

DOI: <https://doi.org/10.61825/rl.2025.v51.07>**Izabela Fordymacka-Król***

Akademia WSB

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6203-9603>e-mail: izabela.fordymackakrol@gmail.com**TWÓRCZY KLIMAT ORGANIZACYJNY UNIWERSYTETU
– SZANSE, BARIERY I DOBRE PRAKTYKI**CREATIVE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE UNIVERSITY:
OPPORTUNITIES, BARRIERS, AND GOOD PRACTICES**Keywords:** organizational climate, creativity, innovation, punctosis, universities.

The aim of this article is to present conditions conducive to creativity and innovation in the academic environment through an analysis of the university's organizational culture. Drawing on a review of the relevant literature, the study identifies mechanisms that support the development of creative potential, including autonomy, trust, openness to error, and a sense of community. It also identifies structural and organizational barriers, including the phenomenon of "punctosis", understood as an excessive focus on the parameterization of academic output at the expense of research quality. The article outlines factors that both facilitate and constrain the development of a creative work environment and formulates recommendations for building an academic culture grounded in dialogue,

***Izabela Fordymacka-Król** – magister psychologii zarządzania, studentka studiów doktoranckich Akademii WSB w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości; zainteresowania naukowe: wykorzystanie potencjału pracowników w organizacjach (empowerment), zaangażowanie pracowników jako kluczowy element kapitału ludzkiego, zarządzanie zespołami oraz efektywność pracy zespołów i liderów, praca zdalna oraz kompetencje społeczne w kontekście zarządzania pracą i komunikacją w organizacjach.

freedom of action, and creative thinking. Overall, the paper seeks to indicate practices that enable fuller use of researchers' potential in higher education.

TWÓRCZY KLIMAT ORGANIZACYJNY UNIWERYTETU – SZANSE, BARIERY I DOBRE PRAKTYKI

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, kreatywność, innowacyjność, punktoza, uniwersytety.

Celem artykułu jest przedstawienie warunków sprzyjających twórczości i innowacyjności w środowisku akademickim poprzez analizę kultury organizacyjnej uniwersytetu. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wskazano mechanizmy umożliwiające rozwój potencjału twórczego, takie jak autonomia, zaufanie, otwartość na błędy oraz wspólnotowość. Zidentyfikowano bariery strukturalne i organizacyjne, w tym zjawisko „punktozy” – koncentracji na parametryzacji dorobku naukowego kosztem jakości badań. Przedstawiono czynniki sprzyjające i ograniczające tworzenie kreatywnego środowiska pracy. Sformułowano rekomendacje dotyczące budowania kultury akademickiej opartej na dialogu, swobodzie działania i twórczym myśleniu. Artykuł stanowi próbę wskazania praktyk umożliwiających pełniejsze wykorzystanie potencjału badaczy w szkolnictwie wyższym.

Wprowadzenie: Twórczy klimat organizacyjny

Ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* stanowi, że „misją systemu szkolnictwa wyższego i nauki jest prowadzenie najwyższej jakości kształcenia oraz działalności naukowej, kształtowanie postaw obywatelskich, a także uczestnictwo w rozwoju społecznym oraz tworzeniu gospodarki opartej na innowacjach” (Art. 2). Uniwersytety muszą więc sprostać wielu wyzwaniom i oczekiwaniom – nie tylko w zakresie dydaktyki, lecz także w obszarze wspierania innowacyjności i twórczości pracowników naukowych. W warunkach rosnącej konkurencyjności oraz presji parametryzacyjnej szczególnego znaczenia nabiera kwestia kształtowania organizacyjnego klimatu sprzyjającego kreatywności.

Klimat organizacyjny jest definiowany w literaturze jako „zespół powtarzających się wzorów zachowań, postaw i odczuć, charakteryzujący życie w organizacji”. To kumulacja indywidualnych percepcji, atmosfera panująca w organizacji (Bednorz 2014, s. 9). Klimat organizacyjny inicjuje zmiany, kształtuje motywy zachowań organizacyjnych pracowników, przyczyniając

się do większej efektywności w dążeniu do realizacji celów (Smolarek, Si-pa 2015, s. 302-307). Jest zjawiskiem złożonym, kształtującym motywację pracowników i efektywność ich pracy, a także odzwierciedla ich satysfakcję, osobowość i sukcesy. To zbiór wartości, norm, poglądów. Wyznacza „efektywność funkcjonowania i rozwoju organizacji” (Mikuła 2000, s. 35).

Twórczość to obszar badawczy charakteryzujący się wielowarstwowością i różnorodnością perspektyw. Twórczość jest wynikiem połączenia kompetencji intelektualnych, zdolności twórczych, cech osobowości oraz wpływu otoczenia społeczno-kulturowego, gospodarczego i wewnętrznego klimatu organizacyjnego (Bednorz 2014, s. 12-13). To także proces, który wymaga głębokiego zaangażowania oraz niezależnego myślenia. Polega nie tylko na generowaniu nowych rozwiązań, ale także na „powołaniu do życia czegoś nowego” – może to być świeża interpretacja znanych treści, jak i radykalne odrzucenie dotychczasowych dokonań. Aby twórczość była możliwa, konieczne jest posiadanie wiedzy oraz swobody działania, ponieważ nie może być „administracyjnie skrepowana”. Co więcej, twórcze działania „muszą prowadzić do realizacji określonych wartości”, nadając sens i kierunek powstającym ideom (Szmidt 2007, s. 51; Karwowski, Pawłowska 2009 s. 18).

Kreatywność – cecha ludzkiego umysłu umożliwiająca generowanie nowych i wartościowych idei (Karwowski, Pawłowska 2009, s. 18; Kasprzak, Ziółkowska, 2023, s. 12). Bywa utożsamiana z twórczością – pomysłowością naukową, odkrywczością, a także z usprawnieniami (Pieter 1971, s. 34; Brojak-Trzaskowska 2010, s. 76; Bugaj, Szarucki 2018, s. 134), oparta na otwartości umysłu (Konecki 2019, s. 31). Szmidt (2023) podkreśla rolę kreatywności w tworzeniu nowości metodologicznej i analitycznej.

Współczesne badania nad kreatywnością rozróżniają dwa komplementarne podejścia: „creative-ness” (twórczość) jako cechę osoby lub produktu (stopień kreatywności) oraz „creativity-as-process” (kreatywność jako proces) – dynamiczny proces poznawczy polegający na ukierunkowanej uwadze i generowaniu nowych rozwiązań. To podejście pozwala badać kreatywność jako aktywność umysłową, niezależnie od efektu końcowego (Green i in. 2024, s. 544-546).

Na podstawie analizy istniejących klasyfikacji wymiarów klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości Hunter, Bedell i Mumford (2007) opracowali zintegrowane podejście, w którym wyróżnili czternaście kluczowych czynników wpływających na klimat sprzyjający kreatywności (Bednorz 2014, s. 14), które można uzupełnić o czynniki zaproponowane przez Jędrzeja Szynkowskiego (2018), Rafała Kasprzaka i Martę Ziółkowską i dzięki temu powstanie zintegrowane podejście wpływające na budowanie środo-

wiska pracy sprzyjającego wykorzystaniu potencjału twórczego pracowników (Rysunek 1).



Rysunek 1. Czynniki wpływające na budowanie środowiska pracy sprzyjającego wykorzystaniu potencjału twórczego pracowników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Katarzyna Bednorz (2014, s. 14) i Jędrzej Szykowski (2018), Rafał Kasprzak, Marta Ziółkowska (2023, s. 15).

Klimat twórczy to środowisko organizacyjne, które powinno wspierać tworzenie, analizowanie oraz wdrażanie nowych produktów, usług i metod działania. Ponadto klimat ten powinien sprzyjać rozwojowi, wprowadzaniu i stosowaniu innowacyjnych oraz alternatywnych rozwiązań i koncepcji. Ważne jest, aby osoby twórcze działały w sprzyjającym i wspierającym środowisku (Bednorz 2014, s. 12-14).

Tworzenie warunków sprzyjających twórczości i kreatywności pracowników to kluczowe wyzwanie dla pracodawców. Odpowiedni klimat wspiera psychospołeczne środowisko pracy, zachęcając do efektywności, samorealizacji i pozytywnych relacji międzyludzkich (Makowiec 2011, s. 113).

Mechanizmy kultury uniwersytetu wspierające kreatywność i innowacyjność

Zwiększanie konkurencyjności w dynamicznym otoczeniu jest wyzwaniem, które wymaga szybkiego działania na podstawie niepełnych danych oraz efektywnego wykorzystania ograniczonych zasobów. Kluczowym elemen-

tem w tym procesie jest budowanie kreatywnego środowiska organizacyjnego, które wspiera innowacyjność, twórczość pracowników oraz reorganizację procesów. Problematyka ta dotyczy również uczelni (Bugaj, Szarucki 2018, s. 134), ponieważ uczelnia jako bastion tradycji i kultury, stanowi wspólnotę naukowców i studentów oraz jest miejscem prowadzenia różnych badań naukowych, a także ich praktycznych zastosowań (poszukiwania wiedzy). Nauka powinna wzajemnie się wspierać, czerpiąc inspirację, metody i wyniki z różnych dziedzin. Środowisko intelektualne uczelni powinno formułować obiektywne, całościowe (a więc uniwersalne) spojrzenie na wszechświat, przyrodę, społeczności ludzkie i jednostkowego człowieka (Kalembka 1999).

Badacze wskazują, że różnica między kreatywnością a innowacją wynika z kontekstu badania (Bugaj, Szarucki 2018, s. 134). W przypadku niniejszego artykułu działalność innowacyjna obejmuje m.in. działania o charakterze naukowym, badawczym czy wdrożeniowym (Brojak-Trzaskowska 2010, s. 75), z zastosowaniem danego pomysłu w praktyce np. gospodarczej, gdzie rozwiązanie przyniesie w przyszłości wymierne korzyści ekonomiczne czy społeczne.

Kreatywność i innowacyjność charakteryzują się przede wszystkim „wysokim stopniem pomysłowości i oryginalności, umiejętnością rozwijania i wprowadzania nowych pomysłów w życie, otwartością i tolerancją dla innych sposobów myślenia oraz umiejętnością przekształcania wiedzy w trwały i wymierny efekt” (Makowiec 2011, s. 109).

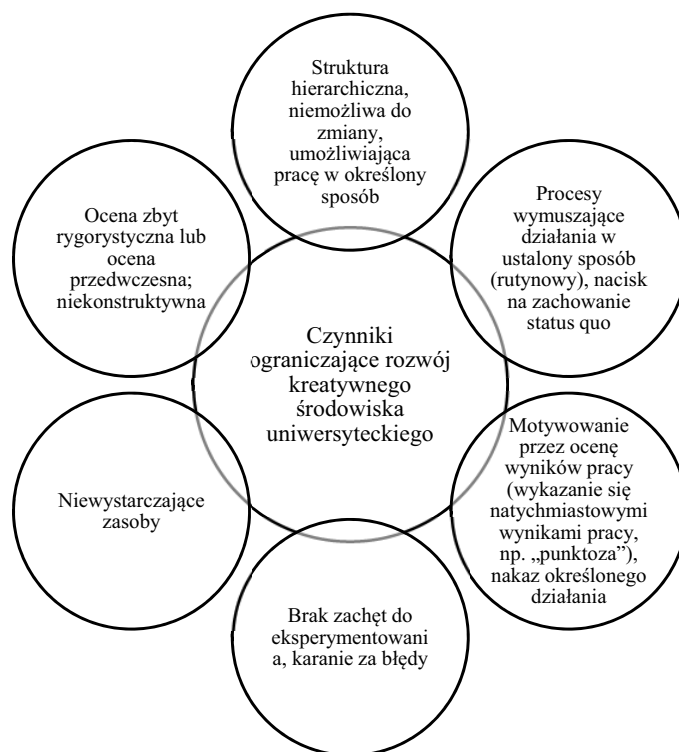
Czynnikami wpływającymi na kreatywność w organizacjach są: zachęcanie do bycia kreatywnym, autonomia, zasoby, presja, organizacyjne bariery kreatywności (Bugaj, Szarucki 2018, s. 137), a w kontekście uczelni to: „nieskrępowane poznanie naukowe, stawianie sobie intelektualnych i artystycznych wyzwań, otwartość na otoczenie, mobilizowanie członków instytucji do twórczego życia, tworzenie i inicjowanie centrów nieskrępowanego wyrażania artystycznych poglądów”, stworzone warunki do wolności umysłowej (Balcer 2013, s. 28-29).

Jednym z czynników wewnątrzorganizacyjnych, który wpływa na kreatywność, jest samo organizacyjne motywowanie do innowacyjności – „nastawienie na innowacyjność, jak też wsparcie dla kreatywności i innowacyjności w organizacji” (Lipowska 2013, s. 25).

Bariery i wyzwania w budowaniu twórczego klimatu

Współczesna praca (także naukowa) coraz częściej wymaga od pracowników i samej organizacji działań wykraczających poza schematy i rutynowe algorytmy. Zadania mają charakter otwarty, wymagając wiedzy i świeżego spojrzenia, co sprawia, że kreatywność jako potencjał twórczy staje

się kluczowa. Choć w teorii podkreśla się znaczenie zarządzania talentami i kapitałem ludzkim, w praktyce organizacje często powielają nieefektywne schematy, nie tworząc środowisk sprzyjających innowacyjności i „zamykając prawdziwych nowatorów w stałych ramach” (Makowiec 2011, s. 109).



Rysunek 2. Czynniki ograniczające rozwój kreatywnego środowiska uniwersyteckiego.
Źródło: Justyna M. Bugaj, Marek Szarucki (2018 s. 141).

Bugaj i Szarucki (2018) losowo wybrali 4 uniwersytety spośród 18 uniwersytetów nadzorowanych przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego. Na tej próbie przeprowadzili badania, koncentrujące się na analizie dokumentów strategicznych zarówno na poziomie ogólnie uczelni, jak i na poszczególnych wydziałach. Zastosowali podejście oparte na triangulacji metod badawczych, obejmujące analizę dokumentów, wykorzystanie kwestionariusza oraz wywiady pogłębione¹. Wskazali 6 czynników, które

¹Autorzy badań nie podali szczegółowych informacji dotyczących liczby przeprowadzonych wywiadów, ich charakteru (ustrukturyzowane lub swobodne) ani profilu re-

ograniczają rozwój kreatywnego środowiska uniwersyteckiego (zob. rysunek 2), przy czym w żadnej z badanych uczelni nie stwierdzono pełnego modelu kreatywnego środowiska, lecz występowały pojedyncze stymulanty (w dokumentach strategicznych lub praktykach organizacyjnych), a przeważały bariery strukturalne i organizacyjne.

Wyniki przytoczonych badań wskazują, że uporczywe trzymanie się znanych schematów, metod i technik badań, a także powielanie tych samych celów i problemów badawczych, ogranicza kreatywność. To „bezpieczne trzymanie się znanego” stanowi istotną barierę twórczości, zarówno w nauce, jak i innych dziedzinach (Szmidt 2023, s. 72). Dodatkowym ograniczeniem jest brak przestrzeni do popełniania błędów, monotoność wykonywanych zadań czy brak wsparcia przełożonych (Szynkowski 2018).

Na brak kreatywności wśród pracowników naukowych wpływają nie tylko negatywne czynniki samego środowiska uniwersyteckiego. Nadmierna kontrola, wygórowane wymagania, wyzwania przekraczające możliwości, konfrontacyjne podejście oraz wymuszanie określonych działań pod groźbą kary także negatywnie wpływają na myślenie konceptualne, rozwiązywanie problemów i kreatywność (Lipowska 2013, s. 26). Zgodnie z wytycznymi Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego ocena pracy (jednostek naukowych oraz samych autorów publikacji) zachodzi na podstawie przyznanej liczby punktów za publikacje naukowe, co ma służyć ewaluacji poziomu naukowego. Zachodzi przekonanie, „że skoro instytucja naukowa (czy dyscyplina) jest oceniana na podstawie liczby punktów za publikacje, to sprawiedliwym i słusznym będzie, jeśli indywidualnych naukowców również będziemy oceniać za to, ile »zdobyli« punktów za publikacje dla instytucji (dyscypliny), w której pracują” (Kulikowski, Antipow 2020, s. 208). Prowadzi to do sytuacji, w której naukowcy zmuszeni są zdobywać jak największą liczbę publikacji (punktów), a nie poruszać istotne tematy badawcze (Kulikowski, Antipow 2020, s. 222).

Od około trzech dekad głównym miernikiem wartości naukowej przestała być jakość pracy badawczej, a stał się nim prestiż czasopisma, w którym opublikowano wyniki badań. Tymczasem nie w każdej dyscyplinie naukowej artykuły w czasopismach są optymalną formą prezentacji badań naukowych (np. w humanistyce). Ponadto doszło do znacznej dewaluacji znacze-

spondentów. Nie wiadomo także, z kim wywiady były przeprowadzone. Uzupełnieniem przyjętej przez nich metodologii była analiza literatury przedmiotu, która pozwoliła na wyodrębnienie kluczowych czynników wpływających na kreatywne środowisko. Badania pilotażowe Bugaj i Szarucki oparli na autorskiej koncepcji analizy środowiska kreatywnego, uwzględniającej specyfikę organizacyjną uczelni wyższych. Konkluzje sformułowali również na podstawie wieloletniego doświadczenia w zakresie badania funkcjonowania polskich uniwersytetów.

nia publikacji wieloautorskich (przygotowywanych pod redakcją, niekiedy w związku z konferencjami naukowymi), które pozwalały na wieloaspektowy ogląd zjawiska, a obecnie z uwagi na znikomą liczbę punktów, są często pomijane. Dodatkowym wskaźnikiem są cytowania, czyli miara oddziaływania danej publikacji – określająca, ile osób odwołuje się do danego artykułu w swoich pracach. Na tych wskaźnikach coraz częściej opiera się system oceny naukowców, środowisk akademickich, uczelni, a nawet całej nauki w danym kraju. Problemem stają się tematy bardzo specjalistyczne, związane np. z zagadnieniami kultury narodowej czy prawem, które z założenia są adresowane do mniejszego niż globalny krąg odbiorców, a zatem mają mniejsze cytowania. Ponadto niestety publikacje przestały być gwarantowaną formą przekazywania rzetelnej wiedzy (Mokrzycka 2025). Obowiązek nieustannego „wytwarzania” tekstów naukowych, wynikający z parametrycznej oceny dorobku zarówno pojedynczych badaczy, jak i całych dyscyplin naukowych prowadzi do zalewu publikacji umieszczanych w coraz liczniejszych czasopiśmie i wydawnictwach uwzględnionych na liście ministerialnej (Szmidt 2023, s. 72). Zjawisko to w wielu publikacjach jest nazywane „punktozą”.

„Punktoza to relatywnie nowa jednostka chorobowa. Osobniki nią owładnięte gotowe są sprowadzać ocenę osiągnięć naukowych niemal wyłącznie do, tak czy inaczej, rozumianej liczby zdobytych punktów” (Zabel, Rafajłowicz, Dahlig-Turek, Hanke, Mach, Brzeziński 2014). „Punktoza” to „ślepe skupienie się na liczbach” (Mokrzycka 2025), „definiowanie celów badawczych, aby ich wyniki były publikowalne bez znaczącego wysiłku ze strony naukowca”. Nazywana także w publikacjach „grą parametryczną” (Kulczycki 2017), strategią przetrwania w akademii poprzez symulowanie badania (Kulikowski, Antipow 2020, s. 209). „Punktoza” prowadzi do tego, że wzrost liczby „produktów” znacząco obniża ich jakość (oryginalność, unikalność, heurystyczną wartość) (Szmidt 2023, s. 72), pogarsza standardy prowadzonych badań, obniża motywację do podnoszenia poziomu naukowego (Kulikowski, Antipow 2020, s. 207).

Zjawisko „punktozy” w swojej konsekwencji prowadzi do tzw. zjawiska „papierni” (ang. paper mills), czyli produkcji ogromnej liczby artykułów naukowych (publikowanych na żądanie, a nawet bazujących na fałszywych lub zmanipulowanych danych), które mogą kupować naukowcy, aby podwyższyć swój dorobek naukowy. „Często są to publikacje powtarzane, niejednokrotnie z fałszywymi wynikami badań. Uczelnia chętnie takiego naukowca zatrudnia, bo wysoko cytowany badacz to więcej pieniędzy z grantów i lepsza pozycja w rankingach”. Jest to zjawisko wysoce nieetyczne, niszczące polską naukę (Gmiterek-Zabłocka 2025), ponieważ wyniki badań naukowych powinny cechować się wysokim poziomem merytorycznym, a publikacje na-

ukowe najlepiej, aby były uznawane za wybitne, innowacyjne i posiadające również znaczące walory praktyczne, cenione w środowisku specjalistów (Katner 2025).

W związku z powyższym kluczowe jest, by przełożeni odpowiednio podchodzili do kreatywnych pracowników, zapewniając im środowisko pracy sprzyjające twórczości, odzwierciedlające misję i wartości organizacji, inspirujące zmysły oraz ułatwiające komunikację (Makowiec 2011, s. 110). Kreatywności sprzyja: autonomia pracowników, otwartość na nowe idee, zachęcanie do poszukiwania nowych rozwiązań (Lipowska 2013, s. 29).

Zachęcanie do kreatywności powinno mieć wymiar ogólnoorganizacyjny – zachęcanie do podejmowania ryzyka, wspieranie nowatorskich pomysłów i autonomia pracowników (sposób wykonywania codziennej pracy jak i samej kontroli nad nią, kreowaniu nowych pomysłów) (Lipowska 2013, s. 29).

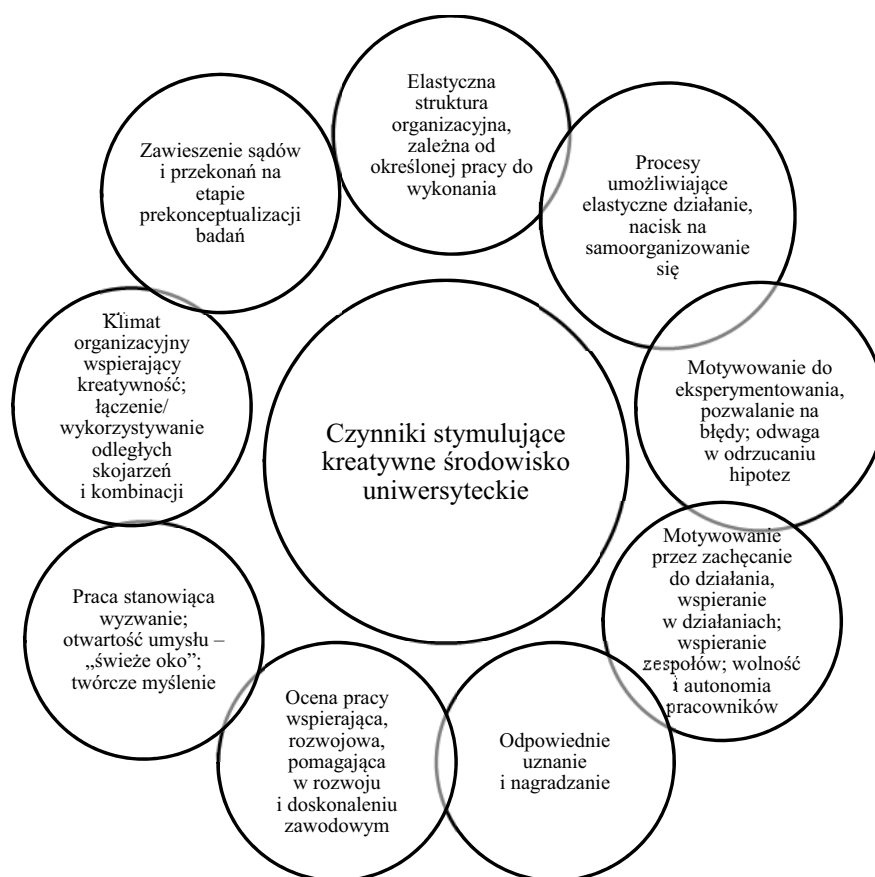
Rekomendacje i dobre praktyki

Uniwersytet z natury powinien być organizacją sprzyjającą kreatywności. W środowisku akademickim można znaleźć wiele twórczych osób, które pomimo barier występujących w środowisku organizacyjnym potrafią generować innowacyjne pomysły. Te pomysły przekładają się na wdrażanie nowatorskich rozwiązań, takich jak produkty, usługi czy unikalne opracowania teoretyczno-metodologiczne (Bugaj, Szarucki 2018, s. 142).

„Kreatywność badacza jest/powinna być immanentną cechą jego działalności” (Szmidt 2023, s. 73) dlatego warto tworzyć środowiska pracy wspierających kreatywność i zawierających jak najwięcej czynników, które zawiera Rysunek nr 2.

Zapewnienie odpowiednich warunków pracy, które wspierają kreatywność na poziomie organizacji i zespołu, oferując wymagające zadania oraz wysoki poziom autonomii dla pracowników (Lipowska 2013, s. 30) sprzyja kreatywności twórczej, a ta z kolei prowadzi do:

- ciągłego zadawania pytań,
- poszukiwania tego, co specyficzne i nietypowe,
- oryginalności myślenia i odwagi, ponieważ kreatywność wymaga oryginalności i odwagi, gdyż to, co konwencjonalne, nie jest twórcze,
- konstruktywnego krytycyzmu jako podstawy myślenia twórczego,
- intuicji, która jest kluczem do kreatywności badacza,
- świeżości spojrzenia (Szmidt 2013, s. 76).



Rysunek 3. Czynniki stymulujące kreatywne środowisko uniwersyteckie.

Źródło: Opracowano na podstawie: Justyna M. Bugaj, Marek Szarucki (2028, s. 141), Teresa Amabile (1996, za: Pink 2009) za, Joanna Lipowska (2013, s. 29-30), Wiktor Balcer (2013 s. 35), Krzysztof. J. Szmidt (2013, s. 80).

Trudne obecnie stoi wyzwanie przed uniwersytetami. Aby mogły rozwijać kreatywność, muszą eliminować bariery myślowe, ponieważ tylko umysł wolny od stereotypów, schematycznego postrzegania rzeczywistości i nie-naukowego podejścia może działać twórczo. Dlatego ich zadaniem jest kształtowanie otwartych umysłów (Balcer 2013, s. 29) poprzez stworzenie swoistego twórczego klimatu organizacyjnego pozwalającego na „proaktywność oraz zgłaszanie własnych pomysłów i rozwiązań” (Kasprzak, Ziółkowska 2023, s. 21).

Podsumowanie

Uczelnie wyższe jako instytucje wiedzy i refleksji, posiadają znaczący potencjał kreatywny, który przejawia się w zdolności do generowania nowych pomysłów, koncepcji naukowych, wynalazków oraz rozwiązań metodologicznych odpowiadających na wyzwania dynamicznie zmieniającego się świata (Bugaj, Szarucki 2018, s. 142). Jak zauważyła Szmidt (2013, s. 80), „twórczość badacza, zwłaszcza dzisiaj – w sytuacji nadmiaru (»potopu«) badań i raportów – ma szansę ujawnić się zwłaszcza w fazie dostrzeżenia i zdefiniowania nowego lub zredefiniowania istniejącego problemu badawczego w odkrywczy sposób”.

Chociaż nie istnieje jedno uniwersalne rozwiązanie pozwalające na zbudowanie idealnego klimatu organizacyjnego, możliwe jest podejmowanie działań sprzyjających twórczości. Należą do nich m.in. rezygnacja z narzucania gotowych systemów i procedur, budowanie relacji opartych na zaufaniu i poczuciu wspólnoty, zachęcanie do eksperymentowania i podejmowania ryzyka, tworzenie atmosfery, w której wartość pomysłu liczy się bardziej niż jego autorstwo, a także tolerowanie błędów jako elementu procesu twórczego oraz wspieranie uczenia się na ich podstawie (Smolarek, Sipa 2015, s. 307-308).

W świetle zachodzących zmian w szkolnictwie wyższym, szczególnie istotne staje się świadome kształtowanie kultury organizacyjnej uczelni w taki sposób, aby wspierała nie tylko efektywność, ale przede wszystkim myślenie twórcze i krytyczne. Tworzenie przestrzeni opartej na dialogu, autonomii i wzajemnym zaufaniu powinno stanowić fundament strategii rozwoju instytucji akademickich, które pragną aktywnie uczestniczyć w rozwoju nauki i społeczeństwa. Odpowiedzialne przywództwo, ograniczenie nadmiernej biurokratyzacji oraz przeciwdziałanie zjawisku „punktozy” mogą stworzyć warunki sprzyjające pełnemu wykorzystaniu potencjału badaczy i realizacji misji uniwersytetu jako miejsca wolnej myśli, odkryć i inspiracji.

Literatura | References

AMABILE T. M. (1996), *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder.

BALCER W. (2013), Szkoła wyższa jako organizacja kreatywna. Analiza zagadnienia w podejściu mikro i makro, „Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne”, nr 1, s. 27-36.

- BEDNORZ K. (2014), Klimat organizacyjny sprzyjający twórczości, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol.2, nr 10.
- BROJAK-TRZASKOWSKA M. (2010), Rola kultury organizacyjnej w stymulowaniu zachowań twórczych i innowacyjnych we współczesnych podmiotach gospodarczych, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Polityka ekonomiczna”, nr 111, s. 71-80.
- BUGAJ J. M., SZARUCKI M. (2018), Czynniki determinujące kreatywne środowisko w uniwersytecie, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy”, nr 161, s. 133-145, DOI: <https://doi.org/10.33119/SIP.2018.161.10>
- EKVALL G. (1996), Klimat organizacyjny dla kreatywności i innowacji, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 5(1), s. 105-123.
- GMITEREK-ZABŁOCKA A. (2025), Ciemna strona polskiej nauki. „Nie zdawałam sobie sprawy, że to ma taką skalę” (wywiad), <https://www.tokfm.pl/Tokfm/7,189659,31654257,ciemna-strona-polskiej-nauki-nie-zdawalam-sobie-sprawy-ze.html> [data dostępu: 18.03.2025].
- GREEN A. E., BEATY R. E., KENETT Y. N., KAUFMAN J. C. (2024), The Process Definition of Creativity, „Creativity Research Journal”, 36(3), s. 544-572, DOI 10.1080/10400419.2023.2254573.
- HUNTER S. T., BEDELL K. E., MUMFORD M. D. (2007), Climate for Creativity: A Quantitative Review, „Creativity Research Journal”, 19(1), s. 69-90, DOI: 10.1080/10400410709336883.
- KALEMBKA S. (1999), Ostoja tradycji i kultury, https://forumakademickie.pl/media/archiwum/2000/01/artykuly/09-zycie_akad.htm [data dostępu: 14.02.2025].
- KARPIŃSKI J. (2024), Punktoza, czyli diabelski młyn. Dr Błażej Mądrzycki: Nowa lista czasopism naukowych pilnie potrzebna! <https://glos.pl/punktoza-czyli-diabelski-mlyn-dr-blazej-madrzycki-nowa-lista-czasopism-naukowych-pilnie-potrzebna> [data dostępu: 22.03.2025].
- KARWOWSKI M. (2009), Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- KARWOWSKI M., PAWŁOWSKA K. (2009), Klimat dla kreatywności w miejscu pracy, „Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka”, nr 2, s. 18-20.
- KASPRZAK R., ZIÓŁKOWSKA M. (2023), Organizacja przestrzeni stymulującej kreatywność pracowników w warunkach pracy hybrydowej – wyniki badań

- jakościowych, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy”, nr 195, s. 11-29.
- KATNER W. J. (2025), Tzw. punktoza jako pseudosystem oceny pracowników nauki mogący prowadzić do naruszenia ich dóbr osobistych, <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publicacje/czasopisma/tzw-punktoza-jako-pseudosystem-oceny-pracownikow-nauki-mogacy-151516921> [data dostępu: 23.03.2025].
- KONECKI K. T. (2019), Kreatywność w badaniach jakościowych. Pomiedzy procedurami, a intuicją, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, 15(3), s. 30-54.
- KULCZYCKI E. (2017), Punktoza jako strategia w grze parametrycznej w Polsce, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, 1(49), s. 63-78.
- KULIKOWSKI K., ANTIPOW E. (2020), Niezamierzone konsekwencje punktozy jako wartości kulturowej polskiej społeczności akademickiej, „Studia Socjologiczne”, 3(238), s. 207-236, DOI: 10.24425/sts.2020.132476
- LIPOWSKA J. (2013), Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy, „Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, s. 23-33.
- MAKOWIEC M. (2011), Czynniki wpływające na kreatywność i zaangażowanie pracowników generacji Y, „Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, nr 172, s. 108-117.
- MIKUŁA B. (2000), Klimat organizacyjny i kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, s. 33-40.
- MOKRZYCKA K. (2025), Punktoza – patologia polskiej nauki. Czas na zmianę podejścia do oceniania uczelni (wywiad), <https://xyz.pl/zawczesnie-oglosilismy-w-polsce-zamykanie-kopaln-wywiad/> [data dostępu: 14.02.2025].
- PIETER J. (1971), Psychologia nauki, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- PINK D. H. (2009), Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- SMOLAREK M., SIPA M. (2015), Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 4, s. 302, DOI: 10.5604/18998658.1186447.
- SZMIDT K. J. (2007), Pedagogika twórczości, Pedagogika GWP, Gdańsk.
- SZMIDT K. J. (2023) Kreatywność metodologiczna – refleksje wokół koncepcji twórczych metod badań społecznych i pedagogicznych, „Edukacja”, 2(165), s. 71-81, DOI 10.24131/3724.230206.

SZYNKOWSKI J. (2018), Klimat dla kreatywności w miejscu pracy, <https://szynkowski.eu/sorry-taki-mamy-klimat-kreatywnosc-w-miejscu-pracy/> [data dostępu: 10.02.2025].

USTAWA z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-18750400> [data dostępu: 10.02.2025].

ZABEL M., RAFAJŁOWICZ E., DAHLIG-TUREK E., HANKE W., MACH B., BRZEZIŃSKI P. (2014), Punktoza czyli wskaźniki bibliometryczne stosowane przez KEJN w ocenie parametrycznej jednostek naukowych, <https://prenumeruj.forumakademiczne.pl/fa/2014/09/punktoza/> [data dostępu: 10.02.2025].