

УДК

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-4-326-339>

Феномен креативности и особенности коммуникации с креативными сотрудниками в современных компаниях в условиях пандемии

Александр Федорович Денисов

Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ), Санкт-Петербург, Петергоф, Россия, denisov@gsom.spbu.ru

Аннотация

Цель. Показать значимость креативных сотрудников для организации, описать подходы к их деятельности, направленные на повышение эффективности труда, в условиях пандемии.

Задачи. Выявить плюсы и минусы в работе креативных сотрудников, показать опыт взаимодействия с ними, охарактеризовать особенности управления персоналом, в том числе креативными сотрудниками, в условиях пандемии.

Методология. В процессе анализе научных статей, материалов конференций, посвященных управлению персоналом в условиях пандемии, и интервью рассмотрены феномен креативности, особенности поведения креативных сотрудников, возможные пути коммуникации.

Результаты. Исследование феномена креативности показало важную роль креативных сотрудников в любой современной организации, риски управления ими, реализацию основных направлений управления и коммуникации в условиях пандемии. Вынужденный переход организаций на удаленную работу незначительно усложнил коммуникацию с сотрудниками, их эффективность в выполнении служебных обязанностей. Применяются различные инструменты управления для сохранения стабильной и эффективной коммуникации с работающими.

Выводы. Несмотря на сложность управления креативными сотрудниками, ввиду их большой ценности для любой современной организации необходимо искать компромиссы в управлении ими. Организации быстро освоили особенности управления персоналом, в том числе креативными сотрудниками, при вынужденном переходе на удаленную работу. Существуют различные инструменты удаленного управления и коммуникации, позволяющие поддерживать работоспособность всех сотрудников.

Ключевые слова: креативность, управление персоналом, инструменты управления, удаленная работа, поддержание благополучия персонала

Для цитирования: Денисов А. Ф. Феномен креативности и особенности коммуникации с креативными сотрудниками в современных компаниях в условиях пандемии // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 4. С. ... <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-4-326-339>

Phenomenon of creativity and aspects of communication with creative employees in modern companies in a pandemic

Aleksandr F. Denisov

Graduate School of Management at St Petersburg University (GSOM SPbU), Petergof, St. Petersburg, Russia, denisov@gsom.spbu.ru

Abstract

Aim. The work aimed to reveal the importance of creative employees for the organization, to describe approaches to their activities aimed at improving labor efficiency in a pandemic.

© Денисов А. Ф., 2022

Tasks. The work was performed to identify the benefits and drawbacks in the work of creative employees, demonstrate the experience of interacting with them, characterize the aspects of personnel management, including creative employees, in a pandemic.

Methods. The phenomenon of creativity, the behavioral characteristics of creative employees, and possible ways of communication are discussed through analysis of scientific articles, materials of conferences on personnel management in a pandemic, and interviews.

Results. The study of the phenomenon of creativity has shown the important role of creative employees in any modern organization, the risks of managing them, the implementation of the main fields of management and communication in a pandemic. The forced transition of organizations to remote work has insignificantly complicated communication with employees, and their effectiveness in the performance of official duties. Various management tools are used to maintain stable and effective communication with employees.

Conclusion. Despite the complexity of managing creative employees, in view of their great value for any modern organization, trade-offs in managing them are required. Organizations mastered quickly the peculiarities of personnel management, including creative employees, in forced transition to remote work. There are various remote management and communication tools to keep all employees up and running.

Keywords: *creativity, personnel management, management tools, remote work, maintaining staff well-being.*

For citation: Denisov A.F. Phenomenon of creativity and aspects of communication with creative employees in modern companies in a pandemic. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(4): ... (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-4-326-339>

Распространение пандемии коронавируса COVID-19, а также принятие обязательных мер социального дистанцирования привели к тому, что многие компании в России вынуждены были переходить в определенные периоды на удаленную занятость, что оказало значительное влияние на трансформацию подходов к управлению человеческими ресурсами. Согласно исследованию KPMG [1], к концу марта 2020 г. треть российских компаний вынуждены были перевести 75 % сотрудников на удаленную работу, а для тех, которых не смогли перевести на дистанционную занятость, организованы специальные условия труда. Резкие изменения поставили перед HR-специалистами неординарные задачи при столкновении с проблемой полноценной реализации функций, при условии физического отсутствия сотрудников в офисах и минимального контакта с ними.

Актуальность изучения новых тенденций в управлении человеческими ресурсами заключается в том, что такие изменения могут нести долгосрочный характер, поскольку пандемия, вероятно, ускорила процесс трансформации, а не являлась его инициатором. Смена преобладающей формы занятости, а также используемых технологий оказала огромное влияние на методы, используемые HR-службами при реализации их рутинных функций. В контексте сложной эпидемиологической обстановки управление человеческими ресурсами является важным

компонентом, способствующим более успешной адаптации бизнеса к новым условиям внешней среды, которая к тому же характеризуется высокой степенью неопределенности. Поэтому представляется актуальным рассмотрение новых тенденций, возникших в системе управления человеческими ресурсами вследствие пандемии, а также действий HR-специалистов, направленных на организацию эффективной деятельности сотрудников.

В период пандемии важность управления человеческими ресурсами усиливается, поскольку распространение ограничений усложняет работу наиболее значимого ресурса организации. В исследовании KPMG, проведенном в начале пандемии, речь идет о том, что большинство компаний предлагали сотрудникам помощь в организации работы удаленно. Так, 36 % опрошенных компаний оплачивали такси работникам, а 15 % — интернет или повышали лимит мобильной связи. Анализируемые данные позволяют заключить, что пандемия COVID-19 оказала огромное влияние на способы реализации повседневных целей HR-специалистов. Введение мер социального дистанцирования, а также переход на удаленную занятость привели к тому, что многие HR-процессы в организации должны были адаптироваться под новые реалии.

Пандемия COVID-19 стала катализатором массового перехода многих компаний в от-

дельные периоды на удаленную занятость. Согласно третьему опросу *KPMG*, проведенному в ноябре 2020 г., дистанционная работа прочно закрепилась во многих компаниях [1]: около 70 % компаний планирует внедрить частично удаленную работу на постоянной основе. Тем не менее в связи с пандемией переход на удаленную занятость компаний часто проходил вопреки их желанию. Учитывая изложенное, необходимо охарактеризовать факторы, которые следует учитывать при введении дистанционной занятости. В частности, актуальны вопросы о сохранении уровня производительности работника, возможности организации удаленной работы, об обеспечении благополучия сотрудника.

Как следует из содержания руководства для работодателей, разработанного в сотрудничестве с Международной организацией труда (*International Labour Organization*) [2], несмотря на то, что сотрудник не тратит время на дорогу, он вынужден расходовать время на уход за иждивенцами и домашние дела. Производительность сотрудника, работающего удаленно, является весомой проблемой при принятии решения о переводе сотрудника на удаленную деятельность. Поэтому компаниям необходимо принять дополнительные меры для управления и мониторинга эффективности сотрудника.

Многие авторы, изучающие проблему креативности, считают, что последняя не знает границ. Носители креативного мышления — это особый класс сотрудников, которые особенно важны для организаций, связанных с продвижением товаров, с элементами творчества. Покупатель, как правило, реагирует на «скрытые» свойства таких товаров (упаковку, особенности бытовой техники, запах в салоне и т. п.). Следовательно, рынок реагирует на успешные креативные решения, а их носители очень ценны для организаций.

Очень важно разобраться, какова роль креативных сотрудников в компании в современных условиях удаленной работы и в чем состоят особенности использования их потенциала. При этом под креативностью нами понимается нестандартное, творческое решение рабочих проблем, креативные люди не являются заложниками консервативных или традиционных схем. В бизнесе существует много профессий, требующих от сотрудника повышенного творчества. Труд креативных сотрудников востребован

в самых разных профессиональных областях. Среди них — и маркетологи, и дизайнеры, и рекламщики, и бренд-менеджеры, и другие. Но их компетенции «мешают» им подчиняться правилам корпоративной культуры, регламентам организации, особенно если речь идет о работе в офисе.

Должностные инструкции для таких сотрудников — настоящее испытание, офисная иерархия — препятствие в реализации креатива, что мешает свободе идей. Но ввиду происходящего, когда многие компании вынуждены отправлять сотрудников на удаленную работу, это качество становится плюсом, так как креативным сотрудникам никто не навязывает правила поведения.

В частности, П. Юдина в своем исследовании об управлении креативными сотрудниками [3] пишет о том, что, конечно, при управлении креативными сотрудниками существуют проблемы, связанные с особенностями их поведения и менталитета. Указаны следующие факторы:

1. Минусы креативного сотрудника: испытывает сложности взаимодействия в рамках существующей корпоративной культуры, может демотивировать других сотрудников, у него наблюдается нестабильное настроение, стремится быть в центре внимания, испытывает трудности при неприятии его идей, упрям, производительность его труда нестабильна.

2. Работа творческого персонала обладает особенностями: необходимо очень четко ставить задачи, вводить ограничения; исполнение требует контроля, но не постоянного вмешательства; обратная связь — важный инструмент управления такими сотрудниками, они ждут признания; создать условия для работы в уединении; создать условия для смены обстановки.

Применение труда сотрудников с креативным мышлением в организации создает множество проблем из-за нежелания принять перемены. Один из исследователей пишет: «Креативные люди следуют своему собственному курсу и могут свести с ума своих руководителей и коллег» [4]. Одаренный человек с креативным потенциалом, нестандартным мышлением способен решать неординарные задачи, проблемы. Но «ловушки» такого креатива — игнорирование деталей, игнорирование эффективного рабочего взаимодействия. Мантры таких людей: «есть проблема, найдется и решение»; «двигаться вперед невозможно без прорывных идей».

В поисках новых конкурентных преимуществ современные компании идут впереди потребителя, и при этом появляется новая задача — ответить себе на вопрос о том, какие обстоятельства побуждают людей обратить внимание на новый продукт или услугу. Т. Амбайл [5] выделяет триаду основных слагаемых производительной креативности сотрудников. В их числе — умение мыслить творчески, соответствующая компетентность и мотивация. Организация способна оценить и творческое мышление, и базовые компетенции при отборе на соответствующую должность. Сложнее ситуация относительно мотивации, во многом она зависит от того, как будет выстроен психологический контракт, как руководитель будет поддерживать творческие усилия такого сотрудника. Т. Амбайл предлагает мотивировать креативных сотрудников следующим образом: обеспечить наличие понятных, четких и стабильных на протяжении времени задач; предоставить относительную свободу в выборе методов и способов достижения целей, поощрять в случае удачи. Все эти способы мотивации актуальны и сегодня, в условиях удаленной работы.

Исследуя проблемы креативности в современных интеллектуально-емких компаниях, следует поставить ряд вопросов:

1. Как достичь равновесия креативного и утилитарного мышления, какова доля креативных сотрудников в общей численности отдела, департамента?

2. Устроит ли организацию креативный сотрудник на аутсорсинге или следует иметь в каждом подразделении обязательного творческого сотрудника?

3. Что должны делать руководители, чтобы поощрять людей к креативным идеям и к их активному продвижению?

4. Существуют ли эффективные модели управления креативностью в организации? Готовы ли в компании спокойно, без драматизма относиться к креативным неудачам?

5. В течение какого времени можно активно использовать удачную креативную идею? Какие сигналы дадут понять, что креативная идея устарела или не работает? Кто должен принять решение об изменении концепта креативного продукта?

6. Может ли источником креативной энергии в организации быть эффективная модель управления? Или без креативных сотрудников это видится маловероятным?

В беседе, посвященной проблеме, исследуемой в контексте настоящей статьи, директор крупной рекламной компании отметил, что креативное мышление заводит иногда авторов идей в тупиковые ситуации. Он охарактеризовал таких авторов идей следующим образом: «Это — довольно сложная категория сотрудников, мы их называем “сказочниками”. Они создают невероятные проекты, которые могут показаться необычными и красивыми, но, когда дело доходит до их реализации, выясняется, что это невыполнимо по самым разным причинам. Можно сказать, что необузданный креатив становится опасным»¹.

Но на вопрос «Может быть, организации ограничивать их излишнюю инициативу, задавать рамки в работе?» директор ответил: «Нет, если мы хотим сохранить креативный потенциал, этого нельзя делать. Лучше привлекать креативных людей на короткие проекты, по временным трудовым договорам. Это — люди, которые питаются идеями в самых разных компаниях, они не ограничены рамками трудовых отношений или рутинных процессов, которыми полна любая организация. Это своего рода свободные художники. Для таких сотрудников самое комфортное и эффективное — это удаленная работа»².

Итак, речь идет о некоторых особенностях управления креативными сотрудниками в современных компаниях:

1. Соотношение сотрудников с креативным и утилитарным мышлением зависит от характера деятельности подразделения, но недопустимо преобладание численности первых, это неразумно для эффективной деятельности.

2. Разумно привлекать креативных сотрудников на основании договоров гражданско-правового характера в рамках временных трудовых отношений либо предоставлять им возможность удаленной работы.

3. Чтобы креативные идеи стали реальными проектами, необходимо привлекать к проработке идей самых разных сотрудников организации, в том числе людей с утилитарным мышлением (инженеров, юристов и т. д.).

Т. Амбайл [5] считает существенным фактором в управлении креативными сотруд-

¹ Из беседы автора настоящей статьи с директором одной из крупных рекламных компаний Санкт-Петербурга.

² Там же.

никами разумную свободу действий: для поддержания творческой продуктивности необходимо давать таким сотрудникам определенную свободу выбора в способах достижения поставленных целей. Наша страна, как и мир в целом, столкнулась с необходимостью учитывать ситуацию коронавируса. Карантинные меры заставили многие компании перейти на работу в удаленном режиме. Организациям пришлось перевести ряд бизнес-процессов на удаленный режим, что потребовало изменить подходы к управлению и подразделениями, и людьми. Сотрудники ряда организаций принудительно и в массовом порядке были переведены на удаленный режим работы.

Пандемия COVID-19 заставила бизнес перейти к «вынужденной цифровизации», послужив катализатором для стремительного внедрения технологий практически во всех направлениях бизнеса. Многие организации были не готовы к новым вызовам, различная степень цифровой зрелости привела к проблемам в управлении удаленными сотрудниками. Согласно опросу РБК [6], в преобладающем числе организаций с начала пандемии COVID-19 произошли существенные изменения в таких бизнес-процессах, как управление персоналом (53 %), маркетинг, планирование и онлайн-продажи — по 51 % соответственно. Основные сложности и задачи для бизнеса, возникшие с началом пандемии, можно охарактеризовать следующим образом:

- разумная организация удаленного рабочего места, его оснащение, участие в этом организации, возмещение затрат, налаживание эффективных коммуникаций;
- создание условий для эффективной совместной работы (особенности проведения совещаний, обсуждений, оснащение, при необходимости — оборудованием для видеоконференций);
- управление проектами в полностью удаленном формате (без возможности личного взаимодействия в офисе);
- дополнительные усилия организации для выполнения работы в дистанционном режиме, соответствующее программное обеспечение, повышение компетенций, необходимых для удаленной работы;
- необходимость наладить электронный документооборот.

Более глубокий анализ показывает, что в удаленной работе все-таки скрывается

и множество недостатков, которые менеджеры должны постоянно контролировать. Например, некоторые сотрудники, работая удаленно, стремятся к переработке [7], проводят в работе больше времени, чем обычно в офисе, в течение традиционного рабочего дня. В такой ситуации исчезают границы между работой и досугом, и возникают ситуации, когда работник, незаметно для себя, работает в течение более продолжительного времени, даже в тот период, когда он мог бы уже отдыхать. Отсюда возникает необходимость для менеджеров концентрировать свое внимание не только на производительности, но и на благополучии работников. Менеджеры должны постоянно проверять их работоспособность, чтобы избежать многих проблем, в том числе перегорания и потери мотивации.

Наиболее острой проблемой в связи с переходом на удаленный режим стало выгорание сотрудников. В связи с этим можно выделить ряд причин.

1. Нарушение баланса труда и отдыха. Благополучие персонала — «процесс и состояние, интегрально отражающие жизненную деятельность субъекта, ее условия и результаты, а также отношение субъекта к результатам деятельности» [8]. Изучая благополучие персонала, ведущие консалтинговые компании обращают внимание на состав структурных компонентов, характеризующих это понятие.

Например, согласно подходу компании *Gallup* (Гэллап), благополучие персонала связано с ощущениями сотрудника как человека, нужного для организации. При этом он заинтересован в том, что он делает каждый день, выполняя работу, у него хорошие отношения с окружающими, устойчивое материальное положение, крепкое здоровье. Исследователи указанной компании не сужают понимание проблемы благополучия персонала до благополучия на рабочем месте и выделяют пять общих элементов благополучия, успешность в которых влияет на результаты деятельности организации: физическое состояние сотрудника, финансовое благополучие, социальную реализацию, общественную пользу деятельности, карьерный аспект. По наблюдениям компании, отсутствие ощущения благополучия у сотрудника коррелирует с количеством дней, проведенных им на больничном, что будет негативно сказываться на результатах работы, приводить к выгоранию, повышать

вероятность решения об уходе из организации [9].

2. Потеря чувства команды.

3. Трудности в общении с коллегами за счет неправильной интерпретации сообщений и их интонаций.

4. Нехватка качественного неформального общения.

Поэтому компании стали применять такой инструмент, как *home mitting*. Это позволяет сотрудникам почувствовать неформальную атмосферу общения, непринужденную коммуникацию друг с другом. В общении с коллегами становится понятным, что далеко не все сотрудники планируют возвращаться в офис при полном снятии ограничительных мер. Многие компании видят в этом преимущество, поскольку появилась возможность сокращения расходов на содержание офисных помещений.

Виртуальная работа становится всё более популярной из-за ее потенциала для экономии затрат. Кроме того, организации получают возможность быть более гибкими, лучше адаптироваться к возможным кризисам. Данный инновационный способ работы приносит новые вызовы организациям, которые внезапно должны перейти на удаленную работу. В действительности ввиду удаленного способа работы возникают различные вопросы, связанные с управлением персонала, коммуникацией, взаимодействием, применением информационных и коммуникационных технологий. Вместе с тем возможность удаленной работы в организациях привлекает квалифицированных сотрудников, которые не хотят быть привязаны к определенному рабочему месту.

Можно с уверенностью говорить о том, что одним из ключевых изменений, появившихся в результате распространения пандемии COVID-19, является переход большинства компаний на дистанционную занятость. Дистанционную (удаленную) занятость можно определить как использование информационно-коммуникативных технологий для выполнения работы за пределами помещения работодателя. До пандемии лишь небольшая часть сотрудников работала удаленно. Так, согласно исследованию, проведенному сервисом «Битрикс 24» совместно с агентством *J'son and Partners Consulting*, число сотрудников, работающих удаленно в 2014 г., составило около 2,53 млн человек [6]. Кроме того, предсказан рост удаленной занятости в России в ближайшие пять лет. Однако вы-

явлено, что всего 5 % населения перейдет на дистанционную занятость к 2020 г., что не совсем соответствует действительности, которая сформирована под влиянием распространения пандемии COVID-19.

Переход на удаленный режим работы оказался для многих организаций непростым, очень важно было сохранить эффективность труда персонала. Различные опросы показали, что это не всегда или не сразу удавалось сделать. В апреле 2020 г. [10] одна из компаний провела опрос сотрудников и руководителей. Лишь 17 % сотрудников и 15 % руководителей указали, что эффективность работы команды увеличилась. По мнению половины опрошенных, продуктивность не изменилась. Тем не менее четверть опрошенных обратили внимание на ухудшение эффективности работы. По мнению руководителей, индикаторами повышения эффективности были такие факторы, как повышение скорости работы, ответственности за выполняемую работу, ее объемов и качества.

Перечисленные факторы могут оказаться следствием затрат большего времени на работу, чем это могло бы быть в офисе, поскольку «исчезает» время, затрачиваемое на дорогу до офиса и обратно. Спорным является мнение о том, что при удаленной работе меньше отвлекающих факторов, чем в офисе. Скорее, изменяется «меню» отвлекающих факторов: в домашней обстановке они могут быть как более сильными, так и менее сильными. В частности, тяжелее настроиться на работу дома, чем в офисе. Но наблюдалось некоторое расхождение во взглядах сотрудников и руководителей, так как сотрудники повышение ответственности за выполняемую работу оценили значительно ниже. Руководители, отметившие снижение эффективности работы команды, уточнили, что это выражено прежде всего в слишком медленном выполнении задач. Сотрудники указали на несогласованность, рассинхронизацию командной работы.

Респондентам также предложили ответить на вопрос «Сколько еще времени команда готова работать в таком режиме без потери эффективности?». Выяснилось, что примерно треть (30 %) опрошенных готова продержаться около месяца, пятая часть (18 %) — два–три месяца, четверть (23 %) — от полугода. 10 % сообщили, что находятся «на пределе», и 19 % оказались готовы продержаться не более пары недель.

Это требует тщательного изучения опыта удаленной работы успешных организаций, поскольку спрогнозировать такой режим во временном континууме крайне сложно.

В заключение обратим внимание на то, что одним из ключевых изменений, появившихся вследствие распространения пандемии COVID-19, является переход большинства компаний на дистанционную занятость. Дистанционную (удаленную) занятость можно определить как использование информационно-коммуникативных технологий для выполнения работы

за пределами помещения работодателя. Это заставило и руководителей, и HR-службы пересмотреть подходы к управлению сотрудников, работающих дистанционно. Вместе с тем следует признать, что определенные категории сотрудников легко принимают дистанционный формат работы (например, IT-специалисты, креативные сотрудники), но для поддержания эффективности их работы требуются определенные инструменты управления, контроля. Организации успешно научились их применять и снижать риски потерь производительности.

Список источников

1. Удаленная работа: действия HR и планы на будущее // KPMG. 2020. Ноябрь. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/12/ru-ru-hr-actions-in-pandemic-part-3.pdf> (дата обращения: 24.12.2021).
2. Удаленный режим работы в условиях пандемии COVID-19: руководство для работодателей / пер. с англ. Женева: Международное бюро труда. 2020. 32 с. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_749872.pdf (дата обращения: 14.12.2021).
3. Юдина П. Креативный ген // Ko.ru. 2006. 25 сентября. URL: <https://ko.ru/articles/kreativnyy-gen-118673/> (дата обращения: 14.12.2021).
4. Роу А. Дж. Креативное мышление: как добиться успеха в новом веке / пер. с англ. В. А. Островский. М.: НТ Пресс, 2007. 174 с.
5. Амбайл Т. Как убить творческую инициативу // Креативное мышление в бизнесе / пер. с англ. Н. Скворцовой; ред. Р. Пискотина. М.: Альпина Бизнес Букс: Юнайтед Пресс, 2009. С. 9–35.
6. РБК. Исследования рынков // Rbc.ru. URL: <https://marketing.rbc.ru/author/52/> (дата обращения: 14.12.2021).
7. Donnelly R., Johns J. Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: an integrated framework for theory and practice // International Journal of Human Resource Management. 2021. Vol. 32. No. 1. P. 84–105. DOI: 10.1080/09585192.2020.1737834
8. Бояркин М. Ю., Долгополова О. А., Зиновьева Д. М., Крутова В. В., Романенко Е. В., Субочев Н. С., Юнда А. В. Понятия субъективного благополучия и субъективного не-благополучия // Психологическое и профессиональное благополучие государственных служащих: коллективная монография. Волгоград: Изд-во Волгоградской академии государственной службы, 2007. С. 8–17.
9. Лисовская А. Ю., Кошелева С. В., Соколов Д. Н., Денисов А. Ф. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике // Организационная психология. 2021. Т. 11. № 1. С. 93–112.
10. Тихонов А. И. Основные задачи российских компаний, решаемые с помощью HR-аналитики // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28 (2). С. 262–266. DOI: 10.24411/2309-4788-2020-10113

References

1. Remote work: HR actions and plans for the future. Moscow: KPMG; 2020. 8 p. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/12/ru-ru-hr-actions-in-pandemic-part-3.pdf> (accessed on 24.12.2021). (In Russ.).
2. An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19. Geneva: International Labour Organization 2020. 33 p. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745024.pdf (accessed on 14.12.2021).
3. Yudina P. Creative gene. KO.ru. Sept. 25, 2006. URL: <https://ko.ru/articles/kreativnyy-gen-118673/> (accessed on 14.12.2021). (In Russ.).
4. Rowe A.J. Creative intelligence: Discovering the innovative potential in ourselves and others. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.; 2004. 192 p. (Russ. ed.: Rowe A.J. Kreativnoe myshlenie: kak dobit'sya uspekha v novom veke. Moscow: NT Press; 2007. 174 p.).

5. Amabile T.M. How to kill creativity. In: Harvard Business Review on breakthrough thinking. Boston, MA: Harvard Business School Publishing; 1999:1-28. (Russ. ed.: Amabile T. Kak ubit' tvorcheskuyu initsiativu. Kreativnoe myshlenie v biznese. Moscow: Alpina Business Books; United Press; 2009:9-35).
6. RBC. Market research. RBC.ru. URL: <https://marketing.rbc.ru/author/52/> (accessed on 14.12.2021). (In Russ.).
7. Donnelly R., Johns J. Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*. 2021;32(1):84-105. DOI: 10.1080/09585192.2020.1737834
8. Boyarkin M.Yu., Dolgopolova O.A., Zinov'eva D.M., Krutova V.V., Romanenko E.V., Subochev N.S., Yunda A.V. The concepts of subjective well-being and subjective disadvantage. In: Psychological and professional well-being of civil servants. Volgograd: Volgograd Academy of Public Administration; 2007:8-17. (In Russ.).
9. Lisovskaia A.Yu., Kosheleva S.V., Sokolov D.N., Denisov A.F. Key approaches to understanding employee's wellbeing: From theory to practice. *Organizatsionnaya psikhologiya = Organizational Psychology*. 2021;11(1):93-112. (In Russ.).
10. Tikhonov A.I. Main objectives of Russian companies solved by HR-analytics. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Humanitarian Studies*. 2020;(28):262-266. (In Russ.). DOI: 10.24411/2309-4788-2020-10113

Сведения об авторе

Александр Федорович Денисов

кандидат психологических наук, доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации

Высшая школа менеджмента
Санкт-Петербургского государственного
университета (ВШМ СПбГУ)

198515, Санкт-Петербург, Петергоф,
Санкт-Петербургское шоссе, д.109

Поступила в редакцию 24.01.2022
Прошла рецензирование 28.02.2022
Подписана в печать 28.03.2022

Information about Author

Aleksandr F. Denisov

PhD in Psychology, Associate Professor
of the Department of Organizational Behavior
and Personnel Management, Honoured Worker
of Higher Professional Education of the Russian
Federation

Graduate School of Management
at St Petersburg University
(GSOM SPbU)

109 Sankt-Peterburgskoe Highway, Petergof, St.
Petersburg 198515, Russia

Received 24.01.2022
Revised 28.02.2022
Accepted 28.03.2022

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication
of this article.