

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра економічної теорії

**Кваліфікаційна робота**  
освітній ступінь – бакалавр

на тему: «**МОТИВАЦІЯ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**»

Виконав: студент 4-го року навчання,

Спеціальність:

051 «Економіка»

Гнилоскуренко Олексій

Святославович

Керівник Іванова Н.Ю., \_\_\_\_\_

кандидат економічних наук, доцент

Рецензент \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ .....	5
1.1. Сутнісна характеристика поняття креативності персоналу.....	5
1.2. Сутність концепції та основні характеристики креативного капіталу ....	7
1.3. Вплив мотивації на розвиток креативності персоналу .....	9
1.4. Роль і важливість креативного персоналу під час військового стану....	11
Висновки до розділу 1 .....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРАКТИК ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ .....	15
2.1 Характеристика досвіду великих компаній зарубіжних країн .....	15
2.2. Досвід втілення креативних ідей у вирішенні криз державного масштабу на прикладі іноземних країн .....	23
Висновки до розділу 2 .....	25
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ .....	27
3.1 Характеристика рівня креативності персоналу в Україні.....	27
3.1.1 Порівняльний аналіз рівня креативності персоналу в Україні .....	29
3.2. Характеристика досвіду українських компаній .....	31
3.3. Пропозиції щодо розвитку креативності персоналу в Україні.....	39
Висновки до розділу 3 .....	42
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	46

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Тема набуває актуальності через те, що у сучасному світі, який розвивається дуже швидко, працівникам доводиться шукати інноваційні та оригінальні способи вирішення завдань. Сучасна економіка вимагає творчого підходу через зростаючу конкуренцію, швидкі темпи розвитку, а також впровадження новітніх технологій та інші фактори. Відповідно, роботодавці прагнуть збільшити мотивацію своїх команд до креативності, щоб підтримувати та покращувати свої позиції на ринку незалежно від галузі.

*Об'єкт дослідження* – поняття мотивації в контексті розвитку креативності персоналу, типи мотивації та їх вплив на розвиток креативності персоналу та поняття креативності персоналу в цілому.

*Предмет дослідження* – мотивація розвитку креативності персоналу в українських реаліях.

*Мета дослідження* – визначити форми та методи мотивації розвитку креативності персоналу на прикладі українських та іноземних компаній.

*Завдання дослідження:*

- Проаналізувати теоретичні засади креативності персоналу;
- Проаналізувати досвід впровадження мотиваційних практик в іноземних компаніях;
- Охарактеризувати рівень креативності персоналу в Україні та проаналізувати досвід впровадження мотиваційних практик в українських компаніях.

*Методи дослідження:*

- Аналітичний метод було використано при огляді наукових праць та глобальних індексів;
- Метод аналізу і синтезу використано для опису різниці у визначенні термінів та виокремлення дотичних понять;
- Метод порівняння було застосовано для співставлення методик

роботи з працівниками в різних країнах.

*Практичне застосування отриманих результатів* дозволяє розробити підходи до мотивації розвитку креативності персоналу для покращення фінансових та не фінансових показників як державних, так і приватних компаній. Дослідження має значення для організацій усіх форм власності, розмірів та видів управління. Також, розглянута тема є важливою у контексті конкурентоспроможності для формулювання державної політики, а також для освітніх та наукових установ.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Сутнісна характеристика поняття креативності персоналу

Креативність вважається однією з ключових "навичок двадцятого століття", яка повинна відігравати провідну роль у формуванні поточної та майбутньої освітньої політики й практики. Тому для вчителів, керівників та інших осіб, які прагнуть стимулювати креативність, важливо розуміти, як творчі процеси можна використовувати у роботі з людьми.

Термін «креативність» походить від латинського слова «creatio» (створення), і в перекладі з англійської означає «творчі здібності».

Дослідження в сфері креативності ведуться дуже давно і з різних аспектів, тому немає одного чіткого тлумачення поняття «креативності», і кожен науковець пропонує власне визначення. Нижче в таблиці 1.1. зібрано декілька різних прикладів.

*Таблиця 1.1.*

#### Тлумачення поняття «креативність» різними авторами

Автори	Тлумачення поняття «креативність»
Г. Велч, Г. МакФерсон	Креативність - це здатність людини використовувати свою уяву і творчість для створення рішень для складних проблем [1]
Тереза Амабайл	Креативність - продукування нових і доречних ідей [2]
М. Ранко, Н. Кайрдаг	Креативність – здатність трансформувати досвід в оригінальні та змістовні інтерпретації [3]
І. Я. Лернер	Креативність – процес створення людиною якісно нового, за допомогою інтелектуальних процедур, які не вписуються в звичні рамки різних систем операцій та дій

Складена автором на підставі джерел [1-3].

Американський психолог Абрахам Маслоу пише, що креативність є природною для всіх людей, але більшість втрачає цю здатність через вплив системи освіти, виховання та соціальної взаємодії. Він вважає, що креативні ідеї та підходи до вирішення проблем часто сприймаються як радикальні думки, які виникають в результаті діяльності окремої особи. Ці ідеї можуть бути використані як інновації та мають потенціал для комерціалізації в товар [4].

За версією авторів статті «Стандартне визначення креативності», креативність - це процес, який призводить до створення нового, корисної ідеї або продукту [5] і відрізняється від відтворення або не-виробництва. У широкому розумінні його можна розглядати як такий, що складається з чотирьох компонентів: здатність (творити), намір (творити), контекст, у якому відбувається творчість, і створений продукт, який є новим і корисним [6].

Е.П. Торренс визначає креативність як здатність гостро сприймати недоліки, нестачу знань, дисбаланс тощо. Він стверджує, що творчий акт включає кілька етапів: виявлення проблеми, пошук рішення, формулювання гіпотез, їх перевірка, модифікація та досягнення результату [7].

А в статті «Чому креативність не є більш важливою для освітніх психологів? Потенціал, пастки та майбутні напрямки досліджень креативності» автори визначають креативність як «взаємодію між здібностями, процесом і середовищем, за допомогою якої індивід або група створює відчутний продукт, який є одночасно новим і корисним, як це визначено в певному соціальному контексті» [8].

Дослідники креативності переважно погоджуються з тим, що креативність не відбувається у ментальному вакуумі. Навіть якщо творче осяяння може здатися спостерігачеві і навіть самому творцеві, що воно з'являється з нізвідки, чимало фактів свідчать про те, що креативність має включати комбінацію існуючих ідей, але комбінацію, яка є оригінальною і (у

випадку деяких визначень креативності) вирішує проблему [9]. Таке розуміння творчого механізму в минулому обговорювалося в термінах «рекомбінації» [10].

Аналізуючи поняття креативності, можна сформулювати визначення «креативності персоналу». Це сукупність інтелектуальних ресурсів працівників, які здатні генерувати нові рішення, які мають вирішальне значення для досягнення ефективності та інновацій, [11] відкриті до нових ідей, мають мотивацію до творчості, готові експериментувати і долати невдачі. Вони є важливими для досягнення цілей розвитку підприємства [12].

Важливо розуміти, які фактори впливають на розвиток креативності співробітників. До них належать життєвий досвід, якісне виховання та освіта, менша залежність від соціальних шаблонів, гнучкість у прийнятті рішень, висока наполегливість у виконанні завдань, здатність вчитися на помилках і відкритість до нових спроб. Це формує унікального працівника, який здатний генерувати максимальну кількість нових ідей для досягнення найкращих результатів.

## **1.2. Сутність концепції та основні характеристики креативного капіталу**

Розглядаючи дану тему, не можна не згадати про поняття «креативний капітал». У сучасному світі цей ресурс цінується у всіх типах організацій, від стартапів до державних структур, оскільки його ефективний розвиток безпосередньо впливає на економічну динаміку та перспективи.

Багато хто вважає креативний капітал здатністю та потенціалом окремих людей і груп генерувати ідеї або застосовувати старі ідеї новими способами чи поєднувати старі методи у нових комбінаціях. Таку діяльність різноманітно описують як креативність, дизайн, підприємництво чи інновації. В значній мірі компанії застосовують творчі процеси через

підприємницькі підходи для створення нових бізнес-ідей і бізнес-моделей [13].

Якщо раніше економіка базувалася на конкуренції за ресурсами, то зараз вона спрямована на інтелектуальний капітал. За теорією Г. Беккера, людський капітал містить у собі накопичені знання, навички та мотивацію кожного працівника. Щоб краще зрозуміти креативний людський капітал, слід проаналізувати його природу та походження. Відмінність від традиційних підходів до вивчення людського капіталу полягає в тому, що креативність розглядається як ключовий когнітивний метод інтелектуальної праці, спрямований на створення цінної та оригінальної роботи. Це передбачає розвиток у людини специфічних когнітивних здібностей, таких як метафоричне мислення, синтез, творчий підхід до вирішення завдань та дивергентне мислення [14].

Основні характеристики креативного капіталу включають:

- Інтелектуальні та творчі здібності: здатність до аналітичного мислення, генерації нових ідей та інноваційних рішень.
- Поєднання досвіду і креативності: вміння застосовувати накопичені знання та досвід у непередбачуваних ситуаціях та здатність до інновацій.
- Жага нових знань: постійне прагнення до самовдосконалення, оновлення знань та ознайомлення з тенденціями у своїй галузі.
- Навички творчості: вміння використовувати методи мозкового штурму, нестандартного мислення та генерування нових ідей.
- Висока стійкість до стресу, адаптивність та нетворкінг: здатність ефективно працювати під тиском та в умовах невизначеності, гнучкість у взаємодії з різними людьми та налагодженні корисних зв'язків.
- Відповідальність в умовах невизначеності: здатність приймати рішення і брати на себе відповідальність навіть при неповній інформації чи невизначених обставинах. [15]

### 1.3. Вплив мотивації на розвиток креативності персоналу

Розвиваючи тему мотивації, слід зазначити основні терміни, які використовуються в даній сфері. Мотивація — це рівень та зусилля, які витрачаються під час роботи [16]. Існує два типи мотивації: внутрішня і зовнішня. Внутрішня мотивація виникає на основі особистих почуттів, таких як цікавість, виклик і радість, тоді як зовнішня формується за допомогою зовнішніх стимулів, наприклад, грошової винагороди. Розглянемо ці два види докладніше.

Внутрішня мотивація визначається наполегливістю, задоволенням або інтересом до саморозвитку і участі у роботі. Вона включає такі компетенції, як інтерес до складних завдань, здатність різноманітно підходити до роботи, задоволення від процесу роботи, можливість самостійно ухвалювати рішення і вміння розставляти пріоритети.

За словами Терези Амабайл, професорки Гарвардської школи бізнесу, внутрішня мотивація складається з двох вимірів: виклику та задоволення. Вимір виклику відображає почуття, які людина отримує від розв'язання інтелектуальних завдань, що потребують зусиль. Людина відчуває прагнення довести розпочате до кінця, що стимулює її працювати, використовувати та покращувати свої навички і знання. Вимір задоволення виникає, коли людина задовольняє свої потреби у самовираженні та самоствердженні, отримуючи насолоду від самого виконання завдання, а не тільки від його вирішення.

Таким чином, внутрішня мотивація пов'язана з інтересом до складних завдань та почуттями, які виникають під час їхнього виконання. Тереза Амабайл виявила позитивний зв'язок між двома вимірами внутрішньої мотивації та креативністю [17]. Вимір виклику спонукає людей свідомо фокусуватися на подоланні перешкод, що заохочує їх до творчого підходу та нестандартних рішень. Вимір задоволення стосується емоцій та насолоди від розв'язання завдань. Цей тип мотивації сприяє створенню інноваційних

продуктів [18]. Правильне використання обох вимірів внутрішньої мотивації може привести до позитивних результатів.

Вимір задоволення в контексті внутрішньої мотивації акцентується на емоціях та відчуттях. У цьому випадку людина отримує насолоду від вирішення завдань, не зосереджуючись на пошуку конкретних відповідей. Такий вид внутрішньої мотивації сприяє розвитку інноваційних продуктів [18]. При правильному підході ефективне використання обох вимірів внутрішньої мотивації може мати позитивні результати.

Основним інструментом зовнішньої мотивації є винагороди. Зазвичай вони надаються за досягнення конкретних результатів або за прояви проактивної поведінки [19]. Серед них найчастіше виділяють дві категорії: транзакційні та реляційні винагороди.

Транзакційні винагороди мають матеріальний характер і надаються у формі премій, підвищення зарплати, оплати навчання тощо. Дослідження підтверджують, що ці види винагород позитивно впливають на загальну продуктивність працівників [20].

Річард Раян та Едвард Дечі виявили, що коли працівники знають про можливу премію, а фінансові бонуси надаються за конкретні досягнення, ефективність роботи підвищується [22]. Роберт Айзенбергер і Лінда Шенок також дійшли висновку, що творчий підхід до роботи і можливість отримати транзакційну винагороду сприяють зростанню креативності [21].

Реляційні винагороди, на відміну від транзакційних, нематеріальні і базуються на взаєминах. Вони включають похвалу, визнання, відзнаки і потребують міжособистісних навичок у комунікації з боку керівництва, щоб створити цінні взаємини [21].

Реляційні винагороди більш стійкі до копіювання конкурентами, оскільки ґрунтуються на побудові взаємин. На відміну від одноразових

фінансових стимулів, реляційні винагороди потребують постійної уваги та зусиль керівників.

Організаційно реляційні винагороди відрізняються від транзакційних у плані своїх підходів та конкурентних переваг. Проте з точки зору самомотивації підтримка, зворотний зв'язок та визнання з боку менеджерів значно підвищують творчі результати. Внутрішня мотивація також сприяє підсиленню позитивного впливу зовнішніх стимулів [22].

Дослідження доводять, що взаємодія внутрішньої мотивації із системами винагород підвищує продуктивність. Однак це питання досі викликає суперечки, і дослідження тривають. Єдине, що можна сказати з упевненістю, це те, що взаємодія між внутрішньою мотивацією та зовнішніми стимулами, як правило, позитивно впливає на креативність та інноваційну діяльність [23, 24].

#### **1.4. Роль і важливість креативного персоналу під час військового стану**

Дослідження свідчать, що країни, які створюють сприятливі умови для постійного розвитку творчого капіталу, мають більші шанси генерувати соціальну та економічну цінність для своїх громадян і суспільства [25].

Організації, які впроваджують інновації, розвивають нові методи роботи або створюють нові продукти й послуги або комбінації, зазвичай виживають і процвітають на швидкозмінних глобальних ринках. Вони отримують вигоду від свого креативного капіталу. Дослідження інноваційних компаній визначили, що ключовими факторами їхнього успіху є стратегічне бачення, лідерство з орієнтацією на інновації, ефективна командна робота, відкрита комунікація, позитивне ставлення до творчих ідей, культура підтримки інновацій, безперервний особистий розвиток і орієнтація на клієнта [26].

Сучасні події, зокрема агресія проти України з боку росії, посилили вже існуючі труднощі, спричинені пандемією COVID-19. Багато підприємств, що почали пристосовуватися до дистанційного управління, раптово зіткнулися з новою загрозою у вигляді військових дій, які принесли руйнування, втрату майна і персоналу. Дистанційне керування, яке раніше розглядалось як можливість розширення, нині стало необхідністю для виживання бізнесу.

Управління персоналом все більше набуває індивідуалізованого характеру, адаптованого до особливостей кожного підприємства. Не всі види бізнесу можуть функціонувати виключно дистанційно; деякі діяльності потребують реальних активів і проведення виробничих процесів на місці. Військові дії змусили деякі підприємства перемістити свою діяльність до безпечніших регіонів країни, де вони стикаються з незнайомим конкурентним середовищем. Важливими стають підходи, які враховують індивідуальні потреби працівників, особливо їхній емоційний стан. У кризові часи, наприклад під час війни, керування персоналом вимагає більшої комунікації, з особливим наголосом на підтримку морального та психологічного благополуччя співробітників. Також важливо забезпечити їхній фізичний захист і надати психологічну допомогу. Піклування про співробітників та їх сім'ї у таких умовах є ключовим елементом управління персоналом, що допомагає зберегти команду і готувати її до продуктивної роботи в майбутньому [27].

Сучасна війна у багатьох сенсах є лакмусовим папірцем як українського суспільства. Враховуючи величезну кількість стресу та нешаблонних ситуацій, яких раніше не було в цивілізованому світі, нам приходится придумувати нові і нові варіанти вирішення проблем.

Креативність персоналу яскраво проявляється на полі бою. Одним з прикладів можна вважати застосування FPV дронів – українські оператори на даний момент є одними з найуспішніших та найрезультативніших фахівців

цієї справи. Саме наші воїни знаходять різні варіанти креативно використовувати ці засоби ураження для максимізації результату.

Іншим прикладом може бути культура спільних зборів. Повномасштабне вторгнення показало величезну потребу військових в техніці, амуніції, тощо, і багато людей почали донатити скільки могли на якісь міні збори, або ж у великі фонди. Проте, якісь потреби середнього рівня, на 100-300 тисяч гривень (наприклад збір на ремонт машини), залишалися без належної уваги, оскільки фонди працюють з більшими запитами, а окремі волонтери не брали на себе відповідальність збирати такі суми.

В середині липня 2023 року Дар'я Червона, Аліна Межинська та Марія Романова запустили перший спільний збір для НГУ Азов [28].

Ініціатива, яка спочатку мала назву "Командний збір: 100 тиловиків Азову", передбачала, що сто учасників збиратимуть по 50 000 гривень кожний на свої індивідуальні рахунки. Після успішного завершення зборів, планувалось накопичити 5 мільйонів гривень на спільній банці для закупівлі дронів.

Однак акція виявилася надзвичайно популярною, залучивши 500 учасників замість запланованих 100, і в результаті сума зібраних коштів зросла до 25 мільйонів гривень. З часом і ця ціль виявилася недостатньою, і було вирішено зібрати 30 мільйонів гривень на 600 банках – і ця мета була швидко виконана.

Після такого успішного прикладу багато українців взяли на озброєння таку методику збирання коштів, і на даний момент спільні збори є одним з найдієвіших інструментів збору великих сум. Цей приклад є показовим в тому чому креативний персонал є важливим елементом компанії.

## **Висновки до розділу 1**

Тема креативності працівників залишається актуальною вже століттями, адже вчені постійно пропонують нові визначення і підходи до цього поняття. Особливу увагу варто приділити також ідеї креативного капіталу, що означає збирання та використання інтелектуального та творчого потенціалу в середині організацій. Ключовими характеристиками креативного капіталу є наявність інтелектуальних та творчих здібностей, здатність поєднувати досвід із новаторством, прагнення до нових знань, винахідливість, вміння вести бейнштормінг, надзвичайна адаптивність і стресостійкість, а також вміння працювати в умовах невизначеності.

Креативний капітал формується завдяки правильному використанню когнітивних, особистісних та мотиваційних ресурсів у відповідному організаційному середовищі. Коли мова заходить про мотивацію персоналу до креативності, слід враховувати два основні види мотивації: внутрішню і зовнішню. Внутрішня мотивація поділяється на вимір виклику, який стосується любові до складних завдань, і вимір задоволення, де важливі позитивні емоції від роботи. Зовнішня мотивація ж охоплює матеріальні винагороди, такі як бонуси, відпустки, зарплатні підвищення, та реляційні винагороди, що залежать від міжособистісних взаємодій у колективі. Комбінування цих видів мотивації може значно підвищити рівень креативності персоналу.

Сучасний конфлікт став справжнім випробуванням для українського суспільства, відображаючи його стійкість і адаптивність. Зіткнувшись з екстремальним рівнем стресу та ситуаціями, які не мали аналогів у сучасному світі, українцям доводиться шукати нові способи вирішення складних викликів. Тому креативності персоналу стає ще більш актуальною у суспільстві.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРАКТИК ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

### 2.1 Характеристика досвіду великих компаній зарубіжних країн

Щоб зрозуміти, як іноземні компанії мотивують розвиток креативності серед співробітників та які інструменти використовують для цього, розглянемо три провідні компанії — Google, Spotify і Netflix. Кожна з них є флагманом у своїй галузі та неодноразово визнавалася однією з найкращих компаній-роботодавців у світі.

Першою компанією в нашому списку є Google – одна з найбільших інтернет-компаній у світі [29]. Її популярність серед претендентів на роботу пояснюється цінностями, які дають співробітникам можливість реалізувати себе з різних сторін:

- **Демократія:** У Google підтримується культура демократії, де голос співробітників має вагу. Ось деякі приклади реалізації цього принципу. Щоп'ятниці проходять форуми, на яких обговорюються 20 найактуальніших питань від працівників. Існує кілька каналів для обміну ідеями та думками, зокрема бесіди в Google+, опитування, Fixits (24-годинні спринти для вирішення конкретних проблем), TGIF, а також прямі електронні листи до керівників. Регулярно проводяться опитування, де працівники оцінюють своїх керівників. Найменш ефективні менеджери отримують додаткову підтримку та навчання, що допомагає 75% з них покращити результати вже протягом кварталу.

- **Прозорість:** Google вважає співробітників найціннішим активом і тому прагне бути максимально відкритою. Це демонструє довіру до співробітників і їхнього вміння приймати правильні рішення. Виконавчий голова ділиться з працівниками практично тією ж інформацією, що й з Радою

директорів під час останнього засідання. Щотижня на зборах TGIF (проводять співзасновники компанії) виділяють 30 хвилин для сесії запитань і відповідей, під час якої співробітники можуть обговорювати будь-які теми: від стилю одягу засновників до напряму розвитку компанії.

- **Свобода у виборі способу та часу виконання роботи.** Google вірить, що, надаючи співробітникам свободу, вони можуть досягти неймовірних результатів. Дослідження професора Майкла Мармотта з Лондонського університетського коледжу показали, що ті працівники, які мають найменший контроль над своїм робочим життям, частіше за інших страждають від проблем зі здоров'ям [30].

- **Гнучкість у роботі.** Google надає співробітникам більше свободи у виборі робочого графіка та можливостей для відпочинку, будь то масаж, заняття спортом або гра у волейбол. Компанія також дозволяє кожному витратити 20% робочого часу на діяльність, яка їм подобається. Це може бути допомога в іншому проекті або навіть просто сон. Будь-яка законна та етична діяльність вітається.

Завдяки програмі 20% вільного часу Google зміг створити кілька своїх найкращих продуктів. До 2009 року майже половина продуктів цієї технологічної компанії виникла в рамках цієї програми, нижче наведено два приклади продуктів Google, які виникли в результаті 20 відсотків вільного часу:

- Gmail. Цей проєкт був розпочатий розробником Google Полом Букхейтом. Коли його попросили створити поштовий сервіс або продукт персоналізації, він за один день розробив першу версію Gmail, використовуючи код із Google Groups.
- Google Suggest. Ця функція автоматичного заповнення у Google була створена Кевіном Гіббсом, який працював над інфраструктурою для управління центрами обробки даних компанії. Використовуючи свій 20-відсотковий час для роботи над проєктом задля розваги, він поєднав найкращі

на той час технології, такі як JavaScript, великі дані та високошвидкісний інтернет. Результатом стала функція Google Suggest.

- **Розвиток навичок.** У цій організації з плоскою ієрархією інженери мають свободу обирати проекти, над якими хочуть працювати. Компанія також заохочує співробітників займатися проектами, пов'язаними з інтересами компанії. Замість навчання від старших керівників щодо протоколів виконання завдань, співробітники можуть підходити до вирішення задач по-своєму.

- **Надихаюча робота.** Однією з причин, чому люди можуть втрачати мотивацію на роботі, є одноманітні завдання без перспективи зростання. У Google все інакше — організація прагне забезпечити співробітників надихаючою роботою. Політика 20% часу, виділеного на власні проекти, є одним із заходів у цьому напрямку.

- **Радість.** Згідно з філософією Google, життя в компанії — це не лише робота. Тут багато можливостей для розваг, які допомагають співробітникам спілкуватися один з одним і насолоджуватися спільним проведенням часу. Можливості включають часті перерви, скелелазіння, пляжний волейбол, боулінг, а також творчі сесії. Проводяться тематичні дні у піжамах, маскаради та вечірки на Хелловін. Кожного першого квітня співробітники Google можуть планувати та здійснювати кумедні жарти по всьому світу [29].

Наступною компанією є Spotify — шведська компанія, яка надає послуги потокової трансляції аудіо та медіаконтенту. Станом на березень 2024 року, Spotify є одним із найбільших музичних сервісів у світі, налічуючи понад 615 мільйонів активних користувачів щомісяця, з яких 239 мільйонів є платними передплатниками [31].

Організаційна культура Spotify відображає різноманіття людських ресурсів компанії, що базується на культурних відмінностях працівників у різних офісах та ринках світу. Як провідний провайдер музичного стрімінгу, компанія використовує свою корпоративну культуру для мотивації своїх співробітників, що забезпечує ефективні основні компетенції для створення

вартості через онлайн платформу. Це важливий фактор у ланцюзі створення вартості Spotify, ресурсах, можливостях та основних компетенціях тощо. Поведінкові наслідки корпоративної культури впливають на ефективність стратегічного управління, оскільки цінності та вірування співробітників, а також звичаї та традиції організації визначають, як реалізуються стратегії для розширення конкурентоспроможності у сфері музичного стрімінгу. Корпоративна культура Spotify, разом з різними аспектами організаційного дизайну, створює робоче середовище, яке сприяє різноманітним внескам, щоб забезпечити інновації та відповідність продукту ринку для розширення онлайн сервісу.

Культурні характеристики визначають результативність людських ресурсів Spotify, особливо у вирішенні викликів на робочому місці. Ця адаптивна організаційна культура є корисною у конкурентній боротьбі на платформі музичного стрімінгу проти таких компаній, як Amazon, Pandora, Apple і Google, а також Netflix, який пропонує потенційно конкуруючий контент у жанрі музики та мюзиклів. Керівництво Spotify Technology S.A. розуміє значення своєї корпоративної культури та постійно адаптує культурні характеристики до поточних і майбутніх потреб бізнес-організації, заснованих на операційних викликах та глобальних та регіональних ринкових силах.

Основні цінності Spotify:

- Інноваційність
- Колаборативність
- Щирість
- Пристрасність
- Гейміфікація [32]

Ці основні цінності базуються на поглядах співробітників Spotify.

Швидко зростаюча компанія зі стрімінгу музики адаптується до збільшення штату працівників. Цей розвиток супроводжується додаванням нових культурних характеристик до вже існуючої організаційної культури Spotify,

що призводить до її коригування. Наприклад, в стратегії розвитку персоналу враховуються поведінкові очікування працівників, які займаються стрімінгом музики на нових ринках Латинської Америки. Основні цінності інтегровані в корпоративну культуру Spotify, проте ці цінності та загальна філософія організації є лише частиною характеристик організаційної культури компанії, яка займається стрімінгом музики.

Організаційна культура Spotify, **орієнтована на інноваційний розвиток**. Компанія розуміє потребу швидко зростати, щоб максимально підвищити свою цінність та операційну ефективність, пов'язану з економією на масштабах у сфері музичного стрімінгу. Бізнес-модель Spotify, базова стратегія та стратегії зростання потребують швидкого розвитку для оптимізації операційної ефективності та конкурентних переваг. Це зростання передбачає інновації, як-от розробку нових продуктів для покращення мобільного досвіду прослуховування клієнтів. З урахуванням вищезазначених цінностей, характеристики організаційної культури Spotify такі:

- Командна орієнтація
- Відкритість та довіра
- Ідіосинкразія та дивакуватість
- Контекстуальність

**Командно-орієнтована** корпоративна культура підтримує робочі групи, які дозволяють впроваджувати інновації через гнучку розробку програмного забезпечення, що підтримується організаційною структурою та характеристиками дизайну організації Spotify. Цей зв'язок культура-структура робить орієнтацію на команду проявом структурного дизайну компанії, що сприяє гнучкому об'єднанню, а також обміну знаннями як активом для розвитку систем, що лежать в основі сервісу музичного стрімінгу. Цей фактор організаційної культури передбачає гнучкість, яка допомагає компанії задовольняти відмінності між місцевими та регіональними музичними індустріями.

### **Організаційна культура Spotify відкрита і ґрунтується на довірі.**

Ця культурна характеристика визначає комунікацію між окремими співробітниками та командами, як-от спільна комунікація між проектними групами з розробки мобільних додатків та маркетингу. Керівники та менеджери Spotify заохочують відкритість і довіру серед співробітників частково завдяки підходу участі. Наприклад, багато менеджерів та керівників компанії залучені до тимчасових або постійних робочих команд, залежно від потреб у розвитку та функціонуванні організації зі стрімінгу музики. Ця характеристика корпоративної культури є фактором, який приваблює високоякісні таланти для роботи в компанії Spotify.

**Ідіосинкразична та дивакувата** організаційна культура робить сервіс Spotify відображенням різноманітності культурного походження її персоналу. Враховуючи принципи інклюзивності та різноманітності, цей фактор культури стосується здатності компанії встановлювати зв'язки з виконавцями та їхніми шанувальниками, а також надавати функції продукту, які персоналізують досвід цих клієнтів. Такий зв'язок та персоналізація сприяють розвитку музичної платформи на підтримку корпоративного бачення та місії Spotify. Таким чином, ця корпоративна культура підкреслює, що співробітники компанії є її працівниками так само, як і клієнтами музичного сервісу.

Корпоративна культура Spotify є **контекстуальною**, приділяючи значну увагу поточним умовам бізнес-організації та умовам індустрії дистрибуції цифрового контенту на вимогу. Ця культурна характеристика узгоджує ініціативи управління людськими ресурсами та адміністративні ініціативи з контекстом бізнес-операцій, як-от постійно змінюване середовище онлайн-музичного ринку. Spotify Technology S.A. інтегрує контекст у політики та програми для підтримки розвитку талантів і навичок, необхідних для швидкого розширення бізнесу. Цей фактор організаційної культури допомагає вмотивувати та підготувати людські ресурси для вирішення поточних і майбутніх бізнес-викликів.

## Основні аспекти корпоративної культури Spotify.

Якості організаційної культури Spotify спрямовують діяльність співробітників на розвиток та розширення бізнесу через інновації. Гнучкість, досягнута завдяки культурним факторам, узгоджується з гнучкістю, досягнутою завдяки організаційній структурі компанії. Ці фактори підтримують здорову культуру, яка формує потужний бренд, що є основною конкурентною перевагою та бізнес-силою, описаною в SWOT-аналізі Spotify. Зважаючи на цей зв'язок із конкурентною перевагою, корпоративна культура компанії сприяє операційній ефективності, фінансовій стабільності та прибутковості бізнесу перед жорсткою конкуренцією з боку інших фірм зі стрімінгу цифрового контенту. Важливо відзначити значення емоційного інтелекту керівників та менеджерів у підтримці культурних характеристик Spotify при стратегічному плануванні бізнес-інновацій. Емоційний інтелект є фактором, який визначає, наскільки успішно підприємство використовує свої людські ресурси для досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку операцій музичного стрімінгу [32].

Остання компанія в нашому списку — Netflix [33], американський провайдер медіасервісів, який фактично є домашнім кінотеатром. Їхня корпоративна культура базується на принципах розсудливості, безкорисливості, відповідальності, комунікації, залученості, цілеспрямованості, інноваційності та цікавості. Ці цінності розвиваються через кілька ключових напрямків:

- **Цінність команди:** Основна філософія полягає у принципі "люди перед процесом". Компанія цінує чесність, пристрасть, інноваційність та допитливість. Щоденний конструктивний зворотний зв'язок допомагає працівникам і командам вдосконалюватися. Працівників оцінюють за допомогою «тесту охоронця» (Keeper test), який визначає, чи хотіли б керівники залишити того чи іншого члена команди, якби він/вона захотів(ла) піти з компанії.

- **Команда мрії:** Ідеальна команда складається з висококваліфікованих спеціалістів, які ефективно працюють разом. Успіх забезпечується високою продуктивністю та співпрацею. Netflix впроваджує цю концепцію, винагороджуючи найталановитіших працівників.

- **Свобода та відповідальність:** Компанія надає своїм працівникам велику свободу, але очікує відповідального ставлення до роботи. Відчуття власності над проектами спонукає працівників знаходити та вирішувати проблеми. «Свобода потребує дисципліни та відповідальності», – кажуть у Netflix.

- **Інформований лідер:** Для прийняття значущих рішень призначається експерт, який збирає всю необхідну інформацію і враховує різні точки зору перед тим, як прийняти рішення. Компанія уникає прийняття рішень комітетами, щоб не розмивати відповідальність і не затримувати процес.

- **Незгода, але зобов'язання:** Якщо співробітник не погоджується з рішенням, він має пояснити свою позицію особисто чи письмово. Відкрите обговорення допомагає знайти різні точки зору, а коротке письмове пояснення сприяє фокусуванню на ключових питаннях. Після прийняття рішення очікується, що всі підтримуватимуть його реалізацію задля досягнення успіху.

- **Контекст замість контролю:** Netflix заохочує розвиток навичок прийняття рішень у своїх співробітників. Керівники виступають у ролі тренерів, надаючи контекст, поради та зворотний зв'язок, а також глибоко розуміючи роботу своїх команд. Компанія вважає, що найбільш інноваційною та ефективною вона є тоді, коли співробітники самостійно приймають рішення.

- **Висока узгодженість і гнучкість:** Netflix прагне бути водночас висококоординованим і гнучким. Вони багато часу витрачають на обговорення, визначення стратегії та контексту, після чого співробітникам надається свобода дій без необхідності отримувати попереднє схвалення.

Якщо виникають проблеми, проводиться відверта дискусія щодо того, як можна покращити ситуацію.

- **Благодійність під контролем співробітників:** Netflix жертвує мільйони доларів на підтримку благодійних організацій по всьому світу. Компанія дозволяє співробітникам обирати благодійні групи, які вони хочуть підтримати, і подвоює їхній внесок.

- **Прагнення до вдосконалення:** Netflix завжди прагне вдосконалювати свою культуру. Кожен новий співробітник допомагає формувати та розвивати культуру компанії, вносячи нові ідеї та шляхи для спільного досягнення більшого успіху [33].

## **2.2. Досвід втілення креативних ідей у вирішенні криз державного масштабу на прикладі іноземних країн**

Говорячи про креативний персонал, важливо мати приклади того, як цей креативний персонал втілює свої нестандартні ідеї не тільки на мікрорівні, але й на рівні держави.

Першим прикладом може слугувати криза з нестачею води у Кейптауні, у 2018 році. Після тривалого сухого періоду, протягом кількох років до цього дамби міста майже досягли критичного рівня заповнення, з лише 25% ємності за кінець січня, а до квітня прогнозувалося зниження до 13,5%. Це загрожувало повністю припинити подачу води по міських кранах, з водопостачанням лише до лікарень та інших необхідних служб [34].

Однак було важко передати цей драматичний сценарій громадськості, оскільки це могло спричинити паніку та накопичення води. Тож команда придумала креативне вирішення даної ситуації: застосувати менш екстремальну, але все ж тривожну пропозицію [35]. Місто поширило інформацію про можливість чергувати за водою, обмежуючи кожного жителя 25 літрами на день в одному з 200 пунктів забору [36].

Щоб цей сценарій став більш живим для мешканців, був створений тестовий майданчик із кранами та чергами. Це була досить смілива стратегія, але вона дала свої плоди: мешканці відреагували, зменшивши використання води, і День Нуль так і не настав.

У цілому підхід міста був успішним, зменшивши споживання води майже на 60% [37]. Стратегія включала зниження тиску води, інформаційну кампанію щодо збереження води на різних каналах, веб-сайт для відстеження використання води мешканцями та високі тарифи [38]. Ця кампанія була досліджена як приклад того, як складні проблеми можуть бути вирішені через чітку та ефективну комунікацію та урахування політичної динаміки [39].

Наступним прикладом є вирішення проблеми з тюрмами в Малайзії. У 2010 році уряд Малайзії стикнувся з серйозною проблемою: тюрми країни були переповненими, відсутні програми реабілітації, а місця для утримання засуджених були обмеженими. Це призвело до ситуації, коли в тюрмах знаходилися як низькоризикові, так і насильницькі злочинці, що створювало серйозний дисбаланс.

Зазвичай, розв'язанням такої проблеми було б просто будівництво нових тюрем, але це було б дорогим і неефективним рішенням. Замість цього, консультативна команда уряду вирішила переглянути ситуацію та запропонувати радикально відмінний підхід: використати вже побудовані безпечні об'єкти, такі як військові табори, для створення центрів реабілітації для низькоризикових злочинців, які б отримували професійну підготовку.

Це був зовсім новий погляд на систему ув'язнення в Малайзії: замість покарання - акцент на реінтеграцію. Перед впровадженням схеми стратегічна команда пройшла широкий процес взаємодії з різними урядовими та громадськими структурами [40]. Результатом стала Програма спільного реабілітаційного проекту (CRP), яка була запущена в рамках Національної стратегії Синього океану з метою створення високоефективних та низькобюджетних ініціатив політики [41].

Ключові елементи CRP включали інструмент ризикової оцінки для визначення засуджених, які могли б бути звільнені, реабілітаційні програми для надання навичок та освіти, а також післязвільний супровід для допомоги у пошуку роботи та житла. Сім'ї засуджених також стимулювалися для частого відвідування центрів та вільного спілкування з ними [42].

CRP виявився дуже успішним, реабілітуючи понад 8 000 засуджених протягом перших п'яти років. Позитивний вплив на рецидив був очевидним, з менше ніж 1% засуджених, які були звільнені за програмою, повторно вчиняли злочини, а 85% ставали самозайнятими, використовуючи навички, які вони отримали в центрі [43].

Останнім прикладом може слугувати приклад того, як уряд Великої Британії вирішив питання економічної відповідальності [44]. У 2014 році команда стратегії Міністерства фінансів Великої Британії запитала себе, як можна стимулювати відомства приймати більше економічної відповідальності за використання нерухомості. Вони звернули увагу на велику вартість нерухомості уряду та високі витрати на її обслуговування, але відомства не мали стимулу використовувати її ефективно.

Розглядаючи це, команда прийшла до радикального рішення: передати власність на приміщення до Міністерства фінансів і стимулювати відомства орендувати простір за ринковими цінами або передавати його приватному сектору. Це стимулювало б відомства приймати економічно обґрунтовані рішення про місце та використання простору.

Ця ідея виникла завдяки тому, що частина команди Міністерства фінансів мала можливість думати інноваційно та зосередитися на цій проблемі. Це просте, але креативне рішення фундаментально змінило підходи управління, відкривши можливості для економічних вигод.

## **Висновки до розділу 2**

Щоб покращувати власні компанії та розробляти нові механізми для мотивації та розвитку креативності персоналу, корисно звертатися до досвіду зарубіжних компаній. Наприклад, у Google можна виділити демократичність у взаємодії з командою, прозорість у комунікації про рішення та стан компанії, надання часу на креативність і підтримку інноваційних ідей, а також радісне ставлення до роботи.

Від Spotify можна перейняти створення підтримуючого середовища для креативності стали ціннісні орієнтири та ставлення до всіх працівників з турботою.

Досвід Netflix підкреслює значення фокусування не лише на клієнтах, але й на співробітниках, відкритість до конструктивної критики та надання свободи для розвитку особистісних навичок, що вигідно як для працівників, так і для організації.

Ці компанії демонструють ефективність своїх методів, регулярно отримуючи нагороди як найкращі місця для праці. Тому важливо розуміти, що ми можемо втілити у нас та яка ситуація з мотивацією розвитку креативності персоналу присутня в наших компаніях.

Досвід урядових дій в Малазії, Великій Британії та Кейптауна показує нам важливість креативних людей у вирішенні проблем. У них був простір для нестандартного мислення та втілення, на перший погляд, шалених ідей – саме це дозволило викрутитися з криз, які могли мати жахливі наслідки. В наступному розділі ми розберемо, який стан креативності персоналу є у нас в країні, як компанії впроваджують мотиваційні практики, та що можна покращувати.

## РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ

### 3.1 Характеристика рівня креативності персоналу в Україні

Для визначення рівня креативності персоналу в Україні ми використаємо два індекси: глобальний індекс конкурентоспроможності талантів [45] та глобальний індекс інновацій [46].

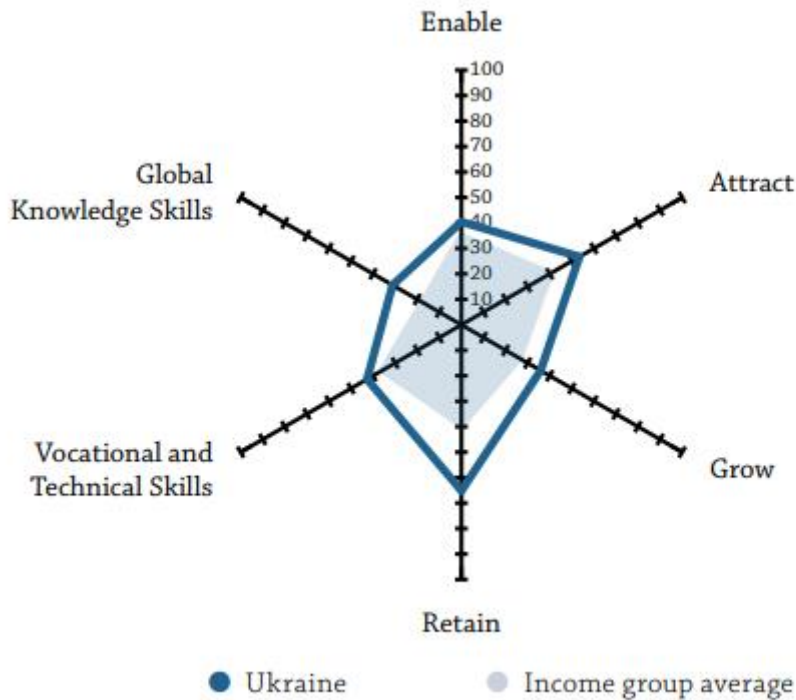
Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (Global Talent Competitiveness Index, GTCI) - це рейтингова система, що вимірює та порівнює конкурентоспроможність країн у сфері розвитку талантів і людського капіталу. Індекс розробляється Школою менеджменту Інституту розвитку талантів (INSEAD) у співпраці з Adecco Group та Tata Group.

ГІКТ аналізує країни за рядом критеріїв, пов'язаних з вихованням талантів, включно з освітою, навичками, зайнятістю, інноваційністю та бізнес-кліматом. Цей індекс дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони націй у сфері залучення та розвитку талантів, а також пропонує рекомендації щодо підвищення їх конкурентоспроможності.

Україна, яка минулого року очолювала групу країн з доходами нижче середнього, зараз посідає 64-те місце у світі та 2-ге місце у своїй групі за доходами. Слід, однак, зазначити, що значна частина даних, використаних для розрахунку індексу, передувала російському вторгненню в Україну. Конкурентоспроможність талантів країни в рамках GTCI - це історія постійного прогресу, завдяки якому вона посідає верхню половину рейтингу протягом останніх п'яти років.

*Графік 3.1.*

**Показники України в порівнянні з середнім показником групи в рейтингу ГІКТ**



Джерело: [45].

Високі показники (зараз 50-те місце) у компоненті "Загальні навички" були незмінними протягом перших десяти років складання GTCI, чому сприяв вплив вищої освіти на показники (45-те місце) у підкомпоненті "Навички високого рівня". Хоча компанії в Україні, як правило, активно впроваджують технології, такі як програмне забезпечення та хмарні обчислення, що допомогло їй досягти 39-ї позиції у субкомпоненті "Бізнес-середовище та умови праці", можливості країни у субкомпоненті "Сприяння" (75-та позиція) стримуються незадовільним регуляторним середовищем (106-та позиція). Позиція України в цьому та пов'язаних з ним компонентах може покращитися за умови сильного верховенства права та зниження рівня корупції (108 та 95 місця у світі відповідно).

Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index, GII) - це рейтингова система, що визначає рівень інноваційної діяльності та потенціал країн у розвитку інноваційного середовища. Індекс розробляється спільно Корпорацією розвитку ООН (UNDP), Світовою організацією власності Інтелектуальної власності (WIPO) та Корпорацією Booz Allen Hamilton.

Глобальний індекс інновацій оцінює країни, використовуючи різноманітні індикатори та аспекти, що відображають рівень інноваційної активності нації. Ключові елементи, які беруться до уваги при формуванні оцінки, охоплюють наукові видатки, права на інтелектуальну власність, технологічну готовність, доступність капіталу і ринкових умов, інфраструктуру, глобальну інтеграцію серед інших факторів.

Індекс інновацій дозволяє порівнювати країни за рівнем їх інноваційної діяльності та ідентифікувати сильні та слабкі сторони їх інноваційних систем. Цей індекс пропонує важливі відомості для урядів, наукових установ, приватного сектору та академічних кіл з метою покращення інноваційної політики та стратегій.

Станом на 2023 рік, Україна займає 55 місце серед 132 економік. Україна посідає 3 місце серед 37 економік групи країн із нижчим середнім рівнем доходу та 34 місце серед 39 економік Європи. Україна має найвищі показники у сферах творчих виходів (37 місце), виходів знань і технологій (45 місце), людського капіталу і досліджень (47 місце) та ділової складності (48 місце). Найнижчі показники України в галузях ринкової складності (104 місце), інституцій (100 місце) та інфраструктури (77 місце).

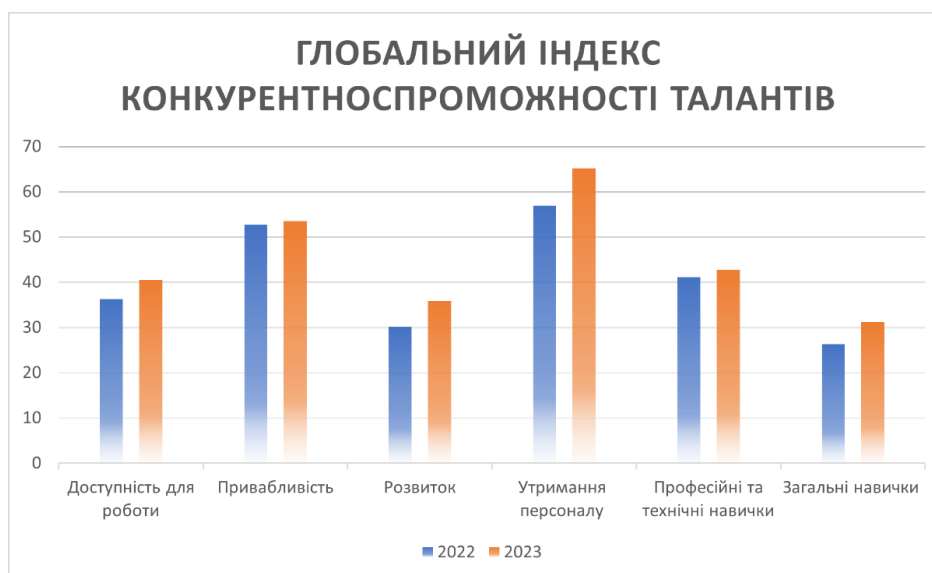
### **3.1.1 Порівняльний аналіз рівня креативності персоналу в Україні**

Для порівняння я взяв дані за 2022 та 2023 роки, для того щоб проаналізувати, як змінився рівень креативності згідно з досліджуваними індексами з моменту моєї останньої роботи з ними.

Першим візьмемо ГІКТ. Можемо побачити зростання в усіх галузях, особливо в сфері розвитку, утримання персоналу та загальних навичок. Можна зробити висновок, що економіка України потрохи відновлюється, і шукає можливості розвиватися.

Діаграма 3.1.1.

**Порівняльна діаграма Глобального індексу  
конкурентноспроможності талантів за 2022 і 2023 роки**



Джерело: [45].

Щодо ГІ, то на першій діаграмі можемо побачити рейтинг України за останні чотири роки. Починаючи з періоду пандемії, Україна втрачала позиції, і повномасштабне вторгнення ще більше погіршувало наше становище, але останній рік демонструє невелике покращення.

Діаграма 3.1.2.

**Порівняльна діаграма Глобального індексу інновацій за 2020-2023 роки**

	Глобальний індекс інновацій (GII)	
	Позиція GII	Інноваційні ресурси / Інноваційні результати
2020 рік	45-й	71-й / 37-й
2021 рік	49-й	76-й / 37-й
2022 рік	57-й	75-й / 48-й
2023 рік	55-й	78-й / 42-й

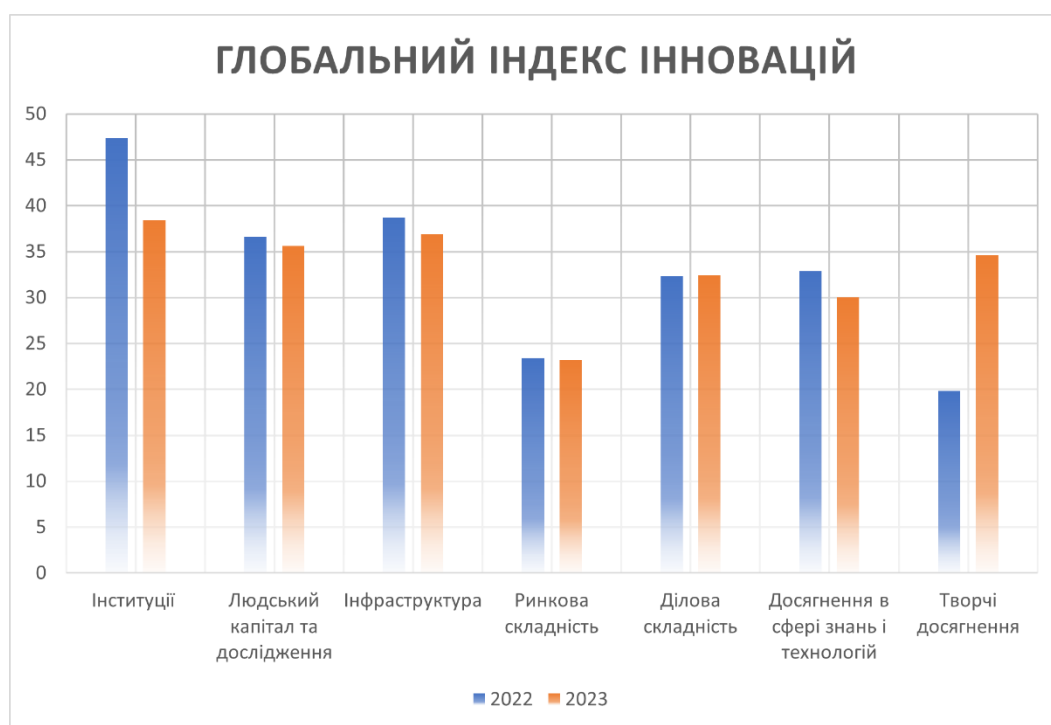
Джерело: [47].

Порівнюючи з минулим роком, можемо відзначити особливий розвиток в сфері творчих досягнень. На жаль, всі інші показники або майже не змінилися, або зменшилися, як рівень інституцій та досягнень в сфері знань і технологій.

Оцінюючи такі результати, слід враховувати триваючу війну, яка повністю впливає на всі сфери по яким вираховується глобальний індекс інновацій. І хоч дані цього індексу не показують, можемо засвідчити великий розвиток військової галузі, яка в свою чергу об'єднує частину показників. Думаю, що після перемоги та представлення нині засекречених розробок ми суттєво покращимо наше положення в цьому рейтингу.

*Діаграма 3.1.3.*

### Порівняльна діаграма Глобального індексу інновацій за 2022 і 2023 роки



Джерело: [47]

### 3.2. Характеристика досвіду українських компаній

Для того щоб підкріпити слова прикладами розвитку креативності персоналу, ми проаналізуємо досвід трьох українських компаній.

Першою в списку є Миронівський хлібопродукт, (далі – МХП) [48]. МХП є провідним виробником м'яса в Європі, який займає перше місце в Україні на ринку м'ясопереробки, та є одним з найбільших виробників зерна в Україні [49].

МХП – величезна компанія, зі штатом більше ніж 32 тисячі осіб і мотивація розвитку креативності персоналу проявляється у вигляді ініціативи «Банк ідей» [50].

Ініціатива спрямована на вдосконалення виробничих процесів, до якої можуть долучатися як керівники відділів, так і звичайні працівники.

«Саме працівники на місцях найкраще знають, що в конкретному випадку можна зробити зручніше, безпечніше, ефективніше, швидше. Тож через «Банк ідей» вони можуть ділитися своїми пропозиціями: «Власне, ідеї не обов'язково мають бути якимись грандіозними, з потенційно великими прибутками. Вони можуть бути локальними, простими, але водночас про те, що людей турбує на робочому місці й про їхнє бачення як це вирішити» [50] – ділиться думкою Анастасія Самбур, координаторка «Банку ідей» в МХП/ «Винагорода обраховується за спеціальною формулою й залежить від економічного ефекту. Але ми цінуємо ініціативність в цілому, тож в межах програми свої бонуси отримують й автори, пропозиції яких не несуть прибутку, проте, наприклад, сприяють безпеці чи полегшенню праці. Окремо приділяємо увагу й людям, чії ідеї не на часі або ж відхилені, адже це теж зусилля, які ми цінуємо. А ще це досвід, який в майбутньому може привести до нових цікавих та ефективних пропозицій», продовжує вона.

За внутрішніми підрахунками, за 2023 рік через ініціативу «Банк ідей» було успішно реалізовано понад 78 ідей, із економічним ефектом в 11,7 млн грн. В той же час, сумарна винагорода за ідеї склала близько 360 тис. грн [50].

Наступною для огляду я взяв компанію Redwerk [51]. Українська IT-фірма Redwerk, яка працює на ринку вже 16 років, є агентством, що займається розробкою програмного забезпечення на всіх етапах. Вона має понад 70 співробітників і завершила більше 250 проектів. Продукти компанії використовують більше 50 мільйонів людей у різних куточках світу. Станом на 2023 рік, вона посідає 73 сходинку в списку топ 100 аутсорсингових компаній світу за версією IAOP [52].

В компанії втілена горизонтальна структура управління.

«В Redwerk немає начальників. Кожна команда автономно налагоджує свої процеси та вирішує, як їм зручно працювати над конкретним проектом. Ми самі розробляємо для себе рекомендації на основі досвіду. Мені дуже імпонує цей підхід, хоча й розумію, що він підходить не всім» - ділиться в інтерв'ю працівниця компанії Дженна Вайла [53].

Крім основної роботи, у вільний час Дженна займається оптимізацією процесів у компанії, що приносить їй неабияке задоволення. Разом з колегами з різних відділів вони виконують завдання, які зазвичай покладаються на CEO, менеджера з доставки та керівників на всіх рівнях. Це дає можливість не тільки розвинути навички бізнес-аналітика, але й набутися управлінського досвіду.

«Коли нам потрібно внести зміни, ми обговорюємо ідеї, об'єднуємо їх у єдиний план та пропонуємо його засновнику компанії. Це допомагає нам уникати «офісної політики», створюючи середовище, де не важливо, хто з ким спілкується поза роботою або скільки часу провів у компанії — кожен може висловити свою думку та реалізувати ідею, якщо готовий взяти на себе відповідальність і знає, як покращити ситуацію» - розказує Дженна.

Важливою складовою успішності роботи з працівниками є концепція «where your ideas develop», суть якої в тому, що кожен може запропонувати ідею. У багатьох великих компаніях існує проблема з доступом звичайних

співробітників до керівництва, коли вони хочуть запропонувати покращення. Часто між розробниками та CEO є кілька рівнів менеджерів, які можуть не бути зацікавленими в змінах, що створює розрив між виконавцями та керівництвом. Це веде до нерозуміння керівниками потреб своїх підлеглих, викликаючи невдоволення та розбіжності в командах.

На відміну від цього, впроваджена горизонтальна структура Redwerk сприяє відкритому спілкуванню і підтримці ініціатив співробітників. Це створює здорове робоче середовище, де ідеї кожного цінуються і можуть впливати на покращення діяльності компанії. Багато співробітників можуть розповісти про випадки, коли їхні пропозиції були успішно реалізовані.

Приклад наводить знайома нам Дженна: «Одного разу я виявила проблему в нашій компанії: через відсутність топ-менеджерів, розробники іноді опинялися без роботи між проектами, фактично втрачаючись для команди. Це вказувало на необхідність деякого рівня організаційного контролю. Я запропонувала призначити асистента, який би координував ці переходи. Головне, що ця особа не була б начальником, а асистентом — для підтримки координації та виявлення потенційних проблем. Цей підхід виявився успішним: асистент допоміг нам стати більш організованими і зосередженими».

«Близько восьми років тому, під час відвідування конференції Microsoft у Нью-Йорку, я вперше познайомився з хмарною платформою Azure. Згодом, отримавши новий проект у Redwerk, я запропонував використати це рішення, на що клієнти погодились і результат виявився дуже успішним. Після цього я здобув сертифікацію Azure Solution Architect і тепер ми використовуємо Azure для більшості наших проектів на .Net. Хоча зараз багато компаній використовують подібний підхід, мені приємно знати, що саме я започаткував цю практику в Redwerk» - гордо ділиться цим досвідом Дмитро Єригін, який працює в компанії вже 11 років.

У Redwerk велика увага приділяється навчанню та професійному розвитку. Компанія підтримує співробітників, які бажають пройти курси, оплачуючи половину їх вартості. Деякі освітні програми компанія купує повністю, тому вони доступні для команди безкоштовно. Також в Redwerk є можливість вивчати англійську мову та користуватися корпоративною бібліотекою.

Катерина Аскарова, яка займає позицію менеджерки по продажах, так описує свій досвід участі в навчанні: «Нещодавно наш офіс взяв участь у канадському навчальному курсі з продажів, який повністю фінансувала наша компанія. Після проходження курсу ми кардинально змінили процес продажів: оновили робочий процес та переписали скрипти. Тепер наша комунікація з клієнтами відбувається на вищому рівні. Це дозволило мені іноді закривати проекти одним дзвінком. Курс також позитивно вплинув на роботу відділу маркетингу, який почав працювати в новому форматі..

Так само, у Redwerk створено дуже гнучкі умови роботи. Працювати в офісі не є обов'язковим, а головне — це не місце і час роботи, а отриманий результат.

Владислав Любезний, батько двох дітей та frontend developer в Redwerk каже, що такий графік роботи дозволяє йому починати робочий день о 9 ранку або навіть о 14 дня, в залежності від обставин. Якщо потрібно відвести дітей до лікаря, він може легко взяти вихідний. «На моїй попередній роботі я виходив з дому до того, як моя родина прокидалася, і повертався, коли вони вже спали. Зараз я працюю з дому три дні на тиждень: у понеділок, середу та п'ятницю. Це дає мені можливість бути поруч, коли це потрібно моїй дружині, і пильнувати дітей», ділиться він.

Також гнучкий графік дає можливість працівникам займатися не тільки роботою та сім'єю, а й особистими інтересами – «Я граю на гітарі та акордеоні, викладаю на курсах для майбутніх програмістів, доглядаю за

газоном і працюю над власним проектом у технологіях, які не використовую в основній роботі», - каже Владислав.

Третя компанія є однією з найбільших аутсорс ІТ-компаній України, і теж є в списку топ 100 аутсорсингових компаній світу за версією ІАОР – ELEKS [52].

ELEKS співпрацює з відомими глобальними компаніями, такими як Microsoft, IBM, Intel та Borland, і є членом різноманітних професійних організацій, включаючи Асоціацію ІТ Ukraine, Торговельну Американську Палату та Європейську Бізнес Асоціацію. Крім того, ELEKS входить до Асоціації Українських Розробників.

Компанія також визнана одним з найкращих роботодавців у галузі ІТ за результатами щорічного дослідження ЕУ "Найкращий роботодавець – 2020". В опитуванні, що охопило 525 компаній, ELEKS увійшла до п'ятдесятки найкращих роботодавців України та зайняла місце серед топ-20 ІТ-компаній [54].

Так само, у 2021 році компанія отримала визнання як лідер серед ІТ-компаній у рейтингу, орієнтованому на сімейні цінності, який був складений Центром «Розвиток КСВ» на замовлення UNFPA Україна. Загалом у рейтингу ELEKS зайняла друге місце, при цьому у дослідженні взяли участь 50 компаній з 16 різних галузей [55].

Оцінювання компаній відбувалося за кількома ключовими критеріями, серед яких корпоративна культура, умови та графік роботи, а також програми соціальної та матеріальної підтримки співробітників, які мають сім'ї. Особливу увагу приділяли можливостям співробітників гармонійно поєднувати роботу з сімейними обов'язками, зокрема догляд за дітьми та членами родини, які потребують особливої уваги.

Критеріями для включення до рейтингу були виконання політики балансу між роботою та сімейним життям, дотримання гендерної рівності, а

також наявність ініціатив з відповідального батьківства. В якості однієї зі знакових ініціатив компанії варто відзначити проведення "Kids month", місячної програми для дітей співробітників, яка включає різноманітні подарунки відповідно до вікових груп та заняття з англійської мови, мистецтва, логіки тощо [55].

Що ж робить компанію такою привабливою для працівників? На питання відповідає один із засновників – Олексій Скрипніков [56].

«Ми вже тривалий час застосовуємо дуже результативний підхід — РМО (Project Management Office), виходячи з припущення, що кваліфікованих проєктних менеджерів насправді мало. У нас встановлена трьохрівнева структура, де на верхівці знаходяться РМО, які є майстрами у сфері управління проєктами. Вони керують кількома проєктними менеджерами, а ті, у свою чергу, керують командами. Зараз у нас працює близько десяти РМО на трьохсот співробітників, при цьому один РМО керує приблизно 5-6 проєктами. Ми віримо в теорію, що менеджер може ефективно керувати не більше ніж восьмома людьми, з психологічної точки зору, і ця структура показує хороші результати. Цей підхід не є нашим винаходом; він добре відомий у світі і виник через нестачу висококваліфікованих проєктних менеджерів.

Наш HR-відділ дуже талановитий, включаючи двох кандидатів наук з психології та двох співробітників, які готують свої дисертації. Ми створюємо кар'єрні плани для майже кожного співробітника приблизно раз на півроку, обговорюючи їх із їхніми РМ, РМО, керівниками департаментів та HR-менеджерами. Ми уникаємо застосування системи оцінок як Review360, оскільки вважаємо, що вони не підходять для інтелектуальної роботи, порівнюючи це з неефективністю оплати роботи програмістів за кількість написаних рядків коду або за кількість помилок.

Ми слідуємо принципу: "достатньо розумний і здатний виконувати роботу". Коли до нас приходять люди, зокрема переможці олімпіад, я кажу їм, що це одне з небагатьох місць, де вони не відчуватимуть себе "найрозумнішими", адже тут багато талановитих особистостей. Якщо їм подобається атмосфера, де їхні здібності будуть постійно вихвалити, то наша компанія їм не підійде. Часом олімпіадникам складно пристосуватися до дисципліни наших проєктів, бо вони хочуть створювати щось складне та інноваційне, коли потрібно просто виконувати завдання» [56].

«Ми не боїмося навчати наших людей, розуміючи, що вони можуть піти, але це сприяє здоровому розвитку бізнесу. Ми даємо їм свободу і можливість для розвитку, не боячись втрати. Я вірю, що талановита людина завжди працює на себе і чим талановитіша людина, тим більш самостійна і креативна вона», – ділиться Олексій .

У 2021 році ELEKS виповнилося 30 років, і як знак святкування, наша компанія розпочала ініціативу під назвою «30 добрих справ». Цей проєкт дозволяв кожному працівнику внести пропозицію щодо підтримки ідей у сферах освіти, медицини, культури та інших. Компанія надала фінансування та організаційну підтримку, залучаючи до реалізації проєктів зацікавлених колег [57].

До процесу були долучені чотири українські офіси у Львові, Києві, Тернополі та Івано-Франківську. З цих офісів було отримано 40 пропозицій. Це викликало позитивну реакцію від Андрія Крупи, CEO компанії, який висловив захоплення рівнем залученості співробітників і їхньою турботою про суспільні проблеми, зазначивши, що це вселяє віру в майбутнє України.

Процес відбору ідей керувався CSR комітетом, до складу якого увійшли 7 представників з відділів HR, Employee Relations, Sales і Development, і відкритим був для всіх охочих долучитися. Остаточні рішення про втілення ідей були покладені на відділ Employee Relations, який також

займається корпоративними подіями і комунікаціями. Тим, чиї пропозиції не були затверджені, надіслали листи з обґрунтуваннями та альтернативними пропозиціями.

Станом на 23 листопада 2021 року, компанія ELEKS інвестувала понад 1 мільйон 650 тисяч гривень у реалізацію цих ініціатив, залучивши більше 700 фахівців. На той момент в українських офісах компанії працювало понад 1900 людей [58].

### **3.3. Пропозиції щодо розвитку креативності персоналу в Україні**

Для підвищення рівня креативності у компаніях необхідно впровадити ефективні інноваційні процеси. Часто спостерігається страх перед новим і ризиком, що гальмує спроби інновацій. Важливо відмовитися від застарілих підходів і стимулювати готовність до експериментів через метод спроб та помилок для досягнення видатних результатів.

Сучасний підхід компаній можна виокремити в чотири варіанти [59]:

1. Компанії дають працівникам можливість самостійно керувати робочим графіком та стимулюють їх творчість.

2. Компанії активно пропагують свої цінності та здоровий спосіб життя.

3. Компанії надають працівникам не тільки пільги, але й допомагають забезпечити збалансований робочо-особистий графік.

4. Компанії використовують сучасні засоби комунікації та активно заохочують швидку зворотну відповідь.

Кожний з наведених варіантів є як окремим хорошим мотиваційним стимулом, так і частиною ідеології та внутрішньої кухні компанії, яка ставить за мету покращувати внутрішні процеси, включно з креативністю персоналу.

Компанії, які тільки починають впроваджувати мотиваційні інструменти розвитку персоналу мають першочергово провести аналіз власної компанії щоб зрозуміти, як рухатися. Цього можна досягти різними техніками – 6 капелюхів де Боно, брейнштормінг, тощо. Пропоную розглянути техніку SCAMPER [60]. Дана техніка в більшості використовується для вирішення креативних питань, але її можна застосувати і для того щоб покращити роботу з персоналом. Простими словами – ця техніка дозволяє задавати ряд наводящих питань, відповіді на які допоможуть зробити компанію мрії.

#### S – Substitute, Заміна

Перший компонент техніки SCAMPER - це Заміна. Це передбачає заміну одного елемента або компонента проблеми на щось інше. Розглядаючи альтернативні варіанти, ви можете відкинути традиційне мислення і виявити нові можливості. Говорячи про мотивацію розвитку креативності персоналу, можна задатися питанням «А чи справді завдання які я ставлю є підходящими для всіх? Можливо, можна замінити виконавців таким чином, щоб певні завдання виконували ті люди, яким найбільше подобається виконувати такий тип роботи?».

#### C – Combine, Об'єднання

Цей крок передбачає об'єднання різних елементів або ідей для створення чогось нового. Об'єднуючи непов'язані концепції, ви можете створити інноваційні рішення, які раніше не розглядалися. Наприклад, замість фіксованої зарплатні для одних працівників за місяць та нефіксованої для тих, хто працює погодинно з плаваючим графіком можна створити систему фіксованого окладу з надбавками, які будуть вираховуватися в залежності від результативності праці.

#### A – Adapt, Адаптація

Третій компонент SCAMPER - це Адаптація. Це передбачає внесення змін або модифікацій до існуючої ідеї чи продукту, щоб краще відповідати певному контексту або цілі. Опитавши працівників щодо їхніх потреб можна адаптувати роботу так, як їм буде максимально зручно виконувати роботу найефективніше.

#### M – Modify, Модифікація

Цей крок спонукає осіб критично мислити про те, як вони можуть покращити існуючі рішення. Зробивши модифікації, ви можете покращити функціональність, естетику або загальну ефективність. Наприклад, в компанії була практика робити щомісячні зустрічі з психологом компанії – такі зустрічі можна модифікувати, зробивши більш тематичні зустрічі по напрямках, які людей цікавлять.

#### P – Put to another use, Застосування до іншої мети

Цей компонент викликає осіб дослідити альтернативні застосування або цілі для існуючої ідеї чи механізму. Мислячи за межами коробки, ви можете виявити нові застосування, які могли бути пропущені.

#### E – Eliminate, Елімінація

Елімінація спонукає осіб визначати та вилучати непотрібні елементи або кроки з процесу чи рішення. Вилучаючи неважливі компоненти, ви можете оптимізувати процеси, зменшити витрати та покращити ефективність.

#### R – Reverse, Обернення

Останній компонент SCAMPER - це Обернення, що передбачає перевертання точки зору або підходу до проблеми. Розглядаючи протилежне або обернене до традиційного рішення, ви можете викликати припущення та виявити унікальні відомості.

Не менш важливим є перехід від традиційного відділу кадрів до сучасної системи HR також може сприяти цьому, перетворюючи ставлення до

співробітників. Важливо бачити в них не лише виконавців, а особистостей з власними інтересами і життям. Підхід до персоналу є одним з найвпливовіших факторів впливу на їх мотивацію та креативність.

Основну роль у розвитку креативності грає наявність кваліфікованих менеджерів, здатних:

- створювати атмосферу довіри та взаємодії, де співробітники можуть взаємно надихати один одного на інновації;
- поважати підлеглих і дотримуватися меж своєї влади;
- відмовитися від стереотипних методів управління на користь індивідуального підходу;
- спонукати до креативності за допомогою матеріальних та нематеріальних стимулів;
- надавати роботу, що сприяє особистісному та професійному зростанню;
- бути відкритими до зворотного зв'язку від усіх рівнів персоналу.

Такі керівники сприятимуть створенню інноваційної, креативної компанії з мотивованими співробітниками, готовими до нових викликів і підходів у своїй роботі.

Досвід вищенаведених українських компаній показує, що правильні дії всередині компанії мають позитивний ефект на фінансові та нефінансові показники. Більш того, так вибудовується лояльність працівників, що в свою чергу несе за собою впевненість в їхній роботі та хороші зв'язки між усіма ланками в фірмі.

### **Висновки до розділу 3**

Аналізуючи глобальний індекс конкурентноспроможності талантів, можемо постановити, що останнім часом показники України йдуть на спад.

Незважаючи на те, що за всіма категоріями ми знаходимося вище середнього показнику по країнам з нашої групи, варто розуміти що якщо ми прагнемо розвиватися, тоді і мірило має бути не наша група по доходу, а вища. Так само можемо побачити, що даний індекс показує велику важливість взаємозв'язку між сферами – чим вище у нас рівень корупції, тим нижче у нас рівень інновацій тощо. Тому, важливим висновком можна вважати, що питання інновацій – комплексне, і потребує великих зусиль для вирішення.

Аналізуючи дані Глобального індексу інновацій, можемо відзначити особливий розвиток в сфері творчих досягнень. На жаль, порівнюючи з минулим роком, всі інші показники або майже не змінилися, або зменшилися, як рівень інституцій та досягнень в сфері знань і технологій. Оцінюючи такі результати, слід враховувати триваючу війну, яка повністю впливає на всі сфери по яким вираховується глобальний індекс інновацій. І хоч дані цього індексу не показують, можемо засвідчити великий розвиток військової галузі, яка в свою чергу об'єднує частину показників. Думаю, що після перемоги та представлення нині засекречених розробок ми суттєво покращимо наше положення в цьому рейтингу.

Важливим для оцінки зрозуміти, які мотиваційні практики використовуються в українських компаніях на даний момент. «Банк ідей» в МХП є хорошим прикладом як можна заохочувати працівників пропонувати нестандартні ідеї. А досвід Redwerk та ELEKS прекрасно показує, як можна працювати з великою кількістю працівників, не обділяючи увагою кожного з них.

Дані компанії на практиці показують ефективність використання власних методів, щорічно отримуючи винагороди як найкращі компанії для працівників. Для того щоб створювати щось подібне в інших українських компаніях, нам треба в першу чергу оновлювати застарілі підходи до

сприйняття персоналу (люди, а не найманці), а також втілювати індивідуальний підхід до кожного.

## ВИСНОВКИ

Результатом даної роботи є розгляд понять креативність, креативність персоналу, мотивації, а також аналіз мотиваційних інструментів, що використовуються в нашому суспільстві, та ті, які є напрацьованими за кордоном. Також запропоновано різні методи та інструменти для підвищення мотивації розвитку креативності персоналу.

Проведене дослідження тільки підтверджує актуальність даної теми в сучасному суспільстві. Розуміючи це, міжнародна економічна спільнота реформує механізми всередині компаній, все більше ставлячи наперед добробут та комфорт власних працівників.

У дослідженні визначено, що інструменти для підсилення зовнішньої та внутрішньої мотивації широко використовуються в топових світових компаніях, таких як Spotify, Netflix, Google, та мають феноменальні результати. На додачу, огляд українських компаній МХП, Redwerk та ELEKS підтверджує можливість, ефективність та якісне втілення різноманітних практик по роботі з персоналом.

Важливою частиною роботи є аналіз двох надійних показників - індексу конкурентоспроможності талантів та глобального індексу інновацій, з висновками, над якими сферами економічного життя нам варто працювати.

Підсумовуючи, мотивація розвитку креативності персоналу – тема, на яку роботодавцям та менеджерам спільнот важливо звернути особливу увагу, оскільки саме персонал формує добробут та результати компанії. Якісне поєднання вмотивованих творчих працівників з хорошим менеджментом формуватиме додану вартість, хороший бренд та високі фінансові результати компанії, що є успішними показниками її діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Welch G. F., McPherson G. E. (2012). Introduction and commentary: music education and the role of music in people's lives, in *Oxford Handbook of Music Education*, eds McPherson G. E., Welch F. H. (New York, NY: Oxford University Press; ), 5–20.
2. Amabile, T. M., & Conti, R. (1997). Environmental determinants of work motivation, creativity, and innovation: The case of R&D downsizing. In R. Garud, P. R. Nayyar, & Z. B. Shapira (Eds.), *Technological innovation: Oversights and foresights* (pp. 111–125). Cambridge University Press.
3. Runco, M. A., & Cayirdag, N. (2012). The theory of personal creativity and implications for the fulfillment of children's potentials. In O. N. Saracho (Ed.), *Contemporary perspectives on research in creativity in early childhood education* (pp. 31–43)
4. Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством
5. Runco, M. A., and Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal* 24, 92–96.
6. Walia, C. (2019). A Dynamic Definition of Creativity. *Creativity Research Journal* 31, 237–247.
7. Інтернет ресурс ni.biz.ua, «Концепції креативності» URL: [http://ni.biz.ua/4/4\\_3/4\\_34524\\_kontseptsii-kreativnosti.html](http://ni.biz.ua/4/4_3/4_34524_kontseptsii-kreativnosti.html) (дата звернення: 12.03.2024).
8. Plucker J. A., Beghetto R. A., Dow G. T. (2004). Why Isn' t creativity more important to educational psychologists ? Potentials, pitfalls, and future directions in creativity research. *Educ. Psychol.* 39, 83–96.
9. Baer, J. (2016). “Creativity Doesn’t Develop in a Vacuum,” in *New Directions for Child and Adolescent Development*, Vol. 151, ed. B. Barbot (San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Ltd), 9–20

10. Welch, L. (1946). Recombination of ideas in creative thinking. *Journal of applied psychology*. 30, 638–643
11. Yoshida D. T., Sendjaya S., Hirst G., Cooper B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *J. Bus. Res.* 67, 1395–1404.
12. Інтернет ресурс studopedia.org, «Поняття креативності. Різні підходи до його розуміння» URL: <https://studopedia.org/13-85670.html> (дата звернення: 14.03.2024).
13. Ames, M. and Runco, M.A. (2005) Predicting Entrepreneurship from Ideation and Divergent Thinking. *Creativity and Innovation Management*, 14, 3, 311-315
14. Стаття « Людський капітал: базисні поняття та концептуальні положення» - Науковий вісник НЛТУ України. 2008, вип. 18.9
15. Башук Т.О, Хижняк М.О. Стаття «Стимулювання та розвиток креативності персоналу» в інтернет джерелі [mmi.fem.sumdu.edu.ua](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua), 2013. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 17.03.2024)
16. Venkatesh, B., & Sharma, A. K. (2015). Interactive motivational concept: a study of motivation among corporate of Bhopal region in India. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 2(2), 35-38.
17. Amabile, TM, Hill, KG, Hennessey, BA, & Tighe, EM (1994). Інвентаризація робочих переваг: оцінка внутрішніх і зовнішніх мотиваційних орієнтацій. *Журнал особистості та соціальної психології*, 66 (5), 950-967.
18. Cacioppo, J. T., Petty, R. E., Feinstein, J. A., & Jarvis, W. B. G. (1996). Dispositional differences in cognitive motivation: The life and times of individuals varying in need for cognition. *Psychological Bulletin*, 119(2), 197-253.
19. Ngan Hoang VU, Tung Thanh NGUYEN, Hanh Thi Hai NGUYEN /Linking Intrinsic Motivation to Employee Creativity: The Role of Empowering 67

- Leadership/Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 3 (2021) 0595–0604.
20. Byron, K., and Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: a meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychol. Bull.* 138, 809–830.
  21. Eisenberger, R., and Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: a case study of conceptual and methodological isolation. *Creat. Res. J.* 15, 121–130.
  22. Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2014). “The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace,” in *Oxford Library of Psychology. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, ed. M. Gagné (Oxford: Oxford University Press), 13–32.
  23. Kohn, A. (1999). *Punished by Rewards: The Trouble With Gold Stars, Incentive Plans, A’s, Praise, and Other Bribes*. Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
  24. Byron, K., and Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: a meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychol. Bull.* 138, 809–830.
  25. DTI Economics Paper No 15. (2005) *Creativity, Design and Performance*. UK
  26. Matthews, J.H. (2002) *Innovation in Australian Small and Medium Enterprises: Contributions from Strategic Human Resource Management*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40(2): 193-204
  27. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., & Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (6).
  28. Інтернет ресурс «Ain.ua», Стаття «Тиловики Азову» — маленькі збори, що перетворились у 30 млн гривень, URL: <https://ain.ua/2023/08/18/kejs->

- [tylovyky-azovu-malenki-zbory-shho-peretvoryatsya-u-25-mln-gryven/](https://tylovyky-azovu-malenki-zbory-shho-peretvoryatsya-u-25-mln-gryven/) (дата звернення 01.04.2024).
29. Google way motivating employees. URL: <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/> (дата звернення 01.04.2024).
30. Interview with Michael Marmot – UNNATURAL CAUSES. URL: <https://unnaturalcauses.org/assets/uploads/file/MichaelMarmot.pdf> (дата звернення 01.04.2024).
31. ("Company Info". Spotify For the Record. 31 March 2024. )
32. Інтернет ресурс «Rancord Society», Spotify’s Organizational Culture & Strategic Considerations URL: <https://www.rancord.org/spotify-organizational-culture-strategic-cultural-characteristics> (дата звернення 01.04.2024).
33. Netflix culture. URL: <https://jobs.netflix.com/culture> (дата звернення 02.04.2024).
34. Cassim, Z., “Cape Town could be the first major city in the world to run out of water”, USA Today, January 19, 2018
35. De Lille, P., “Day Zero: when is it, what is it, and how can we avoid it?”, Politicsweb, 16 November 2017
36. “Cape Town could be the first major city in the world to run out of water”, 2018
37. De Villiers, J., “How Cape Town avoided Day Zero and cut its water usage by 50% in 3 years – it took Melbourne 12 years to do the same”, News24, March 07, 2018.
38. [6] “The Album That Got People Singing to Save a City: 2-minute shower songs”, Sanlam.co.za.
39. [7] Booysen, M. J., Visser, M., & Burger, R., “Temporal case study of household behavioural response to Cape Town’s Day Zero using smart meter data”, Water Research, 149, 414-420, 2019

40. “Breaking Down Silos: Malaysia’s Experience in Strengthening Inter-Agency Cooperation”, World Bank Group, 2020.
41. [10] Kim, W.C. & Mauborgne, R., Blue Ocean Shift, Macmillan, 2017
42. Othman, A.F., “CRP under National Blue Ocean Strategy a success, with prisoner recidivism rate of just 0.5 per cent”, New Straits Times, December 18, 2016.
43. Shahar, F.M., & Kannan, H.K., “More than RM1.3 billion saved via Community Rehabilitation Programme.” New Straits Times, August 16, 2016; “CRP under National Blue Ocean Strategy a success”, 2016
44. Електронний ресурс «Consulum.com», стаття «Tapping the power of creativity in government» URL: <https://consulum.com/our-thinking/tapping-the-power-of-creativity-in-government/> (дата звернення 28.04.2024).
45. Global Talent Competitiveness Index 2023 URL: <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf> (дата звернення 02.04.2024).
46. Global Innovation Index 2023 URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf> (дата звернення 02.04.2024).
47. Електронний ресурс «Слово і діло», URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/12/21/infografika/svit/yak-zminyuvalosya-misce-ukrayiny-rejtynhu-najbilsh-innovacijnyh-krayin> (дата звернення 05.04.2024).
48. Офіційний сайт Миронівського хлібопродукту URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення 03.04.2024).
49. Офіційний сайт Миронівського хлібопродукту URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення 04.04.2024).
50. Інтернет ресурс «Про все» “Банк ідей” в МХП: можливість проявити себе та додатково заробити URL: <https://provce.ck.ua/bank-idey-v-mkhp-mozhlyvist-proiavyty-sebe-ta-dodatkovozarobyty/> ) (дата звернення 04.04.2024).

51. Офіційний сайт Redwerk URL: <https://redwerk.com/> (дата звернення 12.02.2024).
52. The 2024 Global Outsourcing 100 URL: <https://www.iaop.org/Content/19/165/5760> (дата звернення 10.02.2024).
53. Інтернет ресурс «Ain.ua», URL: <https://ain.ua/special/horizontal-management-redwerk/> (дата звернення 15.02.2024).
54. Дослідження «Найкращий роботодавець» URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/uk\\_ua/topics/workforce/ey-best-employer\\_brief-guide\\_2020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/uk_ua/topics/workforce/ey-best-employer_brief-guide_2020.pdf) (дата звернення 17.01.2024).
55. Рейтинг компаній, дружніх до родин 2021, URL: [https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/ranking\\_results\\_report\\_final.pdf](https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/ranking_results_report_final.pdf) (дата звернення 07.03.2024).
56. Інтернет ресурс «DOU.UA», стаття «Олексій Скрипник: керівництво в стилі джаз» URL: <https://web.archive.org/web/20151020073220/http://dou.ua/lenta/interviews/eleks-skrypnik-interview-part1/> (дата звернення 14.03.2024).
57. Інтернет ресурс «Forbes.ua», стаття «Компанія щасливих людей. Велике інтерв'ю засновника ELEKS Олексія Скрипника» URL: <https://web.archive.org/web/20220118135857/https://forbes.ua/ru/company/kompaniya-shchaslivikh-lyudey-velike-intervyu-zasnovnika-eleks-oleksiya-skripnika-02092021-2337> (дата звернення 22.03.2024).
58. Інтернет ресурс «Impactorium.org», стаття «Партнерська ініціатива “30 добрих справ до 30-річчя ELEKS”» <https://impactorium.org/uk/partnerska-iniciativa-30-dobrikh-spr/> (дата звернення 25.03.2024).
59. Ivanova N., Kucherenko D., Kuznetsova T., Rasulova A., Salimon O. Creative staff as a factor of the enterprise's success/ Financial and credit activity: problems of theory and practice. Collection of scientific papers. Volume 3 №44, 2022, p.p.243 – 250 (Web of Science, Scopus ) 6.4 д.а.

URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3712/3594> (дата звернення 27.04.2024).

60. Інтернет ресурс «The big bang partnership», стаття «the SCAMPER Technique for Creative Problem Solving» URL: <https://bigbangpartnership.co.uk/scamper/> (дата звернення 29.04.2024).