

Я это понимаю как решение

каких то задач и проблем не по шаблонам, алгоритмам. А рассматривать эти проблемы со всех стор

. ☐ креативность и самостоятельность вот они очень тесно связаны ☐

креативность, помимо того, что это решение задач/проблем, это их решение с какого то другого угла

. ☐ он

какие-то проблемы, которые возникают на площадке во время производства работ, решает не так, к

. ☐ креативность это такой момент, который сложно проконтролировать. ☐

Было предложение от наших Администраторов вместе с официантами они придумали вечер «Титаник» , предложили сами. Вообще никто не предлагал. Такого в Минске еще не было. Они предложили восстановить картину банкета на Титанике в момент его крушения. Нашли меню с Титаника, нашли м . Меню с Титаника что подавалось, под какую музыку было видео, которое сопровождало? Ну, понятно . вышло в компании в плюс и принесло и прибыль, и имидж, и хорошие отзывы. □

положительный креатив на петухе (кафе), когда один из сотрудников предложил очень спорный вариант коллаборация с алкогольными сетями типа . Сначала мы рассматривали это не очень позитивно, но как это не стали ставить палки в колеса и пр сейчас есть работающая точка, которая как бы имеет стабильный плюс и хорошо работает. То есть п

.□

Возьмем выборы, которые у нас состоялись в сентябре месяце. Работали на одно муниципальное об  
Через госучреждения, школы, поликлиники, детские сады подняли их рейтинг довольно высоко и пра

? Не хочу одно на другое натягивать. ☐

Как Вы хотите, что

По мне, конечно, важно, чтобы сотрудники от технологий не отступали.

Мне интересно, чтобы у меня сотрудники были, наверное, даже не креативные, а более самостоятельные. Вот в этом ключе. И деньгами тонизируем, ДМС, и всем остальным - это интересно. То есть, когда ты отдаешь сотруднику определенную зону ответственности, он будет ее нести. А внутри нее он будет креативным. Честно говоря, меня как руководителя в меньшей степени интересует. Мне интересно, чтобы сотруд

РЕСПОНДЕНТ: Если говорить о социальных сетях, креативом или вирусными роликами можно называть то, что идет вразрез с социальными нормами

. Есть фраза: "Дорога в рай бесплатная, дорога в ад стоит дорого". Такие ролики набирают больше просмотров, чем Ситников

в политических кампаниях, или маркетинговые исследования компаний, например, по исследованию вкусов. Что для целевой группы идеальная водка?

Прозрачная или мутная бутылка, выпуклая, ромбик или треугольная? Они составляют большие таблицы. Когда человек заходит в магазин за водкой, он бессознательно чувствует, что это идеально.

Если говорить о креативности на более высоком уровне - это чувство пространства и невысказанное. Это способность попадать. Например, есть музыканты, у которых из 300 треков только один выстрел. . Для меня креативность - это умение попадать в зону бессознательной идеализации или тонкое чувство

У меня был начальник отдела продаж, когда мы занимались логистическим бизнесом и продавали ки...  
Она продавала в пять раз больше, чем средний сотрудник под ней.

Этот феномен был непонятен, потому что скрипты были одинаковые. Она была очень привлекатель...  
Писала сообщения вроде "Я так хочу вас увидеть", "Вы мне снились". При этом говорила "Я замужем"

Она построила свою модель продаж на сексуальности, и это дало эффект. Это неповторимая история

РЕСПОНДЕНТ: Сейчас вспоминаю случай из другого логистического бизнеса. У нас было розничное. Но она создала отдельный чат для поставок и начала контролировать каждый заказ, каждое опоздание.

ИНТЕРВЬЮЕР: То есть креативность в том, что она внесла что-то от себя, что не требовалось от нас.



История про очень успешного бизнесмена, владельца завода. По понятным причинам не буду называть  
В отделе закупок существовал KPI по снижению затрат.

Один сотрудник нашёл поставщика в Китае, который предлагал кабель с таким же заявленным качеством  
на закупке сэкономили около 30 тысяч долларов

- относительно небольшая сумма для завода такого масштаба. □ □ Провели плановую замену проводов  
семь миллионов долларов убытка

. Вот такой показательный пример негативной креативности. □

В частном случае креативность - это нестандартные подходы, особенно в нашей сфере деятельности, где многое строго регламентировано. Креативность может проявляться в двух аспектах: либо в поиске новых решений задач, либо в обосновании нестандартных подходов.

РЕСПОНДЕНТ: В основном благодаря опыту. До вчерашнего дня мои представления были интуитив

Были яркие примеры, когда наши сотрудники предлагали улучшения в программном обеспечении, но чаще встречается повседневная креативность

. Один из последних примеров: у нас куча отчетов, куча бюрократии, и нам еженедельно присылают отчеты. Я понял, что проблема кроется в том, что система некорректно формирует отчет. Мы решили вопрос не

Ещё один распространённый случай — это работа с поручениями. Часто задания приходят через электронную почту. Сотрудник может позвонить тому, кто отправил поручение, и выяснить, что задание вовсе не обязательно

Таким образом, креативный подход позволяет избежать лишней работы. □ ИНТЕРВЬЮЕР: Это регулярный шаблонного подхода — взять и сделать — человек анализирует ситуацию и находит способ сэкономить время. Возможно, для других сфер это покажется странным, ведь у нас высокая степень бюрократии. □

вместо

шаблонного подхода — взять и сделать — человек анализирует ситуацию и находит способ сэконом

.□

Во-первых, одно время, да и сейчас, цифровизация стала модным направлением. Все хотят что-то цифровое, цифровизации ради цифровизации, хотя это, наверное, не столько про креатив, это просто одно из направлений деятельности нашей компании. □

Во-вторых, иногда сотрудники предлагают изменения в смежных подразделениях, вместо того чтобы  
Мне кажется, сначала стоит оптимизировать свою работу, а затем думать о других.

Были какие-то мелкие, даже не вспомню. Один из ярких примеров — перевод процесса согласования технических заданий в электронный формат. Это позволило сократить время согласования. Теперь вся информация сохраняется в системе, и всегда можно проверить, кто и когда согласился.



ИНТЕРВЬЮЕР: А что вы делаете, чтобы сотрудники проявляли креативность? □ □ РЕСПОНДЕНТ: Я думаю, на креатив больше идут люди среднего возраста. А старшее поколение и молодежь почему-то тяжело. Удивительно для меня, по крайней мере, в моей небольшой выборке. □ □ ИНТЕРВЬЮЕР: Спасибо. В разговоре проявляют себя, но до полноценного сформулированного предложения, так никто и не д

Что получается и

ИНТЕРВЬЮЕР: По сути, мы перешли к вопросу, что получается и что не получается в организации к общие, не сформулированы как цель или план. В них нет конкретных мероприятий.

Например, возьмем ситуацию с еженедельным отчетом. Начинаешь разговаривать: "Давай что-нибудь"

Как Вы хотите, что

РЕСПОНДЕНТ: В идеальном виде, конечно, хотелось бы в письменном виде с описанием шагов, в формате простых слов лучше, чем инфантильность

. Любая креативность, даже неотработанная, робкая - лучше, чем никакая. Есть шанс, что среди кучи

Смотрите. Для креативности людей, которые перегружены информацией, сложно то, когда от них требуют креативности. Поэтому для меня креативность - это когда даже в ежедневной работе они умеют удивиться, найти что-то новое. □

Смотрите.

Для креативности людей, которые перегружены информацией, сложно то, когда от них требуется что-то новое.

Поэтому для меня креативность - это когда даже в ежедневной работе они умеют удивиться, найти что-то новое.

Чтобы подстраивались под собеседника (в модели поведения, ведения разговора)

Как Вы хотите, что

Например, в нашей работе мои ребята могут пообщаться со 100 человек в день. Ты не можешь проя

Креативность - это умение переключаться (между социальными ролями), это интуиция

Определение "креативности"

Например, в нашей работе мои ребята могут пообщаться со 100 человек в день. Ты не можешь проявить креативность - это умение переключаться

. Только что ты поговорил с очень важным человеком официальным языком, а сейчас разговариваешь с кем-то другим. Это что-то, что изнутри идет. Если этого нет, ты ничего не сможешь с этим сделать.

Интуиция, на мой взгляд, очень граничит с творческим началом. Интуиция, как и креативность - что-то

Это не хаос, но этим трудно управлять

34

Определение "кр

Я в свое время очень много читала, слушала. Когда я только открыла компанию - это был 2002 год, 6  
креативное для меня - это не хаос, но менее управляемое. Это что-то возникающее вновь, и оно вно



Креативность - это (любой) шаг в сторону, и работа не по (моим) шаблонам 35

Определение "креативности"

Если исходить из моего понимания креативного подхода, то любой шаг в сторону - это уже креатив. Л  
Креативность для меня - это когда люди работают не по моим шаблонам.

Я очень люблю, когда люди работают самостоятельно, а потом приходят и рассказывают, как они пр

Мы пришли к клиенту, который рассказал о задаче, которую нужно решить. Мы поняли, что никогда не делали этого раньше. "Ты вообще такое делала?" Я ответила: "Никогда. Но кто-то же делает? Значит, и мы сможем". Информацию брать было неоткуда - нам предстояло создавать инструменты самим. □ □ Проект вклю

У нас было три подразделения: рекрутинговое, консалтинговое и тренинговое. Тренинговый департамент. В зале было 15 человек представителей разных предприятий. Ведущие тренинга принесли 15 предметов. Это был абсолютно нестандартный на тот момент подход к тренингу. □□ Было очень интересно, хо

РЕСПОНДЕНТ: Когда я говорю им, что нужно найти подход к какому-то конкретному человеку, они придумали историю, что летели в самолете вместе: "Наша руководитель передала ваши контакты". Не уверена, является ли это креативностью, но для них это выход из зоны комфорта. Это точно кре

У нас есть определенное понимание целевой аудитории для конкретных проектов. Многие наши сотрудники  
одна сотрудница решила, что мы слишком много работаем с текущей целевой аудиторией, и самостоятельно  
В результате мы попали на конкурентов и на своих же клиентов. Это произошло с нашей белорусской

За поддержкой - в инспекцию по труду

40

Неприемлемая, в

У меня был случай с сотрудницей, которую я решила увольнять просто потому, что она очень хороша

Прозвонила 240 контактов вместо 200, провела 10 собеседований, а не 5 41

Неприемлемая, в

Расскажу еще о поведении сотрудников. Каждый проект, который мы начинаем, имеет примерное ко

Я люблю очень свою работу, особенно карьерное консультирование, когда ты видишь, что люди в отчаянии. То, что остальные наводят тень на плетень, задают якобы важные вопросы и делают из них какие-то проблемы. Не нужно создавать мифологию, как бедные тети-эйчары, которым надо как-то оправдывать свою работу. Задача состояла в том, чтобы показать, как его опыт накладывается на коммерческую деятельность. Все функции, которые он выполнял, все навыки - просто назывались иначе. □ □ Был еще случай с девицей из пяти офферов ей подходит с трудом один. Сложность была в том, что мне нужно было ее убедить. Если обычно моя задача - мотивировать людей, то здесь нужно было человека приземлить. Но учителя



Придумать некоторые решения в ситуации, когда стандартного решения нет 43

Определение "креативность"

креативность это

способность человека придумать некоторые решения в ситуации, когда стандартного решения нет.

Обычно есть регламенты, правила, инструкции. В большинстве ситуаций понятно, что делать. А вот

У группы была задача «Как увеличить в регионе потребление рыбы, которая там добывается». Они а  
Модератор предложил схему стартап-студии. И проектная группа спроектировала стартап студию, ко  
, высокая степень переработки. И получился интересный проект. □ Я точно понимаю, что если бы он  
это  
надо еще найти ход такой, чтобы участники группы эту тему взяли, чтобы они там что то увидели, за

У группы была задача «Как увеличить в регионе потребление рыбы, которая там добывается». Они а  
Модератор предложил схему стартап-студии. И проектная группа спроектировала стартап студию, ко  
, высокая степень переработки. И получился интересный проект. □ Я точно понимаю, что если бы он  
это  
надо еще найти ход такой, чтобы участники группы эту тему взяли, чтобы они там что то увидели, за

И: □ Правильно ли я понял, что у модератора есть обязанность содействовать движению группы вперед

В чем была потенциальная новизна? Потому что обычно креативные индустрии понимают как отрасли, они начали рассматривать креативные индустрии не просто как отдельную отрасль, а как то с помощью. Ну, то есть, есть какие то традиционные отрасли в регионе, которые ну. Конкурентоспособность кото

Был такой опыт совместного действия с другим учебным заведением, когда мы совместную программу «Какие календарики мы сделаем, раздадим участникам? Можем ли мы сделать такой календарик, который...». Вот в этом смысле, с одной стороны, вроде здесь я специально упоминаю эти детали, потому что... И в идеале креативное решение должно решать проблему. А это никак не связано ни с проблемами,

Был период, когда деньги не очень ходили (2000е годы). И был распространен бартер. Были бизнесы, которые  
он погасил долги и тем самым все обнулil оборотные средства. Причем, когда он  
гасил, ему надо было еще и быть креативным в этом процессе. И доложил он об этом, как о победе.  
□

Такая была структура, которая там эти все вот люди, которые были около руководителя близко, они,

Есть еще какие то примеры неприемлемой, вредной на работе креативности? □ Р: □ Есть люди, у которых есть привычка придумывать такое маленькое. Оно не решает ничего . Оно просто мешает, отвлекает. □ И: □ Пример какойнибудь. □ Р: □ Ну, у нас был такой случай, когда кто-то любил пошутить, и это приводило к ссорам в коллективе, просто порождало какие то скандальные вещи, которые были никому не нужны. □

Хорошая креативность решает проблемы или смягчает трения; самостоятельно

Как Вы хотите, что

Есть работа и рабочие процессы, есть процессы отдыха, досуга, корпоративы.

На работе, в рабочих процессах, хорошая креативность это креативность, которая решает рабочие п

Вторая хорошая креативность рабочих процессов это которая позволяет смягчать какие то трения, е

А в зоне отдыха, досуга, корпоративы и прочее. Там как раз вот может быть разгул достаточно дикий

В рабочих процессах: самостоятельно или по согласованию в формате предложений.

По тем вопросам, которые находятся целиком в их ведении, то самостоятельно, даже чтобы я, как ру

Если их это креативное решение затрагивает работу других каких то подразделений, то должно идти

Если говорить о межличностных отношениях, то я бы это видел, как бы, изменение собственного по

...И я бы еще добавил, что и желательное поведение

может быть связано не только с изменением собственного поведения, а с

предложением некоторых новых правил, которые меняют ситуацию.

негативно это тогда, когда правила предлагаются, настойчиво вводятся, но они там что то не учитыв

. В этом смысле там баланс плюсов и минусов не сходится.



Я же этих людей никогда не увижу

51

Другие фрагмент

У меня был такой случай, но это не совсем по работе. Ну, попал как-то на одно мероприятие, еще бу

Последствия не учтены, изменения навязаны, вреда больше чем пользы, и кичишься

Как Вы не хотите,

Я не хочу, чтобы они проявляли креативность, не подумав о последствиях своих креативных решений. Даже решения, которые в рамках одного контура выглядят как оптимизация и хорошее, они могут в результате потом слишком громкие фанфары по этому поводу начинают трубить. . Что-то человек придумал и начинает слишком долго об этом вспоминать. □ И: □ О своих достижениях. Он меняет собственное поведение, но это делается слишком резко, слишком как то вот с вызовом. И я бы еще добавил, что и желательное поведение может быть связано не только с изменением собственного поведения, а с предложением некоторых новых правил, которые меняют ситуацию. □ А негативно это тогда, когда правила предлагаются, настойчиво вводятся, но они там что то не учитываются. . В этом смысле там баланс плюсов и минусов не сходится. □

Что Вы лично дел

Первое, я обсуждаю с ними те ситуации, по поводу которых точно надо что-то придумать , и где они свой вклад могут внести. Побуждаю их к этому, говорю, что если они что-то придумают, б мы это переиспользуем, я делаю ссылку на того, кто предложил этот ход : «Мы сейчас это делаем, как в прошлый раз это предложил Максим». Показываю авторство некотор

Способность приносить ценность и результат за пределами должностных инструкций

54

Определение "креативности"

РЕСПОНДЕНТ: ☐ Моя личная формулировка, не формулировка компании:

это способность приносить ценность, создавать результат на своем рабочем месте или внутри компании.

. Это выполнение всех тех вещей, которые человек может делать, но не должен делать, чтобы добавлять ценность.

Даже если написать должностную инструкцию по креативности, человек не станет креативным, если не захочет.

ИНТЕРВЬЮЕР: ☐ Вы сказали, что это ваше понимание, и оно отличается от принятого в компании. Я так понимаю, что это так.

В моем понимании креативность - это талант

, который необязательно связан с деньгами. Можно креативно решить задачу просто чтобы сэкономить.

Тема: Как побороть годы опыта

55

Новые исследова

это очень крутая тема, как побороть годы опыта.□

Мастер креативно использует систему поощрения

56

Изъяны денежной

И вот парадокс: он может сэкономленный известняк использовать для дальнейшего уменьшения пок

БЕЗ ЦИТИРОВАНИЯ И УПОМПИНАНИЙ СТРОГО

В компании нет понятия креативности. Есть производственная система и генерация идей. Я различа  
В моем понимании креативность - это талант  
, который необязательно связан с деньгами. Можно креативно решить задачу просто чтобы сэконом

В моем случае креативность проявляется в выборе инструментов разработки. Один из моих сотрудников он меньше занимает память и быстрее работает

. Это действительно помогло, хотя есть свои недостатки с точки зрения поддержки кода. Второй при



Изъяны денежной  
Креативность в м

Есть определенные ограничения в системе поощрения креативности сверху. Например, годовую цель системные ограничения творческого потенциала сотрудников

- . Существующие механизмы поощрения креативности "сверху" фактически сдерживают инициативу.
- малом бизнесе. Если сотрудник демонстрирует способность эффективно управлять небольшим участком
- . В крупной же компании внутренние механизмы и регламенты существенно ограничивают возможности

У нас в ИТ креативность может расти с двух сторон. Первая - снизу, когда сотрудник сам что-то придумывает. Вторая - сверху, когда ИТ-проекты должны приносить измеримую финансовую выгоду: либо заработок, либо снижение расходов.

Мы меняем систему списания времени - руководящий состав ИТ теперь относится к общим производственным

База данных, которой никто не умел пользоваться

61

Неприемлемая, в

РЕСПОНДЕНТ: Приведу технический пример. У меня товарищ попробовал запустить базу данных. Э

Как Вы хотите, что

Я бы сформулировал это исходя из следующего видения. Человек должен понимать бизнес-цели компании. Для меня очень важно, чтобы в компании были открытые карты целей. Это один из ключевых инструментов.

☐ Соответственно, я бы хотел, чтобы мои люди проявляли креативность через большую бизнес-ориентацию.

Как Вы хотите, что

Мне нравится концепция, которую, по-моему, озвучил Безос. Есть два типа решений.

Первый тип – это решения, которые можно откатить: сделать, понять, что не работает, и вернуть обр

Рассказываю о болях и проблемах, рисую картину мира, и еще подробнее - где болят

Что Вы лично дел

РЕСПОНДЕНТ: Я регулярно провожу встречи с сотрудниками. Во-первых, еженедельные личные ми  
Я формулирую задачи, проблемы: здесь у меня голова болит об этом, здесь об этом, здесь такая пе  
Дальше сотрудники сами принимают решения, хотя бы они в этом участвовать или нет.□□  
Я рисую картинку мира.

Я считаю, что это помогает креативности. Если у сотрудника правильная картинка мира, он понимает  
msocom

1) : какие на меня поставили и какие я вижу, что мои сотрудники могут помочь выполнить.□□ИНТЕР  
msocom2) .

И на общих встречах, и в частности, с отдельными людьми я проговариваю детали, где понимаю, что  
о есть даю общую картину для всех и детальную для каждого в отдельности.□□ [[SK1]](#  
msoanchor1)Как это происходит?□□ [[SK2]](#msoanchor

2)«рисую картину мира» - это полный синоним «рассказываю про насущные задачи и проблемы» или

Что получается и

Получается сделать так, что люди сами спрашивают про то, что у нас болит. Это уже важно - они не

Не получается, наверное, пробить внешние ограничения системы. [[SK1]](#msocom

1) ☐ [[SK1]](#msoanchor1) О каких внешних ограничениях тут идет речь? ☐

Самостоятельно найти решение для задачи, которая не решается стандартным методом

66

Определение "креативности"

Креативность для меня - это когда люди сталкиваются с задачей, которая не решается стандартным методом



Что Вы лично дел

После проекта проводится анализ, и если рождается новая методика, то явно обозначаем есть авторские права, а у человека авторские права, выкупленные однократно, а имущественные права остаются у компании,

РЕСПОНДЕНТ: Чаще договариваемся, что компания может бесплатно использовать методику. А дал

Что Вы лично дел

Именно так, как я сформулировал в самом начале. Когда они сталкиваются с нестандартными задачами. Выделяйте 20% маркетингового бюджета и 20% вашего времени на эксперименты. Не бойтесь "провала". Даже если эксперимент не принесет результатов, это важно. Потому что если использовать только то, что уже известно, вы не сможете найти новые решения. Если сотрудник сомневается или хочет обсудить идею со мной – пожалуйста. Сотрудники проводят эксперименты, делятся даже неудачами, и это абсолютно нормально. Я сам п

Если вспоминать исторически, то в двухтысячных я посещал несколько тренингов на тему креативности (msocom1) Потом были тренинги, видео на эту тему. □□[[SK1]](#msoanchor1)□Возможно ли вспомнить такие примеры, когда решение по учебнику – не работает. По учебнику -

У меня есть интересный сотрудник - мой младший сын, 17 лет. Мы начали сотрудничать около года назад. За завтраком он спросил, есть ли проект, который я давно хотел реализовать, но не было времени. Я рассказал про онлайн-продукт, и он вызвался им заняться. За неделю он с нуля сделал сайт на те...

Что Вы лично дел

В этой истории важно то, что мы часто недооцениваем своих людей, включая сотрудников. Я с тех п

РЕСПОНДЕНТ: История была достаточно любопытная с одним сотрудником-маркетологом, который Он проявил неожиданную инициативу: начал работать с людьми, которых мы не считали своими клиентами. Хотя они остановились на определенном этапе консультаций ( в воронке/процессе продаж – примечание интервьюера ), не решив свои задачи полностью. Интересно было то, что сотрудник увидел потенциальных клиентов

РЕСПОНДЕНТ: Был случай с предыдущим маркетологом. Человек предложил неожиданный вид рек  
Не дала результата, даже в виде какой-то узнаваемости.

Было прикольно, но абсолютно не результативно.□

РЕСПОНДЕНТ: Расскажу такой пример. Мой давний партнер – компания Эдисон академии, которая :  
В конце года один из моих сотрудников предложил запросить у них статистику по количеству студент  
Эдисон прислал благодарственное письмо со статистикой, которая меня вдохновила. Я даже решил



Сотрудник предложил быть редактором текстов, копилка идей, тестовая группа 75

Полезная креатив

РЕСПОНДЕНТ: Это касается продвижения - посты в группе, в телеграме, посты где-то еще. Есть видео. Слушай, если есть возможность, давай перед публикацией ты будешь пересылать мне тексты, я сделаю рецензию. Первое время меня это ломало, потому что мне казалось, что я писал идеальные посты - искренние. Иногда при обработке постов он делал такие вещи, с которыми я не соглашался. Бывало, что посты удалялись. Меня просили просто довериться, хотя мне казалось - была такая хорошая история. И в итоге реакция была хорошая. Сейчас это стандарт для всех текстов, которые публикуются в компании. К тому же, как следствие этой истории, у нас появилась отдельная рабочая группа, в которой начали фиксироваться идеи. Началось все с того, что стали показывать пробные посты, и из этого начали появляться новые идеи. Клиенты, с которыми отношения переросли в дружеские, читали и говорили "Вау, класс!" или спрашивали

ИНТЕРВЬЮЕР: Родился целый...

РЕСПОНДЕНТ: Бывают ситуации, когда горят дедлайны с клиентом, все согласовано, клиенту все пр  
Здесь можно сделать лучше

". Я говорю: "Ребята, давайте доведем до конца. В пост-проектном анализе уже добавим эти улучше  
мы раньше ставили эксперименты, шли клиентам навстречу, пытаюсь сделать еще круче, лучше. Уго

ИНТЕРВЬЮЕР: Двойной ущерб - клиент недоволен и затраты. Тройной ущерб. □ □ РЕСПОНДЕНТ:

## Список идей для реализации, бюджет и нет наказаний за неуспех эксперимента<sup>77</sup>

Что Вы лично дел

РЕСПОНДЕНТ: Начну с первой истории. Я всегда поддерживаю инициативы сотрудников двумя видами выделяются конкретные бюджеты по времени и финансам

. Если с этими бюджетами возникают проблемы[[SK1]](#msocom

1) , сотрудники сами решают, где брать ресурсы. ☐ ☐ Важный момент - я никогда не наказываю за провалы (экспериментов – примечание редактора

). Все сотрудники знают: если эксперимент проводился по согласованным правилам, наказания не будет.  
msocom

2) , по которым креативность можно проявлять? ☐ ☐ РЕСПОНДЕНТ: Да, есть выделенные ресурсы и  
msoanchor

1) Проблемы = бюджеты использованы и в этом периоде не осталось, или затея больше чем бюджет  
msoanchor2) Правила устные или они записаны в документ/пост? ☐

Пока эксперименты не приводят в долгосрочной выгоде

78

Другие фрагмент

РЕСПОНДЕНТ: Получается выделять время, не всегда получается выделять деньги на эксперимент

Откладывание эксперимента, пока не встретит "прорывную идею"

79

Что получается и

ИНТЕРВЬЮЕР: Есть какие-то трудности, с которыми вы сталкиваетесь, когда пытаетесь стимулировать

Компания решила подарить наиболее ценным сотрудникам на Новый год золотые слитки. Подарки б

Сложный вопрос, поскольку у нас вся работа креативная в нашей индустрии.

Я понимаю это так: сотрудники приходят с новыми идеями, которые поддерживают главную цель продукта.

ИНТЕРВЬЮЕР: То есть это предложения, направленные на улучшение бизнеса, продукта? ☐ ☐ РЕСПОНДЕНТ:

Речь идет об идеях, которые качественно меняют продукт.

В нашем случае с играми это немного другое. Игры сами по себе креативные. Конечно, в конечном счете мы внедряем новые механики игры, интересные изменения ☐ ☐ (SK1) (#msocom1) .

ИНТЕРВЬЮЕР: Это какие-то идеи, которые влияют на значимые для бизнеса показатели? ☐ ☐ РЕСПОНДЕНТ: Да, это так. (msocom1) Какие бывают «интересные изменения» помимо изменений в механиках? ☐

Конкретный исторический персонаж, который поддерживает и развивает механику игры

Полезная креатив

Интересная была идея, когда мы работали над одним из боссов игры. Мы стараемся игру привязать к истории. Один из сотрудников предложил идею и конкретного исторического персонажа. История получилась интересная. На фотографии, если сравнить, на лицо женского персонажа добавить усы и очки, получается второй босс.



Когда каждый день что-то новое придумывается... Был пример, не из самых последних, в начале, и з  
Родилась идея, которую мы назвали "яркий апокалипсис". У нас там Дикий Запад, яркое солнце. Жиз  
[[SK1]](#msocom

1) Это не как в большинстве фильмов, где при апокалипсисе все грязное, темное. И этот подход ока  
msoanchor

1) Не для интервью, но очень интересно, какие элементы изменены, чтобы было «что-то не так» и по

РЕСПОНДЕНТ: Есть конкретная задача, уже пройдено много итераций и заданы рамки, а подчиненные не понимают. Это вредно, потому что люди потратили время, чтобы сформировать эти рамки.

За ними есть понимание, почему так. Но человек считает, что он выше этого. В итоге тратится его время. В итоге получается, что msocom1) □□ [[SK1]](#msoanchor

1)Какие усилия прилагались или прилагаются, чтобы эта распространенная ошибка, вернее даже – не

Неприемлемая, в

РЕСПОНДЕНТ: Например, намеренное увеличение механик в играх, которое приводит к усложнению

Как Вы хотите, что

Многих сотрудников мы берем именно для того, чтобы они придумывали интересные концепты и нов  
msocom

1) Но важно, чтобы это было в рамках поставленных ограничений, которые уже были выработаны, и  
msoanchor

1)Как происходит передача опыта «как делать не надо» и «как делать надо»? Как передаются назва

Без обоснования, почему это хорошо и что улучшит

87

Как Вы не хотите,

Не хотелось бы, чтобы во время креатива человек не мог обосновать, почему это будет хорошо и по

ИНТЕРВЬЮЕР: Без аргументации, просто эмоционально, чтобы это были просто эмоциональные в

Например, у нас была интересная идея, которую придумали в рамках объединенной команды. Поскольку официально нет выходных в конкретные праздники страны, но каждому сотруднику даем 12 дней в году. Хочет отмечать Первомай или 7 ноября - пожалуйста. Хочет взять все 12 дней подряд и получить д

Если говорить о процессах, то у нас в основном все базируется на решениях, которые предлагаются  
msocom

1) Один из сотрудников предложил использовать другой подход для визуализации и организации зад  
msocom2) получили другой взгляд на задачи. Это тоже пример креативного подхода. □[[SK1]](#  
msoanchor

1)Это было проблемой для организации? Ты и коллеги воспринимали это положение дел, как пробле  
msoanchor2)Не для интервью. Как называется плагин? □

Улучшение опоздало на 2000 человек, и удлиняет процедуру с пару дней до недели

Неприемлемая, в

Вне продукта... Поскольку я занимаюсь процессами, я уже многим по рукам надавал. Вот недавно, б



Вредные решения часто появляются, когда люди предлагают что-то делать, не думая о последствиях. Это может быть неприятная, неприемлемая, вредная идея.

Вредные решения часто появляются, когда люди предлагают что-то делать, не думая о последствиях. Приходится говорить "спасибо за вашу идею, но нет". Люди приходят и говорят: "надо делать так, по-другому".

Что Вы лично дел

Не игнорировать и не обесценивать идеи. Игнорирование приводит к тому, что человек больше не х  
msocom1) □□ [[SK1]](#msoanchor

1)Как происходит обсуждение предложенных идей? Как сотрудник узнает, что они приняты? Как узна

Что получается и

Часто не получается принимать идеи. Если руководитель более высокого[[SK1]](#msocom

1) уровня два-три раза отвергает предложения, люди перестают предлагать. Даже при наличии аргу

Чем меньше опыта у сотрудника, тем болезненнее он воспринимает, если его идеи не реализуются и

. В нашей индустрии девять из десяти идей уходят в корзину, к этому нужно привыкнуть. Молодые сп

msoanchor1)Может быть «низкого ранга» - линейный руководитель?□

РЕСПОНДЕНТ: На интервью мы даем примеры с заданными условиями и спрашиваем, как бы человек

В моем представлении это некое

желание видеть и понимать текущий момент и думать о том, в первую очередь для себя и для компа

. Чтобы та или иная проблема была решена, или негативный эффект свелся на нет

. И это касается не только негативных, но и позитивных вещей. Например, если нам нужны продажи,

Источник представ

Что получается и

По сути, основной источник - это личный опыт и обращение к здравому смыслу

. Требования, которые я предъявляю к сотрудникам, они правильные и верные, но они исходят из мо

есть когнитивные искажения: для меня эти вещи очевидны, а для них они не являются приоритетным

. Они просто живут в другой парадигме - в сфере своих рабочих моментов. И хотя они все на процен

Приведу простой пример с таблицами.

Когда я запросил таблицы по долгам, одна сотрудница предложила новую удобную форму. Я её похвалил. [[SK1]](#msocom

1) Были также случаи с программами, которые внедряли со Святославом - предлагали новые графы. msocom

2) . Кто-то предложил интегрировать это в рассылку. Такие вещи происходят довольно часто, например msoanchor

1) Чем форма отличалась от предыдущей? Какой эффект произвело использование новой формы? □  
msoanchor2) Какие графы были предложены? Какой эффект это имело? □

Если бы каждый сотрудник задавался вопросом "зачем я это делаю?" И обсуждал бы про

Как Вы хотите, что

Было бы здорово, если бы каждый сотрудник задавался вопросом "зачем я это делаю?".

Если что-то непонятно, чтобы они обсуждали это, пытались понять цели. Возможно, какие-то процес

Хотелось бы, чтобы они работали осознанно, понимали смысл и пользу своей деятельности.

Часто работа становится рутиной, делается "потому что так надо", без понимания причин. □ □ Напри

Мы это обсуждаем - если хорошо, внедряем, если не нужно или мешает, обсудим и объясним почему



Что Вы лично дел

У нас заведены "сигаретные планерки" - ежедневные созвоны на 4-10 минут. Иногда возникает ключ  
.□□

Есть чат по оперативным вопросам, где каждый может обратиться, если чувствует тупик. Я лично ст  
В кризисное время заявок немного, и когда мы в течение дня берем несколько дополнительных чере  
Пусть даже ошибутся - это лучше, чем не принять решение вообще.

В ноябре-декабре, когда у людей тотальный спад активности

100

Другие фрагмент

Что-то получается, но бывают периоды, особенно в ноябре-декабре, когда у людей тотальный спад активности. Это связано с тем, что в этот период люди испытывают стресс и усталость, что приводит к снижению активности. Однако, несмотря на это, многие люди продолжают работать и учиться, что говорит о высокой мотивации и ответственности. В этот период важно поддерживать высокий уровень активности, чтобы избежать негативных последствий.

1) Миша, мог бы ты еще раз посмотреть на вопрос и попробовать ответить на него – будет ли другой вариант решения проблемы?

Признак один, и он довольно простой. Это рекомендации, основанные на предыдущем опыте. То есть

Способность, возможность и желание выйти за пределы обыденных, повседневных дел

Определение "креативности"

Креативность сотрудника - это способность, возможность и желание выйти за пределы обыденных, повседневных дел  
Многие вещи мы делаем на автомате, а креативность - это способность остановиться и подумать, как

Прибыль распределялась по производственным мощностям и объему производства в 103

Другие фрагмент

Я могу вспомнить свой пример из середины 90-х, это была одна из сделок слияния и поглощения. Уч  
Мы написали в уставе формулировку о местонахождении общества и его филиалов, перечислив обе  
А в соглашении было прописано, что мы будем выходить к органам Минфина и областей о том, чтоо

Я подумал и решил сделать систему, которая могла бы работать с любым количеством

Другие фрагменты  
Неприемлемая, в

Приведу свой пример. Она оказалась сначала не полезной, но в конечном счете полезной. Это был эффект второй системы - первая получилась хорошо, маленькая, но хорошенькая. Я решил, что со временем  
В срок я не уложился, заплатки не сделал. Пришлось подключиться всему коллективу и в едином порыве

Согласовать с тем, кто видит картинку сверху; Идеи от сотрудников, которые работают

Как Вы хотите, что  
Другие фрагмент

В целом да, но без самостоятельности, как я только что говорил. Когда я руководил консалтинговой п  
нужно согласовать с теми, кто видит картинку сверху  
. Хорошо бы поговорить с коллегами, которых это затрагивает или может затрагивать. Всё равно нуж

Негативно отношусь к несогласованной креативности и к креативу ради креатива. 196

Как Вы не хотите.

Негативно отношусь к несогласованной креативности и к креативу ради креатива.

Например, когда предлагают неожиданно изменить дизайн, добавив синюю полосу. Иногда это мож



Что Вы лично дел

Во-первых, когда я проводил совещания со своими сотрудниками, я никогда не высказывался первым. Существует правило британского Адмиралтейства - хотя я не смог проверить его достоверность - младший по званию говорит первым. На него не должен давить авторитет вышестоящего руководства. Когда сотрудники это понимают, они начинают говорить. Что мы будем делать в этом году? Чего не сделали в прошлом?"

"Важно не оказывать давление, развивать и поощрять креативность. Более того, нужно поощрять о

Поощрять улыбкой, повышением, возможно премией

108

Что Вы лично дел

ИНТЕРВЬЮЕР: А как можно поощрять, что нужно поощрять и как вы поощряли? ☐ ☐ РЕСПОНДЕНТ

У некоторых действительно не добьешься креативности

109

Что получается и

У некоторых действительно не добьешься креативности. Есть люди, которые работают строго от дев

Мы делали общие сессии для всей организации

110

Другие фрагмент

ИНТЕРВЬЮЕР: Как в организации вы прививали культуру креативности, когда количество слоёв ро

Во-первых, я посмотрел бы его портфолио. Какие у него были проекты на эту тему? Возможно, погов  
msocom1) [[SS2]](#msocom

2) ☐ Я бы посмотрел, что эксперт делал раньше, поговорил бы с ним - у него самого должен гореть и  
msoanchor

1) Как родилась идея песочницы? От какой проблемной ситуации была создана? Какие эффекты эконо  
msoanchor2)= Идея возникла (1) после нескольких п...

В свое время в одной из организаций мы сделали так называемую "песочницу" - в крупной организа

Чтобы крупная компания сохраняла нерв и дух креативности

113

Другие фрагмент

В свое время я работал с одним крупным бизнесменом. Он очень хотел, чтобы его крупная компания

Креативность - это нестандартный подход сотрудников к решению задачи 114

Определение "кр

По моему мнению,

креативность - это нестандартный подход сотрудников к решению задачи, проблемы, ситуации опти



Первое - это было обучение в жизни, когда я работал в компании официальным дистрибьютором. У

В организации существует базовая система оценки: за выполнение стандартных обязанностей сотрудников стандартным путём такие сведения получить сложно, необходимо найти нестандартный подход, при котором

Другой пример креативного подхода связан с финансовым моделированием. Когда стандартные расчёты не позволяют использовать альтернативные коэффициенты, учитывать инфляцию по-новому или адаптировать метод

Таким образом, креативность заключается в способности находить нестандартные решения, комбинировать различные инструменты. Это своеобразный симбиоз нешаблонного мышления и практических инструментов, который позволяет находить нестандартные решения. При работе с китайскими коллегами, которые действовали строго по регламенту, приходилось искать нестандартные подходы

Это также проявлялось в работе с проблемными активами банка. Там постоянно нужно находить...

Вариант изменения правил, который не навредил показателям банка и банковской системы

Полезная креатив

Два года назад один из сотрудников работал над рефинансированием крупного долга. Финансовая м  
Он нашел вариант изменения правил, который не навредил показателям банка и банковской системы

ИНТЕРВЬЮЕР: Какой долгосрочный эффект? Как сейчас работает эта сделка? □ □ РЕСПОНДЕНТ:

Установить камеру, заключить договор на оказание услуг по мониторингу ситуации

118

Полезная креатив

Мы частично перевели службу безопасности банка в штат нашей компании, оказываем услуги по про  
установить камеру, заключить договор на оказание услуг по мониторингу ситуации  
. Мы так и сделали. На камеру зафиксировали факты присвоения денег. Он пригласил этих сотрудни

Часть этой информации была закрытой, доступной только руководству банка 119

Неприемлемая, в

Это было на грани нарушения дисциплины и креативности. Приведу пример: когда мы делали некоторые вопросы он решил нестандартным образом, проштудировав инструкции, пообщавшись с коллегами из

ИНТЕРВЬЮЕР: Это был клиент или компания, где вы работаете? □ □ РЕСПОНДЕНТ: Это был наш

В процессе разговора раскрывают информацию, которая впоследствии оказывается нежелательной.

Неприемлемая, в

Есть еще ряд похожих примеров, два-три случая, но не такого большого размаха. Когда у сотрудников есть свои знания, навыки общения, и в процессе разговора раскрывают информацию, которая оказывается нежелательной. Не существенное, но оказывает. □ □ Например, один мой коллега общался с исполнительным директором.

Чтобы все происходило не через согласование - это слово больше иерархическое - а ч

Как Вы хотите, чт

Я бы хотел, чтобы все происходило не через согласование - это слово больше иерархическое - а чер  
. Я считаю, если есть какая-то идея, креативное решение задачи, то мы собираемся и сотрудники эт

а потом всплывала какая-то негативная информация

122

Как Вы не хотите,

Чтобы они сначала делали дело, приносили результат, а потом всплывала какая-то негативная инфо



Что Вы лично дел

Первое, если я вижу перспективного сотрудника, мы начинаем работать в запросном режиме. Я говорю, что он предлагает – примечание редактора

) двигаться и развиваться вперед. ☐ Второе - отсутствие жесткого контроля по контрольным точкам. ☐ msocom1) [[GU2]](#msocom2) [[SK3]](#msocom

3) Жесткий контроль - нет принципа незаметности (не вызывает стресс у сотрудников), а также прямое вмешательство. ☐ msoanchor

1) В чем различие «жесткого контроля» и «контроля». Как это действие влияет на креативность? ☐ Что такое контроль? ☐ msoanchor

2) Жесткий контроль - нет принципа незаметности ( не вызывает стресс у сотрудников), а также прямое вмешательство. ☐ msoanchor

3) Двойное отрицание – для понимания надо бы развернуть в положительную формулировку. ☐ ☐ И что такое контроль? ☐

ИНТЕРВЬЮЕР: А как вы понимаете, что сотрудник перспективный? Как вы это отслеживаете, заме

ИНТЕРВЬЮЕР: Вы говорили в ответе на вопрос, что хотели бы, чтобы сотрудники проявляли креат

Первый критерий - это совместимость взглядов. □ □ ИНТЕРВЬЮЕР: С экспертом? □ □ РЕСПОНДЕН

выход за сформированные стандарты и шаблоны, контролируемый и согласованный

Определение "креативный"

выход за сформированные стандарты и шаблоны. Выход контролируемый, согласованный. Креативный

Стандартная жизнь сотрудника, как минимум в моем опыте, такова: очень часто идеи витают в воздухе, но не придет, чтобы не быть наказанным за то, что с первого раза не понял отказа. □ □ Эта же идея возникает снова и часто приживается, когда креативными сотрудниками я считаю тех, кто, несмотря на срок нахождения на предприятии, может предложить что-то новое. Но это происходит крайне редко. □

Таких примеров много. Особенно когда люди неумело повторяют чужой опыт. Поскольку я работаю с людьми, я всегда выслушиваю предложения сотрудников и хвалю их за инициативу. Но затем начинается «Игра в "Мафию"». Я становлюсь тем человеком, который «записывает их идеи».

Подходить к своей работе с точки зрения аудитора или человека, который хочет

Как Вы хотите, что

Я бы хотел, чтобы

они периодически подходили к своей работе, к выполнению своих задач, которые потребляют больше

Я хотел бы, чтобы они приглашали специалистов. □ □ Люди, попав на работу, очень хотят создать з

Поэтому мне хотелось бы, чтобы люди пытались смотреть на свое рабочее место глазами разных со

У меня с этим проще, исходя из должности. Когда я делегирую работу, я перед тем, как ее передать



Как Вы не хотите.  
Неприемлемая, в

Чтобы это не было сюрпризом, а чтобы всё обсуждалось. Чтобы они слышали обратную связь. Я не

☐ Например, я работал в компании, занимавшейся строительными работами. Проектировщики могу

Что Вы лично дел

Во-первых, показываю собственным примером, как я размышляю над определенными задачами.□ □

msocom1) □□[[SK1]](#msoanchor

1)Корректное ли тут разбиение на первое, второе, третье?□□ИНТЕРВЬЮЕР: Внутри коллектива с

msocom

1) , которая сначала хорошо работала, вручались призы, внедрялись идеи, потом сошла на нет. Сот

msoanchor

1)Как родился проект «Фабрика идей»? Как решение какой проблемы? Как был устроен? Сколько пр

Зона комфорта - это путь к смерти и выгоранию, новички фиксируют неудобства

Что получается и

Другие фрагмент

Не получается объяснить людям, что зона комфорта - это путь к смерти и выгоранию. Не получается  
Когда принимаешь человека, просишь его фиксировать всё с момента приёма на работу: что было н  
. И хотя это скорее не креатив, замечания этих людей часто оказываются лучше креатива. □ □ ИНТЕ

Пришла нам поставка оборудования. Оборудование не проработало и недели. Мы отправили его по отозвать регистрационное удостоверение

. Они не будут иметь права больше его продавать на территории Республики Беларусь, если они на Да, мы заплатим, везите. Но если что-то будет не так, мы заплатим вам все до копейки. Но знаете что

"□□ Меня обвинили в шантаже. Я сказал, что это не шантаж, я не хочу этого делать втихаря. Просто

выскочил ролик с названием "пукающие влагалище"

135

Полезная креатив

примеры из моей деятельности связаны с определенными рисками и защитой информации. Поэтому

Показывать личным примером, подчеркивать достижения других сотрудников 136

Другие фрагмент

Очень важно показывать личным примером. Нужно делать это до такого уровня, когда сотрудник, ож  
msocom

1) .□□И еще важный момент - объяснять отношение к деньгам. Я работаю с финансами, и у сотруд  
msoanchor1)Как коллектив узнает о предложениях и достижениях коллег?□