

Marta Juchnowicz

Wyższa Szkoła Bankowa w Warszawie
e-mail: profmartajuchnowicz@gmail.com
ORCID 0000-002-7506-5576

Agnieszka Wolińska-Skuza

e-mail: agnieszka.wolinska@masconsulting.pl

WARUNKI STYMULUJĄCE I OGRANICZAJĄCE KREATYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW W ZWINNEJ ORGANIZACJI

DOI: 10.15611/pn.2021.1.04

JEL Classification: M10, M12, M19

© 2021 Marta Juchnowicz, Agnieszka Wolińska-Skuza

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Juchnowicz, M. i Wolińska-Skuza, A. (2021). Warunki stymulujące i ograniczające kreatywność pracowników w zwinnej organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 65(1).

Streszczenie: Skuteczne funkcjonowanie zwinnej organizacji wymaga odpowiedniego dostosowania do jej istoty rozwiązań w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Kluczowym wyzwaniem i warunkiem sukcesu zwinnej organizacji jest kreatywność jej pracowników. W związku z tym przedmiotem rozważań będą warunki kształtowania tej kompetencji. Autorki przedstawią model systemu ZZL w organizacji zwinnej oraz wskażą specyficzne cechy i narzędzia. Na tym tle wyjaśnią istotne różnice między elastycznym i zwinnym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Celem artykułu jest identyfikacja czynników sprzyjających rozwojowi kreatywności pracowników, a także ujawnienie potencjalnych barier w tym procesie. Do jego opracowania wykorzystano przegląd literatury przedmiotu i wyników badań wtórnych. Podstawę wnioskowania stanowią wyniki analizy przypadków oraz dobrych praktyk z firm stosujących z sukcesem zwinne zarządzanie.

Słowa kluczowe: kreatywność, zwinność, elastyczność, zwinne organizacje, zwinne zarządzanie zasobami ludzkimi.

1. Wstęp

Zwinność organizacji polega na dostrzeganiu, przechwytywaniu i wykorzystywaniu okazji w otoczeniu (Włodarkiewicz-Klimek, 2018). Z analiz McKinseya wynika, że taki model organizacji przyspiesza tworzenie nowych produktów i ofert o 30-50%, poprawia satysfakcję klientów o 10-30%, a zaangażowanie pracowników może zwiększyć nawet o 20-30% (Andrzejewski, Kawecka i Marciniak, 2020, s. 137). Badania Massachusetts Institute of Technology wykazują, że zwinne firmy zwiększają przychody o 37% szybciej i generują o 30% wyższe zyski niż firmy niezwinne (Prats, Siota, Gillespie i Singleton, 2018, s. 1). Eksperti podkreślają, że warunkiem osiągnięcia tych efektów są zasoby ludzkie, które są zdolne do szybkiego dostosowywania się do pozytywnych zmian (Crocitto i Youssef, 2003, s. 388-397).

W literaturze przedmiotu wskazywane są różne cechy konstytuujące zwinność organizacji. Według H. Włodarkiewicz-Klimek jest to bystrość, czyli zdolność do szybkiego postrzegania okazji rynkowych i zagrożeń płynących z otoczenia; elastyczność, rozumiana jako zdolność do wykorzystania dostępnych zasobów; inteligencja, będąca zdolnością do rozumienia sytuacji i celowego reagowania na nie, oraz spryt, stanowiący umiejętność wykorzystania wiedzy do praktycznego radzenia sobie z nowymi sytuacjami (Włodarkiewicz-Klimek, 2018, s. 148). Według innego podejścia zwinność organizacyjną charakteryzują trzy cechy: wyczuwanie (wrażliwość), zabezpieczenie i płynność (Prats i in., 2018, s. 7). Źródłem tych cech jest szczególnie postawa pracowników, jaką jest kreatywność. Kompetencja ta czyni z zasobów ludzkich kluczowy czynnik sukcesu organizacji. Zdawali sobie z tego sprawę twórcy idei zwinnych organizacji, formując jej główne założenie: „ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia” (Agile Manifesto, b.d.). Z tych powodów głównym przedmiotem rozważań przedstawionych w artykule są warunki kształtowania tej kompetencji. Celem artykułu jest identyfikacja czynników, które stymulują (ewentualnie ograniczają) kreatywność pracowników w zwinnej organizacji. W opracowaniu zastosowano metodę interpretacji literatury przedmiotu, rozszerzoną o wyniki badań wtórnych, które dają obraz analizowanej rzeczywistości. Podstawę wnioskowania stanowią także wyniki analizy przypadków oraz dobrych praktyk, będące rezultatem doświadczeń i współpracy autorek z organizacjami z różnych sektorów i branż stosujących z sukcesem zwinne zarządzanie.

2. Założenia zwinnego zarządzania zespołem ludzkim w organizacji

Podstawową jednostką organizacyjną w firmach zwinnych są niewielkie zespoły, maksymalnie dwunastoosobowe, o dużym stopniu samodzielności w zakresie metod i form pracy, a tym samym odpowiedzialności za wyniki. Koncepcja zwinnej organizacji nie ogranicza się do zespołów IT i innych zespołów projektowych. Jak pokazuje praktyka, może być zastosowana w różnych typach struktur organizacyjnych (sieciowych, turkusowych, horyzontalnych), różnych dziedzinach działalności, a także

w wybranych działach organizacji klasycznych, przede wszystkim projektowo-badawczych, IT, marketingu (Prats i in., 2018, s. 4).

Istotną zmianą jest odejście od szczegółowych poleceń, sztywnych norm i wytycznych i przejście do zwinnych form pracy. Organizacja pracy ma charakter projektowy, a więc zadania i skład osobowy są zmienne. Wymaga to zwinnego kierowania oraz zarządzania zorientowanego na zadania. Elementy modelu zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi zilustrowano na rys. 1.



Rys. 1. Model zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: (All-Agile HR?, 2018).

Elementy modelu powinny pozostawać we wzajemnym sprzężeniu, gdyż tylko zintegrowane prowadzą do zwinności organizacyjnej (Olak, 2017). Firmy zwinne charakteryzują heterarchiczność, co oznacza płaskie struktury, oraz elastyczność. Cechy te umożliwiają łatwą rekonfigurację i szybkie reagowanie na zmiany spowodowane różnymi czynnikami (Sajdak, 2013). W tych organizacjach istotne są wspólna wizja, chęć realizacji celów i pasji, poczucie sprawczości. Funkcjonowanie samoorganizujących się zespołów opiera się na solidarności w nakładach i efektach pracy, współpracy i współdzieleniu, a to wymaga transparentności funkcjonowania i zaufania (Bennis, Goleman i O'Toole, 2009). Zespoły zwinne potrzebują kultury opartej na wspólnych wartościach, systemu zarządzania bazującego na idei *homo satisfactius*, a nie *homo oeconomicus* oraz motywowania pracowników według koncepcji „zarządzania przez zaangażowanie”, która obliuguje do autonomii i empowermentu (Juchnowicz, 2012). W efekcie tworzą się postawy samozaangażowania oraz pozytywny klimat organizacyjny. Klimat taki sprzyja współdziałaniu oraz partnerstwu (Cafferkey i Dundon, 2015). Konieczny jest ponadto dostęp pracowników do informacji. Oprócz wysokiego stopnia transparentności oznacza to także docenienie komunikacji nieformalnej, która może sięgać nawet do zniesienia sprawozdawczości (Rahn,

2018). Wskazane warunki odbierane są przez pracowników jako dowód podmiotowego traktowania. Jak wynika z badań, podmiotowe traktowanie ma także silny wpływ na rozwój zawodowy pracowników (wskaźnik korelacji r -Pearsona wynosi 0,825, korelacja jest istotna statystycznie na poziomie $p < 0,05$) (Juchnowicz, 2017). Wpływa również na relacje z przełożonymi i współpracownikami ($r = 0,677$ przy poziomie $p < 0,05$). Pod ich wpływem zmienia się styl kierowania – od lidera do aktywatora (Rahn, 2018). Powyższe cechy zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi są warunkiem koniecznym kreatywności pracowników.

Ze względu na realizację funkcji personalnej ważne są także atrybuty organizacji zwinnej związane ze statusem pracownika, takie jak: ustawiczny rozwój pracowników, wielofunkcyjność i szeroki zakres umiejętności (Sajdak, 2013). Atrybuty te tworzą charakterystyczny zakres kompetencji wymaganych od pracowników w zwinnych organizacjach. Ich podstawę stanowi zwinność, to znaczy zdolność zmiany kierunku, zmiany sposobu działania. Wiąże się z tym umiejętność efektywnego dokonywania zmian silnie ukierunkowanych na klienta (Manifesto for Agile Software Development, 2018).

Zwinność bywa w praktyce, a także w literaturze przedmiotu, utożsamiana z elastycznością. Tymczasem tradycyjnie elastyczność oznacza gotowość do adaptacyjności, zdolność dostosowania się do zmian. Natomiast zwinność oznacza postawę aktywną i działanie w kierunku efektywnych zmian. W związku z tym elastyczność i zwinność nie są kompetencjami równorzędnymi. Elastyczność jest warunkiem wstępnym zwinności, lecz nie wyczerpuje jej istoty. Elastyczność odnosi się do adaptacyjności i uniwersalności, natomiast zwinność wymaga szybkości i innowacyjności (Włodarkiewicz-Klimek, 2018). Różnica ta ma określone konsekwencje dla wymagań kompetencyjnych. Zwinność wymaga od pracowników przede wszystkim kreatywności. Dlatego w profilu pracownika zwinnej organizacji kluczowe znaczenie mają takie kompetencje osobowe, jak: inteligencja emocjonalna i poznawcza, umiejętność uczenia się i skłonność do zmian, entuzjazm, zdolność krytycznego myślenia. Są one uzupełniane kompetencjami biznesowymi, niezbędnymi do aktywnego inicjowania zmian i efektywnego ich przeprowadzania, takimi jak zwinne zarządzanie projektami, zarządzanie innowacjami, orientacja na klienta, umiejętność negocjacji.

Różnice w istocie elastyczności i zwinności organizacyjnej wywierają wpływ na koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi oparte na tych kategoriach. Zasadnicza różnica dotyczy celu zarządzania. W koncepcji zarządzania elastycznego celem jest racjonalizacja kosztów pracy poprzez wprowadzenie niestandardowych form i redukcję stanu zatrudnienia. Natomiast głównym celem zwinnego zarządzania zasobem ludzkim jest optymalizacja dzięki innowacyjności i reakcji na oczekiwania klientów. Liczne wyniki badań dowodzą efektów zwinnego zarządzania: reagowanie na zmieniające się priorytety – 64% respondentów, przyspieszenie dostaw – 75%, wzrost produktywności – 55% (12 th State of Agile Report, 2017). Badania dowodzą także, że stopień zwinności funkcji HR jest istotnie i pozytywnie związany z siłą

innowacyjną produktów i usług ($r = 0,58, p \leq 0,01$) oraz procesów i systemów ($r = 0,51, p \leq 0,01$) (All-Agile HR?, 2018). Ponadto istnieje znacząca i pozytywna korelacja między zwinnością funkcji HR a zwinnością w strukturach organizacyjnych firmy ($r = 0,55, p \leq 0,01$), co umożliwia stosowanie zwinnych modeli, metod i instrumentów (All-Agile HR?, 2018).

3. Założenia i instrumentarium zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi

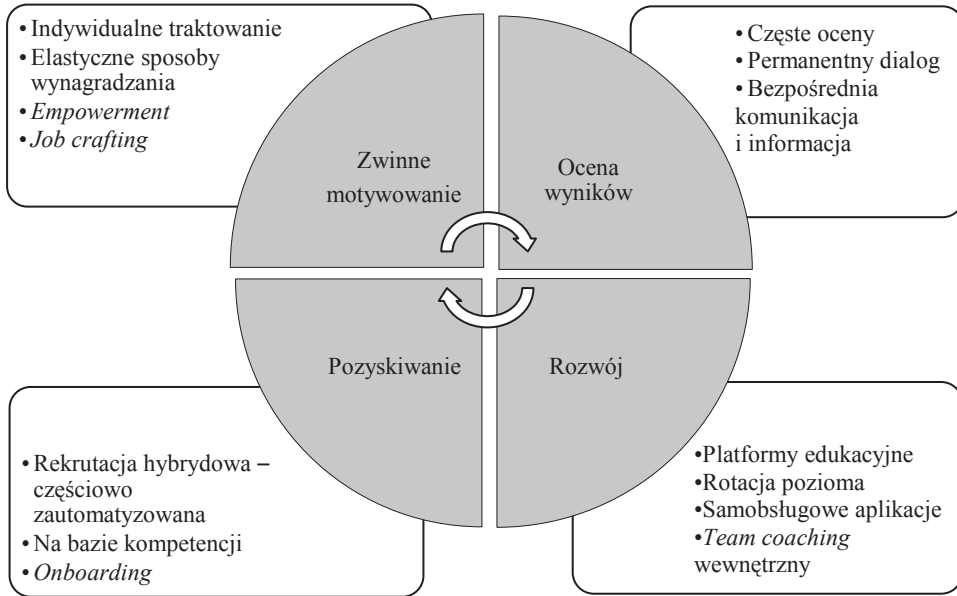
Cechy zwinnych organizacji wpływają na założenia zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi. Różnice między tradycyjnym i zwinnym podejściem do ZZL dotyczą przede wszystkim następujących obszarów problemowych: sposobu kształtowania zakresu i treści pracy, priorytetowych wartości w realizacji funkcji personalnej, procesu zarządzania zmianą, współpracy wewnątrz organizacji, kierunku podejmowania decyzji oraz sposobu motywowania (tab. 1).

Tabela 1. Różnice między tradycyjnym i zwinnym podejściem w wybranych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi	Tradycyjne podejście	Zwinne podejście
Kształtowanie pracy	Ściśle definiowane, podporządkowane struktury, niebranie pod uwagę oczekiwań pracowników „Zawsze robiliśmy to w ten sposób”	Praca w systemie projektowym Szeroko definiowane role z dużym naciskiem na zachowania, wartości, dostosowanie do kultury organizacji Pracownicy zachęceni do eksperymentowania, testowania i podejmowania samodzielnych decyzji Empiryczne działanie poparte analizami, potrzebami
Wartości	Stabilizacja	Adaptacja, kreatywność, niezależne myślenie, krytyczne myślenie
Zarządzanie zmianą	Reaktywne Małe nastawienie na szukanie nowych potrzeb, eksperymentowanie	Stymulowanie do zmiany, rozumienie istoty zmiany i krzywej zmiany Adaptacja do permanentnie pojawiających się zmian
Współpraca	Mała współpraca między działami/silosami	Na każdym poziomie, zespoły interdyscyplinarne, zanik hierarchiczności Działania skoordynowane
Kierunek podejmowania decyzji	Góra-dół	Członkowie zespołu są upoważnieni do podejmowania decyzji
Motywacja	Zewnętrzna	Wewnętrzna

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań wewnętrznych przeprowadzonych w firmach technologicznych przez MasConsulting w latach 2017-2019.

Konsekwencją różnic wskazanych w tab. 1 są zmiany w kluczowych procesach zwinnego ZZL. Jak stwierdza T. Rostkowski, zmienność jest istotną cechą procesów ZZL, gdyż ich dostosowanie do zmieniających się warunków jest jednym z kluczowych wyzwań zarządzania (Rostkowski, 2014, s. 219). Specyficzne instrumentarium, a więc narzędzia i sposoby działania, w kluczowych procesach zwinnego ZZL przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Procesy i instrumentarium zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne.

Istotne zmiany dotyczą przede wszystkim oceny i motywowania, które tworzą kompleksowy proces zarządzania efektywnością pracy. Ich wspólnym celem jest silne ukierunkowanie na tworzenie i ustawiczny rozwój szczególnej postawy pracowników, jaką jest kreatywność. Zmiana w tych procesach wymaga uzupełnienia systemu corocznych rozmów oceniających/rozwojowych oraz badań zaangażowania/motywacji/satisfakcji pracowników oceną wyników przeprowadzaną z dużą częstotliwością oraz permanentnym dialogiem z pracownikami, opartym na bezpośredniej komunikacji i informacji. Kultura feedbacku i *continuous listening* wymaga gromadzenia informacji zwrotnej podczas całego cyklu życia pracownika w organizacji w znacznie krótszych odstępach czasowych (tygodniowych, miesięcznych) (Warzybok, 2017). Częsty *feedback*, oceny przeprowadzane w czasie bieżącej pracy pozwalają na szybką ocenę rezultatów i możliwość reagowania na niedociągnięcia lub brak kompetencji pracowników, nastawione na szybkie dostosowanie umiejętności poszczególnych pracowników do wymagań projektu.

Tabela 2. Praktyki zwinnego ZZL w procesie zarządzania efektywnością pracy

Rodzaj praktyki
Stały 360-stopniowy <i>feedback</i>
Zastąpienie celów rocznych celami krótkoterminowymi (od dwóch do czterech miesięcy)
Podział pracy i sprawiedliwe wynagrodzenia oparte na kompetencjach
Wynagrodzenie zmienne zależne od celów zespołowych, a nie indywidualnych
Dyskutowanie wysokości wynagrodzeń i premii w zespole
Funkcje kierownicze ograniczone w czasie (do 2-5 lat)

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy zwinnych organizacji nie pracują na stanowiskach pracy, w klasach zawodowych lub zgodnie z profilem wymagań, ale spełniają funkcje oparte na szeroko pojętych umiejętnościach (kompetencjach) (All-Agile HR?, 2018). Uzasadnia to potrzebę stosowania mechanizmu kształtowania wynagrodzeń zasadniczych na podstawie oceny kompetencji. Konsekwencją jest zainteresowanie pracowników możliwościami ustawicznego rozwoju, a także wzrostem własnej odpowiedzialności za sposób rozwoju i jego skuteczność. Określenie potrzeb rozwojowych odbywa się w krótszych odstępach czasu, aby zapewnić aktualne i związane z potrzebami szkolenia (Rahn, 2018).

System wynagradzania, obejmujący stałe i zmienne składowe, jest jednym z czynników najsilniej wpływających na postawy pracowników. Poprzez sprawiedliwe różnicowanie wynagrodzeń firma zachęca pracowników do rozwoju i wzrostu efektywności działania. Z badań przeprowadzonych na próbie 1140 pracujących Polaków w 2019 r. wynika, że polscy pracownicy utożsamiają wynagrodzenie sprawiedliwe z adekwatnym do wykonywanej pracy (współczynnik korelacji z oceną sprawiedliwości 0,785)¹. Jako sprawiedliwe postrzegane były wynagrodzenia odpowiednie do wielu czynników jednocześnie: wiedzy i umiejętności, trudności zadań, efektów pracy, zaangażowania, zasług i statusu w organizacji (współczynniki korelacji każdego czynnika z oceną sprawiedliwości powyżej 0,7) oraz do sytuacji finansowej firmy i potrzeb pracownika (współczynniki korelacji powyżej 0,6) (Raport, 2019). Systemy wynagradzania w ramach instrumentarium zwinnego ZZL powinny uwzględniać złożoność oceny sprawiedliwości i gwarantować równość pracownikom wykonującym pracę tej samej wartości oraz odpowiednie różnice między wynagrodzeniami osób wykonujących odmienne zadania. Warunkiem zapewnienia postrzegania wynagrodzeń jako sprawiedliwych jest ich odpowiednia transparentność, dostosowana do uwarunkowań organizacji.

Analiza dobrych praktyk w obszarach oceny wyników i motywowania wskazuje duże zróżnicowanie szczegółowych rozwiązań, uwzględniające specyfikę organiza-

¹ Grant NCN nr 2016/21/B/HS4/02992 pt. „Sprawiedliwość wynagradzania”, kierowany przez prof. dr hab. Martę Juchnowicz.

cji i zespołu (Jagoda-Sobalak, 2018). Ich wspólnym celem jest silne ukierunkowanie na tworzenie i ustawiczny rozwój szczególnej postawy pracowników, jaką jest kreatywność.

4. Istota kreatywności – co definiuje i wyjaśnia to pojęcie

Kreatywność to rodzaj sposobu myślenia nastawionego na generowanie nowych idei. Wiąże się przede wszystkim ze zdolnością twórczego myślenia i działania ukierunkowanego na określony cel, często zmierzający do osiągnięcia czegoś nowego, oryginalnego, a nawet przełomowego. Kreatywność nakierowana jest na poszukiwanie niestandardowych rozwiązań, patrzenie na rzeczy i sytuacje z innej perspektywy i wychodzenie poza utarte schematy myślenia. Dzięki postawom kreatywnym wiele organizacji tworzy nowe i użyteczne rozwiązania lub niestandardowe usługi dla klientów (Skrzypek, 2014). W literaturze przedmiotu I. Krawczyk-Sokołowska (2014) wymienia trzy rodzaje kreatywności związane z różnymi sposobami tworzenia nowych pomysłów:

- 1) kombinacyjna – związana z nowymi kombinacjami znanych pomysłów,
- 2) eksploracyjna – polegająca na generowaniu nowych pomysłów poprzez poszukiwanie ustrukturyzowanych koncepcji,
- 3) transformacyjna – wymagająca zmiany wymiaru struktury, tak aby można było tworzyć nowe struktury.

W związku z tym kreatywność jest postrzegana przez organizacje jako efekt twórczego działania, w wyniku którego mogą powstawać innowacyjne produkty i usługi, modele biznesowe, metody pracy lub zarządzania, które są nowe i użyteczne.

Tabela 3. Wskaźniki behawioralne dla kompetencji kreatywność

Definicja kompetencji	Myśli w sposób proaktywny: łączy fakty, analizuje informacje i znajduje kreatywne rozwiązania. Prezentuje korzyści związane z wykorzystaniem nowych idei. Szybko i chętnie przyswaja nową wiedzę i stosuje ją w pracy. Szuka pomysłów na usprawnianie pracy i podnoszenie jakości obsługi. Identyfikuje się ze zmianami następującymi w firmie
Wskaźniki behawioralne	<ul style="list-style-type: none"> • Myśli proaktywnie i stymuluje innowacyjność w organizacji • Jest otwarty na zmianę i potrafi wykazać korzyści związane z wdrażaniem nowych idei • Pomaga innym przełożyć pomysły na konkretne zastosowania w działaniu • Dostrzega, uzasadnia i inicjuje konieczność wprowadzania zmian • Analizuje bieżącą działalność pod kątem możliwości zastosowania ulepszeń • Zadaje pytania, upewnia się, nie boi się przyznać do niewiedzy • Jest elastyczny i myśli proaktywnie • Dostrzega możliwości na rozwój własny wewnątrz firmy • Potrafi kreatywnie rozwiązywać problemy • Rozumie, że firma to żywy organizm, identyfikuje się ze zmianami i wspiera innych w rozumieniu ich sensu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Korkosz-Gębska, 2014).

Kreatywność jako kompetencja przedstawiona w tab. 3 dotyczy w dużej mierze postawy nakierowanej na inny, twórczy sposób myślenia, wynikający z wewnętrznej motywacji, czyli ciekawości, potrzeby lub szansy tworzenia czegoś nowego, unikalnego, a także zdolności do przeobrażania rzeczy i dostrzegania szans w zmianach.

Tym, co stymuluje kreatywność w zarządzaniu pracownikami, jest w szczególności inne kształtowanie sposobów pracy i nastawienie na pracę w systemie projekcyjnym, co ma odzwierciedlenie w tym, że:

1) pracownicy są odpowiednio zachęceni do eksperymentowania, testowania, i podejmowania samodzielnych decyzji,

2) dominuje kultura udzielania informacji zwrotnych na bieżąco, pozwalająca na szybką analizę rezultatów i możliwości reagowania na niedociągnięcia lub niski poziom kompetencji pracowników, co prowadzi do szybkiego dostosowania umiejętności poszczególnych pracowników do wymagań projektu,

3) adaptacja do permanentnie pojawiających się zmian i akceptacja krzywej zmiany (odniesienie do krzywej zmiany Fishera).

5. Kluczowe czynniki determinujące oraz warunki wspierające i ograniczające kreatywność pracowników

Istnieje kilka czynników, które w obecnej rzeczywistości mają istotny wpływ na stymulowanie kreatywności w organizacjach. Są wśród nich: szybko ewoluujące środowisko, zmiany technologiczne, wielokierunkowa komunikacja oraz tocząca się permanentnie wojna o talenty.

Szybko ewoluujące środowisko jest spowodowane wzrostem zapotrzebowania na nowe usługi, zmianą wzorców popytu różnych interesariuszy i ich pilnych potrzeb oraz wyzwalaniem elastycznych działań w celu dostosowania się do ciągle zmieniających się priorytetów. Współczesne środowisko biznesowe jest pełne szybko zachodzących procesów wymagających elastycznego działania, dlatego gwarancją nie tylko sukcesu, ale również przetrwania dla wielu organizacji jest błyskawiczna adaptacja do nowych warunków (Hill, 2014). Może to zapewnić nie tylko odpowiednia strategia, ale też przede wszystkim kultura organizacyjna. Tworząc warunki sprzyjające budowaniu kultury kreatywnej w miejscu pracy, należy rozpocząć cały proces od zdiagnozowania, co powstrzymuje pracowników przed większą kreatywnością. Wyzwaniem dla wielu organizacji jest zatem sposób, w jaki można zaszczipać kulturę innowacji, której celem jest odpowiedź na pytanie, jak możemy wykonać naszą pracę inaczej, szybciej, lepiej.

Zmiany technologiczne to przede wszystkim digitalizacja usług, automatyzacja, sztuczna inteligencja, nowe aplikacje służące do efektywniejszego zarządzania projektami i zespołami. Organizacje na całym świecie są pod coraz większą presją, aby zwiększać produktywność, zarządzać bardziej efektywnie. Korzystanie z technologii cyfrowych w większym stopniu niż dotychczas może ten proces wspomóc. To zmusza do zmiany sposobu myślenia o danych, bezpieczeństwie i modelach biz-

nesowych i pociąga za sobą konieczność podejmowania trudnych decyzji odnośnie do sposobu reagowania na zmiany w otoczeniu i zarządzaniu ludźmi.

Wielokierunkowa komunikacja, sprzyjająca kulturze feedbacku oraz konstruktywnej krytyce, dostarcza pracownikom jasnych wskazówek dotyczących oczekiwanych zachowań i sposobu realizacji celów strategicznych (Czainska, 2013). Transparentna komunikacja sprzyja kreowaniu atmosfery pracy zespołowej i otwartym dyskusjom przyczyniającym się do powstawania kreatywnych pomysłów.

Zarządzanie talentami jest jednym z najważniejszych procesów wpływających na stymulowanie kreatywności. Organizacje XXI wieku potrzebują wzmocnienia nowych kompetencji, dlatego też świadomi liderzy zapożyczają kreatywne metody, żeby wykorzystać je do swoich działań strategicznych. Ponieważ kreatywne zadania oparte na wiedzy i uczeniu się stają się coraz ważniejsze, organizacje poszukują wyróżniającej się propozycji wartości, aby zdobyć i utrzymać najlepsze zasoby w organizacji, które często są bardzo zróżnicowane ze względu na doświadczenie, pochodzenie, sposób myślenia, różne potrzeby, oczekiwania i pragnienia. Od jakości tworzenia i realizacji programów rozwoju talentów zależy, jak długo organizacje będą w stanie zatrzymać najlepszych pracowników w firmie (Gołębiowska, 2013), stymulując ich do ciągłego doskonalenia kompetencji oraz kreowania ponadprzeciętnych rozwiązań, usług, produktów.

Podsumowując, należy stwierdzić, że rozwój technologii ma istotny wpływ na kreatywność. W związku z tym, że w dzisiejszych czasach najważniejsza staje się informacja, z jednej strony możemy mieć do niej nieograniczony dostęp, a z drugiej strony jej nadmiar może hamować wiele procesów myślowych i decyzyjnych. Warunkiem do utrzymania kreatywności jest również skuteczna ochrona pracowników przed nadmiarem informacji, jakie otrzymują. Skomplikowane w większości narzędzia do zarządzania projektami w odczuciu pracowników utrudniają im proces wykonywania działań i hamują kreatywność (Kosiec, 2019). Ograniczenie pracownikom dostępu do informacji również nie tylko komplikuje im pracę, ale także zmniejsza możliwość dzielenia się pomysłami i wprowadzania zmian i ulepszeń. Tę lukę z powodzeniem zaczynają wypełniać nowoczesne firmy, stosując coraz częściej różnorodne narzędzia do zarządzania projektami, takie jak np. Jira, Monday, Slack, które pełnią dzisiaj funkcje transparentnej bazy wiedzy i zapewniają pracownikom dostęp do aktualnych informacji. Dobrze dobrane narzędzia do zarządzania projektami sprawiają, że każdy pracownik ma możliwość spojrzenia na wszystkie etapy realizacji danego zadania, wie, kto za co jest odpowiedzialny (Kosiec, 2019). Tylko przejrzysty system komunikacji w firmie sprawia, że wysiłek, zaangażowanie i pomysły pracowników przyczyniają się do rzeczywistego sukcesu w organizacji. To poczucie wpływu na jakość projektu zdecydowanie zwiększa poziom kreatywności pracownika, a to przekłada się na lepszą efektywność pracy całego zespołu.

W tabeli 4 wskazano warunki sprzyjające rozwojowi kreatywności pracowników, jak również ją ograniczające, biorąc pod uwagę kluczowe parametry organizacji, takie jak: strategia firmy, rodzaj struktury firmy, procesy zachodzące w organizacji, sposoby zarządzania kapitałem ludzkim, dostępna technologia oraz warunki przestrzenne miejsca pracy.

Tabela 4. Warunki stymulujące i ograniczające kreatywność w odniesieniu do kluczowych parametrów organizacji

Kluczowe parametry organizacji	Warunki stymulujące kreatywność	Warunki ograniczające kreatywność
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Wspólny cel i wizja • Wyczuwanie i wykorzystywanie okazji • Redefiniowanie strategii • Zmiany modelu biznesowego • Elastyczna alokacja zasobów/ rekonfiguracja zasobów • Praktyczne wytyczne strategiczne • Budowanie przewagi konkurencyjnej, uwzględniając, że przewaga konkurencyjna jest czasowa i wymaga zwinnego podejścia do zarządzania zmianą • Posiadanie umiejętności do zarządzania zmianą 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak wizjonerskiego myślenia • Inercja w zakresie strategii • Zbyt długi horyzont czasowy • Niedostrzeganie zmian w otoczeniu • Krótkowzroczność w myśleniu
Struktura	<ul style="list-style-type: none"> • Prosta, płaska struktura • Zmienna w sposób ciągły i efektywny • Rozluźnianie sztywnych struktur hierarchicznych • Jasno sprecyzowana odpowiedzialność • Aktywne partnerstwo i zdrowy ekosystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Silosy • Hierarchiczna struktura • Rozmyta odpowiedzialność
Procesy	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany postrzegane jako szansa • Zorganizowane i dobrze zarządzane procesy zmian • Skracanie procesu analizy nowych pomysłów przez decydentów o ich wdrożeniu • Szybkie iteracje i eksperymentowanie • Orientacja na wydajność • Przejrzystość informacyjna • Ciągłe uczenie się • Podejmowanie decyzji zorientowanych na działanie • Systematyczne badanie opinii klienta • Wykorzystanie zintegrowanego systemu informacyjnego 	<ul style="list-style-type: none"> • Biurokracja • Zalew informacji hamujący efektywne procesy myślowe • Brak zapewnienia odpowiednich warunków do rozwoju • Skomplikowane i powtarzające się procedury, w których nie ma miejsca na własną inwencję • Mała elastyczność • Niechęć do zmian • Chaos dotyczący trudności w przewidywaniu i planowaniu

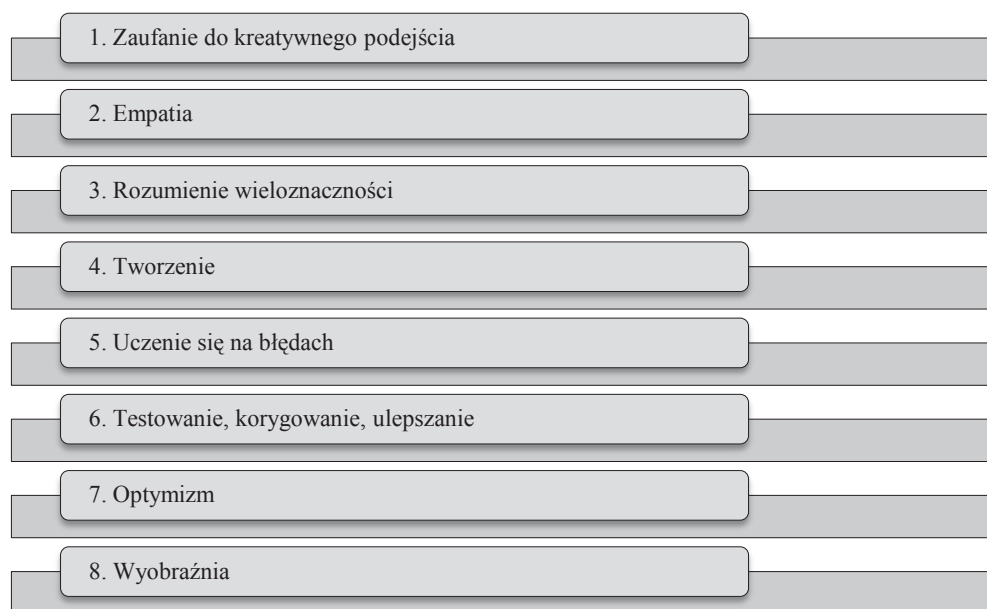
Zarządzanie ludźmi	<ul style="list-style-type: none"> • Przywództwo nastawione na służenie innym • Przedsiębiorczość • Mobilność ról • Różne formy stymulacji do działania • Motywowanie do ciągłego poszukiwania usprawnień w codziennej pracy • Docenianie kreatywnych rozwiązań • Uczenie się na błędach • Zachęcanie pracowników do ciągłego rozwoju • Współpraca ze specjalistami z innych dziedzin/branż • Interdyscyplinarne zespoły • Zachęcanie do podejmowania ryzyka • Nagradzanie za innowacje 	<ul style="list-style-type: none"> • Unikanie odpowiedzialności • Brak czasu na refleksje, szczególnie na stanowiskach kierowniczych • Brak stymulacji, pochwał, wsparcia do tworzenia kreatywnych rozwiązań • Krytykowanie pomysłów • Strach przed poniesieniem porażki
Technologia	<ul style="list-style-type: none"> • Ewolująca architektura technologiczna, wspierające systemy i narzędzia • Praktyki rozwoju i dostawy technologii nowej generacji • Proste narzędzia/aplikacje do zarządzania projektami (np. Monday, Jira, Slack, Evernote, Canva, Wiki) 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak wykorzystania nowych technologii • Przerost wykorzystania technologii • Przytłaczająca ilość oprogramowania, które trzeba wykorzystywać do sprawnego działania w grupie podczas pracy nad projektem • Zbyt skomplikowane i sztucznie dobrane narzędzia utrudniające wykonywanie codziennych obowiązków
Przestrzeń	<ul style="list-style-type: none"> • Design miejsc pracy mający znaczenie dla kreowania innego sposobu myślenia • Przestrzeń, kolorystyka • Oświetlenie • Możliwość wyjścia poza mury organizacji • Części wspólne sprzyjające interakcji lub wyciszeniu 	<ul style="list-style-type: none"> • Klaustrofobiczna przestrzeń • Brak światła • Brak polityki otwartych drzwi

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lipka i Waszczak, 2012; Serrat, 2009).

6. Analiza dobrych praktyk stymulujących kreatywność

Wiele z największych i najbardziej innowacyjnych firm realizuje różne strategie, żeby w kreatywny sposób konkurować z otoczeniem. Nie tylko dostarczają one użytecznych produktów i usług, ale przede wszystkim tworzą doświadczenia (*customer experience*) zachwycające klientów i wzbudzające w nich chęć zakupu. Większość z nich stosuje z powodzeniem myślenie projektowe. Obecnie o przewadze konkurencyjnej decydują detale, dlatego też niektóre firmy (np. Amazon, Kindle, Procter&Gamble, eBay, Target, Home Depot, Facebook, Google Docs, Cisco Systems) zaczęły skupiać się na doświadczeniach zakupowych klienta, czyli tzw. *customer journey* (Kagner, 2013). Wyjście od potrzeb użytkownika końcowego i lepsze poznanie jego *customer journey* (podróży klienta) owocuje zatem innym sposobem myślenia na temat zrozumienia zmieniających się oczekiwań klientów. Sam sposób reagowania na nie musi być zwinny, żeby był skuteczny i dostosowany do nowej rzeczywistości. Śledzenie *customer journey* odbywa się poprzez wykorzystywanie rozmaitych narzędzi, m.in. Service Safari, Service Blue Print, pozwalających na zbieranie informacji od klientów poprzez formalne i nieformalne działania (pilotáže, inkubatory). Daje to w rezultacie możliwość sprawdzenia, jak można służyć klientom w lepszy sposób. Często odbywa się to poprzez stałe skanowanie środowiska, regularną ocenę postępów, czy nowe działania (usługi, produkty) warto kontynuować, czy też należy ich zaprzestać. Kreatywnym podejściem wykazują się firmy (np. Shimano, Procter&Gamble, Apple, HBO, Bank of America, Intel, Hewlett-Packard), które stymulują pracowników do innego sposobu myślenia, komunikowania się przez stosowanie rozmaitych narzędzi do zarządzania projektami i wykorzystywanie metodologii *Design Thinking* (Brown, 2009).

Design Thinking (DT) to metoda współpracy z klientem wywodząca się z branży kreatywnej. Składa się z pięciu kluczowych etapów, takich jak: empatia, diagnoza potrzeb, generowanie pomysłów, prototypowanie, testowanie. Najpierw poznajemy potrzeby użytkownika, potem definiujemy problemy, z którymi chciałby się zmierzyć, tworzymy ich rozwiązania, następnie budujemy prototypy i na końcu testujemy wynik z użytkownikami. Oprócz liniowego procesu z kolejnymi etapami *Design Thinking* jest też pewnego rodzaju sposobem myślenia, który towarzyszy podczas pracy według tej metody, bazując na kreatywności, eksperymentowaniu, stawianiu hipotez, kwestionowaniu, ryzykowaniu i ostatecznie decydowaniu, czyli dokonywaniu najlepszych wyborów (Wolińska-Skuza, 2016). Metoda *Design Thinking* jest skuteczna wtedy, kiedy pracownicy mają zaszczerpione odpowiednie nastawienie do rozwoju, czyli *mindset* nakierowany na rozwój umiejętności (Dweck, 2006), w tym kreatywnych. *Mindset* (rys. 3) to nastawienie, sposób myślenia i podejście do zadań, które objawia się szczególnie w eksperymentowaniu, testowaniu, tworzeniu nowych rozwiązań czy innowacyjnych produktów lub usług (Lockwood, 2010). W myśleniu projektowym wiąże się to silnie z umiejętnością przewidywania, wizualizowania, tworzenia lepszych lub udoskonalonych rozwiązań.



Rys. 3. *Mindset* w myśleniu projektowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kelly, Littman i Peters, 2011).

Jednym z warunków stymulujących kreatywność jest stworzenie kultury organizacyjnej stymulującej ciągły rozwój wyobraźni pracowników. Wiele najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw świata szczyty się kulturą inspirującą do twórczego myślenia. Firma MasConsulting w ciągu ostatnich dziesięciu lat (2009-2019) przebadła różnego typu organizacje, zadając m.in. pytanie, czy i w jaki sposób eksperymentują one, wykorzystując kreatywność poprzez stosowanie różnych elementów sztuki do rozwiązywania problemów biznesowych. Na podstawie tych obserwacji przeprowadziła szereg szkoleń, warsztatów, programów, które pomagają współczesnym liderom poszukiwać w sobie sposobów na rozwijanie kreatywności (tab. 5). Zauważono, że niewielka liczba stymulacji może w błyskawiczny sposób zmienić sposób myślenia i patrzenia na codzienne wyzwania współczesnych liderów. Na podstawie tych analiz stworzono programy, które pomagają liderom wyzwalać kreatywność i myśleć w sposób twórczy (*out of the box*).

Wiele z tych programów wykorzystuje sposób myślenia wybitnych artystów, głównie nakierowany na elastyczność i zwinność. Prześladowany został dogłębnie sposób myślenia, jakim kierowali się w swojej pracy twórczej Leonardo da Vinci oraz Pablo Picasso. Spojrzenie na sylwetki tych artystów i przeanalizowanie ich sposobu podejścia do pracy inspiruje do podejmowania wyzwań w kierunku baczniejszej obserwacji otoczenia, eksperymentowania, podejmowania ryzyka oraz wciąż nowych prób szukania jak najlepszych, najtrafniejszych rozwiązań, burzenia

Tabela 5. Przykłady programów stymulujących kreatywność wśród pracowników

Przykłady warsztatów/ programów kreatywnych	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mentoring Art</i> – różnorodne programy dla firm nakierowane na rozwój kreatywności • <i>Design Thinking</i> – warsztaty z efektywnego zarządzania projektami i procesami w organizacji w oparciu o autorską metodologię prowadzenia projektów • Zarządzanie przez Orkiestrę – warsztaty strategiczne w obszarze zarządzania procesem zmian w organizacji z wykorzystaniem orkiestry symfonicznej • Strategia pędzla i farby – warsztaty doskonalące umiejętności tworzenia wizji i realizacji celów strategicznych z wykorzystaniem technik artystycznych • <i>Out of the box Thinking</i> – warsztaty dla liderów nakierowane na myślenie poza schematem w stylu Leonarda da Vinci i Pabla Picassa • Warszawska Jesień – warsztaty z budowania zaangażowania i komunikacji w zespole z wykorzystaniem instrumentarium perkusyjno-rytmicznego • Teatr improwizacji – warsztaty strategiczne doskonalące sztukę podejmowania decyzji z wykorzystaniem technik scenicznych • <i>Making an Impact</i> – sztuka prezentacji i wystąpień publicznych prowadzona we współpracy z aktorami • Klub Kultury dla Biznesu – programy dla firm będące cyklem spotkań i warsztatów dla liderów w oparciu o dostarczanie wiedzy, opinii i poglądów o gospodarce i biznesie. Promowanie działań wspierających rozwój osobisty liderów. Inspirowanie do czerpania doświadczenia z różnych źródeł i zdobyczy intelektualnych, w tym również ze świata sztuki
---	---

Źródło: (Mas Consulting, b.d.).

tego, co jest stałe, i tworzenia nowych, lepszych rozwiązań (Temple, 2017). Obaj artyści, choć żyli w różnych czasach, mieli wiele cech wspólnych, takich jak ogromna pracowitość, ponadprzeciętna produktywność, wyrażona w wielkiej ilości prac, skuteczność, niepoddawanie się, stałe wymyślanie czegoś nowego, eksperymentowanie, jak również zapisywanie swoich obserwacji i refleksji. Obaj artyści uznani są za jednych z najbardziej kreatywnych. Czerpanie z ich doświadczeń i przełożenie tego na dzisiejszy sposób działania może uruchomić nowe pokłady energii i wyzwolić inny sposób myślenia, w szczególności wśród liderów kierujących interdyscyplinarnymi zespołami tworzonymi na potrzeby określonych projektów. Kluczem do sukcesu jest poszukiwanie i rozwijanie nowych umiejętności oraz stawianie właściwych pytań. Poniższe przykłady pokazują, jak w praktyce siedem kluczowych umiejętności wykorzystywanych w codziennej pracy przez Leonarda da Vinci i Pabla Picassa może być wykorzystane przez współczesnych liderów do stymulowania i doskonalenia kompetencji kreatywnych (Gelb, 2017).

1. *Curiosita* – wieczna ciekawość świata na drodze twórczego rozwiązywania problemów i sztuka stawiania właściwych pytań. Umiejętność zadawania odpowiednich pytań pozwala innowatorom przetrwać *status quo* i szukać nowych, optymalnych możliwości. Większość liderów w obecnej rzeczywistości szuka odpowiedzi na pytanie, co zrobić, aby w efekcie swoich działań doprowadzić do powstania nowatorskiego rozwiązania.

2. **Dimonstrazione** – konsekwentne poszerzanie wiedzy poprzez budowanie doświadczenia, ćwiczenie w sobie sztuki cierpliwości i wytrwałości oraz gotowości do uczenia się na błędach. Szukanie źródeł wiedzy w doświadczeniu (*best practicies*). Technika kruszenia, burzenia (*deconstruction*, styl często wykorzystywany przez Pabla Picassa) – niepoohamowana krytyka już istniejących rozwiązań. Doskonalenie umiejętności poszukiwania najlepszych rozwiązań poprzez testowanie, eksperymentowanie, uczenie się na błędach i wyciąganie wniosków z niepowodzeń, w szczególności stosowane w myśleniu projektowym z wykorzystaniem metodologii *Design Thinking*.

3. **Sensazione** – umiejętność doskonalenia inteligencji zmysłowej, kształtowanie wrażliwości i ostrości zmysłów, świadomego koncentrowania się na wyobrażeniu pożądanego procesu lub rezultatu. Zmiana ustawienia obiektu często stosowana przez Pabla Picassa i Leonarda da Vinci, powodująca zmianę perspektywy spojrzenia na problem, umiejętność przewycięzania przeszkód w myśleniu.

4. **Sfumato** – gotowość do zaakceptowania wieloznaczności, paradoksu i niepewności. W codziennej pracy to umiejętność akceptacji ciągłości zmian, niepewności jutra oraz zachowanie równowagi w obliczu paradoksu.

5. **Arte/scienza** – umiejętność dochodzenia do równowagi pomiędzy nauką a sztuką, logiką a wyobraźnią. Myślenie „całym mózgiem”, prawą i lewą półkulą. Rozwijanie synergii pomiędzy arte a scienza w codziennym/zawodowym myśleniu, planowaniu i rozwiązywaniu problemów. Testowanie niezależności myślenia. Wykorzystywanie narzędzi typu mapowanie myśli (*mind mapping*) do przestrzennego sposobu zapisu informacji, który sprzyja jej przetwarzaniu, zapamiętywaniu, kojarzeniu oraz pobudza kreatywne myślenie (Stachura, 2019).

6. **Corpolita** – umiejętność kształtowania jakości życia poprzez zrównoważenie ciała i umysłu. Wiele organizacji w celu stymulowania kreatywności tworzy programy, które mają w świadomy sposób ograniczać stres i tworzyć fundament pod lepsze zarządzanie czasem pracy. W obecnej rzeczywistości grupa milenialsów wymusza większą dyscyplinę we wdrażaniu programów *Work Life Balance* (Buchanan, 2010). Dla liderów sztuką staje się poszukiwanie czasu na własne refleksje i pracę nad sobą i własną transformację.

7. **Connessione** – umiejętność poznania i zrozumienia więzi łączących wszystkie rzeczy i zjawiska. Rozwijanie kreatywności poprzez umiejętność dostrzegania związków i wzorców oraz tworzenia nietypowych kombinacji i powiązań. Rozumowanie indukcyjne poprzez szukanie analogii. Rozumowanie dedukcyjne poprzez szukanie implikacji.

Powyższe cechy, odpowiednio rozwijane, stają się warunkiem koniecznym kreatywności pracowników. Myślenie asocjacyjne, wspomagane przez zadawanie pytań, obserwacje, komunikację i eksperymenty, pozwala na katalizowanie myśli kreatywnej poprzez łączenie problemów i pomysłów z pozornie niezwiązanymi ze sobą dziedzin.

7. Podsumowanie

Paradygmat zwinności we współczesnych organizacjach podnosi rozwój kreatywności pracowników do rangi celów strategicznych zarządzania zasobami ludzkimi. Tworzenie środowiska do kreatywności wymaga zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki któremu innowacje są wdrażane, a nie pozostają tylko deklaracjami, zaś kreatywne zachowania i indywidualne wartości pracowników są wspierane przez organizację, zapewniając infrastrukturę dla innowacji.

W artykule zostały przedstawione założenia koncepcji zwinnego ZZL oraz sposoby zmian w procesie oceny i motywowania pracowników, które służą kształtowaniu postawy kreatywności. Wskazano kluczowe czynniki determinujące i warunki sprzyjające rozwojowi kreatywności pracowników, zwrócono także uwagę na potencjalne bariery w tym procesie. Wśród przeszkód dla tworzenia środowiska wspierającego kreatywność wymieniono m.in. brak perspektywicznego myślenia, hierarchiczną strukturę, biurokrację, rozmytą odpowiedzialność, strach przed poniesieniem porażki, brak eksperymentowania i uczenia się na błędach. W organizacjach zwinnych istotną funkcję pełnią zespoły projektowe, które dzięki postawom kreatywnym tworzą nowe i użyteczne rozwiązania, często przełomowe, a nawet innowacyjne. W związku z tym artykuł zawiera bogaty katalog czynników sprzyjających takim postawom. Tym, co szczególnie stymuluje kreatywność, jest nowe kształtowanie sposobów pracy nastawione na eksperymentowanie, testowanie, szybsze podejmowanie decyzji, ale także umiejętności adaptacyjne do często zmieniających się warunków i akceptacja krzywej zmiany.

Nastawienie (*mindset*) do kreatywnego podejścia czy stymulowanie do kreatywnego myślenia może się odbywać na wiele sposobów poprzez wspomniane w artykule programy, warsztaty, szkolenia, a także, w dużej mierze, w trakcie codziennej pracy nakierowanej na twórcze myślenie, łączenie różnych pomysłów w oryginalny sposób, przyjmowanie nowych założeń, widzenie rzeczy z innej perspektywy w celu poszukiwania lepszych rozwiązań. Wymienione przykłady dobrych praktyk wskazują na to, że najbardziej innowacyjne organizacje podejmują różne działania, żeby w kreatywny sposób konkurować z otoczeniem, tworząc doświadczenia, które w najwyższym stopniu odpowiadają oczekiwaniom klientów. Mogą one stanowić inspirację do pogłębionych badań w obszarze zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności do analizy i oceny efektów dobrych praktyk w zakresie rozwoju kreatywności pracowników.

Literatura

- 12th State of Agile Report. (b.d.). Pobrano 22 lutego 2017 z <https://explore.versionone.com>
- All-Agile HR? (2018). *Erkenntnisse zum Reifegrad der HR-Funktion in der agilen Transformation* (DGFP, Kienbaum, Whitepaper).
- Agile Manifesto. (b.d.). Pobrano 13 grudnia 2018 z <https://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>

- Andrzejewski, A., Kawecka, K. i Marciniak, T. (2020). Zwinne praktyki. *ICAN Management Review Polska*.
- Bennis, W., Goleman, D. i O'Toole, J. (2009). *Transparency: How leaders create a culture of candor*. San Francisco: J-B Warren Bennis Series.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Collins.
- Buchanan, L. (2010). Meet the Millennials. *Inc*, 32(7).
- Cafferkey, K. i Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organisational climate. *Personnel Review*, (5).
- Czainska, K. (2013). Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielona-rodowościowych. *Nauki Ekonomiczne*, (24).
- Crocitto, M. i Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility, *Industrial Management and Data Systems*, 103(6).
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Dweck, C. S., i Hogan, K. (2016). How Microsoft uses a growth mindset to develop leaders. *Harvard Business Review*.
- Gelb, M. (2017). *Mysleć jak Leonardo*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Gołębiowska, E. (2013). Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV(12), II. Pobrano z <http://piz.san.edu.pl>
- Hill, L. (2014). Collective genius: The art and practice of leading innovation. *Harvard Business Review*.
- Jagoda-Sobaluk, D. (2018). Projektowanie i wdrażanie rozwiązań innowacyjnych. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 114.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz, M. (2017). Organizacja samoangażująca w polskich realiach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 43(3).
- Kagner, E. (2013). *5 skills every leader needs to succeed in the digital world* (IESE Publishing, Information Technologies Leadership and People Management, ART-2412-E). Barcelona.
- Kelly, T., Littman, J. i Peters T. (2011). *The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. New York: Random House.
- Korkosz-Gębska, J. (2014). *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem*. Pobrano z http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_956.pdf
- Kosiec, R. (2019). *Wybór narzędzi do zarządzania projektami*. Pobrano z <https://deviniti.com/pl/monday-app/wybor-narzedzia-do-zarzadzania-projektami/>
- Krawczyk-Sokołowska, I. (2014). Kreatywność stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie. *Zeszyt Naukowy*, (162).
- Lipka, L. i Waszczak, S. (2012). Ekonomika kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulatora wzrostu społeczno-gospodarczego. *Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Studia Ekonomiczne*, (114).
- Lockwood, T. (2010). *Design Thinking. Integrating innovation, customer experience, and brand value*. New York: Allworth Press.
- Manifesto for Agile Software Development. (2018). Pobrano 13 grudnia 2018 z <https://agilemanifesto.org>
- MasConsulting. (b.d.). Pobrano z <http://art.masconsulting.pl/uslugi#ProgramyIWarsztaty>
- Moczydłowska, J. (2018). Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych – perspektywa kadry menadżerskiej. *Zeszyt Naukowy*, (161). Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Olak, A. (2017). Organizacja zwinna – wyznaczniki oraz kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa. *E-mentor*, (1).
- Prats, M. J., Siota, J., Gillespie, D. i Singleton, N. (2018). *Organizational agility*. IESE Business School University of Navarra, Oliver Wyman.

- Raport. (2019). *Skuteczne i sprawiedliwe wynagrodzenia – perspektywa menedżerów i pracowników*. Warszawa: SGH.
- Rahn, M. (2018), *Agiles Personalmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, BestMasters. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23022-7_6
- Rostkowski, T. (2014). Struktura procesu zarządzania kapitałem ludzkim. W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Sajdak, M. (2013). Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 4(1).
- Serrat, O. (2009). *Harnessing creativity and innovation in the workplace*. Cornell University ILR School.
- Skrzypek, E. (2014). Kreatywność a zarządzanie wiedzą. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Szkoły Ekonomicznej*, 1(24).
- Stachura, T. (2019). *5 sposobów na usprawnienie biznesu dzięki mapom myśli*. Pobrano z: <http://mapy-mysli.net/mapy-mysli/5-sposobow-na-usprawnienie-biznesu-dzieki-mapom-mysli/>
- Szymańska, B. i Staroń, P. (2018). *Kreatywna przestrzeń dla millenialsów i zillenialsów, czyli jak pobudzić wyobraźnię i dać przestrzeń do pracy*. Pobrano z <http://www.fpiec.pl/futopia/kreatywna-przestrzen-dla-millenialsow-zillenialsow-czyli-jak-pobudzic-wyobraznie-dac-przestrzen-pracy>
- Temple, C. (2017). *Picasso's brain: The basis of creative genius*. United Kingdom: Little, Brown Book Group.
- Warzybok, M. (2017). *Dokąd zmierza HR w 2017?* (12th State of Agile Report). Pobrano 24 lutego 2017 z www.aon.pl
- Włodarkiewicz-Klimek, H. (2018). *Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności przedsiębiorstw opartych na wiedzy*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Wolińska-Skuza, A. i Skuza, M. (2019). *Wpływ Design Thinking na rozwój przedsiębiorczości*. Edukacja Ekonomistów i Managerów. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

CONDITIONS FOSTERING AND LIMITING EMPLOYEES' CREATIVITY IN AGILE ORGANIZATION

Abstract: The effective functioning of an agile organization requires appropriate adaptation of solutions in the field of human capital management to its essence. The creativity of its employees is a key challenge and condition for the success of an agile organization. Therefore, the conditions for shaping this competence will be discussed. The authors will present a model of human capital management system in an agile organization and indicate specific features and tools. Based on this background, they will explain the significant differences between flexible and agile human capital management. The aim of the article is to identify factors contributing to the development of employee creativity, as well as to reveal potential barriers in this process. A review of the literature on the subject and the results of secondary research have been used to develop it further. The bases for conclusions are the results of the case studies and good practices of the companies successfully applying agile management.

Keywords: creativity, agility, flexibility, agile organizations, agile human capital management.