (1987), s. 59; S.Ch.-K. Wong, A. Ladkin, *op. cit.*, s. 429.

⁸⁵ S.Ch. Wong, A. Ladkin, *op. cit.*, s. 429.

⁸⁶ Na przykład K.R. Charles, L.H. Marshall, *Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an exploratory study*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 4/3 (1992), s. 25–29; T. Simons, C.A. Enz, *Motivating hotel employees*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 36/1 (1995), s. 20–27; V. Siu, N. Tsang, S.Wong, *What motivates Hong Kong Hotel employees?*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 38/5 (1997), s. 44–49; S.C.-K. Wong, A. Ladkin, *op. cit.*, s. 426–437.

⁸⁷ M.L. Ambrose, C.T. Kulik, *op. cit.*, s. 268.

sobą istotnie powiązane, te same kontekstualne zmienne, które wzmacniają motywację wewnętrzną, są bowiem także związane z kreatywnością. Dlatego organizacja może jednocześnie w efektywny sposób wpływać zarówno na motywację, jak i kreatywność zasobów ludzkich⁸⁸. I choć wciąż występują pewne sprzeczności w zależnościach między motywacją wewnętrzną i zewnętrzną a kreatywnością zasobów ludzkich, to jedno jest pewne – motywacja wewnętrzna jest wewnętrzną siłą napędową, stanowiącą najbardziej podstawową formę ludzkiej satysfakcji⁸⁹ oraz mającą niezaprzeczalne znaczenie dla kreatywności⁹⁰.

3. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

Celem niniejszych badań było ukazanie związku pomiędzy motywacją a kreatywnością zasobów ludzkich na przykładzie pracowników wybranego hotelu. W tym celu przeprowadzono badania w jednym z trójmiejskich hoteli, który zgodził się w nich uczestniczyć. Badania mają charakter studium przypadku i objęto nimi wszystkich pracowników mających kontakt z klientami hotelu. Łącznie w badaniu uczestniczyło 36 pracowników hotelu, w tym 24 kobiety i 12 mężczyzn. Dominowali respondenci w przedziałach wiekowych 51–60 lat (12 osób) i 31–40 lat (10 osób), z wykształceniem wyższym (17 osób) i średnim (14 osób).

Badania przeprowadzono metodą ankiety bezpośredniej. W celu zapewnienia ich anonimowości po wypełnieniu kwestionariuszy respondenci byli proszeni o włożenie ich do przygotowanych kopert, zaklejenie i zwrot kierownikom działów.

Aby dowiedzieć się, co motywuje pracowników hotelu do pracy, poproszono ich o uporządkowanie 1–10 motywatorów Kovacha (1987)⁹¹, gdzie 1 oznaczało czynnik najbardziej motywujący, 10 – czynnik najmniej motywujący. Kreatywność została zmierzona przy użyciu stwierdzeń zaadaptowanych z pracy Oldhama i Cummings (1996)⁹² podobnie jak Wang i in. (2014), którzy w swoich badaniach, także zaadaptowali te stwierdzenia do pomiaru kreatywności pracowników branży hotelarskiej⁹³. W niniejszych badaniach pracownicy samodzielnie oceniali swoją kreatywność, podobnie jak w badaniach Kima i in. (2009)⁹⁴ i Hon (2012)⁹⁵. Respondenci zaznaczali odpowiedzi na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „całkowicie się nie zgadzam”, a 5 – „całkowicie się zgadzam”. Stwierdzenia użyte w kwestionariuszu, pierwotnie sformułowane w języku angielskim, przetłumaczono z zastosowaniem tzw. „tłumaczenia zwrotnego”.

Dokonano także analizy rzetelności skal – wartość współczynnika alfa-Cronbacha dla skali „kreatywność” wyniosła 0,883, natomiast w celu obliczenia zgodności odpowiedzi respondentów dotyczących motywacji do pracy (ranking motywatorów) wykorzystano

⁸⁸ *Ibidem*.

⁸⁹ D. Podmoroff, *op. cit.*, s. 41.

⁹⁰ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *op. cit.*, s. 25.

⁹¹ K.A. Kovach, *op. cit.*, s. 58–65.

⁹² G.R. Oldham, A. Cummings, *op. cit.*, s. 634.

⁹³ C.-J. Wang, H.-T. Tsai, M.-T. Tsai, *op. cit.*, s. 83.

⁹⁴ T.-Y. Kim, A.H.Y. Hon, J.M. Crant, *Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study*, „Journal of Business and Psychology” 2009/24, s. 97.

⁹⁵ A.H.Y. Hon, *When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need*, „International Journal of Hospitality Management” 31/1 (2012), s. 133.

statystykę W-Kendalla. Obliczona wartość współczynnika $W = 0,2$ ($\chi^2 = 70,249$; $p < 0,01$) dała podstawę do przyjęcia hipotezy, że odpowiedzi respondentów były zgodne.

4. MOTYWACYJNE WSPARCIE DLA KREATYWNOŚCI – WYNIKI BADAŃ I DYSKUSJA

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że respondentom trudno było jednoznacznie określić, czy postrzegają siebie jako osoby kreatywne w pracy; wartość tej zmiennej plasowała się na poziomie 3,28 pkt. Jako bardziej kreatywnych postrzegali siebie mężczyźni (3,69 pkt.) niż kobiety (3,07 pkt.), różnica między wskazaniami obu grup była istotna statystycznie ($t = -2,569$; $p = 0,015$).

W analizie kreatywności pod względem wieku badanych zauważono, że najniżej swoją kreatywność postrzegają najmłodsi respondenci – osoby w wieku 21–30 lat (2,96 pkt.), następnie wartość zmiennej wzrasta i najwyższą obserwuje się wśród respondentów w zakresie wieku 31–40 lat (3,53 pkt.); w kolejnych przedziałach wiekowych percepcja kreatywności stopniowo spada, do poziomu 3,17 pkt. wśród najstarszej grupy respondentów (≥ 61 lat).

W ramach rankingu motywatorów (tab. 2) respondenci wskazali, że najbardziej do pracy w hotelu motywują ich bezpieczeństwo zatrudnienia, dobre warunki pracy i docenianie ich pracy przez przełożonych. Należy przy tym zauważyć, że dwa pierwsze motywatory należą do grupy motywatorów zewnętrznych (EM, *extrinsic motivators*), natomiast ostatni plasuje się po stronie motywatorów wewnętrznych (IM, *intrinsic motivators*).

Tabela 2. Motywacja do aktualnej pracy
Table 2. Motivation towards actual job

Motywatory do aktualnej pracy	Miejsce w rankingu (wartość średnia)
Bezpieczeństwo zatrudnienia	1 (3,03)
Dobre warunki pracy	2 (4,31)
Docenienie wykonanej pracy	3 (4,61)
Dobre zarobki	4 (4,78)
Lojalność względem pracowników	5 (5,53)
Interesująca praca	6 (5,67)
Szanse na awans i rozwój	7 (6,17)
Poczucie zaangażowania w pracę	8 (6,28)
Życzliwa pomoc	9 (7,25)
Taktowne dyscyplinowanie	10 (7,39)

Respondenci wskazali, że najmniej do pracy w hotelu motywują ich taktowne dyscyplinowanie, życzliwa pomoc w wypadku osobistych problemów i poczucie zaangażowania w pracę. W tym wypadku pierwszy motywator reprezentuje motywatory zewnętrzne, dwa ostatnie to motywatory wewnętrzne.

Tabela 3. Motywacja do pracy a kreatywność.

Table 3. Motivation towards job and creativity

Motywatory do aktualnej pracy		Kreatywność
Poczucie zaangażowania w pracę	Korelacja Pearsona	–,334*
	Istotność (dwustronna)	,047
Interesująca praca	Korelacja Pearsona	–,374*
	Istotność (dwustronna)	,025
Taktowne dyscyplinowanie	Korelacja Pearsona	,448**
	Istotność (dwustronna)	,006
Bezpieczeństwo zatrudnienia	Korelacja Pearsona	,332*
	Istotność (dwustronna)	,048

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

W analizie relacji między motywacją do pracy a kreatywnością zauważa się istotny związek między zmiennymi, a dokładnie między kreatywnością a takimi motywatorami jak:

- poczucie zaangażowania w pracę i interesująca praca (IM), które – jak pokazują wyniki badań – stanowią istotne wsparcie dla kreatywności (między zmiennymi obserwuje się istotne korelacje: odpowiednio $r = -0,334$, $p = 0,047$; $r = -0,374$, $p = 0,025$).
- taktowne dyscyplinowanie i bezpieczeństwo zatrudnienia (EM), które w przeciwieństwie do wcześniejszych motywatorów, osłabiają kreatywność badanych (między zmiennymi obserwuje się istotne korelacje: $r = 0,448$, $p = 0,006$; $r = 0,332$, $p = 0,048$).

Odnosząc się do tych wyników, można stwierdzić, że kreatywności sprzyjają głównie motywatory wewnętrzne. Istotne znaczenie mają tu dwa czynniki: poczucie zaangażowania w pracę i postrzeganie jej jako interesującej. Im większe ich motywacyjne oddziaływanie, tym bardziej respondenci są skłonni do kreatywnego wysiłku. W wynikach badań Wonga i Ladkin (2008) również ukazano, że jeśli pracownicy są bardziej motywowani poprzez IM, to są jednocześnie bardziej skłonni podejmować większe ryzyko i dzięki temu być bardziej kreatywni w pracy⁹⁶. Ponadto, jak wcześniej podkreślono, czynniki wewnętrzne Kovacha podobne są do czynników satysfakcji w teorii Herzberga, u których podstaw leży to wszystko, co motywuje pracowników do pracy w jeszcze większym zakresie⁹⁷. Ich obecność może wytworzyć wysoki poziom motywacji i pobudzić do lepszego wykonania zadań⁹⁸, co jednocześnie również może skłaniać pracowników do większej kreatywności.

Odwrotnie dzieje się zaś w wypadku motywatorów zewnętrznych – bezpieczeństwa zatrudnienia i taktowanego dyscyplinowania. W wynikach badań wykazano, że wzrostowi ich motywacyjnego znaczenia towarzyszy spadek kreatywności badanych. Nawiązując do teorii Herzberga i podobieństwa motywatorów zewnętrznych Kovacha do czynników

⁹⁶ S.Ch. Wong, A. Ladkin, *op. cit.*, s. 433.

⁹⁷ B. Kamińska, M. Warzyński, *op. cit.*, s. 33.

⁹⁸ W. Kozłowski, *op. cit.*, s. 44.

higieny, należy przypomnieć, że decydują one wszakże o psychologicznym i społecznym komforcie pracy, jednakże nie zachęcają do jeszcze lepszej pracy⁹⁹.

Wytłumaczenia uzyskanej zależności można więc upatrywać w przypuszczeniu, że osoby zmotywowane głównie poprzez poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, mając pewną świadomość stabilności pracy, nie obawiając się jednocześnie ryzyka jej utraty i konieczności zmian, mogą nie odczuwać też stymulacji do kreatywnego wysiłku. Badani wykonują pracę, bo zapewnia im stabilność, ale być może nie stanowi dla nich pasji i zainteresowania, w wyniku czego mogą wykonywać ją wyłącznie dla zewnętrznego celu, a nie dla własnej przyjemności i wewnętrznej realizacji.

Drugi z czynników: taktowne dyscyplinowanie, choć najmniej motywował badaną grupę, to jednak wzrostowi jego znaczenia jako czynnika motywującego towarzyszył istotny spadek kreatywności. Być może wynika to z tego, że im bardziej badani postrzegają taktowne uwagi przełożonych jako motywatory do pracy, tym bardziej jednak ograniczają własną pomysłowość, samodzielność i inicjatywę, uzależniając swoje wykonanie w głównej mierze od korygującej opinii menedżerów. W tym kontekście taktowne dyscyplinowanie może być więc postrzegane w kategoriach pewnej formy nadzoru czy kontroli pracy. Tymczasem sytuacje związane między innymi z presją bycia ocenianym czy nadzorem osłabiają motywację wewnętrzną i twórczość¹⁰⁰.

Niniejsze badania miały wyłącznie charakter studium przypadku, stąd ich wyników nie należy uogólniać. Można je potraktować jako pilotaż testujący założenia i narzędzie badawcze. Mimo to z pewnością dostarczają one istotnych informacji, stanowiących zarówno podstawę do merytorycznej dyskusji, jak i kontekst dla szerszego zakresu badań.

Na podstawie rezultatów badań można stwierdzić, że:

- Najbardziej do aktualnej pracy respondentów motywowały czynniki zewnętrzne (EM): bezpieczeństwo zatrudnienia i dobre warunki pracy; spośród motywatorów wewnętrznych (IM) zaś – docenienie za wykonaną pracę. Motywatory te plasowały się na najwyższej pozycji w rankingu.
- Motywatory wewnętrzne (IM), takie jak interesująca praca i poczucie zaangażowania, stanowiły wzmocnienie dla kreatywności – pomiędzy zmiennymi zaobserwowano statystycznie istotny związek. Odwrotnie zaś motywatory zewnętrzne (EM), czyli poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia i taktowne dyscyplinowanie, istotnie obniżały kreatywność badanych, jeśli wzrastało ich motywacyjne oddziaływanie.
- Motywatory wzmacniające kreatywność, na przykład interesująca praca i poczucie zaangażowania w pracę, powinny być przedmiotem szczególnej uwagi i troski menedżerskiej, we wskazaniach respondentów znajdują się bowiem poza wiodącymi czynnikami motywującymi ich do pracy. Stąd pod rozwagę menedżerów poddaje się proces wzbogacania pracy¹⁰¹, inicjatywę, która ma służyć między innymi zwiększeniu zainteresowania pracą, poprzez poszerzenie jej zakresu, zapewnienie większej różnorodności zadań, powierzenie nowych inicjatyw, często wymagających większej samodzielności¹⁰² i większe-

⁹⁹ B. Kamińska, M. Warzyński, *op. cit.*, s. 33.

¹⁰⁰ *Psychologia Społeczna...*, s. 229.

¹⁰¹ Metoda zarządzania, która wywodzi się z pracy Herzberga z lat pięćdziesiątych XX w. Patrz: D. Podmoroff, *op. cit.*, s. 54. Badacz radzi, by dokonać reorganizacji pracy polegającej na jej poszerzeniu i wzbogaceniu, tak aby pracownik odgrywał większą rolę w planowaniu, realizacji i ocenie swojej pracy. Patrz: B. Kamińska, M. Warzyński, *op. cit.*, s. 34.

¹⁰² D. Podmoroff, *op. cit.*, s. 54.

go zaangażowania umiejętności. W rezultacie proces ten ma stworzyć pracownikowi możliwość wykonywania interesującej pracy, podejmowania decyzji, przyjmowania odpowiedzialności, samokontroli itp.¹⁰³. Jednak aby zapewnić skuteczność procesu, menedżerowie powinni dokładnie poznać swoich pracowników, ich potencjał, umiejętności i osobowość, aby optymalnie wzbogacić treści pracy, mając na względzie zróżnicowane charakterystyki podwładnych.

5. PODSUMOWANIE

W literaturze przedmiotu sugeruje się, że liderzy mogą wspierać kreatywność swoich podwładnych poprzez różnorodne mechanizmy, w tym między innymi poprzez wpływanie na ich motywację¹⁰⁴. Niniejsze badania wykazały, że respondenci stają się bardziej kreatywni, gdy motywują ich do pracy określone czynniki wewnętrzne, takie jak interesująca praca i poczucie zaangażowania. Jednocześnie oba te motywatory znajdują się poza wiodącymi czynnikami motywującymi respondentów do aktualnej pracy. W świetle tych wyników pod rozważkę kadry menadżerskiej poddaje się działania w zakresie wzbogacania pracy, które między innymi poprzez wzrost uppełnomocnienia i odpowiedzialności pracowników mogą się przyczynić do większego zainteresowania pracą i zaangażowania, a w rezultacie – prawdopodobnie do wzrostu kreatywności badanych.

Należy jednak podkreślić, że wzmacnianie kreatywności wymaga również sprzyjającego klimatu organizacji, wielu zabiegów, zachęt, a przede wszystkim aprobaty ze strony kierownictwa¹⁰⁵. Tam gdzie liderzy okazują brak zainteresowania kreatywnością, pracownicy najczęściej poprzestają na rutynowym wykonywaniu czynności¹⁰⁶, a gdy rutyna staje się strategią optymalną, zanika też potrzeba kreatywnych rozwiązań i nowych pomysłów¹⁰⁷. Nie ulega więc wątpliwości, że w procesach kreacyjnych istotna jest rola lidera – inspiratora, mentora¹⁰⁸, mającego świadomość i przekonanie, że kreatywność nie może być jednorazowym aktem, a cechą podniesioną do poziomu trwałego kryterium kultury przedsiębiorstwa¹⁰⁹, w którym zarówno środowisko pracy, klimat, jak i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi sprzyjają wyzwoleniu kreatywności i pojawieniu się jej rezultatów¹¹⁰.

LITERATURA

- [1] Amabile T.M., Conti R., Coon H., J. Lazenby, Herron M., *Assessing the work environment for creativity*, „The Academy of Management Journal” 39/5 (1996), s. 1154–1184.
- [2] Amabile T.M., *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review” 1998/76, s. 77–87.
- [3] Amabile T.M., *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do*, „California Management Review” 40/1 (1997), s. 39–58.

¹⁰³ B. Kamińska, M. Warzyński, *op. cit.*, s. 34.

¹⁰⁴ R. Reiter-Palmon, J.J. Illies, *Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective*, „The Leadership Quarterly” 2004/15, s. 56.

¹⁰⁵ W.B. Martin, *Zarządzanie jakością obsługi w hotelach i restauracjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 103, na ten temat także: E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *op. cit.*, s. 24.

¹⁰⁶ *Ibidem*.

¹⁰⁷ T. Wieke, *Kreatywność i Ty. Droga do pomysłowości w pracy*, Helion, Gliwice 2007, s. 14.

¹⁰⁸ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *op. cit.*, s. 26.

¹⁰⁹ T. Wieke T., *op. cit.*, s. 16.

¹¹⁰ Ch.E. Shalley, L.L. Gilson, *op. cit.*, s. 35.

- [4] Ambrose M.L., Kulik C.T., *Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s*, „Journal of Management” 25/3 (1999), s. 231–292.
- [5] Armstrong, M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kogan Page Ltd., wydanie polskie pod red. A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [6] Bubrowiecki A., *Popraw swoją kreatywność*, Muza S.A., Warszawa 2008.
- [7] Çekmecelioglu H.G., Günsel A., *Promoting Creativity Among Employees Of Mature Industries: The Effects Of Autonomy And Role Stress On Creative Behaviors And Job Performance*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2011/24, s. 889–895.
- [8] Charles, K.R., Marshall, L.H., *Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an exploratory study*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 4/3 (1992), s. 25–29.
- [9] Gagne M., Deci E.L., *Self-determination theory and work motivation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005/26, s. 331–362.
- [10] Ghafoor A., Qureshi T.M., Azeemi H.R., Hijazi, S.T., *Mediating role of creative self- efficacy*, „African Journal of Business Management” 5/27 (2011), s. 11093–11103.
- [11] Green A., *Kreatywność w public relations*, PWE, Warszawa 2004.
- [12] Hackman J.R., Oldham G.R., *Development of The Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology” 60/2 (1975), s.159–170.
- [13] Hon A.H.Y., Chan W.W.H., Lu L., *Overcoming work – related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor*, „International Journal of Hospitality Management” 2013/33, s. 416–424.
- [14] Hon A.H.Y., *When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need*, „International Journal of Hospitality Management” 31/1 (2012), s. 130–138.
- [15] Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H., *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- [16] Kamińska B., Warzyński M., *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, Wydawnictwo SWSPiZ w Łodzi, Łódź 2011.
- [17] KimT.-Y., Hon A.H.Y., Crant J.M., *Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study*, „Journal of Business and Psychology” 2009/24, s. 93–103.
- [18] Kovach K.A., *What motivates employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*, „Business Horizons” 30/5 (1987), s. 58–65.
- [19] Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- [20] Lee-Ross D., *The reliability and rationale of Hackman and Oldham’s Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among seasonal hotel workers*, „International Journal of Hospitality Management” 17/4 (1998), s. 391–406.
- [21] Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
- [22] Lundberg Ch., Gudmundson A., Andersson T.D., *Herzberg’s Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism*, „Tourism Management” 30/6 (2009), s. 890–899.
- [23] Martin W.B., *Zarządzanie jakością obsługi w hotelach i restauracjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [24] Niermeyer R., *Motywacja. Jak zachęcić pracowników, aby dali z siebie wszystko?*, CH Beck, Warszawa 2009.
- [25] Oldham G.R., Cummings A., *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*, „The Academy of Management Journal” 39/3 (1996), s. 607–634.
- [26] Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, CH Beck, Warszawa 2001.
- [27] Podmoroff D., *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

- [28] *Psychologia Społeczna, Encyklopedia Blackwella*, red. A.S.R. Manstead, M. Hewstone, Blackwell Publishers Ltd., wydanie polskie pod red. J. Czapieńskiego, Jacek Santorski & Co., Warszawa 2001.
- [29] Raub S., *Does Bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry*, „International Journal of Hospitality Management” 27/2 (2008), s. 179–186.
- [30] Reiter-Palmon R., Illies J.J., *Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective*, „The Leadership Quarterly” 2004/15, s. 55–77.
- [31] Shalley Ch.E., Gilson L.L., *What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*, „The Leadership Quarterly”, 15/1 (2004), s. 33–53.
- [32] Shalley Ch.E., Zhou J., Oldham G.R., *The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?*, „Journal of Management” 30/6 (2004), s. 933–958.
- [33] Simons T., *Motivation research in hospitality between 1990 and 2001: a prescriptive review of the literature*, [w:] *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, red. S. Kusluvan, Nova Publishers, NY 2003.
- [34] Simons T., Enz C.A., *Motivating hotel employees*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 36/1 (1995), s. 20–27.
- [35] Siu V., Tsang N., Wong S., *What motivates Hong Kong Hotel employees?*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 38/5 (1997), s. 44–49.
- [36] Trompenaars F., *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [37] Wang C.-J., Tsai H.-T., Tsai M.-T., *Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity*, „Tourism Management” 2014/40, s. 79–89.
- [38] Wieke T., *Kreatywność i Ty. Droga do pomysłowości w pracy*, Helion, Gliwice 2007.
- [39] Wong S., Pang L., *Motivators to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors*, „Tourism Management” 24/5 (2003), s. 551–559.
- [40] Wong S.C.-K., Ladkin A., *Exploring the relationship between employee creativity and job related motivators in The Hong Kong hotel industry*, „International Journal of Hospitality Management” 27/3 (2008), s. 426–437.
- [41] Zhou J., George J.M., *When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice*, „Academy of Management Journal” 44/4 (2001), s. 682–696.

MOTIVATION AND CREATIVITY OF HUMAN RESOURCES IN HOSPITALITY INDUSTRY. ANALYSE OF THE CASE STUDY OF THE SELECTED HOTEL IN TRICITY DESTINATION

The aim of this study was to investigate the relationship between motivation and creativity on the case of the employees in selected hotel in Tricity destination. The research problem was to seek the answers to the question: what are the motivational determinants of hotel employees' creativity. Research methods applied in the study were critical analysis of the literature in the area of research problem and empirical studies, which were carried out by using an anonymous survey among employees of Tricity hotel that agreed to participate in the research.

Results of the study indicate that in determining hotel employees' creativity, important role is played by intrinsic job-related motivators. Motivational factors, such as *interesting work* and *feeling of being involved* appeared to be the significant motivators that enhance respondents' creativity in the work setting; conversely extrinsic motivators, such as *job security* and *tactful disciplining*, negatively influence on hotel employees' creativity.

The research is the case study analysis, so its results should not be generalized; it can be treated as a pilot test of research assumptions and research tool. Despite this, the study results provide some important information for substantive discussion and the context for a wider range of further studies. Implications for managers are also formulated and process of job enrichment is suggested under management consideration to make work more interesting and involving; these both aspects were extremely important for creativity and simultaneously weren't motivational priorities towards actual work in respondents' indications.

Keywords: hospitality industry, motivation , creativity, employees

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.16

Tekst złożono w redakcji: maj 2014

Przyjęto do druku: czerwiec 2014