

Aneta KARASEK
UMCS w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania
Zakład Zarządzania

KLASA KREATYWNA A KOMPETENCJE TWÓRCZE

Streszczenie. Niniejszy artykuł jest próbą przybliżenia koncepcji klasy kreatywnej oraz kompetencji kreatywnych, które charakteryzują pracowników kreatywnych. Cechą wyróżniającą klasę kreatywną jest fakt, iż jej członkowie wykonują pracę, która polega na **tworzeniu nowych, znaczących form**. Pracownicy ci posiadają kompetencje twórcze, które są głównym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Są oni także głównym motorem kreowania i wspomagania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. W artykule przedstawione zostaną także praktyki kształtowania działań zmierzających ku rozwijaniu klasy kreatywnej.

Słowa kluczowe: kompetencje, kompetencje kreatywne, klasa kreatywna, kreatywność, innowacje

CREATIVE CLASS AND CREATIVE SKILLS

Summary. This article is an attempt to approximate the concept of creative class and creative competences which characterize the creative staff. The distinguishing features of the creative class is fact that their members perform the work, which consist on “the creation of new and significant forms”. Those employees have creative skills, which are the main source of competitive advantage of companies. They are also the main driven of creating and supporting innovation processes in enterprises. In this article there will be also presented good practices how to reach actions towards the creative class development.

Keywords: competences, creative skills, creative class, creativity, innovation

1. Wprowadzenie

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej niemożliwe staje się osiągnięcie długoterminowej przewagi konkurencyjnej przez podejmowanie decyzji o inwestowaniu tylko w materialne składniki majątkowe przedsiębiorstwa. W czasach gospodarki opartej na wiedzy i rozwoju organizacji uczących się, podstawą osiągnięcia sukcesu są kompetentni, kreatywni i zadowoleni pracownicy. Znajduje to potwierdzenie w praktycznych aspektach zarządzania zasobami ludzkimi oraz wzrostu roli kompetencji twórczych pracowników w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i regionów.

W dobie innowacyjnej gospodarki i nowoczesnych technologii wykształciła się klasa kreatywna, której przedstawiciele wykonują pracę, której funkcją jest tworzenie nowych, znaczących form. Richard Florida szacuje, że około 30% siły roboczej w świecie zachodnim to członkowie klasy kreatywnej, a ich udział w strukturze zatrudnienia stale rośnie. Możliwe jest uzyskanie odpowiedniej jakości kadry przez dostrzeżenie kompetencji twórczych pracowników oraz stworzenie warunków dla ich rozwoju. Należy pamiętać, iż pracownicy to kapitał, dobrego pracownika nie można kupić, a bez niego nie można dokonać rozwoju firmy.

2. Pojęcie kompetencji twórczych

Operacjonalizacja pojęcia kompetencji twórczych wymaga zarówno odniesienia się do definicji kompetencji, jak i umiejscowienia ich w kontekście takich pojęć, jak: kreatywność, twórczość, postawa twórcza, po to, aby możliwe było określenie kryteriów zachowań definiowanych jako kreatywne.

Analizując problematykę kompetencji, należy podkreślić, iż występuje znaczne rozmycie tego pojęcia oraz wielość definicji. Za podstawowe składniki kompetencji, zgodnie z tzw. modelem KSA (ang. *Knowledge, Skills, Attitudes*), uznaje się wiedzę, umiejętności i postawy, które w literaturze zostały zdefiniowane jako:

- Wiedza – forma trwałej reprezentacji rzeczywistości, mająca postać uporządkowanej i względnie powiązanej struktury informacji, kodowanej w pamięci długotrwałej.¹ Możemy wyróżnić wiele różnych rodzajów wiedzy, w tym wiedzę deklaratywną – „wiedzieć co” – czyli wiedza o faktach (*know-what*), wiedzieć dlaczego (*know-why*) oraz wiedzieć jak (*know-how*), czyli wiedza odnosząca się do sposobów realizacji działań, która wyraża się w umiejętnościach.

¹ Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B.: Psychologia poznawcza. PWN, Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2006, s. 137.

- Umiejętność – konstrukt teoretyczny oznaczający dyspozycję do efektywnego wykonania zespołu zorganizowanych czynności poznawczych czy poznawczo-motorycznych, mających na celu zrealizowanie określonego, zwykle złożonego zadania.²
- Postawa – kategoria, która opisuje sposób ustosunkowywania się wobec obiektu lub klasy obiektów: postawą wobec dowolnego obiektu (przedmiotu, zdarzenia, idei, innej osoby) nazywamy względnie stałą skłonność do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowywania się człowieka do tego obiektu.³

Wykorzystanie w opisie kompetencji twórczych wspomnianego już modelu KSA pozwala na doprecyzowanie ich treściowej charakterystyki, gdzie:⁴

- Wiedza stanowi istotny składnik kompetencji twórczych, dzięki któremu możliwe jest generowanie pomysłów rozwiązań różnorodnych problemów, czego efektem jest innowacja.

W kontekście kreowania innowacji przydatne są dwa rodzaje wiedzy:

- specjalistyczna z określonej dziedziny,
 - dotycząca różnych aspektów twórczości i procesu innowacyjnego.
- Umiejętności wchodzące w zakres kompetencji twórczych są formą realizacji tego aspektu wiedzy, który odnosi się do know-how i wyraża w podejmowaniu określonych czynności poznawczych (opracowywanie idei) i/lub motorycznych/wykonawczych (realizacja pomysłu w postaci określonego wytworu). Jednak samo posiadanie wiedzy na dany temat nie implikuje istnienia określonej umiejętności. Nabywanie umiejętności dokonuje się w działaniu praktycznym, np. posługiwanie się strategiami twórczego rozwiązywania problemów.
 - Kolejnym elementem kompetencji twórczych jest postawa twórcza. Charakterystyka treściowa tego komponentu wykracza poza pozytywne ustosunkowanie, wartościowanie oraz realizowanie działalności twórczej, ale w proponowanym ujęciu obejmuje obszerne spektrum cech osobowościowych. Składnikami postawy twórczej w wymiarach poznawczym oraz emocjonalno-motywacyjnym są m.in.: otwartość, niezależność, odwaga, spontaniczność, ekspresyjność, zdolność koncentracji, aktywność, elastyczności adaptacyjna i intelektualna, oryginalność, konsekwencja, dominatywność, samoorganizacja, ekspresywność, odporność, wytrwałość, odpowie-

² Chlewiński Z.: Kształtowanie się umiejętności poznawczych. Identyfikacja pojęć. PWN, Warszawa 1991, s. 11.

³ Wojciszke B.: Postawy i ich zmiana, [w:] Strelau J. (red.): Psychologia. Podręcznik akademicki, t. 3. GWP, Gdańsk 2001, s. 79.

⁴ Wojtczuk-Turek A.: Kompetencje twórcze jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstwa, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008, s. 475-478.

działność, samokrytycyzm, tolerancyjność, wysokie poczucie wartości „ja”, samodzielność uczenia się, wyobraźnia wytwórcza, aktywność poznawcza, refleksyjność.

Wzrost znaczenia kompetencji twórczych wynika ze zmiany czynników, które decydują o trwałym sukcesie przedsiębiorstwa w dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości. Poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej skierowane jest w stronę wykorzystania potencjału pracowników, którzy zmagają się z wyzwaniami każdego dnia, wymagającymi od nich często nowych i nietypowych zachowań. Reagowanie na zmiany, a w tym na ich inicjowanie i wprowadzanie, które jest związane z wykorzystaniem wiedzy, staje się narzędziem zarówno rozwiązywania problemów wynikających z zaistniałych przemian, jak i przygotowywania warunków do ich powstania. Prowadzi to z jednej strony do zdobywania osiągnięć twórczych, z drugiej zaś uzasadnione jest traktowanie twórczości jako procesu generowania nowej wiedzy.

3. Kreatywność

Kreatywność w literaturze traktowana jest często jako synonim twórczości i jest definiowana jako zdolność tworzenia czegoś nowego, oryginalnego. Psycholog Dean Keith Simonton zaznacza, że kreatywność jest związana z umysłem, który przejawia różnorodność zainteresowań i wiedzy. Kreatywności sprzyja intelekt wzbogacony o zróżnicowane doświadczenia i poglądy. Występują różnorodne formy kreatywności, m.in. kreatywność technologiczna (wynalazczość), kreatywność gospodarcza (przedsiębiorczość) oraz kreatywność kulturalno-artystyczna, które na pozór różnią się od siebie, są ze sobą ściśle powiązane i są od siebie współzależne.

Siłą napędową kreatywności jest w dużej mierze nagroda wewnętrzna. Oczywiście niektórych ludzi motywują pieniądze, ale badania wskazują, że głównym motorem działania jednostek prawdziwie kreatywnych, począwszy od artystów i pisarzy, aż po naukowców i twórców oprogramowania *open source*, jest motywacja wewnętrzna. Psycholog Teresa Amabile z Harvard Business School, w swojej pracy na temat motywacji i nagrody zauważa: „Motywacja wewnętrzna sprzyja kreatywności, natomiast motywacja zewnętrzna jej szkodzi. Wygląda na to, że kiedy motywacja do twórczego działania są przede wszystkim wykazuje większą kreatywność niż wtedy, gdy motywacja stanowi głównie jakiś cel narzucony przez innych.”⁵

⁵ Florida R.: Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 53.

Zdaniem Johna Adaira następujące czynniki hamują kreatywność:⁶

1. Negatywne nastawienie pracowników i zespołów, czyli koncentracja na niepożądanych stronach problemów zamiast aktywnym szukaniu rozwiązań.
2. Strach przed porażką lub ośmieszeniem przed kolegami.
3. Ograniczony czas na myślenie i brak doświadczenia, które można wykorzystać. Za duży stres i obciążenie pracą mogą utrudnić obiektywne rozumowanie i zahamować naturalne procesy myślowe.
4. Zbyt sztywne traktowanie przepisów i reguł, brak swobody twórczej. Nadmiar reguł może prowadzić do lenistwa umysłowego.
5. Przyjmowanie błędnych założeń. Ktoś, kto nie potrafi pozbyć się uprzedzeń i stereotypów, nie myśli kreatywnie.
6. Kierowanie się suchą logiką bez uwzględniania intuicji. Ograniczenie się do logiki hamuje wyobraźnię.
7. Przekonanie o własnym braku kreatywności jest największą barierą!

Obecna transformacja jest znacznie bardziej przełomowa niż przejście z gospodarki rolnej do gospodarki przemysłowej, gdzie opierano się na zasobach naturalnych oraz pracy fizycznej, gdyż aktualna opiera się na ludzkiej wiedzy, inteligencji i kreatywności. Dzięki temu wzrosło znaczenie zasobów niematerialnych, w tym przede wszystkim informacji, kompetencji i umiejętności. Floridy uważa ludzką kreatywność za podstawowy kapitał ekonomiczny, gdyż umiejętność znajdowania nowych pomysłów i lepszych sposobów robienia różnych rzeczy prowadzi do wzrostu wydajności, a więc do poniesienia stopy życiowej. Zdaniem Floridy kreatywność jest głównym czynnikiem rozwoju gospodarczego USA oraz innych krajów.

Według Floridy kreatywność jest ważna, ponieważ⁷:

1. Tradycyjne czynniki ekonomiczne, takie jak ziemia i bogactwo naturalne, praca fizyczna i kapitał, stały się mniej istotne lub łatwiej dostępne. Ponadto, w naszym życiu gospodarczym zakorzeniły się nowe struktury służące systematycznemu pobudzaniu i wykorzystywaniu kreatywności, czyli zakrojone na szeroką skalę finansowanie podstawowych badań, rozbudowany system venture capital, a także szeroko rozumiane środowisko sprzyjające kreatywności artystyczno-kulturalnej.
2. Ludzka kreatywność jest wielopłaszczyznowa i wielowymiarowa. Nie ogranicza się tylko do innowacji technologicznych lub nowych modeli biznesowych. Kreatywność wymaga odmiennego sposobu myślenia i zwyczajów, które trzeba kultywować zarówno u jednostki, jak i w otaczającym ją społeczeństwie.

⁶ Thomas N. (red.): *Kreatywność i innowacje według Johna Adaira*. Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 15-16.

⁷ Florida R.: *op.cit.*, s. 41-43.

3. Proces kreatywny ma charakter nie indywidualny, a społeczny, toteż konieczne są pewne formy organizacji. Niektóre elementy organizacji mogą jednak zdławić kreatywność – i często to robią. Cechą definiującą życie w pierwszej połowie XX wieku – w okresie zwanym erą organizacyjną – był prymat dużych, wysoko wyspecjalizowanych, zbiurokratyzowanych organizacji. Wszystko, począwszy od powstania firmy (*start-up*) gotowej do podjęcia ryzyka do formalnego systemu venture capital, po rozluźnienie tradycyjnych norm związanych z kulturą życia i pracy, odzwierciedla próby uniknięcia ograniczeń konformizmu organizacyjnego. Oczywiście duże organizacje nadal odgrywają decydującą rolę w naszym społeczeństwie i wymaga się od nich wielu rzeczy. Jedna osoba może napisać znakomity program komputerowy, natomiast do stałego wprowadzenia jego nowszej wersji, produkcji i dystrybucji potrzeba dużej organizacji. Chociaż wiele większych organizacji stało się bardziej sprawnymi i elastycznymi, to wciąż pozostają instytucjami bardzo zbiurokratyzowanymi. W efekcie organizacje także ewoluują – rozwijają nowe sposoby promowania kreatywności, jednocześnie zapewniając struktury do produkcji i zarządzania.

4. Klasa kreatywna

Depozytariuszami kreatywności w gospodarce jest tzw. klasa kreatywna. Termin ten został wprowadzony przez Richarda Florydę,⁸ który przekonuje o rosnącym znaczeniu kompetencji twórczych i twórczych talentów w gospodarce opartej na wiedzy.

Cechą wyróżniającą klasę kreatywną jest fakt, iż jej członkowie wykonują pracę, która polega na **tworzeniu nowych, znaczących form**. Definicja klasy kreatywnej składa się z dwóch elementów:⁹

1. Hiperkreatywny rdzeń (*Super-Creative Core*) – praca kreatywna najwyższego rzędu to produkowanie nowych form czy projektów łatwo zbywalnych i mających szerokie zastosowanie, np. zaprojektowanie produktu, który będzie powszechnie wytwarzany, sprzedawany i wykorzystywany albo wymyślenie twierdzenia czy strategii, którą można zastosować w wielu przypadkach, albo skomponowanie muzyki, którą można wykonywać raz po raz. Ludzie stanowiący rdzeń klasy kreatywnej angażują się w tego rodzaju pracę regularnie; za taką pracę im płacą. Ich praca wiąże się nie tylko z rozwiązaniem, ale i z wyszukaniem problemów. Na przykład, nie wystarczy

⁸ Richard Florida jest profesorem na Uniwersytecie w Toronto (Martin Prosperity Institute w Rotman School of Management). Termin klasa kreatywna pojawił się po raz pierwszy w książce "The Rise of Creative Class" w 2003 roku.

⁹ Florida R.: op.cit., s. 83.

zbudować lepszą pułapkę na myszy, najpierw trzeba wpaść na pomysł, że lepsza pułapka na myszy by się przydała.¹⁰ Ci pracownicy w 100% są zaangażowani w procesy kreatywne.

2. Kreatywni profesjonalści (*creative professionals*) – ludzie ci zajmują się twórczym rozwiązywaniem konkretnych problemów, korzystając z rozległej wiedzy. Takie działania wymagają na ogół formalnego wyższego wykształcenia, a więc wysokiego poziomu kapitału ludzkiego. Zdarza się, że ludzie wykonujący tego rodzaju pracę wymyślają metody czy produkty, które potem znajdują się w powszechnym użytku, ale nie należy to do podstawowego zakresu ich obowiązków. Od nich wymaga się stałego, samodzielnego myślenia. Stosują oni lub łączą ze sobą standardowe metody w niestandardowy sposób, tak by pasowały do nowych sytuacji, dokonują oceny sytuacji, od czasu do czasu próbują czegoś nowatorskiego. Tego rodzaju praca jest udziałem lekarzy, prawników czy menedżerów, którzy na co dzień napotykaają najprzeróżniejsze nietypowe sytuacje. Wykonywany przez nich zawód może wymagać testowania i doskonalenia nowych technik, stosowania nowych sposobów leczenia czy nowego sposobu zarządzania, a nawet opracowywania własnych metod. Jeśli ktoś bardziej skupi się na tworzeniu nowych rozwiązań, np. przez zmianę ścieżki zawodowej lub awans, to wówczas przychodzi do rdzenia superkreatywnego, a jego pierwszorzędną funkcją stanie się produkowanie nowych, łatwo zbywalnych form powszechnego użytku.¹¹

Do tych grup zaliczamy pracowników wykonujących następujące zawody:

Superkreatywny rdzeń (super-creative core)	Kreatywni profesjonalści (creative professionals)
<ul style="list-style-type: none"> - zawody w branży komputerowej i związane z wiedzą matematyczną, - architektura i inżynieria, - zawody związane z naukami społecznymi, naukami przyrodniczymi i tzw. life science, - edukacja, szkolenia i biblioteki, - sztuka, design, rozrywka, sport, media 	<ul style="list-style-type: none"> - stanowiska menedżerskie, - operacje finansowe i usługi biznesowe, - zawody prawnicze, - służba zdrowia (lekarze), zawody techniczne, - zarządzanie sprzedażą, sprzedaż (segment high-tech)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Florida R.: Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 338.

W modelu Floridy superkreatywny rdzeń tworzy nowe idee, produkty, usługi, które pracownicy wiedzy (druga grupa) selektywnie wybierają i wykorzystują komercyjnie. Przedstawiciele bohemy recenzują je na różne sposoby, parodiując je, protestując przeciwko

¹⁰ Florida R.: op.cit., s. 83-84.

¹¹ Florida R.: op.cit., s. 84.

nim. Przedstawiciele bohemy tworzą nowe idee i dzieła, ale także recenzują dzieła twórcze z pierwszej i drugiej grupy oraz zapewniają intelektualną ostoję i odnowę idei. Do tej grupy zaliczane są mniejsze grupy artystów, celebrytów, twórców sztuki niszowej i alternatywnej, performerów, aktywnych anarchistów, działaczy ruchów mniejszościowych itp.

Przedstawiciele klasy kreatywnej charakteryzują wartości, które od dawna charakteryzowały ludzi wykształconych i kreatywnych. Florida uszeregował je w trzy główne kryteria:¹²

- indywidualizm – członkowie klasy kreatywnej dążą do stworzenia klasy indywidualistycznej, która odzwierciedlałaby ich tożsamość,
- merytokracja – zasługi, a nie pozycja finansowa, są bardziej cenione przez przedstawicieli klasy kreatywnej. Preferują oni ciężką pracę, wyzwania i stymulację,
- różnorodność i otwartość – wielu przedstawicieli klasy kreatywnej dorastało w przekonaniu, że są inni w stosunku do swoich rówieśników. Niejednokrotnie posiadają inne przyzwyczajenia, hobby czy sposób ubierania się. Ponadto, klasę kreatywną cechują duża mobilność i tendencja do zmiany miejsca zamieszkania.

5. 3T – Technologia, Talent, Tolerancja

Zdaniem Floridy to firmy na rynku globalnym będą częściej przemieszczać się w poszukiwaniu talentów, a nie ludzie będą się przemieszczać w miejsca koncentracji technologii i inwestycji. Przedstawiciele klasy kreatywnej będą osiedlać się na terenach, które posiadają określone cechy: otwartość, różne społeczności, w których różnice są mile widziane, oraz łatwy dostęp do twórczości kulturalnej.

Nowa gospodarka wg Richarda Floridy rozwija się w miejscach, które charakteryzuje 3T: technologia, talent i tolerancja. Technologia i innowacje są najważniejszymi motorami rozwoju gospodarczego. Talent jest drugą ważną składową modelu. Talent mierzony jest w odniesieniu do kapitału twórczego, czyli liczbą osób faktycznie wykonujących zawody kreatywne. Tolerancja zdaniem Floridy jest czynnikiem, który wpływa na atrakcyjność miejsca do osiedlenia.

Dobrobyt gospodarczy opiera się na twórczości kulturalnej, gospodarczej, obywatelskiej, naukowej i artystycznej. Rdzeń pracowników utalentowanych potrzebuje wspólnoty, organizacji i rówieśników, którzy są otwarci na nowe pomysły i różnych ludzi. Miejsca otwarte na imigrację, alternatywne style życia i nowe poglądy na temat statusu społecznego i struktury władzy mają znaczne korzyści, teraz i w przyszłości.¹³

¹² Florida R.: op.cit., s. 91-92.

¹³ Talent, Technology and Tolerance. Interview with Richard Florida. W.I.R.E. Abstract – Magazine for ideas, facts and Fiction, No. 2, 2010, p. 23.

Żyjemy w czasach, gdzie mobilność pracowników jest na wysokim poziomie, co dotyczy zwłaszcza najbardziej utalentowanych. Dlatego też zdolność do przyciągnięcia i utrzymania najlepszych pracowników staje się kluczowym zadaniem zarówno przedsiębiorstw, jak i regionów. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i miasta oraz regiony podejmują działania mające na celu zachęcenie przedstawicieli klasy kreatywnej do wyboru danej lokalizacji.

Regiony zainspirowane koncepcją Floridy podejmują konkretne działania, które mają na celu przyciągnięcie klasy kreatywnej. Cincinnati przygotowało strategię, która skupiła się na przededefiniowaniu wizerunku miasta, tak aby klasa kreatywna lepiej znalazła obszary, których potrzebuje. Strona internetowa została tak zaprojektowana, aby pomóc pracodawcom i firmom, które chcą zmienić lokalizację, wybrać właśnie to miejsce, które najlepiej pasuje do szerokiego profilu klasy kreatywnej. Burmistrz Baltimore do listy programów dodał te, które mają wpływ na podniesienie atrakcyjności miasta dla klasy kreatywnej. Programy te dotyczyły przekształcenia nieużywanych budynków przemysłowych w pracownie artystyczne i otwarte przestrzenie do pracy, organizacji dużych festiwali muzycznych i parad artystycznych, upamiętnienia kreatywnych mieszkańców, takich jak: Frank Zappa i Billie Holiday, powitania nowych mieszkańców miasta podczas zorganizowanych wesołych wydarzeń, zawierających także trzyminutowe spotkanie twarzą w twarz z burmistrzem.

Koncepcja Floridy wywarła wpływ na praktykę zarządzania talentami w organizacji. W szczególności, jeżeli do przedstawicieli klasy kreatywnej zostaną dołączeni przedsiębiorcy oraz pracownicy, którzy posiadają umiejętności liderские w globalnych, sieciowych organizacjach. W praktyce zarządzania organizacje dążą do zachęcenia do współpracy oraz utrzymania liderów, ekspertów technicznych, naukowców, wynalazców w organizacji. Praktycznie wszystkie organizacje na świecie prześcigają się w pomysłach na pozyskanie i utrzymanie menedżerów, ekspertów technicznych, naukowców, innowacyjnych myślicieli, co w dzisiejszych czasach jest wojną o talenty.

6. Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy zwiększanie kompetencji twórczych, w tym kreatywności pracowników oraz budowanie u nich postaw przedsiębiorczych w myśleniu i działaniu, przekłada się na innowacyjność przedsiębiorstwa, a w konsekwencji tworzy warunki dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo i uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Wyodrębnienie w gospodarce klasy kreatywnej, określenie jej wartości, a także czynników, które wpływają na jej rozwój, stają się kluczowymi zadaniami zarówno dla przedsiębiorstw, jak i miast oraz krajów. Daje to także możliwość podjęcia konkretnych kroków przez przedsiębiorstwa, regiony i kraje zachęcające do osiedlenia się na ich terenach i chcących zatrzymać pracowników tworzących nowe idee.

Bibliografia

1. Brzeziński M.: Organizacja kreatywna. PWN, Warszawa 2009.
2. Cincinnati Tomorrow. Creative city plan. Cincinnati Tomorrow, Cincinnati 2003.
3. City of Baltimore Mayor's Office of Community Investment. Inventory of current Baltimore City promotional efforts. Mayor's Office of Community Investment, Baltimore 2004.
4. Florida R., Tinagli I.: Europe in the Creative Age. Carnegie Mellon Software Industry Center 2004, www.creativeclass.com.
5. Florida R.: The Flight of the Creative Class. Harper Collins, New York 2007.
6. Florida R.: Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
7. Talent, Technology and Tolerance. Interview with Richard Florida. W.I.R.E. Abstract – Magazine for ideas, facts and Fiction, No. 2, 2010.
8. Friedman T.L.: Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2006.
9. Jakubowska P., Kukliński A., Żuber P. (red.): Creative Class and Regional Growth in Europe. Minister Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
10. Peck J.: Struggling with the Creative Class. "International Journal of Urban and Regional Research", Vol. 29.4, Blackwell Publishing, December 2005.
11. Sitko-Lutek A.: Kompetencje menadżerskie i kultura organizacyjna a luka kompetencyjna, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, 2007.
12. Simonton D.K.: Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity. Oxford University Press, USA 1999.
13. Skrzypek E. (red.): Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu. Tom 1. Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
14. Skrzypek E. (red.): Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu. Tom 2. Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
15. Thomas N. (red.): Kreatywność i innowacje według Johna Adaira. Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

16. Wojtczuk-Turek A.: Rozwijanie kompetencji twórczych. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
17. Wojtczuk-Turek A.: Kompetencje twórcze jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstw, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008.

Recenzenci: Dr hab. Zbigniew Pastuszak, prof. UMCS
Dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS