

Jędrzej Szynkowski*

Twórczy pracownik pożądaný? Oczekiwania rekruterów a klimat dla kreatywności

Streszczenie: Zgodnie z najnowszymi prognozami, dotyczącymi dynamiki zmian na rynku pracy, w najbliższych latach kreatywność i powiązane z nią umiejętności będą odgrywały kluczową rolę dla rozwoju organizacji. W niniejszym rozdziale skrótkowo przedstawiono główne wyzwania, przed jakimi stoją pracownicy działów rekrutacji i osoby zarządzające kreatywnością w firmach. Odniesiono się do wyników badań z zakresu psychologii pracy, twórczości i organizacji, w tym do koncepcji klimatu dla kreatywności Gorana Ekvalla.

Słowa kluczowe: kreatywność, innowacyjność, klimat dla kreatywności, zarządzanie.

Wstęp

Zapotrzebowanie na twórczych pracowników jeszcze nigdy nie było tak wysokie. Świadczą o tym nie tylko wzrost liczby opracowań dotyczących kreatywności w kontekście organizacyjnym, ale również obserwacja rynku pracy. Przedsiębiorstwa coraz śmielej sięgają po metody i narzędzia twórczego rozwiązywania problemów, a kursy z zakresu *Design Thinking*, do niedawna postrzegane w kategorii ciekawostki, na stałe wpisały się w ofertę instytucji szkoleniowych. Ilość ogłoszeń, wymagających kreatywności od przyszłych pracowników sprawia, że coraz więcej kandydatów traktuje wzmiankę o niej w CV na równi z informacją o znajomości języka angielskiego lub umiejętności obsługi pakietu Office. Niesłabnące zainteresowanie tą tematyką rodzi pytania w jakim stopniu pracodawcy są przygotowani do zarządzania kreatywnością, a także czy deklaracje rekruterów znajdują odzwierciedlenie w organizacyjnej rzeczywistości.

* Biuro Karier, Uniwersytet Łódzki.

W rozdziale poruszono problematykę zarządzania kreatywnością z perspektywy społecznej psychologii twórczości. W tekście odniesiono się do oczekiwań pracodawców i prognozowanych zmian na rynku pracy w najbliższych latach, odwołano się do trudności w ocenie potencjału twórczego pracowników, a także przedstawiono koncepcję klimatu dla kreatywności w ujęciu Gorana Ekvalla.

Oczekiwania pracodawców

Dynamika zmian zachodzących na rynku oraz konieczność dostosowania się przez organizacje do nowych biznesowych, technologicznych i społecznych wyzwań sprawiają, że kreatywność i powiązane z nią umiejętności urastają do miana kluczowych kompetencji jutra. Potwierdza to opublikowany przez Światowe Forum Ekonomiczne *The Future of Jobs Report 2018*, który prognozuje, że wśród dziesięciu najbardziej pożądanych u pracowników predyspozycji w 2022 roku znajdą się m.in. umiejętność analitycznego myślenia i innowacyjność, kreatywność, oryginalność i poczucie inicjatywy oraz zdolność rozwiązywania złożonych problemów, sklasyfikowane odpowiednio na pierwszym, trzecim i szóstym miejscu w zestawieniu [Leopold, Ratcheva, Zahidi, 2018: 12]. Kreatywność otwiera również opracowaną przez portal LinkedIn listę kompetencji miękkich, cieszących się największym zapotrzebowaniem na rynku pracy w 2019 roku [Petrone, 2019]. Tendencję do poszukiwania kandydatów, wykazujących się nieszablonowym spojrzeniem i umiejętnością twórczego rozwiązywania problemów można zauważyć analizując treść ogłoszeń o pracę. Na jednym z najpopularniejszych portali rekrutacyjnych w Polsce, pracuj.pl, na początku maja 2019 roku znajdowało się 1 845 stanowisk ze słowem kluczowym *kreatywność*, 3 287 – *rozwiązywanie problemów* oraz 895 – *innowacje*. Trudno jednoznacznie ocenić, czy obecna sytuacja na rynku pracy jest w większym stopniu wynikiem rosnącej świadomości pracodawców, czy raczej następstwem mody lub bezrefleksyjnego kopiowania wzorców. Wątpliwość może budzić także przygotowanie rekruterów do rzetelnej oceny kreatywności kandydatów. Jakie kryteria stosują pracodawcy? Które zachowania wskazują na kreatywność, a które jej przeczą? Czy podstawą do uznania kandydata za *kreatywnego* jest subiektywna ocena odpowiedzi na pytanie o *10 nietypowych zastosowań długopisu* czy wystandaryzowane testy? Jeśli nawet w procesie rekrutacyjnym wykorzystywane są testy psychometryczne, jak poradzić sobie z najczęstszym zarzutem pod ich adresem – stosunkowo niską rzetelnością, spowodowaną odbiegającym od

normalnego rozkładem wyników¹ [por. Karwowski, 2009a: 59; Nęcka, 2012: 206; Szmidt, 2013: 595]?

Pomijając kwestie związane z pomiarem kreatywności, które pozostają obszarem dyskusji pomiędzy zwolennikami i przeciwnikami podejścia psychometrycznego, warto przywołać wyniki badań dotyczących oceny nietypowych CV przez rekruterów. Jan Arnulf, Lisa Tegner i Øyunn Larssen sprawdzili, w jaki sposób układ dokumentu wpływa na ocenę kandydata i skłonność pracodawcy do zaproponowania mu udziału w rozmowie kwalifikacyjnej. Badacze poprosili norweskich rekruterów (N=45) oraz studentów bez doświadczenia na podobnym stanowisku (N=45) o zakwalifikowanie CV do jednej z trzech grup: *zaakceptowanych* (z deklarowanym zaproszeniem na rozmowę), *potencjalnych* (znajdujących się na liście rezerwowej) oraz *odrzuconych* (ocenionych zdecydowanie nieprzychylnie, bez szans na zaprezentowanie się podczas rozmowy). Badani oceniali dwanaście życiorysów zawodowych osób, które ubiegały się o stanowisko konsultanta w biurze turystycznym. Zespół Arnulfa zmodyfikował CV kandydatów, przygotowując trzy wersje dla każdej ocenianej osoby. Wariant pierwszy stanowił *formalny* układ, wydrukowany czarną czcionką na białym papierze. Drugą wersją był *formalny* układ, do którego wprowadzono kolorystykę. Ostatni egzemplarz dokumentu przybierał *kreatywną* formę. Oprócz grafik i układu treści dokumenty nie różniły się od siebie – zawierały te same, kluczowe dla stanowiska informacje. Co interesujące, kandydaci dysponujący niestandardowym CV byli oceniani jako najmniej kompetentni spośród wszystkich grup [Arnulf, Tegner, Larssen, 2010: 225–227]. Oczywiście, zawężanie weryfikacji kreatywności kandydatów wyłącznie do oceny szaty graficznej nadesłanych przez nich CV byłoby nieuzasadnionym uproszczeniem. Mimo wszystko wynik badań Arnulfa i współpracowników skłania do refleksji nad deklarowaną i rzeczywistą gotowością firm do zatrudniania osób działających w nieszablonowy sposób.

Twórczość – kreatywność – innowacyjność

Erik L. Westby i V.L. Dawson [1995; za Karwowski, Jazurek, 2010: 198] dokonali przeglądu badań, potwierdzających, że nauczyciele nie lubią cech, powiązanych z kreatywnością (m.in. niezależności,

¹ Większość osób uzyskuje w testach twórczości wyniki słabe lub bardzo słabe, przez co trudno ustalić normy, umożliwiające interpretację, czego konsekwencją jest niska trafność prognostyczna testów.

krytyki, podejmowania ryzyka, zdecydowania i indywidualizmu), równocześnie deklarując, że cenią kreatywność uczniów. Westby i Dawson doszukują się dwóch przyczyn tej sprzeczności. Pierwsza z nich zakłada świadome udzielanie aprobowanych społecznie, lecz niezgodnych z rzeczywistością, odpowiedzi (aprobowanie kreatywności wyłącznie na poziomie deklaratywnym). Druga odnosi się do ukrytych koncepcji twórczości – nauczyciele preferują kreatywnych uczniów, jednak na podstawie własnego rozumienia pojęcia kreatywności, niekoniecznie zbieżnego z wiedzą, którą dostarczają dotychczasowe badania. Możliwe, że z analogiczną sytuacją mamy do czynienia w procesie selekcji kandydatów. Badania nad ukrytymi koncepcjami twórczości wśród rekruterów pozostają niezagospodarowanym obszarem badań na pograniczu psychologii pracy, organizacji i twórczości.

Maciej Karwowski [2009a: 16–17] zwraca uwagę na trudności definicyjne i wymienne stosowanie w języku potocznym terminów *twórczość* i *kreatywność*². Jego zdaniem podstawowa różnica pomiędzy pojęciami odnosi się do ich charakteru – *twórczość* jest opisem pewnego zjawiska społecznego, łączącego wytwór i jego odbiór; *kreatywność* z kolei odwołuje się do cechy indywidualnej człowieka, pewnego potencjału, który może, ale nie musi zostać spełniony w przyszłości. W podobnym tonie wypowiada się Krzysztof Szmidt [2013: 83], który definiuje *kreatywność* jako „zdolność człowieka do w miarę częstego generowania nowych i wartościowych wytworów (rzeczy, idei, metod działania itp.)”. Z perspektywy przedsiębiorstwa kreatywność pracowników może zatem stanowić podstawowy kapitał, umożliwiający wprowadzanie jakościowych zmian w sposobie działania czy w zakresie oferowanych produktów i usług. W przystępny sposób ilustruje to Michael West, który „za kreatywność uważa rozwój nowych idei, za innowację – przekładanie tych idei na język praktyczny” [West, 2000 cyt. za Szmidt, 2013: 88].

Rekrutacja kreatywnych pracowników i rzetelna ocena ich potencjału, umożliwiająca pozyskanie dla organizacji wyróżniających się kandydatów to jedno z wyzwań, przed jakimi stoją obecnie działy zarządzania zasobami ludzkimi. Kluczowy dla wzrostu innowacyjności firmy jest jednak nie tyle sam fakt posiadania kreatywnych jednostek, co optymalne wykorzystanie ich możliwości, na które wpływają środowisko organizacyjne, sposób zarządzania zespołem czy techniki motywacyjne, wykorzystywane przez przełożonego.

² Maciej Karwowski określa *kreatywność* jako *niezbyt szczęśliwą polską kalkę angielskiego creativity*, podkreślając odrębność znaczeniową obu stosowanych w języku polskim określeń.

Motywacja samoistna i klimat dla kreatywności

Opracowania poświęcone kreatywności i twórczemu rozwiązywaniu problemów zwracają uwagę na rolę motywacji samoistnej (ang. *intrinsic motivation*), polegającej na czerpaniu satysfakcji z wykonywania danej czynności, bez konieczności otrzymywania zewnętrznych nagród [Nęcka, 2012: 95; Szmidt, 2013: 116; Fazlagić, 2015: 178; Steele, McIntosh, Higgs, 2017: 100]. Zgodnie z tym podejściem, motywacja wewnętrzna może stanowić dla pracowników zachętę do generowania i angażowania się w realizację nowatorskich i wartościowych pomysłów, podczas gdy zewnętrzne nagrody lub odgórne, wyrażone przez przełożonego oczekiwanie *bycia twórczym* wpływa negatywnie na kreatywność zatrudnionych w firmie osób. Adam Grant i James Berry zwracają uwagę, że większość dotychczasowych badań, poruszających problematykę związku kreatywności i motywacji wewnętrznej, odnosi się do złożoności zadań, stawiania wyzwań przed pracownikami oraz znoszeniem ograniczeń w działaniu. Zdaniem autorów, istotną rolę w generowaniu oryginalnych, wartościowych rozwiązań odgrywają motywacja prospołeczna (*prosocial motivation*) oraz umiejętność zmiany perspektywy, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych przez nich badań empirycznych. Upraszczając, czynnikiem zwiększającym motywację wewnętrzną członków zespołu i, w dalszej konsekwencji, sprzyjającym kreatywności jest przekonanie, że pomysły i działania będą użyteczne dla innych [Grant, Berry, 2011: 91–93]. Koncepcję Granta i Berr’ego rozwijają Teresa Amabile i Michael Pratt, według których motywacja prospołeczna wpływa korzystnie na kreatywność poprzez nadanie znaczenia i zwiększenie poczucia sensu wykonywanych obowiązków. Efekt w szczególności dotyczy tych pracowników, którzy postrzegają swoją pracę w charakterze *powołania* lub *służby* [Amabile, Pratt, 2016: 176].

Wydaje się, że dla kreatywności w miejscu pracy równie istotne co motywowanie pracowników, są warunki jakie stwarza organizacja.

Począwszy od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, problematyka czynników sprzyjających twórczości jednostki w miejscu pracy zyskuje na znaczeniu w badaniach poświęconych psychologii organizacji i zarządzania. Autorem najbardziej znanej koncepcji klimatu dla kreatywności jest Goran Ekvall – szwedzki psycholog pracy i organizacji, który w 1996 roku opracował pierwsze narzędzie służące do pomiaru twórczego klimatu w miejscu pracy – *Creative Climate Questionnaire* [Karwowski, 2009b: 58; Yström, Aspenberg, Kumlin, 2015: 71]. Ekvall wyróżnia dziesięć elementów, składających się na klimat dla kreatywności, są to:

- 1) Wyzwanie i możliwość wywierania wpływu (*challenge*)
Pierwszy z czynników odnosi się do emocjonalnego zaangażowania członków organizacji. Klimat, charakteryzujący się dużym wyzwaniem wiąże się z poczuciem radości z wykonywanej pracy, skutkującym zaangażowaniem w wykonywane zadania. Niskie wyzwanie prowadzi do apatii i spadku zainteresowania pracą.
- 2) Wolność (*freedom*)
W ujęciu Ekvalla wolność sprowadza się do poczucia niezależności, prowadzącego do swobodnego nawiązywania kontaktów i wymiany informacji pomiędzy pracownikami, a także możliwości podejmowania decyzji i inicjowania działań. Klimat organizacyjny o niskim poziomie wolności przejawia się poprzez biernych, sformalizowanych pracowników, dążących do pozostania w wyznaczonych granicach i regułach.
- 3) Wsparcie pomysłów (*idea support*)
W klimacie wspierającym pomysły propozycje są przyjmowane, przez szefostwo i współpracowników, z uwagą i życzliwością. Atmosfera współpracy sprzyja testowaniu nowych rozwiązań. Przeciwnieństwem jest natomiast sytuacja, w której członkowie zespołu koncentrują się przede wszystkim na wskazywaniu słabych stron i potencjalnych trudności we wdrożeniu zgłaszanych pomysłów.
- 4) Zaufanie/otwartość (*trust/openess*)
Bezpieczeństwo emocjonalne w relacjach, zachęca pracowników do dzielenia się swoimi pomysłami i opiniami oraz do zgłaszania własnych inicjatyw bez obaw ośmieszenia się w przypadku niepowodzenia. Niskie zaufanie prowadzi do sytuacji, w których dominuje wzajemna podejrzliwość, a członkowie zespołu obawiają się popełniania błędów lub wykorzystania i przywłaszczenia ich pomysłów przez inne osoby.
- 5) Dynamizm/żywość (*dynamism/liveliness*)
Im wyższy dynamizm w organizacji, tym większa różnorodność sposobów myślenia i podejść do rozwiązywania problemów wśród jej członków. Klimat, charakteryzujący się niskim dynamizmem Ekvall porównuje do powolnego joggingu, w którym wszystko idzie z góry ustalonym, przewidywalnym torem – bez niespodzianek i nowych pomysłów.
- 6) Humor i zabawowość (*playfulness/humour*)
Miejsca pracy o wysokim nasileniu tych cech charakteryzują się spontanicznością, swobodną atmosferą, której towarzyszą żarty

i śmiech. Przeciwny klimat odznacza się powagą i sztywną atmosferą, w której opowiadanie dowcipów i śmiech są traktowane jako coś niewłaściwego.

7) Debata (*debates*)

To występowanie różnych, zderzających się ze sobą pomysłów, punktów widzenia i doświadczeń. W przedsiębiorstwach, sprzyjających debatowaniu, ludzie chętnie wyrażają swoje opinie, dzięki czemu zauważalne są różne głosy i perspektywy. Odwrotnością jest sytuacja, w której pracownicy nie zadają pytań, ślepo podążając za autorytarnymi wzorcami.

8) Konflikt (*conflicts*)

W przeciwieństwie do debaty, konflikt w ujęciu Ekvalla nie odnosi się do tarć między pomysłami, a do występowania osobistych i emocjonalnych napięć w organizacji. Im wyższy poziom konfliktu w zespole, tym większa wrogość pomiędzy członkami zespołu i większe prawdopodobieństwo inicjowania plotek oraz działań, które mają zaszkodzić rywalom.

9) Podejmowanie ryzyka (*risk taking*)

Ten wymiar klimatu dla kreatywności wiąże się z tolerancją niejednoznaczności oraz stwarzaniem przestrzeni do popełniania błędów. W przedsiębiorstwach o wysokiej skłonności do ryzyka, eksperymentowanie i szybkie działanie w odpowiedzi na nadarzające się możliwości są wyżej cenione niż pogłębione badania i analizy. W organizacjach o niskim stopniu ryzyka pracownicy preferują bezpieczne, wcześniej przetestowane metody działania.

10) Czas na realizację pomysłów (*idea time*)

Ostatni czynnik określa ilość czasu, jaką pracownicy mogą poświęcić na opracowanie nowych pomysłów. Pożądane przez Ekvalla warunki umożliwiają swobodne testowanie pojawiających się sugestii i modyfikowanie dotychczasowego sposobu działania. Przy wysokiej presji czasu członkowie zespołu mają tendencję do postępowania zgodnie z określonymi procedurami, co utrudnia myślenie poza schematami [Ekvall, 1996: 107–108; Karwowski, 2009b: 58–59].

Koncepcja Ekvalla wpisuje się w nurt społecznej psychologii twórczości, kładąc nacisk nie tyle na cechy indywidualne, co na relację jednostka – społeczeństwo [por. Karwowski, 2009b: 57–58]. Jej rolę można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Z perspektywy badawczej Ekvall jest jednym z prekursorów obserwowanego w ostatnich latach wzrostu zainteresowania tematyką klimatu sprzyjającemu twórczości. Z perspektywy organizacyjnej, koncepcję tę i jej założenia można odnieść do wyzwań, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa w dobie gospodarki opartej na wiedzy.

Przyjmując, że u podstaw przewagi konkurencyjnej leżą innowacje oraz przygotowana do ich tworzenia i wdrażania wykwalifikowana kadra, stwarzanie warunków sprzyjających kreatywności powinno stanowić priorytet organizacji. Dynamika zmian zachodzących na rynku, wymuszająca szybką adaptację, wykorzystywanie nadarzających się okazji sprawia, że posiadanie twórczych pracowników i efektywne wykorzystanie ich potencjału niewątpliwie można ująć w kategoriach korzyści dla przedsiębiorstw, a świadomość w jaki sposób tego dokonać – za kapitał.

Zakończenie

Świadomość składowych klimatu dla kreatywności może pomóc menedżerom w tworzeniu warunków, które pozwolą pozyskać i utrzymać kreatywnych pracowników w organizacji. Z wykorzystaniem twórczych zasobów kadry jest związana tematyka zarządzania kreatywnością. Constantine Andriopoulos dokonał przeglądu literatury przedmiotu, wyróżniając trzy kluczowe kompetencje szefów w tym zakresie. Pierwszą z nich stanowi partycypacyjny styl zarządzania i włączenie członków zespołu w proces podejmowania decyzji. Drugą jest przejrzysta wizja działań, dotyczących kreatywności w firmie, znajdująca odzwierciedlenie w działaniach szefa – również w sytuacjach nieformalnych. Trzecia obejmuje umiejętność tworzenia efektywnych grup zadaniowych, z uwzględnieniem balansu między wolnością jej członków a odpowiedzialnością za wynik przedsiębiorstwa [Andriopoulos, 2001: 834–835]. Igor Dubina zwraca uwagę, że przeszkodą w optymalnym zarządzaniu kreatywnością w przedsiębiorstwach jest postawa menedżerów, którzy „uważają kreatywność za coś równie nieprzewidywalnego i wymykającego się kontroli, jak pogoda”. W związku z tym oczekują oni od swoich podwładnych przestrzegania instrukcji, umożliwiających wykonanie pracy na czas i w założonym budżecie. Przejawy kreatywności postrzegają w charakterze zagrożenia, zwracając uwagę na jej „destrukcyjny charakter” – naruszanie obowiązujących zasad i sposobów działania. Autor stoi na stanowisku, że zarządzanie kreatywnością odnosi się nie tylko do tworzenia sprzyjającego jej klimatu w firmie czy wprowadzania programów szkoleniowych, stymulujących jej rozwój u pracowników. Zdaniem Dubiny kluczowa jest „regulacja kreatywności” – osadzenie jej w kontekście organizacyjnym i przedkładanie użyteczności generowanych rozwiązań nad ich oryginalność lub przyjazną atmosferę, sprzyjającą powstawaniu pomysłów [Dubina, 2005: 336–347].

Choć w ostatnich latach problematyka klimatu dla kreatywności doczekała się wartościowych opracowań, wiele pytań w dalszym ciągu pozostaje otwartych. Jedno jest pewne – przedsiębiorstwa, aby pozostać konkurencyjne, w dobie dynamicznych zmian gospodarczych, będą musiały pozyskiwać pracowników zdolnych do generowania innowacyjnych rozwiązań. W tym celu niezbędne jest tworzenie efektywnych systemów zarządzania kreatywnością – wychodzących zdecydowanie dalej, niż samo oczekiwanie *kreatywnych kandydatów*, sformułowane w ogłoszeniach o pracę.

BIBLIOGRAFIA

- Amabile T., Pratt M. (2016), *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning*, „Research in Organizational Behavior”, vol. 36, s. 157–183.
- Andriopoulos C. (2001), *Determinants of organisational creativity: a literature review*, „Management Decision”, vol. 39, s. 834–840.
- Arnulf J., Tegner L., Larssen Ø. (2010), *Impression making by résumé layout: Its impact on the probability of being shortlisted*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 19, s. 221–230.
- Dubina I. (2005), *Managing creativity: theoretical approaches to employees' creativity development and regulation*, „International Journal of Management Concepts and Philosophy”, vol. 1, s. 334–349.
- Ekvall G. (1996), *Organizational climate for creativity and innovation*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 5, s. 105–123.
- Fazlagić J. (2015), *Kreatywni w biznesie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Grant A., Berry J. (2011), *The necessity of others is the mother of invention: intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity*, „Academy of Management Journal”, vol. 54, s. 73–96.
- Karwowski M. (2009a), *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
- Karwowski M. (2009b), *Klimat dla kreatywności*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Karwowski M., Jazurek D. (2010), *Mój idealny uczeń... Oby tylko nie był zbyt kreatywny? Zastosowanie metodologii choice-based conjoint do badania postrzegania uczniów kreatywnych i pożądanych w klasie szkolnej*, [w:] Karwowski M., *Kreatywność (nie tylko) w klasie szkolnej*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
- Leopold T., Ratcheva V., Zahidi S. (2018), *The Future of Jobs Report*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf (dostęp: 1.05.2019).
- Nęcka E. (2012), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Petrone P. (2019), *The Skills Companies Need Most in 2019 – And How to Learn Them*, <https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2019--and-how-to-learn-them> (dostęp: 2.05.2019).
- Steele L., McIntosh T., Higgs C. (2017), *Intrinsic motivation and creativity: Opening up a black box*, [in:] Mumford M., Hemlin S. (ed.), *Handbook of Research on Leadership and Creativity*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

- Szmidt K. (2013), *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Yström A., Aspenberg H., Kumlin A. (2015), *Exploring the Creative climate in an open innovation area. Identifying challenges and possibilities*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 18, s. 70–85.

CREATIVE EMPLOYEE DESIRED? RECRUITERS' EXPECTATIONS AND THE CLIMATE FOR CREATIVITY

SUMMARY

According to the latest forecasts regarding the dynamics of changes in the labour market, in the coming years, creativity and related skills will play a key role in organizational development. The chapter briefly presents the main challenges faced by the employees of recruitment departments and the people managing creativity in companies. Reference was made to the results of research in the field of work psychology, creativity and organization, including Goran Ekvall concept of creativity.

Keywords: creativity, innovation, climate for creativity, management of creativity.