

Maria BARON-PUDA ¹

ROZWIJANIE KREATYWNOŚCI I TWÓRCZYCH POSTAW DLA INNOWACYJNEJ DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Wśród kompetencji personelu szczególne znaczenie mają atrybuty związane z kreatywnością i twórczymi postawami, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą tworzyć i wdrażać innowacje stanowiące czynnik rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie znaczenia i uwarunkowań rozwijania kreatywności jako kluczowej kompetencji będącej podstawą innowacyjnej działalności przedsiębiorstw, jak również fundamentalnym elementem w procesie całościowego uczenia się, od edukacji szkolnej po kształcenie ustawiczne i pracę zawodową

Słowa kluczowe: kreatywność, innowacyjność, kompetencje kluczowe, kultura organizacyjna

DEVELOPING CREATIVITY FOR INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES

Summary: Creativity and innovation are two terms that are often associated with each other. Creativity concerns idea generation whereas innovation is connected with idea commercialization. Companies need both creative and innovative employees and that is why initiative and creativity should be encouraged from an early age, in schools and universities, and in companies through the culture stimulating human capacity for innovation. The aim of this paper is to present the role and environment of developing creativity, which is one of the core competences of leading companies, and a key element of the lifelong learning process

Keywords: creativity, innovation, core competences, organizational culture

1. Wprowadzenie

O pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w dużym stopniu decydują pracownicy oraz ich kompetencje i potencjał, jakim dysponują. Wśród kompetencji pracowników szczególne znaczenie mają atrybuty związane z kreatywnością, przedsiębiorczością, twórczym myśleniem. Kompetencje te mogą zostać uznane za kluczowe, determinujące innowacyjność przedsiębiorstwa, dzięki której wzmocni ono swoją pozycję na rynku i podniesie konkurencyjność [9, 14].

Kreatywność jest nieodłącznym elementem życia współczesnego człowieka. Pozwala na funkcjonowanie w zmiennej rzeczywistości, daje możliwość rozwiązywania

¹ dr inż., Akademia Techniczno-Humanistyczna, Wydział Budowy Maszyn i Informatyki, mpuda@ath.bielsko.pl

problemów [20]. Zdaniem Edwarda de Bono każdy człowiek może być osobą kreatywną, bowiem kreatywność „jest umiejętnością, której można się nauczyć, a potem ją rozwijać i stosować” [20]. Wynika z tego, że kreatywność nie jest wartością odnoszącą się tylko do wyjątkowych osób, każdy bowiem może być twórczy, ale nie każdy w jednakowym stopniu. Dlatego tak istotny jest rozwój jednostki, na który wpływ ma wiele czynników i okoliczności. W artykule przedstawiono uwarunkowania kształtowania i rozwoju kreatywności człowieka – poczynając od edukacji szkolnej po etap zatrudnienia w firmie, gdzie pomysły pracowników stanowią źródło innowacyjnej działalności przedsiębiorstw.

2. Relacje pomiędzy pojęciami dotyczącymi kreatywności

W obszarze cech odnoszących się do umiejętności rozwiązywania problemów i poszukiwania usprawnień znajduje się wiele pojęć, które na wstępie wymagają wyjaśnienia, z uwagi na relacje, jakie między nimi zachodzą. Są to pojęcia takie jak: kreatywność, twórczość, innowacyjność, przedsiębiorczość. Literatura przedmiotu związana z tymi terminami, jak też ich postrzeganie w zależności od danej dziedziny i dyscypliny naukowej jest obszerne i różnorodne, dlatego w niniejszym artykule skupiono się na wybranych definicjach powiązanych z naukami o zarządzaniu.

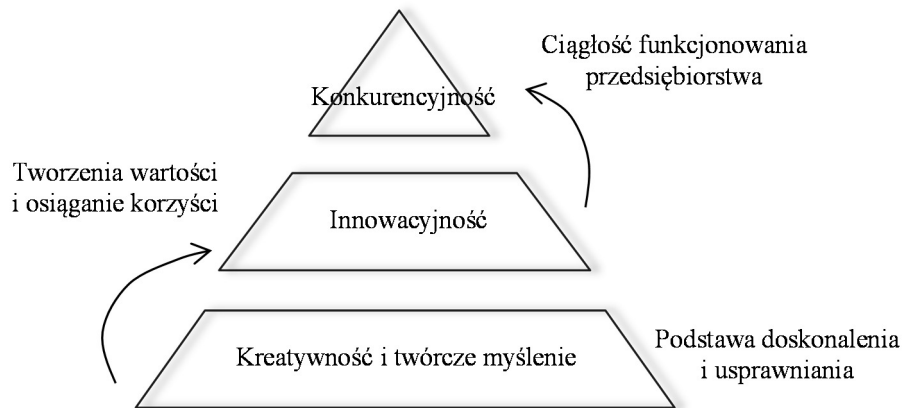
Kreatywność nie ma jednoznacznej definicji – jest pojęciem złożonym, wieloaspektowym obejmującym różne elementy poznawcze, biologiczne i społeczne [11]. Zawsze jednak jest charakterystyką osoby determinującą [5, 15, 29]:

- zbiór cech umożliwiający poszukiwanie nowych rozwiązań;
- zdolność tworzenia czegoś nowego i wartościowego, np. nowych rozwiązań, produktów, projektów;
- określoną aktywność wynikająca z posiadanych szczególnych zasobów intelektualnych i motywacji.

Jeśli aktywność ta wiąże się z funkcjonowaniem w organizacji i generuje korzyści, wówczas można o niej mówić jako o innowacyjności jednostki, a w efekcie – innowacyjności organizacji [5]. Zatem, nie każdy pomysł będzie innowacją. Z badań prowadzonych nad kreatywnością wynika, że na 2000 wytworzonych pomysłów średnio 17 prowadzi do rozwiązań względnie dobrych, a tylko 11 do doskonałych [16].

W literaturze przedmiotu, jak i w praktyce, kreatywność często bywa łączona z innowacjami, co jest całkowicie zasadne, bowiem w procesie innowacyjnym jest ona punktem wyjścia działań prowadzących od pomysłu do efektu [28], a w rezultacie do zapewnienia ciągłości funkcjonowania organizacji – rysunek 1.

W tym kontekście, za J. Brillman, można wyróżnić dwa rodzaje kreatywności: adaptacyjną i innowacyjną [8]. Pierwsza z nich cechuje pracowników, którzy poprzez doskonalenie kwalifikacji przyczyniają się do poprawy funkcjonowania firmy, natomiast kreatywność innowacyjna odnosi się do pracowników, którzy odkrywają nowe rozwiązania stanowiące o przewadze konkurencyjnej firmy. Przykładowo, rozwiązaniami tymi mogą być: wprowadzone do sprzedaży nowe bądź udoskonalone wyroby generujące zyski; wdrożone do praktyki produkcyjnej nowe lub usprawnione formy organizacji pracy prowadzące do wzrostu wydajności pracy.



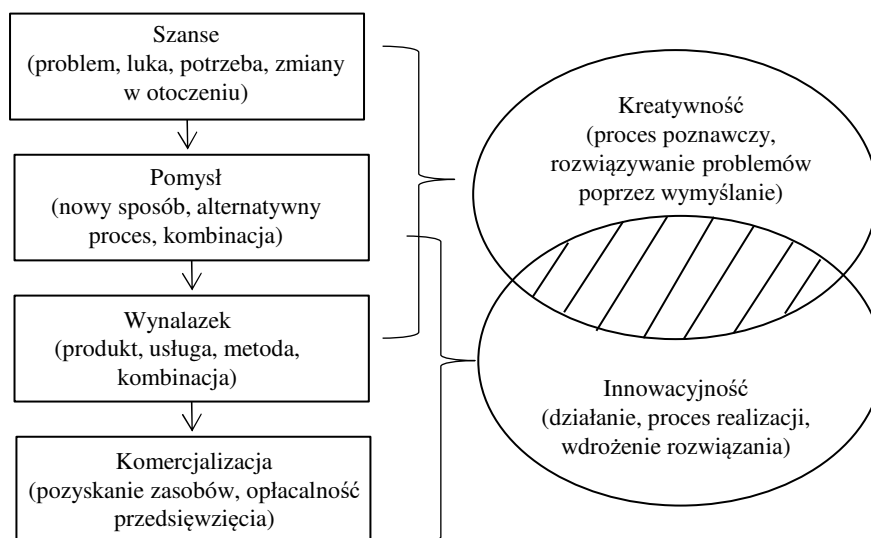
Rysunek 1. Kreatywność podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa

Niektórzy autorzy jako synonim kreatywności używają pojęcia twórczość. Należy jednak zwrócić uwagę, że kreatywność jest terminem zarezerwowanym do opisywania zachowań i cech człowieka (np. ucznia, studenta, pracownika), natomiast atrybut twórczości może być przypisywany nie tylko człowiekowi, ale także wytworowi [12]. W przeszłości twórczość odnosiła się głównie do dziedzin nauki, sztuki i kultury. Według Słownika języka polskiego twórczość jako proces dotyczy tworzenia czegoś, zwłaszcza dzieł sztuki, zaś w wymiarze rezultatu określa ogół dzieł stworzonych przez kogoś, zwykle artystę [36]. Obecnie, pojęcie twórczości jest coraz częściej zastępowane terminem kreatywność, natomiast dla kreowania rozwoju i wzrostu gospodarczego kluczowe znaczenia ma innowacyjność oraz innowacje, czyli wdrożone produkty, procesy mające wartość ekonomiczną [27].

Źródłem innowacji jest pomysłowy i przedsiębiorczy człowiek (bądź zespół ludzi). Według G. Bartkowiak i A. Krugiełki przedsiębiorczość jest pojęciem, które można rozpatrywać jako proces oraz jako zespół cech [5]. W ujęciu procesu oznacza zorganizowane działania prowadzące do wykorzystania nowatorskiego pomysłu i tworzenia czegoś nowego, np. nowego przedsiębiorstwa, które w danych warunkach rynkowych będzie przynosiło korzyści. Jako zespół cech przedsiębiorczość określa szczególnie sposób postępowania człowieka, który wyróżnia się takimi atrybutami jak: dynamizm działania, innowacyjność, skłonność do podejmowania ryzyka, adaptacyjność oraz zdolność postrzegania i wykorzystywania szans w otoczeniu.

Rozróżniając powyższe pojęcia należy podkreślić, że wszystkie wiążą się z aktywnością jednostki i mają na celu ciągłe podnoszenie jakości i poziomu życia oraz zapewnienie ciągłości funkcjonowania organizacji. Kreatywność bazuje przede wszystkim na zasobach intelektualnych jednostki oraz jej motywacji; twórczość nieodłącznie wiąże się z wytworem (rezultatem); przedsiębiorczość z kolei kładzie większy nacisk na identyfikację szans wynikających z otoczenia, podczas gdy innowacyjność odnosi się do aktywności przebiegającej w ramach organizacji i przynoszącej korzyści [5].

Kreatywność i innowacje to nachodzące na siebie struktury pomiędzy generowaniem pomysłów, a ich wdrażaniem [28]. Zależności te przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Zależność między kreatywnością a innowacyjnością (opracowano na podstawie [22])

Kreatywność jest pierwszym etapem innowacji, ale na tym się nie kończy. Ma ona bowiem znacznie szerszy kontekst poprzez wpływanie na efektywność przebiegu wszystkich etapów procesu innowacyjnego

3. Kreatywność kluczową kompetencją przedsiębiorstw i pracowników

3.1. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstw

Kompetencje organizacji tworzą przede wszystkim kompetencje zarządcze właściciela oraz kompetencje zatrudnionych pracowników. Pozostałe, takie jak m.in. wiedza i pamięć organizacyjna, kompetencje w sferze budowania relacji z klientami czy kompetencje w sferze produktów i technologii, są pochodną kompetencji posiadanych przez pracowników.

W zarządzaniu kompetencjami organizacji istotne staje się zdefiniowanie kompetencji zapewniających firmie długofalową konkurencyjność. Są to tzw. kompetencje kluczowe (*core competences*), czyli takie, które wyróżniają firmę na rynku, określają to, co robi najlepiej, a przy tym są cenne, rzadkie, trwałe i trudne do imitacji. Kompetencje kluczowe powstają na drodze rozwoju przedsiębiorstwa, w procesie organizacyjnego uczenia się. Ich pierwotnymi nosicielami są pojedynczy pracownicy, zaś ostatecznym beneficjentem – organizacja [26].

Kompetencje kluczowe to takie, które są uznawane z różnych względów za najważniejsze. Wspierają realizację misji i celów strategicznych firmy, innymi słowy są przełożeniem misji i celów na konkretne zachowania, wartości, postawy, standardy postępowania, tak aby pracownicy wiedzieli, na czym firmie szczególnie zależy i czego się od nich oczekuje. W odpowiedni sposób wykorzystane i zarządzane mogą przyczynić się do zapewnienia przedsiębiorstwu względnie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Zbadanie i rozwijanie kluczowych kompetencji jest dla firmy bardzo ważnym czynnikiem budowania przewagi nad konkurencją. Zidentyfikowane na podstawie badań firmy konsultingowej Watson Wyatt kluczowe kompetencje najlepszych oraz pozostałych przedsiębiorstw, według częstotliwości występowania, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstw według Watson Wyatt [10]

Kompetencje	najlepsze firmy	pozostałe firmy
Wiedza techniczna	55%	46%
Umiejętności interpersonalne	44%	41%
Umiejętności komunikacji	32%	26%
Podjęcie decyzji	29%	29%
Przywództwo (zarządzanie)	27%	23%
Elastyczność (adaptowalność)	27%	34%
Kreatywność (zaradność)	23%	20%
Znajomość biznesu	17%	18%
Chęć uczenia się	15%	15%
Umiejętności analityczne	9%	12%

Jak wynika z tabeli 1, do kluczowych kompetencji decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa została zaliczona także kreatywność, z przewagą występowania w firmach wiodących na poziomie kilku punktów procentowych.

3.2. Kreatywność – kluczową kompetencją w procesie całościowego uczenia się

W perspektywie całościowego uczenia (*lifelong learning*) się poprzez różne formy i struktury kształcenia, szkolenia oraz zdobywania doświadczeń, w tym zarówno formalne, pozaformalne, nieformalne oraz incydentalne, zdefiniowane zostały w 2006 roku przez Parlament Europejski kompetencje kluczowe. Wyróżniono osiem grup kompetencji stanowiących „połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji (...), których wszystkie osoby potrzebują do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia” [38]. W związku z dynamicznie zachodzącymi wokół nas zmianami, w tym coraz większą rolą technologii we wszystkich niemal obszarach życia i pracy, postępującą automatyzacją i robotyzacją procesów, a także rosnącym znaczeniem kompetencji społecznych zapewniających zdolność dostosowywania się do zmian, Rada Europy zredefiniowała przyjęte w 2006 roku kluczowe kompetencje [39]. Wskazano przy tym, że kompetencje kluczowe są jednakowo ważne, a ich zastosowanie w rozmaitych kombinacjach może dotyczyć różnych kontekstów i obszarów życia w społeczeństwie. Kreatywność oraz inne umiejętności (takie jak: krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, praca zespołowa, umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne, umiejętności analityczne, umiejętności międzykulturowe) zostały uznane przez Radę za niezbędne elementy wszystkich ośmiu grup kompetencji. Posiadając kompetencje kluczowe człowiek jest w stanie wprowadzać w życie w czasie rzeczywistym efekty nabytej nauki, tak by „generować nowe idee, nowe teorie, nowe produkty i nową wiedzę” [39].

Tabela 2 zawiera zestawienie porównawcze kompetencje kluczowych według wspomnianych dokumentów Rady wraz z podkreśleniem znaczenia kreatywności w każdej z grup kompetencyjnych.

Tabela 2. Zestawienie kompetencji kluczowych w procesie całościowego uczenia się według dokumentów Rady Europy (opracowano na podstawie [38, 39])

Lp.	Kompetencje kluczowe wg dokumentu RE z 2006 r.	Kompetencje kluczowe wg dokumentu RE z 2018 r.	Znaczenie kreatywności dla kompetencji kluczowych wg dokumentu z 2018 r.
1.	Porozumiewanie się w języku ojczystym	W zakresie rozumienia i tworzenia informacji	Językowe interakcje w odpowiedniej i kreatywnej formie
2.	Porozumiewanie się w językach obcych	W zakresie wielojęzyczności	Wykorzystywanie różnych narzędzi i sposobów uczenia się języków obcych
3.	Matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne	Matematyczne oraz w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii	Rozwiązywanie problemów w codziennych sytuacjach; stosowanie wiedzy i metod w odpowiedzi na postrzegane ludzkie potrzeby i wymagania
4.	Informatyczne	Cyfrowe	Korzystanie z technologii cyfrowych do celów uczenia się, pracy, udziału w społeczeństwie
5.	Umiejętność uczenia się	Osobiste, społeczne i w zakresie umiejętności uczenia się	Poszukiwanie nowych możliwości uczenia się i rozwijania w różnych sytuacjach życiowych
6.	Społeczne i obywatelskie	Obywatelskie	Konstrukttywne uczestniczenie w działaniach społeczności na wszystkich szczeblach, od lokalnego przez krajowy, europejski aż po międzynarodowy
7.	Inicjatywność i przedsiębiorczość	W zakresie przedsiębiorczości	Wykorzystywanie szans i pomysłów oraz przekształcanie ich w wartość dla innych
8.	Świadomość i ekspresja kulturalna	W zakresie świadomości i ekspresji kulturalnej	Gotowość do twórczego angażowania się i uczestniczenia w różnych rodzajach sztuki i innych formach doświadczeń kulturalnych

Z uwagi na znaczenie kompetencji kluczowych we wszystkich obszarach i sferach życia człowieka niezbędne jest tworzenie odpowiednich warunków i podejmowanie działań związanych z kształtowaniem, rozwojem i doskonaleniem tych kompetencji. Inicjatywy w tym zakresie powinny być podejmowane w szczególności przez instytucje edukacyjne (np. szkoły i uczelnie poprzez metody nauczania silnie wpływające na rozwijanie tych kompetencji), firmy szkoleniowe oraz przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników. Oczywiście niezbędny jest w tym aktywny udział wszystkich zainteresowanych, tj. uczniów, studentów, przedsiębiorców, pracowników.

4. Uwarunkowania związane z rozwijaniem kreatywności

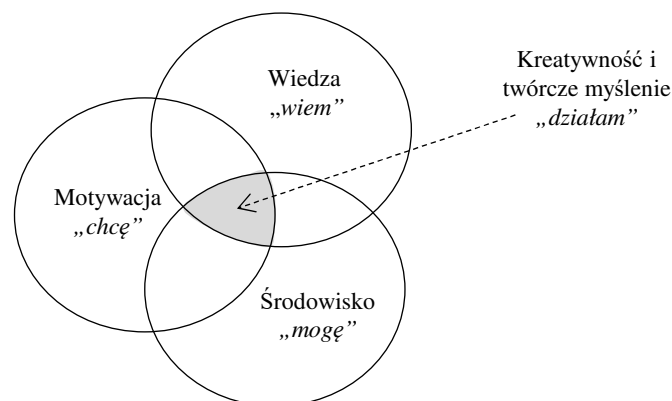
4.1. Wpływ wiedzy i doświadczenia na kreatywność

Kreatywność jako immanentny element życia człowieka ułatwia funkcjonowanie w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Każdy człowiek niewątpliwie może być osobą kreatywną, gdyż ma potencjał to tego, by kreatywnie myśleć i działać.

Aby człowiek był kreatywny i twórczo myślał konieczne jest spełnienie następujących warunków[7]:

- wiedzieć, jak to się robi, a zatem znać metody twórczego myślenia oraz możliwości ich zastosowania,
- chcieć to robić, czyli wykazywać aktywność, inicjatywę, mieć silną motywację wewnętrzną,
- móc to robić, co wiąże się ze sprzyjającymi warunkami otoczenia, środowiska, w którym człowiek funkcjonuje, a które może albo wspierać twórczą aktywność albo ją hamować.

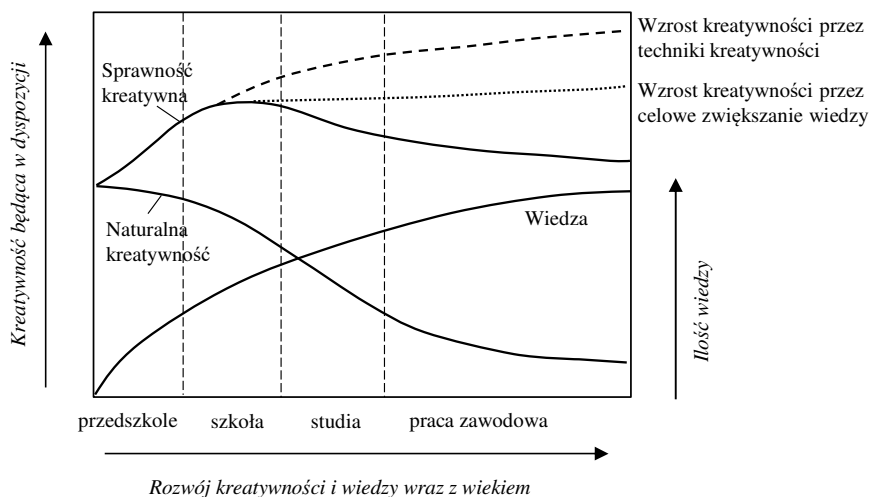
Według Kena Robinsona [35] kreatywność jest aktem praktycznym, polegającym na wprowadzaniu w życie tego, co powstało w wyobraźni człowieka, np. twórcze rozwiązanie konkretnego problemu. W związku z tym bycie kreatywnym związane jest z działaniem, na które wpływ mają: wiedza, zdolności intelektualne, motywacja oraz sprzyjające warunki – rysunek 3.



Rysunek 3. Składowe kreatywności i twórczego myślenia

Uwzględniając komponenty kreatywności można by postawić tezę, że im człowiek ma większe zasoby wiedzy, z których może generować nowe koncepcje, pomysły, relacje, tym bardziej może być kreatywny. Wiedza i umiejętności zwiększają się wraz z wiekiem, stąd mitem okazuje się stwierdzenie, że kreatywność jest bardziej atrybutem młodych ludzi niż starszych. Z badań wynika, że wiek nie jest jednoznacznym wyznacznikiem kreatywności [6]. Ponadto wiele zależy też od dziedziny, w której tworzy dana osoba.

Zależności między wiekiem a potencjałem kreatywnym przedstawił prof. J. Koch [16], rozróżniając kreatywność naturalną oraz kombinację kreatywności i wiedzy – rysunek 4.



Rysunek 4. Zależność między wiedzą, kreatywnością i ich zmianą wraz z wiekiem [16]

Naturalna kreatywność to zdolność tworzenia czegoś nowego i każdy człowiek już od narodzin ją posiada. Kreatywność ta spada wraz z wiekiem. Aby generowane pomysły były użyteczne potrzebna jest wiedza, która w połączeniu z kreatywnością naturalną tworzy kreatywność sprawczą. Ten rodzaj kreatywności gwałtownie wzrasta w początkowych latach życia, a następnie jest hamowany poprzez wykształcanie w toku formalnej edukacji schematy i modele myślenia oraz wpływy otoczenia. Jednak sprawność ta, bez względu na wiek, może być zwiększana poprzez zdobywanie celowej wiedzy i doświadczenia, ponieważ „kreatywność nie idzie w parze z brakiem doświadczeń, nie może rozwijać się i kwitnąć na jałowej glebie” [29]. Ponadto, duży wpływ na zwiększanie zdolności bycia kreatywnym ma znajomość oraz stosowanie metod i technik stymulowania kreatywności.

Kreatywność zalicza się do umiejętności, które można ćwiczyć, rozwijać, doskonalić. Świadome ćwiczenie jest możliwe poprzez tzw. treningi kreatywności czyli „system ćwiczeń indywidualnych lub grupowych stosowanych w celu pobudzenia i rozwijania zdolności generowania nowych i wartościowych pomysłów rozwiązania problemów poznawczych i praktycznych” [29]. Wiele przykładów ćwiczeń do trenowania kreatywności przedstawia w swoich publikacjach K. Szmidt [29]. Mogą być one wykorzystane przez nauczycieli, trenerów, kierowników w rozwijaniu kreatywności uczniów, studentów, pracowników różnych branż i zawodów

4.2. Kształtowanie postaw twórczych na etapie edukacji szkolnej

W tworzeniu warunków do zaspokojenia potrzeby bycia kreatywnym ważną rolę pełni edukacja. Jak wynika z wykresu zależności między wiedzą, kreatywnością a ich zmianą w czasie (rysunek 4) szkoła jest tym miejscem, w którym reprodukcja wiedzy i uczenie schematycznego myślenia może skutkować zatrzymaniem, a następnie spadkiem sprawności kreatywnej. Procesy wychowania i kształcenia mogą wykształcić postawy konformistyczne bądź przeciwnie – przyczynić się do rozwoju i twórczej aktywności.

W jednym ze swoich wykładów Ken Robinson stwierdził, że szkoły zabijają kreatywność [24]. Poruszony problem nie jest niczym nowym. Istnieją analizy poświęcone tej problematyce, z których wynika że środowisko szkolne na ogół nie wpływa pozytywnie na proces twórczy jednostki. Związane jest to zapewne z celami i zadaniami stawianymi tej instytucji. Rolą jednostki oświatowej jest przede wszystkim przekazywanie wiedzy, wpajanie uczniom norm społeczno-kulturowych oraz kształtowanie postawy życiowej i sposobu myślenia [19]. Według K. Szmida, hamowanie procesów twórczych w szkole wiąże się bezpośrednio z nabywaniem przez uczniów jedynie wiedzy, natomiast mało istotne stają się procesy myślenia uczniów [30]. Z kolei przekazywana uczniom wiedza nie sprzyja kreatywności, ponieważ [19]:

- często ogranicza się do jednostronnego zadawania pytań przez nauczyciela,
- nie tworzy perspektywy rozwoju prezentowanych dziedzin nauki,
- posługuje się mało kreatywnym językiem (np. unikając analogii, metafor).

Rozwojowi kreatywności w szkole nie sprzyja także kształtowanie zachowawczego sposobu myślenia, traktowanie uczniów w sposób przedmiotowy, hamowanie ich naturalnych zainteresowań. Wśród szkolnych barier rozwoju aktywności twórczej wyodrębnia się [19, 20]:

- bariery immanentne odnoszące się do celów i zadań szkoły jako instytucji,
- bariery związane z procesem nauczania, np.: treści nauczania, metody pracy,
- bariery związane z warunkami środowiska szkolnego (materialnymi).

Chociaż szkoła konotuje dużo inhibitorów, może także okazać się swoistym stymulatorem dla kreatywności. W rozporządzeniu z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół, jako cele kształcenia ogólnego wskazano konieczność: „rozwijania kompetencji takich jak kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość”, a także „rozbudzanie ciekawości poznawczej uczniów oraz motywacji do nauki”. W myśl założeń programowych szkoła powinna stymulować rozwój wiedzy ogólnej i kierunkowej ucznia, uczyć analizy i syntezy, myślenia konwergencyjnego i dywergencyjnego, umiejętności samooceny efektów twórczości [20]. Rozwijanie kreatywności uczniów wiąże się bezpośrednio z postawą nauczyciela, który nie powinien krytykować, lecz słuchać i aprobować. Pobudzać do otwartości na nowe idee i doświadczenia, tak by w uczniu wyzwolić ciekawość poznawczą, chęć eksperymentowania i bycia gotowym do podejmowania ryzyka. Szkoła powinna rozwijać praktyczne umiejętności, wspierać przedsiębiorczość, umiejętność opracowywania i realizowania projektów twórczych [20].

Obecnie wiele szkół oraz nauczycieli dostrzega potrzebę kształcenia postaw twórczych wśród uczniów. Świadczą o tym m.in. badania przeprowadzone przez Instytut Badań Edukacyjnych [34]. Szkoła się zmienia, stając się jednym z ważnych miejsc wspierających postawy twórcze.

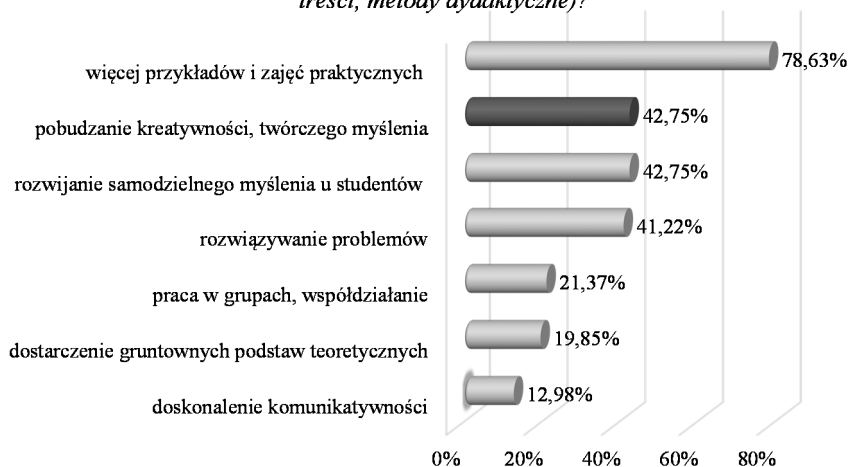
4.3. Rozwijanie kreatywności wśród studentów

Tworzenie innowacyjnych rozwiązań dla gospodarki wymaga nieszablonowego myślenia, a także łączenia różnych obszarów i dziedzin wiedzy. Kształcenie kreatywnych oraz twórczych kadr kierowniczych i inżynierskich dla innowacyjnej gospodarki to wyzwanie dla systemu edukacji na poziomie wyższym. Gospodarka potrzebuje dobrze wykształconych i kompetentnych pracowników. Zapotrzebowanie

na wykwalifikowaną kadrę realizowane jest poprzez kształcenie ustawiczne, które odbywa się w szkołach wyższych. Uczelnie powinny zapewnić odpowiednią podaż absolwentów o kwalifikacjach i umiejętnościach oczekiwanych przez pracodawców. Działania na rzecz doskonalenia jakości i programów kształcenia wymagają zbierania informacji od zainteresowanych podmiotów. Wartościową sugestią mogą być opinie studentów, którzy odbywając praktyki, staże czy pracując w ramach innych form zatrudnienia mają możliwość zweryfikowania kompetencji nabytych w toku studiowania pod kątem ich praktycznego zastosowania. Uwagi i sugestie te mogą przyczynić się do doskonalenia programów nauczania, tak by lepiej odpowiadały wymaganiom rynku pracy.

W ramach projektu² realizowanego przez Akademię Techniczno-Humanistyczną w Bielsku-Białej przeprowadzone zostały badania ankietowe dotyczące oceny kompetencji istotnych z punktu widzenia przygotowania do pracy zawodowej. Respondentami byli studenci odbywający staże oraz przedstawiciele przedsiębiorstw będący opiekunami stażystów. W ankiecie skierowanej do studentów postawione zostało m.in. pytanie o wskazanie kompetencji (maksymalnie trzech), które ich zdaniem powinny być w szczególności rozwijane podczas studiów. Otrzymane wyniki przedstawia rysunek 5.

Na jakie aspekty uczelnia powinna kłaść szczególny nacisk opracowując i doskonaląc programy nauczania przedmiotów (w tym treści, metody dydaktyczne)?



Rysunek 5. Sugestie na temat doskonalenia programów nauczania – w opinii studentów (Źródło: badania własne)

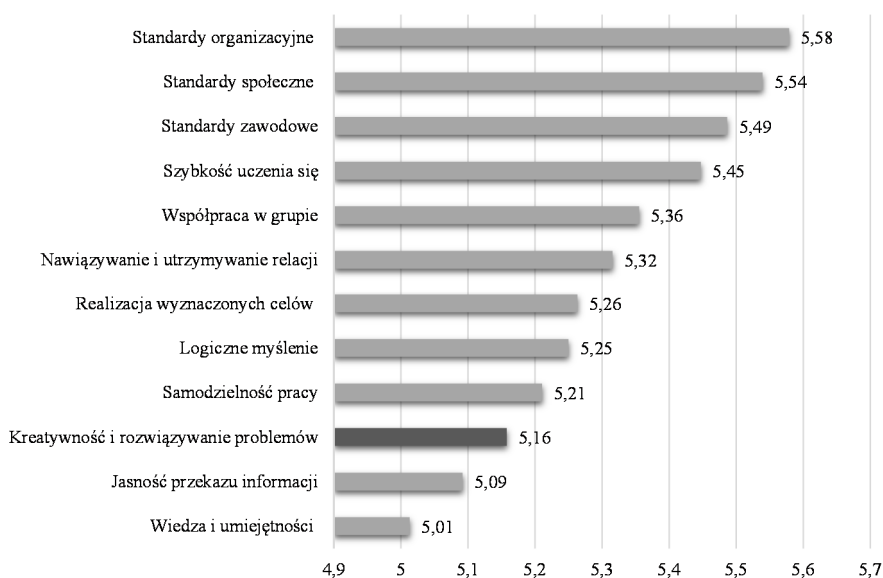
Ankietowani studenci (N = 131) jako priorytet uznali wzbogacenie zajęć o praktyczne przykłady. Następnie, prawie równorzędne znaczenie miały takie elementy jak:

² Projekt „Staż – startem do kariery inżyniera XXI wieku” dofinansowany z Funduszy Europejskich w ramach PO WER obejmował program płatnych staży w przedsiębiorstwach regionu dla studentów kierunków technicznych.

pobudzanie kreatywności, rozwijanie samodzielnego myślenia i rozwiązywanie problemów. Uzyskane wyniki wskazują, iż młodzi ludzie mają świadomość znaczenia kompetencji związanych z kreatywnością oraz rozwiązywaniem problemów i oczekują od uczelni, by te kompetencje w ramach studiów były rozwijane.

Wysokie odsetki wskazań dla tych kompetencji to także przejaw coraz większego dostrzegania i doceniania przez studentów kierunków technicznych znaczenia kompetencji miękkich, związanych z funkcjonowaniem w grupach i społecznościach. Umiejętności te w dużej mierze pozwalają osiągnąć satysfakcjonujący poziom życia zawodowego. Z przygotowanego przez serwis LinkedIn raportu [37] wynika, że 62% rekruterów uważa umiejętności miękkie za równie istotne co kompetencje twarde, natomiast dla 30% specjalistów HR umiejętności miękkie są ważniejsze.

Po zakończonych stażach przedstawiciele przedsiębiorstw, czyli opiekunowie staży (N=131), zostali poproszeni o ocenę kompetencji stażystów z punktu widzenia przygotowania do pracy, przestrzegania obowiązujących standardów, efektywności pracy oraz umiejętności interpersonalnych. Oceny była dokonywana w 6-stopniowej skali, gdzie pierwsze trzy stopnie wiązały się z oceną negatywną, natomiast kolejne z oceną pozytywną. Zbiorcze uśrednione oceny stażu w poszczególnych kryteriach przedstawia rysunek 6.



Rys. 6. Ocena kompetencji studentów związanych z funkcjonowaniem w firmie – w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw (Źródło: badania własne)

Podsumowując wyniki ocen można stwierdzić, że wszystkie mieściły się w pozytywnej części skali, jednak można zauważyć, że ocena dotycząca kreatywności i rozwiązywania problemów była jedną z najniżej ocenionych (na poziomie 5,16). Wynika z tego, że kreatywność i powiązana z nią umiejętność rozwiązywania problemów nie są wystarczająco rozwijane podczas studiów. Zauważyć należy, iż kompetencje zawodowe ocenione u studentów-stażystów na relatywnie niższym

poziomie pokrywają się z ich oczekiwaniami odnośnie doskonalenia programów zajęć oraz stosowanych metod nauczania.

5. Tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach

5.1. Kultura organizacyjna

Organizacja składająca się z konglomeratu różnych osobowości, zespołów, by istnieć potrzebuje czegoś, co ją będzie spajać, łączyć. Spoiwem tym jest kultura organizacyjna [4]. Definiuje się ją jako system wartości, norm i zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który wyróżnia go od innych [32]. Kultura organizacyjna jest czymś, co charakteryzuje psychologię i filozofię organizacji, jej środowisko pracy. Jedną z ciekawszych metafor opisuje kulturę organizacyjną jako DNA firmy, które kształtuje jej osobowość [13].

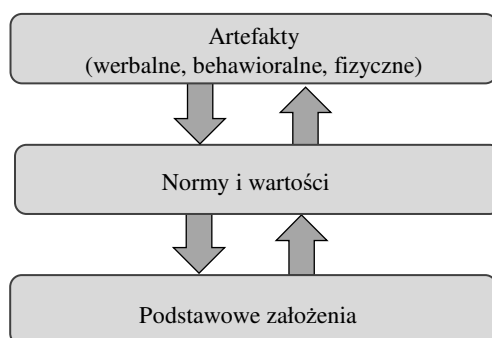
Kultura jest zatem czymś swoistym dla danego przedsiębiorstwa, czymś co odróżnia go od innych i może stanowić o jego przewadze konkurencyjnej. Kultura także integruje pracowników, sprawia że czują się częścią firmy jako całości. Ponadto motywuje ich do efektywnej pracy poprzez określenie tego, co jest najważniejsze dla organizacji i na czym firmie najbardziej zależy, aby odnieść sukces rynkowy.

O tym, że kultura danej organizacji jest specyficzna i ma silny wpływ na zachowania ludzi (pozytywne lub negatywne) świadczą jej cechy. Po pierwsze, jest zdeterminowana historycznie. Oznacza to, że wynika z tradycji organizacji, a także z tradycji historycznej kraju i cech mentalnych społeczeństwa. Po drugie, kultura jest konstruktem społecznym, ponieważ tworzona i rozwijana jest przez ludzi w wyniku społecznych procesów uczenia się i nabywania doświadczeń życiowych. Następnie, kultura należy do tzw. Elementów „miękkich” (*intangible*), ponieważ jest czymś, czego właściwie nie możemy dotknąć, zobaczyć. Wreszcie, trudno jest zmienić kulturę organizacyjną, ponieważ kształtuje się ona przez lata w wyniku interakcji między uczestnikami firmy, a bardzo trudno jest zmienić zachowanie ludzi.

Istnieje wiele modeli zarządzania opisujących kulturę organizacyjną. Najbardziej popularny to model opracowany przez amerykańskiego psychologa Edwarda Scheina [21], który wyróżnia trzy poziomy kultury organizacyjnej (rysunek 7).

Artefakty to atrybuty firmy, które są widoczne, ponieważ można je zobaczyć, usłyszeć i „poczuć”, dlatego są łatwe do zaobserwowania i zidentyfikowania. Artefakty można podzielić na trzy rodzaje [4, 21]:

- werbalne, np. specyficzne wyrazy, wyrażenia (żargon) trudne do zrozumienia dla osób z zewnątrz organizacji, skróty myślowe, symbole, legendy i mity,
- behawioralne, odnoszą się do interakcji międzyludzkich, np. codzienne rytuały, sposób witania się, przyjmowania nowych osób do organizacji, ceremonie i eventy, sposób podejścia do klienta,
- fizyczne, namacalne twory danej kultury mieszczące się w obrębie kultury materialnej, są to symbole, które ułatwiają identyfikację i jednoczą zbiorowość; np. logo, sposób ubierania się w pracy (*dress code*), wyposażenie, wystrój wnętrz, poziom technologiczny.



Rysunek 7. Poziomy diagnostyczny model kultury organizacyjnej według E. Scheina

Z interakcji i sposobu myślenia różnych ludzi powstają wartości, które można zdefiniować jako trwałe przekonania o tym, co jest ważne i warte robienia. Są podstawą tworzenia norm, standardów, procedur, oczekiwań, które wskazują pożądane zachowania w określonych sytuacjach. Wartości nie da się łatwo zaobserwować, ale można je sformułować, zapisać i zakomunikować pracownikom, więc zazwyczaj ludzie są ich świadomi. Przykładowe wartości zamieszczono w tabeli 3.

Tabela 3. Przykładowe wartości organizacji a podejście do zarządzania ludźmi [2]

Wartości	Charakterystyka
Innowacje	Motywowanie pracowników do bycia kreatywnym, tworzenia pomysłów, nowych rozwiązań, podejmowania ryzyka.
Stabilność	Działania podejmowane w firmie mają na celu raczej utrzymanie status quo, niż wprowadzanie zmian.
Praca zespołowa	Działania związane z pracą są organizowane wokół zespołów i grup ludzi, a nie pojedynczych osób.
Bezpieczeństwo	Miejsca pracy i procesy są projektowane i organizowane z uwzględnieniem maksymalnego komfortu pracy i minimalnego ryzyka zawodowego.
Orientacja na zadania (technologię)	Zarządzanie koncentruje się bardziej na celach do osiągnięcia, zadaniach do realizacji, procesach i technologii, aniżeli na ludziach.
Orientacja na ludzi	Zarządzanie koncentruje się na ludziach, ich potrzebach, satysfakcji z pracy, a nie na zadaniach i procesach.

Najgłębszy poziom kultury organizacyjnej jest najtrudniejszy do zaobserwowania. Podstawowe założenia są niewidoczne, niewypowiedziane i niepisane. Są tak oczywiste dla członków organizacji, którzy mogą ich nie znać. Tak więc wiele z tych niewypowiedzianych elementów może istnieć bez świadomej wiedzy pracowników. Wszystkie trzy poziomy – artefakty, wartości i podstawowe założenia są ze sobą powiązane [2]. Mentalne założenia wyznaczają wartości i kierują działaniami w firmie, określając pożądane rodzaje zachowań i postaw pracowników w określonych sytuacjach. Wartości określają także konkretne zachowania członków firmy.

Charakterystyczne są kultury przedsiębiorstw amerykańskich i japońskich. W tabeli 4 zestawiono przykładowe różnice występujące między kulturami.

Tabela 4. Różnice między kulturami firm japońskich i amerykańskich (opracowano na podstawie [33])

USA	vs.	JAPONIA
Szybkość decyzji <ul style="list-style-type: none"> – Krótki czas na podejmowanie decyzji – Duży margines swobody dla podwładnych – W efekcie: więcej błędów, zakłóceń 	vs.	Zgodność decyzji <ul style="list-style-type: none"> – Decyzje podejmowane powoli, przemyślane – Wiele spotkań, uzgodnień poprzedzających podjęcie decyzji – W efekcie: mniej błędów, zakłóceń
Indywidualne role i odpowiedzialność <ul style="list-style-type: none"> – silna indywidualizacja – Ważne indywidualne osiągnięcia 	vs.	Grupowe role, odpowiedzialność <ul style="list-style-type: none"> – Kolektywizm, praca grupowa – Istotny jest wkład jednostki w wynik grupowy
Orientacja na rezultaty <ul style="list-style-type: none"> – Liczy się przede wszystkim wynik, mniej – sposób dojścia do niego 	vs.	Orientacja na proces <ul style="list-style-type: none"> – Kluczowym jest proces prowadzący do wyniku – Dużo czasu poświęca się na tworzenie i doskonalenie procesu
Komunikacja zdalna <ul style="list-style-type: none"> – Kontakt telefoniczny, poprzez e-mail itp. 	vs.	Komunikacja bezpośrednia <ul style="list-style-type: none"> – Bezpośredni kontakt, spotkania <i>face to face</i>
Luźniejszy styl pracy <ul style="list-style-type: none"> – Elastyczność, praca zdalna – Niezależne miejsca pracy (przegrody, szklane ściany wzmacniające niezależność) 	vs.	Unormowany styl pracy <ul style="list-style-type: none"> – Regularne godziny pracy – Środowisko pracy na wzór klasy szkolnej z wyeksponowaną rolą lidera
Życie osobiste <ul style="list-style-type: none"> – Priorytetem rodzina i życie prywatne – Równowaga między pracą a życiem osobistym (<i>work-life balance</i>) 	vs.	Życie zawodowe <ul style="list-style-type: none"> – Praca centralną częścią życia, silne utożsamianie się z firmą – Spotkania po pracy, podczas których omawiane sprawy związane z pracą – Firma – niczym rodzina
Heterogenna kultura <ul style="list-style-type: none"> – Osoby różnych narodowości i kultur – Różne wartości, sposoby myślenia 	vs.	Homogenna kultura <ul style="list-style-type: none"> – Firmy tworzą głównie Japończycy – Sposób myślenia zgodny ze wspólnymi wartościami

5.2. Rola kierownictwa w tworzeniu kultury organizacyjnej

Mimo powszechnie głoszonych poglądów i tez, że zmiany są czymś nieuniknionym i każde przedsiębiorstwo musi być na nie zawsze przygotowane, a nawet ich poszukiwać, to jednak nie jest łatwe przekonanie załogi do zmian oraz postaw kreujących zmiany. W związku z tym autentyczne otwarcie się pracowników na nowe możliwości i zmiany w wielu organizacjach może stać się barierą zaporową. Wina takiego stanu nie leży tylko po stronie pracowników, ale systemu, za który odpowiada kadra kierownicza. System zarządzania jest jednym z elementów kultury organizacyjnej.

Kreatywność i twórcze postawy wymagają od ludzi akceptacji czy wręcz poszukiwania zmian. Problem jednak często tkwi w kulturze organizacyjnej firmy, której pracownicy, w tym menadżerowie, w większości mogą przejawiać dystans wobec wprowadzanych zmian. Mogą prezentować podejście wyczekujące: „zobaczymy co się stanie”. Ich postawy w dużym stopniu są zdeterminowane przez postawy kierownictwa wyższego szczebla. Zachowania pracowników są bowiem pochodną zachowania ich przełożonych. Z kolei kierownicy obserwują działania najwyższego kierownictwa, aby stwierdzić, co jest naprawdę priorytetem [25]. Problem ten, za pomocą krzywej rozkładu normalnego (rysunek 8), zilustrował George Koenigsaecker, jeden z wczesnych analityków i badaczy *lean*.



Rysunek 8. Rozkład reakcji na zmianę [25]

Zgodnie z przedstawionym rozkładem, tylko niewielki odsetek pracowników będzie aktywnie wspierać zmianę. Równie niewielki odsetek będzie ją zdecydowanie zwalczać. Natomiast większość – choć pozornie może okazywać wsparcie – będzie oczekiwać rozwoju wydarzeń.

Reasumując, sposób w jaki zachowują się kierownicy i liderzy determinuje sposób działania pracowników, a to definiuje kulturę organizacyjną. Mottem zasadniczym jest myśl, iż „przykład idzie z góry, siła działa z dołu”. Inicjowanie działań i rozwiązań wspierających twórczą aktywność pracowników musi rozpoczynać się zatem od najwyższego kierownictwa.

5.3. Przykłady rozwiązań wspierających proinnowacyjną kulturę organizacyjną

Należy budować i doskonalić kulturę, która stymuluje do myślenia, otwartości i daje bezpośrednią możliwość decydowania o przebiegu procesu, wyrażania sugestii, propozycji zmian. Potrzebny jest system wsparcia personelu, w postaci szkoleń i innych form uczenia się, które wspomogą pracowników nabywać i rozwijać pożądane kompetencje, w tym związane z kreatywnością. Kreatywność dotyczy zdolności dostrzegania problemów i ich rozwiązywania poprzez generowanie pomysłów, które będą możliwe do zastosowania w różnych obszarach przedsiębiorstwa. W związku z tym należy stale rozwijać kompetencje pracowników związane z kreatywnością i rozwiązywaniem problemów. Istnieje wiele technik pobudzania kreatywności i metod twórczego myślenia [3]. Ich nadrzędnym celem jest zaprojektowanie właściwych warunków do generowania pomysłów, rozwiązań i innowacji w ramach podejmowanego problemu. Znajomość metod twórczego myślenia oraz ich stosowanie stymuluje do myślenia, kształtuje pożądane nawyki. W ramach systemu szkoleń należy zatem zaplanować szkolenia i treningi z zakresu kreatywności i metod twórczego myślenia, aby pracownicy podtrzymywali zdolności twórcze.

W kształtowaniu proinnowacyjnej kultury niezbędny jest system nagród i innych zachęt, zarówno o charakterze materialnym jak i pozamaterialnym, które w sposób

kompleksowy będą motywowały pracowników do przejawiania i powtarzania oczekiwanych postaw i zachowań twórczych. Zdolności twórcze nie zanikają wraz z wiekiem, natomiast można zauważyć, że spada u ludzi chęć rozwijania kreatywności. System wsparcia musi zapewniać konkretne fizyczne środki, narzędzia, formalne i nieformalne struktury, dzięki którym pracownicy będą mogli realnie i swobodnie wyrażać swój udział w usprawnianiu pracy. Mogą to być rozwiązania typu *andon* pozwalające pracownikowi samodzielnie decydować o zatrzymaniu procesu w sytuacji, kiedy wykrył on problem lub widzi możliwość usprawnienia. Prowadzenie swobodnych rozmów na temat możliwych usprawnień ułatwią pracownikom specjalnie wydzielone pomieszczenia, np. świetlice [18].

W przypadku załóg o wysokim poziomie świadomości i kultury pro jakościowej mogą to być bardziej sformalizowane formy zaangażowania i współpracy, jak zespoły projektowe, wielofunkcyjne czy koła jakości. W zespołach tych członkowie tworzą nowe rozwiązania, np. produkty, szacują koszty wytwarzania, oceniają opłacalność projektowanych przedsięwzięć [31]. W polskich realiach rozwiązania takie dobrze sprawdzają się w połączeniu z innymi narzędziami zarządzania ludźmi, takimi jak: systemy ocen, wyróżnień i awansów, różnicowania wynagrodzeń, przyznawania nagród [23].

Kulturą motywująca pracowników do codziennego angażowania się w usprawnianie istniejących produktów, metod, procesów, systemów itp. jest kultura *lean* czyli kultura ciągłego doskonalenia wywodząca się z filozofii *Toyota Way*. Droga Toyoty to filozofia pracy, która powstała w oparciu o Fundamentalne Zasady Toyoty definiujące misję Toyoty jako organizacji oraz główne jej wartości – rysunek 9.



Rysunek 9. Droga Toyoty – od ogólnej koncepcji do ciągłego doskonalenia [17]

W kulturze Toyoty można wyróżnić wiele sposobów i narzędzi sprzyjających angażowaniu pracowników w rozwiązywanie problemów i poszukiwanie nowych idei, pomysłów, projektów – tabela 5.

Tabela 5. Charakterystyka kultury ciągłego doskonalenia według modelu Scheina na przykładzie kultury Toyoty (opracowanie własne na podstawie [17])

Poziomy kultury	Narzędzia kultury
Artefakty <i>To co jest łatwo widoczne</i>	<ul style="list-style-type: none"> – stroje robocze jednolite – przyjaźni i zaangażowani pracownicy – system <i>andon</i> – zarządzanie wizualne – czyste i bezpieczne miejsce pracy (5S) – spotkania po pracy – standardy pracy – dokumenty z rozwiązywania problemów
Normy i wartości <i>To, co jest głoszone i wyznawane w firmie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczność (poliwalencja) – praca zespołowa i grupowa z silną rolą lidera zespołu (grupy) – szacunek i zaufanie do ludzi – ciągłe uczenie się – możliwości awansu wewnętrznego – rozwiązywanie problemów poprzez <i>kaizen</i>
Podstawowe założenia <i>To, w co pracownicy wierzą i wg czego działają</i>	<ul style="list-style-type: none"> – praca to miejsce dla rozwoju ludzi – bez standardów nie ma <i>kaizen</i> – szukanie przyczyn a nie winnych – obopólne zaangażowanie (pracownicy i firma) – praca, rodzina i społeczność lokalna są ze sobą zintegrowane

Warto podkreślić, że kultura ciągłego doskonalenia (kultura *lean*) tworzy przyjazne kreatywności pracowniczej środowisko pracy, a przy tym, co szczególnie ważne, jest niskokosztowym źródłem innowacji.

6. Podsumowanie

Zdolność do tworzenia nowych pomysłów i rozwiązywania różnych problemów poznawczych i praktycznych jest potrzebna w każdym obszarze funkcjonowania człowieka – zarówno w domu, szkole, czy miejscu pracy. Kreatywność jest posiadaną przez każdego człowieka zdolnością do wychodzenia poza utarte schematy i ograniczenia w celu tworzenia nowych pomysłów i rozwiązań, zarówno tych, które ułatwiają codzienne życie, jak i tych, które decydują o konkurencyjności przedsiębiorstw. Z uwagi na znaczenie kreatywności jako kluczowej kompetencji w procesie całościowego uczenia się, należy ją na każdym etapie życia człowieka ćwiczyć i rozwijać – od edukacji szkolonej, po kształcenie ustawiczne i pracę zawodową. W przeciwnym razie wytworzą się schematy i modele mentalne blokujące uwalnianie kreatywności, jaka tkwi w nieograniczonych pokładach wyobraźni każdego człowieka. Albert Einstein uważał, że „wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy, ponieważ wiedza jest ograniczona” [1].

Kreatywność jest jedną z najbardziej oczekiwanych od absolwentów kompetencji na rynku pracy, dlatego uczelnie powinny inspirować, wspierać i rozwijać kreatywność

młodych ludzi. Z opinii zebranych od studentów oraz przedstawicieli przedsiębiorstw wynika, iż doskonalenie treści nauczania wymaga położenia większego nacisku nie tylko na umiejętności *stricte* zawodowe, ale także na umiejętności miękkie. Wśród nich szczególne znaczenie mają takie kompetencje jak umiejętności rozwiązywania problemów oraz kreatywność niezbędna dla tworzenia innowacji.

Kontekstem kreatywności i innowacyjności w przedsiębiorstwie jest kultura organizacyjna. Kultura dobrze uformowana zwiększa stopień zaangażowania pracowników w efektywne działania. Pracownicy zaangażowani akceptują cele firmy i utożsamiają się z nimi. W kształtowaniu kultury sprzyjającej twórczej aktywności pracowników, kluczową rolę odgrywa kadra kierownicza – jej zaangażowanie i podejście do kwestii zmian, nowych pomysłów, rozwiązywania problemów. Bardzo ważny jest system wsparcia pracowników w postaci szkoleń, motywatorów finansowych, pozafinansowych oraz innych rozwiązań, dzięki którym będą mogli angażować się w działania innowacyjne.

Badacze podejmujący problematykę kreatywności podkreślają, że warunki kulturowe mogą pobudzać, ale i zabijać kreatywność oraz że istnieją kultury i narody, mniej lub bardziej sprzyjające rozwojowi kreatywności, zarówno tej indywidualnej, jak i grupowej. Niestety, Polska do dziś nie jest zaliczana do krajów szczególnie kreatogennych [19, 20].

LITERATURA

1. ALBRECHT K.: Inteligencja praktyczna. Sztuka i nauka zdrowego rozsądku. Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2010.
2. BARON-PUDA M.: Human Resource Management in Production Engineering. Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2012.
3. BARON-PUDA M., KOLNY D.: Zastosowanie wybranych metod twórczego myślenia w rozwiązywaniu problemów z zakresu inżynierii produkcji. Zarządzanie przedsiębiorstwem, (2020)2, 2-10.
4. BARON-PUDA M.: Projektowanie systemów pracy. Zarządzanie personelem. Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2003.
5. BARTKOWIAK G., KRUGIEŁKA A.: Kreatywność, jej uwarunkowania i możliwości usprawniania. Perspektywa jednostki i systemowa. Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych Kwartalnik, (2017)3, 5-30.
6. BIENIOK H.: Kreatywność jako źródło nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, 73(2014), 47-58.
7. BIENIOK H., GRUSZCZYŃSKA G., KRÓLIK G.: Techniki kreatywnego myślenia. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2013.
8. BRILMAN J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
9. BRZOZOWSKA E.: Inicjatywność i przedsiębiorczość a kreatywność jako kluczowa kompetencja we współczesnych organizacjach. Przedsiębiorstwo i Finanse, 22(2018)3, 5-22.

10. BUGDOL M.: Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
11. GOLDBERG E.: Kreatywność – mózg w dobie innowacji. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2018.
12. GREEN A.: Kreatywność w Public Relations. PWE, Warszawa 2004.
13. HOLLADAY R.: Simple Rules: Organizational DNA. OD Practitioner, Journal of the Organization Development Network, 37(2005)4, 29-34.
14. KALISZCZAK L.: Kreatywność i innowacyjność w kształtowaniu wartości rynkowej oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Przedsiębiorstw i Region, (2013)5, 77-87.
15. KNOSALA R. , TOMCZAK-HORYŃ K., WASILEWSKA B.: Kreatywność pracowników i twórcze zespoły. PWE, Warszawa, 2019.
16. KOCH J.: Metody generowania nowych pomysłów. [w:] Wzrost gospodarczy a innowacje (red. Koch J.). Publikacja pokonferencyjna, Wrocław 2008, 15-27.
17. LIKER J.K., Kultura Toyoty. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
18. ŁANGOWSKA D.: Zastosowanie Japońskiej Filozofii Pracy Kaizen na przykładzie Suwalskiej Grupy Litpol Malow [w:] Polska Wschodnia – zarządzanie rozwojem (red. Plawgo B.), Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok 2008, 593-607.
19. MAŻNICA Ł.: Kultura-kreatywność-innowacyjność [w:] Kultura a rozwój, red. J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, Nardowe Centrum Nauki, Kraków 2013, 5-30.
20. PARCZEWSKA T., ZWIERZCHOWSKA I.: Swoistość postrzegania kreatywności [w:] Kreatywność jako wymiar profesjonalizacji przyszłych nauczycieli wczesnej edukacji, (red. Bałachowicz J., Adamek I.), Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2017, 18-40.
21. POCZTOWSKI A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003
22. PRETORIUS M., MILLARD S. M., KRUGER M. E.: Creativity, innovation and implementation: Management experience, venture size, life cycle stage, race and gender as moderators. South African Journal of Business Management, 36(2005)4, 55-68.
23. ROMANOWSKI M., CYBIŃSKI R.: Koła Jakości źródłem innowacyjności w Sanden Manufacturing Poland. <https://lean.org.pl/kola-jakosci-w-sanden-manufacturing-poland/>, 07.12.2020.
24. ROBINSON K.: Do schools kill creativity? https://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity?language=pl#t-672330, 10.08.2020.
25. ROTHER M.: Toyota Kata. Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2011.
26. SIWAK K.: Rola kluczowych kompetencji organizacji w realizacji strategii biznesu. E-mentor, 62(2015)5, <http://www.e-mentor.edu.pl/>, 29.11.2020.
27. SŁOWIŃSKI B.: Od pomysłu do przemysłu, czyli jak wyprodukować innowację? Handel Wewnętrzny, 352(2014)5, 254-269.
28. SZARA K.: Kreatywność a innowacyjność w działalności podkarpackich przedsiębiorców. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 24, (2014)1, 201-210.

29. SZMIDT K.J.: Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych. Helion, Gliwice 2013.
30. SZMIDT K.J.: ABC kreatywności. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
31. WIĘCEK D., WIĘCEK D.: The influence of the methods of determining cost drivers values on the accuracy of costs estimation of the designed machine elements. In: International Conference on Information Systems Architecture and Technology. Springer, Cham, 2017. 78-88.
32. WITTE K., MUIJEN J.J.: Organizational Culture: critical questions for researchers and practitioners. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 8, (1999)4, 497-502.
33. 10 Cultural Contrasts Between US and Japanese Companies. <https://www.scribd.com/document/141006805/10-Cultural-Contrasts-Between-US-and-Japanese-Companies>, 12.12.2020.
34. Instytut Badań Edukacyjnych (IBE): Czy szkoła sprzyja twórczym dzieciom? <http://www.ibe.edu.pl/pl/mobile/pl/o-instytucie/aktualnosci/576-czy-szkola-sprzyja-tworczym-dzieciom>, 27.11.2020.
35. Rozmowa z Kenem Robinsonem o kreatywności. <https://dobraszolanowyjork.com/eckhart-tolle-i-ken-robinson-o-kreatywnosci/>, 10.05.2020.
36. Słownik języka polskiego. <https://sjp.pwn.pl>, 30.10.2020.
37. The 2019 Global Talent Trends Report, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2019/soft-skills-are-hard-to-assess-but-these-6-steps-can-help>, 15.09.2020.
38. Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L394/10.
39. Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (2018/C 189/01), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C189.