

Artykuł pochodzi z publikacji: *Wpływ zglobalizowanego świata na zarządzanie*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2017

Kreatywność i innowacyjność jako kluczowy element zarządzania kapitałem ludzkim

Dr Agnieszka Król*

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Prodziekan Wydziału Menedżerskiego i Nauk Technicznych
krolagnieszka@op.pl

Abstrakt

Dynamiczne zmiany jakie zachodzą we współczesnych organizacjach i ich otoczeniu, zwłaszcza pod wpływem procesów globalizacyjnych i integracyjnych stanowią również ważną determinantę pojawiania się nowych trendów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.

Coraz więcej organizacji traktuje kapitał ludzki jako kluczowy czynnik swojego sukcesu, dlatego też można dostrzec nasilenie z ich strony działań mających na celu jego rozwój i podnoszenie jakości w celu pełnego wykorzystania potencjału tkwiącego w pracownikach. To właśnie unikatowość i nie możliwość skopiowania tego kapitału stanowi o poziomie konkurencyjności współczesnych organizacji.

* Autorka od samego początku swojej kariery naukowej swoje zainteresowania koncentruje wokół problematyki zarządzania kapitałem ludzkim czego wyrazem są chociażby jej praca magisterska nt. doskonalenia pracowników oraz rozprawa doktorska pt. Kształtowanie kapitału ludzkiego przedsiębiorstw. Autorka wielu artykułów, rozdziałów w monografiach oraz referatów z obszaru zsl. Obecnie prowadzi badania nad zaangażowaniem pracowników. Jest opiekunem naukowym koła studenckiego Mistrzowie Zarządzania na Wydziale Menedżerskim i Nauk Technicznych w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie zrzeszającego studentów zainteresowanych problematyką kapitału ludzkiego.

Trudne do przewidzenia sytuacje, presja czasu w podejmowaniu decyzji, pojawianie się coraz bardziej skomplikowanych problemów do rozwiązywania to tylko niektóre wyzwania jakim muszą stawić czoło współcześni pracownicy. Nietypowe sytuacje wymagają niestandardowego myślenia oraz działania, dlatego szczególnego znaczenia nabierają tu kompetencje w obszarze kreatywności i innowacyjności.

Celem artykułu jest ukazanie kreatywności i innowacyjności jako kluczowych elementów zarządzania kapitałem ludzkim w aspekcie kompetencji pracowniczych, nowych trendów w obszarze zarządzania współczesnymi pracownikami oraz dobrych praktyk na przykładzie wybranych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, kreatywność, innowacyjność, twórczość, kompetencje innowacyjne

Abstract - Creativity and innovativeness as a key element of the human capital management

The dynamic changes that occur in contemporary organizations and their environment, especially under the influence of globalization and integration processes, are also an important determinant of the emergence of new trends in human capital management.

More and more organization treats the human capital as the crucial factor of its success, therefore it is possible to notice increasing action being aimed at his development from their side and the refinement to the purpose of the full exploitation of the potential sticking in employees. It is exactly a uniqueness and not possibility of copying this capital decide about the level of the competitiveness of contemporary organizations.

Difficult to predict situations, pressure of the time in the decision making, appearing more and more complicated problems for solving these are only some challenges with them contemporary employees must face up. Untypical situations require non-standard thinking and action, so competence in the areas of creativity and innovation is particular importance.

The aim of this article is to show creativity of innovativeness as a key elements of human capital management in terms of employee competences, new trends in the management of modern employees and good practices on the example of selected companies.

Keywords: human capital management, creativity, innovativeness, creation, innovation competences

1. Wprowadzenie

Pomimo, że pojęcie kapitału ludzkiego w literaturze przedmiotu funkcjonuje od dość dawna, to jak dotąd nie doczekało się jednoznacznej definicji. Brakuje również jednomyślności autorów co do jego elementów składowych. W jednym jednak zgadzają się wszyscy, że stanowi on kluczowy element w tworzeniu wartości organizacji i budowaniu jej przewag konkurencyjnej na rynku, patrząc przez pryzmat jego unikatowości i nie możliwości kopiowania przez konkurencje. To on decyduje także o stopniu efektywności wykorzystania wszystkich pozostałych zasobów w organizacji.

W znaczeniu węższym kapitał ludzki obejmuje wiedzę, wykształcenie oraz kompetencje pracownika, natomiast w szerszym rozpatrywany jest jako zasób posiadanej wiedzy, wrodzonych zdolności, indywidualnych umiejętności, zawodowego doświadczenia, stanu zdrowia, poziomu kultury, aktywności społecznej i ekonomicznej oraz światopoglądu¹.

W kategoriach budowania wartości organizacji w literaturze wskazuje się przede wszystkim na takie cechy kapitału ludzkiego jak: kompetentność (umiejętności praktyczne, wiedza teoretyczna, posiadane talenty), zręczność intelektualną (innowacyjność ludzi, przedsiębiorczość, zdolność do naśladowania i zmian) oraz motywację (chęć działania, zaangażowanie w procesy organizacji, predyspozycje osobowościowe do określonych działań, władza organizacyjna, przywództwo, skłonność do zachowań etycznych).²

Jeśli natomiast chodzi o zarządzanie kapitałem ludzkim to moim zdaniem trafnie jego istotę oddaje poniższa definicja wg M. Armstronga i A. Barona.

„Zarządzanie kapitałem ludzkim jest strategią, którą wykorzystuje się, aby analizować, mierzyć i oceniać sposób tworzenia wartości przez politykę i praktyki personalne. Jego istotą jest dostrzeżenie i ukazywa-

¹ Z. Przygodzki, *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, [w:] A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M. Sokołowicz, *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa 2011, s. 44.

² M. Bartnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 69-70.

nie wartości dodanej, którą przynoszą organizacjom zatrudnieni w niej ludzie, a także skuteczne zarządzanie nimi oraz powiązanie zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa.”³

2. Kreatywność, twórczość, innowacyjność

Tematem przewodnim niniejszego artykułu jest kreatywność i innowacyjność jako kluczowe elementy zarządzania kapitałem ludzkim, dlatego na wstępie przyjrzyjmy się co kryje się pod tymi dwoma pojęciami.

Kreatywność choć jest już stosunkowo długo przedmiotem zainteresowania naukowców z różnych dziedzin (m.in. socjologii, psychologii, filozofii, ekonomii, nauk o zarządzaniu) to stwarza im nadal spore problemy definicyjne. Choć na pierwszy rzut oka wydaje się to pojęcie być stosunkowo prostym, to w rzeczywistości oznacza złożony proces, który jak dotąd nie doczekał się uniwersalnej definicji. Dość długo funkcjonował również stereotyp, że kreatywność jest talentem, z którym trzeba się urodzić, cechą tylko wybranych ludzi, natomiast współczesne podejście akcentuje potrzebę i konieczność jego ćwiczenia i rozwijania wśród wszystkich pracowników.

Już od najmłodszych lat dzieci wykazują się dużą kreatywnością, co jest widoczne chociażby w tworzonym przez nich słownictwie opisującym przedmioty, osoby czy sytuacje. Jednak w okresie szkolnym następuje „drastyczne” tłumienie tej kreatywności chociażby poprzez narzucanie schematycznego, tradycyjnego sposobu myślenia i patrzenia na świat. Natomiast w momencie podjęcia zatrudnienia pracodawcy znowu zaczynają coraz częściej wymagać od swoich pracowników właśnie kreatywności, co stanowi swojego rodzaju paradoks w kontekście patrzenia przez pryzmat faz rozwoju i edukacji człowieka.

Słowo kreatywność pochodzi od łacińskiego słowa *creatus*- twórca i oznacza zdolność do tworzenia czegoś nowego, oryginalnego, dotąd niespotykanego.⁴

Dlatego też dość często możemy się spotkać w literaturze przedmiotu z traktowaniem przez różnych autorów kreatywności i twórczo-

³ M .Armstrong, A. Baron, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s.6.

⁴ J. Wiśniewska, K. Janasz, *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2012, s.41.

ści jako pojęć synonimicznych. Jest to także podyktowane brakiem istnienia odpowiednika słowa kreatywność w języku angielskim, w którym to funkcjonuje słowo self creation (autokreacja) oraz creativity – tłumaczone właśnie jako twórczość.

Twórczość wg. profesora E. Nęcka to proces prowadzący do nowego wytworu, który jest akceptowany jako użyteczny do przyjęcia dla pewnej grupy w danym okresie.⁵

Może być także rozumiana jako „aktywność przynosząca nowe wytwory społecznie użyteczne”⁶ albo jako zdolność do różnego rodzaju kompozycji, wytworów i pomysłów, które są nowe, nie były znane osobie wytwarzającej, niosą ze sobą rozwiązania nowatorskie, o charakterze celowym i ukierunkowaniu na uzyskanie konkretnego zamierzzonego efektu.⁷

Natomiast kreatywność definiuj prof. E. Nęcka jako przejaw zachowania polegający na produkcji nowych i wartościowych wytworów, przy czym wytworem może być samo zachowanie.⁸

Najprościej można zatem powiedzieć, że kreatywność sprowadza się do nieschematycznego myślenia i działania danej osoby.

Jak zatem najlepiej dostrzec i ująć różnice w znaczeniu definicyjnym pojęcia twórczość i kreatywność? Moim zdaniem twórczość należy rozpatrywać bardziej w kategoriach działań a nawet procesów przynoszących konkretne wyniki, zaś kreatywność odnosi się bardziej do cech charakteru bądź zestawu cech osobowościowych, które to z kolei determinują skuteczne i twórcze myślenie i działanie jednostki lub zespołu.

Ostatnim pojęciem jakie pozostało do wyjaśnienia jest innowacyjność. Tutaj również można się spotkać z mnogością definicji, w których nie jednokrotnie akcentowane jest występowanie ścisłej zależności z kreatywnością, która traktowana jest jako jej kluczowa determinanta.

W literaturze można spotkać się z utożsamianiem innowacyjności z wdrażaniem nowych rozwiązań w danym środowisku, co rozpatrywane jest w dwóch aspektach- szerszym i węższym. W pierwszym przypadku kluczowym elementem jest kontekst kultury danej organi-

⁵ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2013, s.17.

⁶ Z. Pietrasiniński, *Myślenie twórcze*, PZWS, Warszawa, 1969, s.9.

⁷ E. Hurlock, *Rozwój dziecka*, WSiP, Warszawa, 1985, s.74-75.

⁸ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2001, s.6.

zacji (cenione wartości, normy, panujące reguły, promowane postawy i zachowania, styl kierowania itp.), a w drugim kontekst konkretnego zadania (m.in. użyteczność, czy realizm budżetu).⁹

Inna definicja mówi o innowacyjności jako urzeczywistnianiu kreatywności m.in. w procesach organizacyjnych, produktach czy technologiach.¹⁰

W literaturze przedmiotu często przedstawia się kreatywność jako generowanie pomysłu, zaś innowacyjność jako zdolność jego zastosowania i źródło korzyści.¹¹

Ciekawą interpretację kreatywności i innowacyjności stanowi odniesienie ich odpowiednio do cech- mentalnych i behawioralnych. Kreatywność odzwierciedla zgodnie z tą koncepcją jak myśli dana osoba np. pomysłowo, oryginalnie, nieschematycznie, z wyobraźnią, zaś innowacyjność – jak działa np. implementując nowości.¹²

Podsumowując pojęcia kreatywność , twórczość i innowacyjność wbrew pozorom nie są zagadnieniami łatwymi do zdefiniowania, zwłaszcza ze względu na złożoność występujących pomiędzy nimi zależności oraz złożoności procesów, których są składowymi elementami. Niewątpliwie jednak można uznać je za kluczowe determinanty współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim.

3. Kompetencje innowacyjne pracowników

Jak już wspominałam w niniejszym artykule kreatywny kapitał ludzki jest elementem strategicznym w walce z konkurencją, pozwalającym odnieść sukces organizacji. Oczywiście jego źródło stanowią zatrudnieni w organizacji pracownicy, dlatego bardzo ważne jest nie tylko pozyskanie osób o obiecującym potencjale, ale także stworzenie im warunków pracy sprzyjających ich rozwojowi, motywacji i budowaniu zaangażowania. Możliwe to jest przede wszystkim poprzez wspieranie i zachęcanie pracowników do podejmowania zachowań

⁹ A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmocnienie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa, 2010, s.38.

¹⁰ K. Szczepańska-Woszczyzna, *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, ZS WSH Zarządzanie 2014(1), s.101.

¹¹ M. Białasiewicz, *Kreatywność i talent w koncepcji kapitału ludzkiego*, Uniwersytet Szczeciński 2015, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 39, t.1, s.14.

¹² A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmocnienie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa, 2010, s. 16-17.

proinnovazione, kreowanie klimatu sprzyjającego innowacyjności oraz kształtowanie właściwej kultury organizacji.

W obliczu współczesnych wyzwań szczególnego znaczenia nabiera tutaj kompleksowe zarządzanie pracownikami o wysokim potencjale tzw. talentami. Są to osoby oryginalne, posiadające elastyczne zdolności myślenia, kreatywnego podchodzenia do rozwiązywania problemów, cechujące się otwartością, zdolnością podejmowania ciągłego ryzyka, bardzo zaangażowane w działania i wytrwale dążące do wyznaczonego celu, o inteligencji emocjonalnej, mające świadomość wartości i znaczenia wykonywanej pracy.¹³

Patrząc przez pryzmat działalności współczesnych organizacji i procesów zarządzania kreatywnym i innowacyjnym kapitałem ludzkim można śmiało powiedzieć, że obecnie zarządzanie talentami jest traktowane nie w kategorii narzędzia a bardziej jako pewnego rodzaju filozofia zarządzania.

Kreatywność w naukach o zarządzaniu jest zaliczana do miękkich. W myśl tego podejścia rozpatrywać można ją 4 wymiarowo. Jej charakter poznawczy przejawia się m.in. w elastyczności intelektualnej, funkcjonalny w zdolności generowania wielu pomysłów, behawioralny np. w wychodzeniu z inicjatywą oraz metakompetencji w odniesieniu np. do autokreacji. Kreatywność jest traktowana tutaj w kontekście osobowości i zalicza się ją właśnie do kompetencji innowacyjnych.¹⁴

Z punktu widzenia kreatywności kadry menedżerskiej szczególnie cenione są tutaj takie umiejętności jak sprawne generowanie jak największej liczby pomysłów pod presją czasu, ciągłe dążenie do poszukiwania nowych rozwiązań i umiejętność dokonywania wyboru tych najbardziej optymalnych. Kreatywny menedżer powinien cechować się dużym stopniem oryginalności przejawiającym się w tworzeniu i implementowaniu nowatorskich pomysłów i rozwiązań, konsekwentnością, systematycznością i wytrwałością podejmowanych działań oraz pokonywanych trudnościach. Powinien również posiadać relatywistyczne spojrzenie na rzeczywistość, szanującą odmienność

¹³ M. Białasiewicz, *Kreatywność i talent w koncepcji kapitału ludzkiego*, Uniwersytet Szczeciński 2015, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 39, t.1, s.15.

¹⁴ A. Wojtczak-Turek, *Rozwijani kompetencji twórczych*, SGH, Warszawa, 2010 w: M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy- narzędzia-aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s.84.

poglądów innych osób, otwartą na krytykę, unikającą zajmowania przedwczesnego stanowiska oraz wydającą niezależne sądy.¹⁵

Czym zatem charakteryzują się kreatywni pracownicy? Jakie cechy decydują o ich unikatowości? Są to przede wszystkim osoby charakteryzujące się dużą elastycznością w przekraczaniu oczywistych granic, wykazujące się płynnością pomysłów w kreowaniu wielu możliwych rozwiązań danego problemu oraz niezależnością myślenia, poddające wnikliwej analizie wszelkie zadania jakie się stawia przed nimi do wykonania, posiadające umiejętność sprawnego kierowania koniktem (tolerancja dla niejasności), dociekliwe, dostrzegające i rozumiejące potrzeby innych, wykazujące się także dużą systematycznością pracy, orientacja na działanie i zaangażowaniem.¹⁶

Należy pamiętać, że każdy z nas posiada zdolność tworzenia nowych pomysłów natomiast poziom naszej kreatywności jest zróżnicowany i determinowany przez posiadane przez nas indywidualne cechy, predyspozycje, doświadczenie a nawet otoczenie. Za kluczowy stymulator kreatywności uważa się kreowanie kultury i środowiska pracy, klimatu sprzyjającego kreatywności i innowacyjności. Kreatywność można owszem rozwijać, ćwiczyć natomiast wrodzone cechy i talenty człowieka zawsze będą ją do pewnego stopnia ograniczać.

Jeśli chodzi o innowacyjność pracownika to ona z kolei przejawia się przede wszystkim w posiadaniu świadomości i umiejętności systematycznego uczenia się przez całe życie, posiadaniu świadomości, zdolności, chęci inicjowania i wdrażania zmian oraz tworzeniu, implementowaniu i adaptacji innowacji. Poza tym u takiej osoby zauważalna jest także łatwość w akceptowaniu wszelkich nawet najbardziej nieoczekiwanych zmian płynących z otoczenia oraz duża podatność na czynniki zewnętrzne determinujące takie postawy i zachowania.

Kompetencje innowacyjne są szczególnie ważne z perspektywy pełnionych ról i funkcji kadry menedżerskiej.

Za kluczową kompetencję menedżerów innowatorów można uznać niewątpliwie efektywność zarządzania kreatywnością pracowników.

¹⁵D. Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych świetle badań biografii menedżerów*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* tom XIV, zeszyt 4, Łódź, 2013, s. 23 w: K. Szczepańska-Woszczyzna, *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, ZS WSH Zarządzanie 2014(1), s.104

¹⁶ Waisburg G., *Creatividad y transformationes* Trillas, Mexico 1996, www.wiecjestem.us.edu.pl/jakie-znaczenie-ma-kreatywnosc-dla-rozwoju-i-sukcesu-organizacji dostęp dnia 21.04.2017

Menedżer innowator wg R.M. Kantera posiada umiejętność „wyczucia” potrzeb, przewidywania zmian i pozytywnego nastawienia do nich, łączenia całościowej wizji przy jednoczesnym dbaniu o szczegóły. Charakteryzuje się dużą determinacją widoczną w staranności planowanych działań oraz nieustępliwością w podejmowanych działaniach, partycypacyjnym stylem przywództwa oraz uporem połączonym ze dołnością przekonywania i taktem.¹⁷

Natomiast według D. Nawrat innowacyjnego menedżera można poznać po otwartości, kreatywności, przebojowym charakterze, patrzeniu z szerokiej perspektywy na różne problemy, poprzez twórcze podejście do rozwiązywania problemów i napotykanym konfliktów. Autorka wskazuje także na jego nieustawanie w prowadzeniu ciągłych poszukiwań, w wprowadzaniu zmian, Menedżer innowator jest również osobą komunikatywną, łatwo nawiązująca kontakty, potrafiącą słuchać i inspirować podwładnych, dostrzegać i doceniać dobre pomysły.¹⁸

Z kompetencjami innowacyjnymi nie jest tak, że z nimi człowiek się rodzi, uczy z dnia na dzień czy zdobywa przypadkiem. Nabycie ich wymaga czasu, systematycznego uczenia się, zdobywania doświadczenia oraz przemyślanego kierowania karierą i rozwojem zawodowym.

4. Trendy w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim

Firma Deloitte¹⁹ już od kilku lat zajmuje się prowadzeniem badań, których celem jest systematyczna identyfikacja i analiza dominujących trendów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim nie tylko w Polsce ale i na całym świecie. Śledząc opublikowane przez nią raporty z dwóch ostatnich lat akcentowany jest w nich wzrost znaczenia właśnie kreatywności pracowników oraz śmiałego przywództwa opartego na nie tylko na uczeniu się przez całe życie ale także na umiejętności sprawnego poruszania się w świecie technologii cyfrowych. Organizacje zatem coraz częściej i chętniej inwestują w nowe modele przywództwa. Można również dostrzec powiększający się deficyt w obsza-

¹⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2010, s.174.

¹⁸ D. Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych świetle badań biografii menedżerów*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie tom XIV, zeszyt 4, Łódź, 2013, s. 23.

¹⁹ www.deloitte2.com, dostęp dnia 20.04.2017

rze kreowania liderów, którzy będą w stanie stawić czoło wyzwaniom nowoczesnego biznesu.

Organizacje zaczynają również doceniać w większym stopniu w porównaniu do ubiegłych lat znaczenie kultury organizacji w obszarze kształtowania postaw proinnowacyjnych pracowników oraz budowania ich zaangażowania i odpowiedzialności. Obecnie coraz częściej można zauważyć praktyki związane z odchodzeniem od koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w kierunku zarządzania właśnie zaangażowaniem pracowników.

W obliczu globalizacyjnych wyzwań ulega transformacji także funkcja HR oraz kompetencje pracowników działów HR, co jest determinowane przede wszystkim zmianą tożsamości, funkcjonowaniem w świecie cyfryzacji, korzystaniem na co dzień z narzędzi cyfrowych, w tym aplikacji mobilnych. Zmienia się rola HR-owca, który ma nie być wykonawcą a liderem i partnerem. Pracownicy działów HR jak i menedżerowie muszą wykazywać się dużą kreatywnością i innowacyjnością w swoich działaniach, aby móc tym „zarazić” pozostałych członków organizacji.

Jak pokazują badania przeprowadzone przez firmę Deloitte w 2017 roku wśród 10 tysięcy przedstawicieli branży HR z 140 krajów, za globalne kluczowe wyzwania uznano budowanie organizacji przyszłości, zaś w Polsce na pierwszym miejscu znalazło się pozyskiwanie talentów a w dalszej kolejności kształcenie i kariera oraz znalezienie pracowników z doświadczeniem.²⁰

Za bardzo istotny problem można również śmiało uznać skracanie przydatności kwalifikacji współczesnych pracowników, dużą niestabilność przebiegu kariery oraz związaną z tym konieczność wprowadzania zmian w dotychczasowych modelach kształcenia.

Ważne wyzwanie jakiemu muszą stawić czoło współczesne organizacje stanowi również praca w środowisku wielokulturowym, związana m.in. z koniecznością umiejętnego zarządzania różnorodnością, pracą zespołową oraz kształtowaniem i rozwojem kompetencji kulturowych i innowacyjnych wśród zatrudnionych pracowników.

Kreatywność i innowacyjność jest wszechobecna we współczesnych procesach zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. Obejmuje swoim zasięgiem w zasadzie większość jego obszarów

²⁰ www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html dostęp dnia 20.04.2017

począwszy od doboru pracowników, poprzez ich rozwój, ocenę, motywowanie czy budowanie zaangażowania.

Jednym z przykładów przejawów kreatywności w organizacjach w obszarze zarządzania pracownikami jest wykorzystywanie grywalizacji.

„Grywalizacja to zastosowanie elementów technik gry (game-design techniques) w kontekstach nie związanych z grami, aby angażować ludzi i rozwiązywać problemy.”²¹

W praktyce organizacje wykorzystują grywalizację najczęściej w procesie rekrutacji, w rozwoju pracowników, zwłaszcza w szkoleniach, komunikacji wewnętrznej, w działaniach mających na celu podnoszenie motywacji i zaangażowania pracowników (programy wellness, CSR) oraz wprowadzaniu usprawnień poszczególnych obszarów.

Jako przykład wykorzystania grywalizacji w procesie rekrutacji pracowników można podać test rekrutacyjny „Gra o Bro” Kompanii Piwowskiej, w ramach której kandydatów do pracy przy nowym projekcie Beerlovers.pl na stanowisko Mobeeratora i Web Beer Mastera zaproszono do interaktywnej gry, w ramach której musieli rozwiązywać quizy, stworzyć profil interaktywnej postaci, a wszystko wymagało dużej kreatywności. Najlepsi „gracze” zostali zaproszeni na warsztaty i rozmowy kwalifikacyjne do siedziby Kompanii Piwowskiej.²²

Natomiast Marriott International (sieć hotelowa) stworzyła na Facebooku aplikację My Marriott Hotel, gdzie kandydaci do pracy mają możliwość wcielenia się w wirtualnego menedżera kuchni.²³

Również same agencje rekrutacyjne poszukując konsultantów ds. rekrutacji korzystają z takich rozwiązań czego przykładem jest Hays, która już od kilku lat prowadzi w skali globalnej wewnętrzną rekrutację przy wykorzystaniu właśnie platformy gamifikacyjnej - HAYS Challenge. Kandydaci wcielają się w rolę rekrutera i wykonują kolejne zadania zbierając punkty, które są później brane pod uwagę przy rozpatrywaniu aplikacji.²⁴

²¹ L. de-Marc’os, A. Dominiguez, J. Saenz-de-Navarette, C. Pagls, An empirical study comparing gamification and social networking on e-learning, *Computers & Education*, 2014, nr.75, s.82

²² K. Domaradzki, J. Naduk, Gra o pracę www.kariera.forbes.pl/grywalizacja-gra-o-prace,artykuly,176911,1,1.html, dostęp dnia 18.04.2017

²³ www.kariera.forbes.pl/grywalizacja-gra-o-prace,artykuly,176911,1,1,8.html, dostęp dnia 18.04.2017

²⁴ www.kariera.forbes.pl/grywalizacja-gra-o-prace,artykuly,176911,1,1,11.html, dostęp dnia 18.04.2017

5. Stymulowanie kreatywności i innowacyjności kapitału ludzkiego

Kluczowym elementem stymulującym kreatywność i innowacyjność pracowników jest tworzenie przez pracodawców sprzyjającego temu środowiska pracy. Organizacje coraz częściej w swoich biurach urządzają tzw. przestrzenie kreatywne. Za prekursora takich działań i częsty wzór do naśladowania można uznać globalnego giganta internetowego firmę Google. Posiada ona siedziby na całym świecie, w których dominują nietypowe rozwiązania i wyposażenia wnętrz. Pracownicy mają możliwość zrelaksowania się podczas swojego dnia pracy w różny sposób m.in. pobując się na hamaku, pograć w piłkarzyki, jeśli zapragną chwili samotności mogą zamknąć w kosmicznej kapsule, poćwiczyć na siłowni a nawet potańczyć na rusze. Poszczególne pokoje w biurach mają ciekawe wystrój, każdy w innym klimacie i tak np. można odbyć burze mózgow w ogrodzie czy kanionie. Również siedziba Google w Warszawie oferuje swoim pracownikom ciekawe rozwiązania m.in. pokój gier z konsolami i fotelem do grania w wyścigówki, możliwość grania na elektronicznym pianinie (bez przeszkadzania w pracy innym), w tenisa stołowego czy wspólnego układania klocków. Ciekawym pomysłem jest pokój drzemek dla pracowników z wygodnym łóżkiem i urządzeniem wyświetlającym nieboskłon na ścianach dla szybszego zasypiania. Firma dba o najdrobniejsze szczegóły. Tutaj nawet fotele w biurach muszą być wygodne i specjalnie wyprofilowane.²⁵

Śladami klasyka Google idą także inne firmy tworząc także w swoich biurach kreatywne przestrzenie jak np. bydgoski oddział Sunrise System, Centrum Performance Marketingu mieszczącym się w ponad stuletniej kamienicy na Starym Rynku, gdzie m.in. zainwestowano w wygodne o nowoczesnym wyglądzie fotele, stół do piłkarzyków, a na ścianach pomieszczano graffiti.²⁶

Wzrost znaczenia kreatywności i innowacyjności w zarządzaniu kapitałem ludzkim widać nie tylko po prowadzonych badaniach przez różne niezależne instytucje ale także na podstawie organizowanych konkursów i wyłanianych w ich ramach finalistach. Mam tu na myśli

²⁵ www.spidersweb.pl/2017/03/google-biuro-warszawa.html, dostęp dnia 15.04.2017

²⁶ www.reklamawinternecie.pl/1636-kreatywna-przestrzen-nie-tylko-w-google.html, *Kreatywna przestrzeń nie tylko w Google*, dostęp dnia 15.04.2017

m.in. ogólnopolski konkurs dla firm, które realizują innowacyjne projekty w zakresie zarządzania ludźmi – HR Innovator (www.hrinnovator.pl), Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi (www.ipiss.com.pl) promujący najlepsze praktyki kreujące nowoczesno, czy Top Employers – certyfikujący najlepszych pracodawców (www.top-employers.com/pl/).

6. Podsumowanie

Kreatywność kapitału ludzkiego stanowi ważny czynnik determinujący innowacje, na które zapotrzebowanie we współczesnym świecie nieustannie wzrasta. Organizacjom trudno jest przewidzieć jakim wyzwaniom będą musiały stawić czoła, dlatego tak ważne staje się dla nich podejmowanie działań mających na celu kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego. Tylko dzięki kompetencjom pracowników, zwłaszcza kompetencjom innowacyjnym, będą w stanie pokonywać nawet największe trudności. Jak pokazują różne badania i konkursy organizacje prowadzą wzmożoną aktywność na polu zarządzania kapitałem ludzkim poprzez wdrażanie innowacyjnych projektów i narzędzi. Priorytetem dla współczesnych organizacji w walce z konkurencją stało się stymulowanie kreatywności i innowacyjności pracowników.

Bibliografia

1. M. Armstrong, A. Baron, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008
2. M. Bartnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001
3. M. Białasiewicz, *Kreatywność i talent w koncepcji kapitału ludzkiego*, Uniwersytet Szczeciński 2015, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 39, t.1
4. E. Hurlock, *Rozwój dziecka*, WSiP, Warszawa, 1985
5. M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy- narzędzia-aplikacje*, PWE, Warszawa 2014

6. L. de-Marc'os , A. Dominiguez, J. Saenz-de-Navarette, C. Pagas, *An empirical study comparing gamification and social networking on e-learning*, Computers & Education, 2014, nr.75
7. D. Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych świetle badań biografii menedżerów*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie tom XIV, zeszyt 4, Łódź, 2013
8. E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2013
9. E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2001
10. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2010, s.174.
11. Z. Pietraśiński, *Myślenie twórcze*, PZWS, Warszawa, 1969
12. Z. Przygodzki, *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, [w:] A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M. Sokołowicz, *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa 2011
13. K. Szczepańska-Woszczyna, *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, ZS WSH Zarządzanie 2014(1)
14. J. Wiśniewska, K. Janasz, *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2012
15. Wojtczak-Turek, *Rozwijani kompetencji twórczych*, SGH, Warszawa, 2010
16. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmocnienie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa, 2010

Źródła internetowe

- www.deloitte2.com
- www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html
- www.hrinnovator.pl
- www.ipiss.pl
- www.kariera.forbes.pl/grywalizacja-gra-o-prace,artykuly-,176911,1,1.html

- www.top-employers.com/pl/
- www.reklamawinternecie.pl/1636-kreatywna-przestrzen-nie-tylko-w-google.html Kreatywna przestrze nie tylko w Google
www.spidersweb.pl/2017/03/google-biuro-warszawa.html
- Waisburg G., *Creatividad y transformationes Trillas*, Mexico 1996
www.wiecjestem.us.edu.pl/jakie-znaczenie-ma-kreatywnosc-dla-rozwoju-i-sukcesu-organizacji