

СЕКЦІЯ 2

СОЦІАЛЬНІ СТРУКТУРИ ТА СОЦІАЛЬНІ ВІДНОСИНИ

ВИВЧЕННЯ РОЛІ HR У СПРИЯННІ ІННОВАЦІЯМ І КРЕАТИВНОСТІ НА РОБОТІ В МІЖКУЛЬТУРНИХ УМОВАХ

EXPLORING HR'S ROLE IN FOSTERING INNOVATION AND CREATIVITY AT WORK IN CROSS-CULTURAL SETTINGS

Стаття присвячена визначенню місця та ролі HR у формуванні передумов для розвитку інновацій та креативності в сучасному бізнесі, який у післякарантинний період та через воєнні дії на території України дедалі більше вимушений функціонувати в міжкультурних умовах. В роботі деталізовано базові фактори формування національної моделі HR-політики та HR-менеджменту, зацентовано увагу на тому, що схильність до креативності та інновацій здебільшого формується під дією зовнішнього середовища і задача відділів HR полягає в тому, щоб стимулювати розвиток креативного мислення працівників та створювати умови для розвитку інноваційних ідей. Також в роботі проведено аналіз статистичних даних, що відображають кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за категоріями персоналу за 2010-2020 роки, при цьому доведено, що кількість працівників, орієнтованих на інноваційну активність щороку скорочується, проте така ситуація стосується класичного розуміння інновацій, тоді як креативному підходу та новаціям в бізнесі місце є практично на кожному підприємстві. В роботі зроблено акцент на тому, що спеціалісти HR-відділів компаній мають здійснювати пошук новітніх методів та інструментів стимулювання працівників до прояву креативного мислення, що матиме позитивний ефект для розвитку бізнесу. При цьому HR-відділи повинні бути зосереджені на створенні сприятливих умов для виникнення креативних ідей. Автором деталізовано методи стимулювання креативності у співробітників, доведено, що ці методи повинні стимулювати у респондентів та розробників нових ідей потяг до креативності, що створюватиме передумови для розвитку підприємства, його товарів, економіки та суспільства загалом. Основна увага приділяється саме формуванню середовища для комфортного розвитку кожного співробітника, як особистості, в результаті чого він своїми ідеями збагачуватиме інформаційний простір компанії, в якій працює.

Ключові слова: інновація, креативність, HR-відділ, HR-політика, методи сти-

мулювання креативності, розвиток, ідея, організаційна культура, крос-культурний менеджмент.

The article is devoted to determining the place and role of HR in the formation of prerequisites for the development of innovation and creativity in modern business, which in the post-quarantine period and due to military actions on the territory of Ukraine is increasingly forced to function in intercultural conditions. The work details the basic factors of the formation of the national model of HR policy and HR management, focusing on the fact that the propensity for creativity and innovation is mostly formed under the influence of the external environment, and the task of HR departments is to stimulate the development of creative thinking of employees and create conditions for the development of innovative ideas. The work also analyzed statistical data reflecting the number of employees engaged in scientific research and development by staff category for 2010-2020, while proving that the number of employees focused on innovative activity is decreasing every year, but this situation applies to classical understanding of innovation, while a creative approach and innovations in business have a place in almost every enterprise. The work emphasizes the fact that specialists of HR departments of companies should search for the latest methods and tools for stimulating employees to display creative thinking, which will have a positive effect on business development. At the same time, HR departments should focus on creating favorable conditions for the emergence of creative ideas. The author details the methods of stimulating creativity among employees, it is proved that these methods should stimulate the desire for creativity in respondents and developers of new ideas, which will create prerequisites for the development of the enterprise, its products, the economy and society in general. The main focus is on creating an environment for the comfortable development of each employee as an individual, as a result of which he will enrich the information space of the company in which he works with his ideas.

Key words: innovation, creativity, HR department, HR policy, methods of stimulating creativity, development, idea, organizational culture, cross-cultural management.

УДК 37.013.43:81:378.4
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.41.2>

Баннікова К.Б.

к.соціол.н.,

директор із залучення талантів

та управління персоналом

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Постановка проблеми. Реалії сучасної світової економіки вимагають від власників бізнесу не лише створення економічних та фінансових передумов для його стабільного розвитку, але й постійного впровадження інновацій та наявності креативності. Така ситуація обумовлюється тим, що практично в усіх біз-

нес-середовищах присутня значна конкуренція і лише найбільш прогресивні та проактивні компанії зберігають здатність до розвитку. Здатність впроваджувати інновації та спроможність до креативу в першу чергу залежить від співробітників компанії. В свою чергу, пошуком та підбором креативного та здатного

до інновацій персоналу займаються саме спеціалісти з HR.

В цьому контексті, виникає нагальна потреба визначення ролі HR у сприянні інновацій і креативності на роботі в міжкультурних умовах із визначенням впливу інноваційних та креативних активностей на розвиток компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика впровадження інноваційних та креативних технологій в діяльність компаній з позиції HR, а також особливості реалізації політики HR в міжкультурному просторі привертають увагу багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких окремо варто відзначити таких: Вакуленко Ю. В., Галич О. А., Гринько Т. В., Дороніна М. С., Ігнатенко Р. В., Крутько Т. В., Омельченко С. О., Петряєв О. О., Петяк О. В., Романов А. Р., Руденок А. І., Терещенко І. О., Томас А., Ульянова Л. П., Ханецька Н. В., Чайка Ю. М., Яковенко І. В.

Проте, незважаючи на значний інтерес науковців до проблеми HR та впровадження інноваційних та креативних ідей в бізнес-просторі, залишається невизначеною роль HR саме у сприянні інноваціям і креативності на роботі в міжкультурних умовах.

Мета статті полягає у визначенні ролі HR у сприянні інноваціям і креативності на роботі в міжкультурних умовах.

Виклад основного матеріалу. Активна глобалізація економіки в останні десятиліття та інтеграція українського бізнесу в міжкультурний простір створюють труднощі для активного розвитку системи управління персоналом. Зараз ці труднощі стають більш відчутними, оскільки через воєнні дії деякі власники вимушені переміщувати бізнес та адаптуватися до культурних особливостей іншого регіону чи країни. Невипадково, нині такі поняття як «національна модель розвитку», «національна модель управління» і «національна модель HR-менеджменту» стають дедалі популярнішими термінами і викликають великий дослідницький інтерес, як у наукових колах, так і у HR-менеджерів різних країн світу. У загальному вигляді під моделлю HR-менеджменту розуміють сукупність ідей, принципів, методів та стилів управління персоналом, домінуючих підходів до ухвалення рішень, а також характер та зміст взаємовідносин між керівником та підлеглими у процесі реалізації цих рішень. Метою вивчення особливостей реалізації підходів HR-менеджменту в міжкультурних умовах є не стільки самі по собі їх специфічні форми, але й шляхи проактивного інноваційного розвитку певної країни чи регіону, пошук найбільш придатних методів, засобів та шляхів пристосування управління до загальних умов відтворення.

Необхідно підкреслити, що з точки зору формування ефективної господарської або

управлінської моделі, питання полягає не в тому, яка національна практика або система управління персоналом краща сама по собі, а те, якою мірою вона відповідає спектру соціально-економічних і духовно-культурних, потреб розвитку, сприяє найкращому використанню ресурсів, впровадженню креативних ідей та інновацій.

Формування національної моделі HR-менеджменту відбувається під впливом низки чинників. Критерієм виділення груп чинників є природа факторів, що детермінують систему керування персоналом. Найбільший вплив на формування національної моделі HR-політики та HR-менеджменту мають чотири групи факторів:

- особливості географічного положення,
- особливості розвитку культури та науки (передумови для інноваційного та креативного розвитку),
- особливості менталітету та соціального укладу,
- особливості соціально-економічного розвитку (рис. 1).

Як бачимо з рис. 1, на ступінь креативності та здатності до інновацій в першу чергу впливає зовнішнє середовище, в якому знаходиться бізнес та, відповідно, працівники. Здебільшого, креативність в працівниках виховується в процесі здобуття освіти та професійного становлення, але менталітет та схильність суспільства до інноваційного розвитку також має суттєве значення.

Загалом, під впливом груп факторів, окреслених на рис. 1, соціально-трудова відносина розвиваються в різних країнах різними темпами, призводячи до різного поєднання всіх відносин та елементів господарського, соціального та суспільного механізму. Саме множина поєднання різних факторів призводить до формування унікальної національної моделі управління персоналом, яка враховує культурні особливості та створює передумови для міжкультурного обміну.

Варто також відзначити, що більшість прогресивних компаній сьогодні орієнтовані на міжнародний обмін ідеями та міжкультурну взаємодію, що підтверджується активним міжнародним рухом інтелектуального капіталу.

В контексті того, що було доведено вплив зовнішнього середовища, зокрема держави, на схильність бізнесу до креативного та інноваційного розвитку, доцільним є розгляд ступеню орієнтованості Українського суспільства на впровадження інновацій. За даними Державної служби статистики України [7], загальна кількість працівників, що задіяні у виконанні наукових досліджень та розробок скорочується, при цьому така тенденція характерна для всіх сфер бізнесу. Дані офіційної статистики наведено в табл. 1.

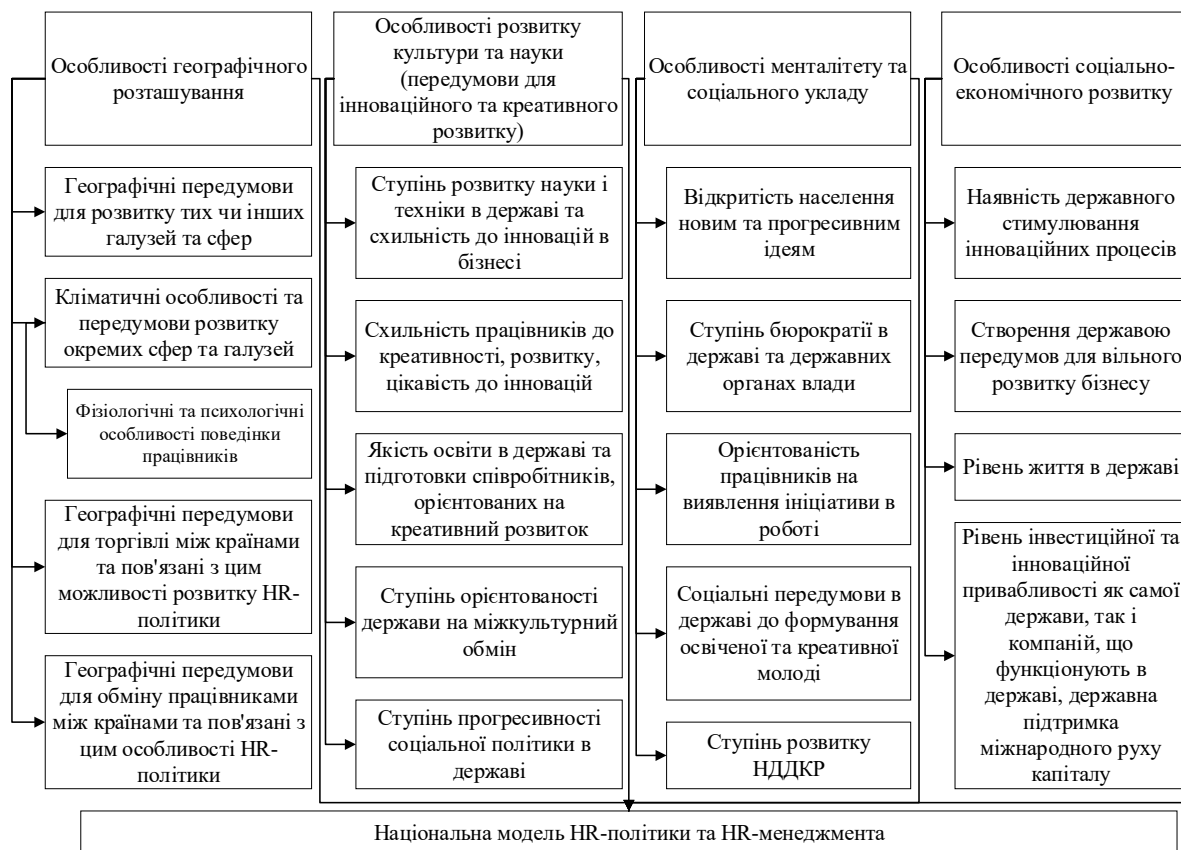


Рис. 1. Базові фактори формування національної моделі HR-політики та HR-менеджменту

Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за категоріями персоналу за 2010-2020 роки

Таблиця 1

Рік	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок - усього, осіб	У тому числі					
		дослідники		техніки		допоміжний персонал	
		осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	осіб	у % до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок
2010	182484	133744	73,3	20113	11,0	28627	15,7
2011	175330	130403	74,4	17260	9,8	27667	15,8
2012	164340	122106	74,3	15509	9,4	26725	16,3
2013	155386	115806	74,5	14209	9,2	25371	16,3
2014	136123	101440	74,5	12299	9,0	22384	16,5
2015	122504	90249	73,7	11178	9,1	21077	17,2
2016	97912	63694	65,1	10000	10,2	24218	24,7
2017	94274	59392	63,0	9144	9,7	25738	27,3
2018	88128	57630	65,4	8553	9,7	21945	24,9
2019	79262	51121	64,5	7470	9,4	20671	26,1
2020	78860	51427	65,2	7117	9,0	20316	25,8

Дані офіційної статистики представлені лише до 2020 року, однак можна припустити, що в післякарантинний період та з початком воєнних дій на території України більш високої

активності в інноваційній сфері від українських підприємств очікувати не варто.

Отже, можна підсумувати, що національна модель HR-політики та HR-менеджменту

повинна враховувати скорочення кількості підприємств, які активно впроваджують інновацій та формувати передумови для стимулювання інноваційного розвитку та креативності в бізнесі.

В цьому контексті цікавою є думка Дороніної М. С. [6], яка вказує, що лише повністю вмотивований та зацікавлений в креативному розвитку персонал здатний до активної участі у розвитку бізнесу.

Слушна думка також викладена в роботі [8], де вказано, що інноваційним для бізнесу є не лише розвиток, пов'язаний з впровадженням наукових розробок, але й креативний підхід до вирішення повсякденних задач. Наприклад, в цій статті [8] розглядається event-маркетинг, як креативний та новітній напрям організації просування продукції. Автор доводить, що новітнім буде підхід, в якому event-маркетинг буде реалізовано за однією із пропонуванних стратегій. Такими стратегіями визначено – проведення заходів (конференції, виставки, симпозиуми, концерти, промоційні виступи, форуми, презентації, VIP-заходи, вечірки і т. д.), відвідування заходів, спонсорство заходів. Визначено найпопулярніші event-заходи маркетингової діяльності, серед яких надано характеристику конференціям, семінарам, форумам, VIP-заходам, презентаціям нових товарів та pop up магазинам, вечіркам та різного роду корпоративним святкам. Отже, тут автор доводить, що поєднання креативного підходу та використання вже традиційних інструментів маркетингу може дати досить позитивні результати.

З огляду на це, роль HR полягає в тому, щоб виявити у працівників схильність до креативного розвитку на робочому місці та розвивати її.

Спеціалістам в HR сфері при роботі з персоналом необхідно враховувати, що важливими особливостями творчої (креативної) роботи є те, що ця робота потребує внутрішньої мотивації людини, знань та досвіду, а також має командний характер у сучасних умовах. А в разі міжкультурного розвитку та співробітництва, креативність полегшує адаптацію до нових умов зовнішнього середовища. В даний час виділяються такі основні умови для творчого вирішення завдання, як: знання, досвід, праця, уміння творчо мислити, особиста мотивація [15]. З урахуванням основ психології важливо відзначити, що креативні люди завжди прагнуть переглянути існуючі процедури та стереотипи, оперують сценаріями майбутнього, розглядають різні інновації, винаходять та «бачать» їхні наслідки. Вони шукають спільні риси у тому, що здавалося незрівняним, створюють несподівані комбінації можливих дій, у яких є ключ до вирішення проблеми.

Фактично, творча, креативна діяльність руйнує існуючі стереотипи, цим «звільняючи» психологічний простір нових ідей, принципів

і правил [13]. Креативність спирається на прикладну уяву, інтелект, винахідливість та самонавчання. Так, Томас А. виділяє три необхідні елементи креативності [16]:

1. Компетенція, що включає знання, навички, досвід.

2. Творче мислення, що включає гнучкість, винахідливість і наполегливість при пошуку рішення, використання методів креативного мислення.

3. Мотивація: внутрішня – особиста зацікавленість у вирішенні проблеми, прагнення до самореалізації та застосування своїх знань, зовнішня – матеріальні заохочення та просування по службі. При цьому для креативності найважливішу роль відіграє внутрішня мотивація. Результати досліджень фізіологів та психологів свідчать про те, що багато особливостей творчого мислення та поведінки людей визначаються різними функціями та рівнями розвитку двох півкуль головного мозку людини.

Здебільшого правильно вмотивувати працівника до креативного розвитку – одне з головних завдань служби HR.

Якщо ліва півкуля відповідає в основному за послідовні процеси – аналіз, логічні міркування, висновки, планування, обчислення, здібності до точних наук, короткочасну пам'ять та мовлення, то права – за безперервні, паралельні процеси, а саме: за почуття, емоції, синтез та аналіз, довготривалу пам'ять, здібності до мов та мистецтва.

Таким чином, ліва півкуля людини є в основному аналітичною і логічною, а права - синтетичною і креативною. Відповідно до цих положень, люди поділяються на два основні типи за стилем їх мислення або когнітивними відмінностями [13].

Перший тип, з лівопівкульним мисленням, віддає перевагу аналітичному, послідовному, логічному підходам до вирішення проблеми. Другий тип, з правопівкульним мисленням, віддає перевагу інтуїтивному, ціннісноорієнтованому, нелінійному підходу. Креативне мислення добре розвинене у людей другого типу, тому для виявлення цього у психології використовується безліч прийомів, різних тестів і творчих завдань.

Використання принципів психології для успішної роботи спеціаліста з HR є обов'язковою умовою. Саме тому, узагальнивши погляди різних вчених [2, 4, 3, 5, 12, 11, 14], пропонуємо представляти креативний процес у міжкультурному середовищі, як послідовність таких етапів:

1. Постановка проблеми (завдання).

2. Підготовка (вивчення завдання, збирання, класифікація та аналіз інформації, прогнозування).

3. Пошук рішення, інкубація (логічна та підсвідома обробка інформації).

4. Осяяння (нова ідея, синтез, розв'язання задачі).

5. Верифікація та оцінка (осмислення та аналіз отриманого результату).

6. Прогнозування результатів впровадження ідеї в діяльність бізнесу.

7. Презентація (доведення отриманого результату до керівництва та осіб, що ухвалюють управлінські рішення).

Крім розглянутих вище етапів, креативний процес охоплює дві фази:

дивергентну, коли формулюються різні варіанти вирішення проблеми,

конвергентну, коли проводиться аналіз та вибирається найкраще рішення.

На кожній із фаз роль HR полягає в тому, щоб підтримати орієнтованого на креативність працівника та не відмітати жодного рішення, а навпаки підтримувати всі ідеї, які можуть бути корисними для розвитку бізнесу.

Важливо, що у творчому процесі беруть участь різні ланки управління бізнесом та працівники-виконавці, реалізуючи творчий цикл «збір інформації – аналіз – синтез».

В інноваційній та креативній діяльності, перед представниками HR-відділів постає завдання розглядати розробку нових продуктів не як окремі проекти, а як безперервний процес. Завдання полягає не у визначенні остаточного образу нового продукту, а в тому, щоб одночасно формувати та задовольняти сучасні потреби споживачів. Тому креативні менеджери прагнуть не завершення, а безперервного розвитку процесу інновацій. У цих умовах виключно важливу роль у вирішенні інноваційних проблем та завдань відіграють методи та технології креативного мислення, які використовуються у креативному менеджменті для забезпечення колективного пошуку нових ідей. Ці методи можна згрупувати виходячи з їхньої орієнтації: спрямовані на зовнішнє середовище (зовнішні цільові аудиторії) та на внутрішнє середовище (персонал) підприємства. Методами, орієнтованими на зовнішнє середовище підприємства, є всі методи маркетингових досліджень, пов'язані зі збором первинної інформації про ринок:

- анкетування споживачів, клієнтів, посередників, постачальників;
- експертні оцінки спеціалістів;
- SWOT-аналіз;
- метод фокус-груп;
- маркетингові експерименти та спостереження.

В цьому контексті також варто звернутися до роботи [8], де розглядаються різні канали отримання інформації для подальшого креативного розвитку бізнесу. Автор робить акцент на тому, що необхідно використовувати якомога більше каналів отримання даних для повноти розуміння ситуації та формування спри-

ятливих умов для креативного розвитку. Автор також звертає увагу на методи означені вище.

Ці методи повинні стимулювати у respondentів та розробників формування нових ідей, що сприяють розвитку підприємства, його товарів, економіки та суспільства загалом. Методи, орієнтовані на персонал підприємства, націлені на формування нових ідей у фахівців на всіх стадіях інноваційного циклу. Умовно їх можна поділити на три групи, на основі аналізу наукової літератури [1, 9, 10].

1. Методи психологічної активізації мислення: мозковий штурм, зворотна мозкова атака, аналогії, конференція ідей, битва абсурдних ідей тощо. Саме організація цих заходів, де будуть впроваджені подібні методи психологічної активізації мислення, є однією з функцій відділу HR в стимулюванні інноваційного процесу в компанії.

2. Методи систематизованого пошуку: списки контрольних питань, морфологічний аналіз, функціональний аналіз, функціональний метод проектування Метчетт, метод фокусних об'єктів, метод гірлянд асоціацій та метафор, метод багаторазового послідовного класифікування, метод синтезу оптимальних форм.

3. Методи спрямованого пошуку: функціонально-вартісний аналіз, функціонально-фізичний метод пошукового конструювання Р. Коллера, теорія та алгоритм вирішення винахідницьких завдань Г.С. Альтшуллера.

У цілому, кожен із зазначених методів має полегшити пошук вирішення творчих завдань, без використання методу «проб і помилок», яким зазвичай користується проста людина, креативні намагання якої не спрямовує HR-менеджер. Доцільність вибору та застосування методу, що належить до тієї чи іншої групи, залежить від складності розв'язуваної задачі. А сам факт застосування того чи іншого методу – це вже зона відповідальності саме відділу HR.

В даний час, з розвитком нових технологій у всіх сферах діяльності, креативність та креативне мислення стають основними джерелами економічної цінності та приходять на зміну класичним факторам виробництва.

Висновки з проведеного дослідження. Якщо відповідати на питання про те, яку роль відіграє HR у сприянні інноваціям і креативності на роботі в міжкультурних умовах, то в першу чергу ця роль полягає у створенні сприятливих умов для розвитку креативності та інноваційної активності, а в умовах міжкультурних відносин спеціалісти HR-відділів можуть ще й враховувати особливості різних культур та використовувати їх на користь розвитку бізнесу. Від того, наскільки ефективно та доцільно використовуються методи стимулювання креативної активності, залежить здатність компанії до резуль-

тативного впровадження інновацій. Отже, переоцінити роль HR у сприянні інноваціям і креативності важко, оскільки саме HR-відділи покликані створити умови для зародження та розвитку інноваційної ідеї.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Андрейцева І. Ринок праці України: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/472/454>
2. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*, 2019. Вип. 1. С. 33-42
3. Галич О. А., Вакулєнко Ю. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
4. Гринько Т. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі : монографія. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2022. 400 с.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68.
6. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20 – 22.
7. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Ігнатенко Р.В. Event-маркетинг як різновид креативних рішень маркетингової діяльності». *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, вип. 1 (53) (Серпень), 107-10. URL: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-1-53-19>
9. Ничкало Н. Г. Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи: монографія. НАПН України, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, 2020. 446 с.
10. Омельченко С. Навчання та розвиток співробітників: головне – система. *Управління персоналом*. 2021. № 12. С. 57-62. 15.
11. Романов А. Асиметрії ринку праці та механізми їх регулювання в умовах досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний аналіз. Тернопіль*. 2019. Том 29. № 4. С. 58-66.
12. Руденок А.І., Петяк О.В., Ханецька Н.В. Дистанційна робота в умовах карантину та самоізоляції в період пандемії COVID-19. *ГАБІТУС*, Випуск 16. 2020. С. 204-208
13. Ульянова Л.П. Чайка Ю.М. Напрями забезпечення кадровим потенціалом сталого економічного розвитку суспільства. *Держава та регіони*. 2021. № 3 (120). С. 6–13.
14. Ульянова Л.П. Чайка Ю.М. Про підходи до дослідження змін у змісті та характері праці за умов сталого економічного розвитку. *Економічний простір*. 2021 №170. С. 12–18.
15. Яковенко І.В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції*, 20 березня 2020 року, Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. С. 257–262.
16. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p.