

Online-конференция III:
**«ФСА: Профессиональные инструменты
креатива»**

**Ежегодный обзор
креативности
сотрудников на
работе за 2025 год**

Крупенин Сергей Владимирович
г. Минск, Беларусь

VAVEFSA.COM



<https://vk.com/skrupenin>



skrupenin@gmail.com

Обзор **к**реативности сотрудников на работе за **2024** год

Ежегодный обзор по
креативности Сотрудников
на работе за **2024** год

Крупенин Сергей Владимирович

📺   skrupenin

✉ skrupenin@gmail.com



https://vkvideo.ru/video25744112_456239030

**Ссылка дана в описании
к видео**

VAVEFSA.COM

Психология **творчества** vs уроки авиационной истории



https://en.wikipedia.org/wiki/Wright_Flyer



[https://ru.wikipedia.org/wiki/Илья_Муромец_\(самолёт\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Илья_Муромец_(самолёт))

119 материалов VIKENT.RU по теме
«Психология творчества»

<http://vikent.ru/enc-list/category/229/>

«Креативность»: как много в этом слове

- 1) Креативность, как **обязанность**;
- 2) Креативность, как **находчивость** в области ответственности;
- 3) Креативность, как **предложения** и **эксперименты**;
- 4) Креативность, направленная на **укрепление рыночных позиций компании**;
- 5) Креативность сотрудника, направленная на **улучшение личных условий работника**.



Креативность на заказ

Производство (поиск и разработка) **Новизны** и **Полезности** для Заказчика в соответствии с Требованиями Заказчика.

Два уровня:

- производство **новизны** для **Клиента** стандартными способами;
- производство **новизны** для **Клиента** новыми способами (**креативно**).

Новизна и **полезность** – критерии оценки изобретения по Томасу Джефферсону: <https://vikent.ru/enc/5751/>



Креативность на заказ: ошибки сотрудников

Ошибки сотрудников:

- **производство результата, который не соответствует требованиям;**
- **усложнение задачи (производство полезности для себя);**
- **избыточная самостоятельность и решимость.**

Креативность **на заказ**: **ошибки** руководителей

Ошибки руководителей:

- **строгие процедуры** в предметной части, где требуется проявление креативности;
- **недостаточный/неточный инструктаж** о границах самостоятельности;
- **призывы и лозунги**;
- **согласие/желание представить заказчику нечто большее**, о чем с заказчиком договорились.

Креативность на заказ: рекомендации

1) Квалифицировать заказы:

- не требующие креативности;
- требующие креативности;

2) Сформулировать критерии:

- Каким сотрудникам помогать повышать квалификацию;
- Кто готов к выполнению креативных заказов;

3) Формировать пары для выполнения сложных или креативных заказов;

4) Производить выпускной контроль произведенного продукта;

5) Отбирать сотрудников, склонных к креативу;

6) Сохранять авторство приема, упоминать Автора.

«Хуже **не будет, наказания **не** будет»**

«Ситуация казалась стандартной, и неблагоприятной для нас: шансы проиграть около **90%, потому что вся судебная практика складывалась **не** в нашу пользу. Сотруднику сказали:**

«Дело безнадежное. Делай, что хочешь, мы все равно проиграем!»

В итоге он придумал такую штуку, что мы **не просто дело выиграли, мы вообще всю практику поломали. [...] »**

Елена Бибикова

«Хуже **не** будет, наказания **не** будет»

«Дело было связано с птицами, которые **в аэропорту попадают в двигатель**. Обычно все сосредотачивались на соблюдении нормативной базы в области промышленной безопасности. Он же **обратился к науке, нашел экспертов, запросил у них заключения**. Мы выяснили, что биологическое поведение этих видов птиц таково, что на них не действует тот вид воздействия, который аэропорт должен был применять для отпугивания.

В суд мы пришли **с орнитологами и экспертами** – вместо представителей Ростехнадзора и Росавиации – мы пригласили профессионалов в области орнитологии. Это был совершенно новаторский подход, о котором раньше никто не задумывался. [...]»

Елена Бибикова

«Креативность» как ответственность и находчивость

«В первую очередь это делегирование ответственности. Когда ты сотрудникам чётко указываешь, что нужно делать, простора для креатива у них нет. А когда ты говоришь: **«Это твоя зона ответственности, ты должен найти решение. Если не уверен – приходи посоветоваться, но я за тебя придумывать ничего не собираюсь, это твоя работа»** – при такой формулировке люди начинают предлагать решения.»

Попов Иван

«Я это понимаю креативность как **решение задач и проблем не по шаблонам и алгоритмам**. А рассматривать эти проблемы со всех сторон и подходить к ним, к решению этих проблем, скажем так, **нетрадиционными (для компании – прим. редактора) методами.**»

Галь Александр

Креативность: предложения и улучшения изнутри **коллектива**, эксперименты

«Подавление инициативы – дорога к рукотворному кризису»

Данейко Павел

Креативность: определение руководителей (по частоте упоминания):

- **решение** проблем в деятельности организации;
- дополнительная **польза поверх обязанностей** «extra-mile»;
- **идеи** по **развитию** бизнеса и **увеличению** выручки;
- **изобретательство**, **неожиданные действия**, **без негативных последствий и криминала**.

Клиентоориентированность?

Конкурентоспособность?



Способ запуска изменений:

- если строго на своем рабочем месте и ни на кого **не** влияет – можно даже **не** рассказывать;
- **иначе:** через согласование и обсуждение;

Направления **пользы** (на основе примеров)

- 1) Поиск **новых** решений в существующих процессах;
- 2) **Снижение** затрат;
- 3) Поиск и исправление **причин** повторяющихся сбоев и нестыковок.

Пример: выявление нового сегмента **К**лиентов

«История была достаточно любопытная с одним сотрудником-маркетологом, который искал новые каналы коммуникаций. Он проявил неожиданную инициативу: **начал работать с людьми, которых мы не считали своими Клиентами.** Он давал им бесплатные советы, провел опросы без моего ведома. На основе этих опросов он выявил паттерны, показывающие, что эти люди были готовы заплатить деньги. 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 **К**лиентов там, где я их **не** замечал. [...]»

Кирилл Линник

Пример: выявление нового сегмента **К**лиентов

ИНТЕРВЬЮЕР: Какой **финансовый** результат? Какие **показатели** компании улучшились благодаря этому **креативу**?

«Из **10** опросов мы получили двух **К**лиентов. Сотрудник провел работу, организовал установочные встречи, и мы начали сотрудничество. Бюджеты были небольшие, около **10,000\$** по каждому **К**лиенту, но учитывая высокую рентабельность консалтинга с точки зрения чистой прибыли, результат получился неплохой.»

Кирилл Линник

Пример: снижение затрат

«Ещё один распространённый случай — это работа с поручениями. Часто задания приходят через электронную почту, и **бывает сложно определить, насколько они актуальны**. Сотрудник может позвонить тому, кто отправил поручение, и выяснить, что задание вовсе **не** обязательно выполнять. Таким образом, креативный подход позволяет избежать лишней работы.»

Пермяков Павел

Ошибки сотрудников

Нежелательные предложения:

- 1) Изменение **просто так**, **без** влияния на целевую **ф**ункцию бизнес-организации;
- 2) Изменения, которые **не** учитывают известные факторы или ограничения.

Ошибки сотрудников (продолжение)

Нежелательное поведение:

- 3) **Выдумывание и фантазии** вместо выполнения основных обязанностей;
- 4) **Высказывание идей в воздух и ожидание, что ими кто-то начнет заниматься;**
- 5) **Мнение о себе «по особому счету», если предложение было принято и реализовано: хвастовство, нездоровые амбиции.**

Ошибки сотрудников (продолжение)

«Не хотел бы, чтобы люди просто прибегали с некой идеей и потом воспринимали, что **если они эту идею высказали, то кто-то должен ее реализовать**. Они, конечно, молодцы, что предлагают идеи, но без инвестиций, без готовности реализовать эту идею эффекта все равно **не** будет.»

Дуковский Антон

Ошибки сотрудников (продолжение)

«Не хотелось бы, чтобы человек **не** мог обосновать, почему этот креатив – это будет хорошо и почему это улучшит в целом работу или продукт. **Не** хотелось бы, чтобы это были необоснованные, непродуманные изменения.

Такого (**эмоциональных необоснованных предложений** – примечание интервьюера) **не должно быть**. Это хорошо работает на штурме, когда ты просто даешь идею. Но это специальная цель. А уже в рамках работы такого **не** хочется, потому что **это переносит обдумывание и аргументацию или отбраковку идеи на других людей**, которым и так хватает работы, чтобы объяснять, почему они плохие.»

Герасимович Алексей

Причины **провала** предложений и изменений

«1) Недостаточное **системное мышление** у инициатора.

Сотрудник рассматривал улучшение **только в пределах своего участка работы**, не осознавая последствий для всей цепочки: **логистика, сервис, эксплуатация у Клиента, гарантийные обязательства и т. д.;**

2) **Отсутствие** или **слабость процедуры проверки инициатив.**

Иногда предложение внедрялось **без** достаточной технической и экономической оценки, **просто потому что оно выглядело логично или «экономически выгодно» на первый взгляд; [...]**»

Терпиловский Геннадий

Причины **провала** предложений и изменений (продолжение)

3) **Сильная мотивация на краткосрочный результат.**

Желание показать эффективность, инициативность или «сделать как лучше» перевешивало необходимость анализа **рисков**. Особенно если решение казалось быстрым способом сократить расходы или ускорить процесс;

4) **Неясность ответственности за итог.** В ряде случаев **не** было чёткого понимания, кто должен был финально дать оценку решению. Иногда инициативу принимали «по умолчанию», **без оформления и фиксации, а значит — без критического обсуждения. [...]**»

Терпиловский Геннадий

Причины **провала** предложений и изменений (продолжение)

5) **Иллюзия экспертизы.** Сотрудник мог быть опытным, но **не** иметь всей полноты информации. Он считал, что «так лучше», **исходя из прежнего опыта**, но **не** учёл новых условий, требований рынка или **Клиентов**.

6) **Доверие «на автомате».** Руководитель мог одобрить идею без обсуждения, доверяя сотруднику, особенно если тот проявлял инициативу раньше. Это привело к тому, что **критическая стадия обсуждения была пропущена.»**

Терпиловский Геннадий

Ошибки и **сильные ходы** руководителей

Считать «я все делаю правильно»	Собирать предложения от сотрудников. При обсуждении проблем первым предлагать высказаться самым неопытным.
«Мне понятно – должно быть и им (сотрудникам) понятно»	Прописывать типовые процедуры и операции, обучать и требовать исполнения.
Огорчаться от того, что сотрудники «не мечтают, не понимают, не горят»	Иметь «меню экспериментов» и бюджет на эксперименты.
Внедрять предложения «с пылу, с жару»	Оценивать идеи и предложения, исследовать возможные в т.ч. и нежелательные эффекты. Контролировать исполнение экспериментов, отслеживать и оценивать эффекты. Записывать/публиковать решения и объяснения

Ошибки и **сильные ходы** руководителей (продолжение)

<p>Демонстрировать, что руководитель не совершает ошибок</p>	<p>Делать разбор ошибок для повышения квалификации персонала и совершенствования процедур. Не наказывать, если эксперимент не получился</p>
<p>Скрывать или не вести список проблем и вызовов</p>	<p>Иметь карту целей организации. Информировать коллектив об актуальных проблемах (кроме узких специальных проблем). Вести «меню экспериментов».</p>

Ошибки и сильные ходы руководителей (продолжение)

Ожидать **готовое** проработанное
решение **с планом**

Помогать доводить идеи, усиливать
эффекты.

Поощрять сделанные предложения добрым
словом, хорошим отношением, но не в ущерб
дисциплине и исполнительности.

Поощрять материально, когда предложение
реализовано и полезно.

Не привязывать материальное поощрение к
оценке выгоды для компании.

Называть и упоминать авторов решений.

Обучать, **доводить** идеи

«...показываю собственным примером, как я размышляю над определенными задачами.

Прошу выдвигать идеи и доводить их до конца, разложить **цепочку идей** полностью, чего люди часто **не** делают. Они говорят: «**Давайте повесим новую вывеску**», **но нужно подумать – где она будет висеть, как будет разработана, что эта вывеска должна быть такой, чтобы люди на её фоне фотографировались, выкладывали в социальные сети, что привлечет больше узнаваемости и покупателей.**

Люди часто с креативом **скачут по верхам**, **не** любят заниматься рутинной. Поэтому действую собственным примером через организацию встреч, обмен идеями.»

Шапошников Алексей

Отношение к **ошибкам** и **поощрения**

«Каждый имеет право на **ошибку**. Это уже дальше типология людей, **как они дальше реагируют, ведут себя после ошибки**. Все люди совершают ошибки.»

Архипенко Дмитрий

«Людей, которые проявляли креатив, можно поощрять улыбкой руководителя, правильным отношением. **Если идея приносит коммерческий успех, то следует подумать и о материальном вознаграждении**. [...] Кроме того, если открываются внутренние вакансии, требующие креативности, например в разработках, то человек должен понимать: **если он проявлял креативность на одной позиции, это будет основанием для продвижения**. И обычно творческие, креативные люди любят быть там, где можно придумывать и внедрять.»

Шуплецов Сергей

Источники **НОВИЗНЫ**

- 1) **Новые сотрудники** помечают **неудобства** и **нелогичности**;
- 2) **Сотрудники**, которые взаимодействуют **с внешней средой**;
- 3) Разведка: **посещение конкурентов**;

Рекомендации по работе с креативностью сотрудников

- 1) Проверять креативность при найме;
- 2) Информировать о требованиях и ограничениях;
- 3) Слышать предложения: от сотрудников, от новичков, от тех, кто взаимодействует с внешней средой;
- 4) Помогать доводить предложения, содействовать реализации, объяснять непринятые.

Рекомендации по работе с креативностью сотрудников

- 5) Не наказывать за ошибки и неуспех санкционированных экспериментов;
- 6) Делать разбор ошибок и ошибочных решений;
- 7) Измерять эффекты изменений и экспериментов;
- 8) Сформулировать (для себя) критерии сотрудников:
 - кого обучать;
 - кому доверить некоторую самостоятельность и право на креативность.

Долгосрочные риски предложений/креативности персонала

Статьи №1259 ГК РФ, №992 ГК РБ: авторское произведение, созданное в устной форме.

Статьи №1281 ГК РФ, №991 ГК РБ: срок действия права на авторского вознаграждение в течение жизни и после смерти автора.

Статьи №1265 ГК РФ, №991 ГК РБ: право на имя, бессрочное, и требование упоминания авторства при использовании произведения.

Отложенный риск: судебные тяжбы если, возможность компенсации превышает юридические затраты.

Рекомендации:

- 1) Привести внутренние регламентирующие документы в соответствие ГК;**
- 2) Определить порядок фиксации произведений сотрудников и порядок обращения произведений в деятельности организации.**

Креативность – **инструмент** конкуренции

По оценкам консультационной компании McKinsey, «для **40%** существующих в США рабочих мест требуются **работники с творческими способностями**, но еще важнее то, что такие работники нужны для **70%** вновь создаваемых рабочих мест».

Howkins, J. The creative economy. Penguin Books, 2007. (Пример предоставил Викентьев Игорь Леонардович).

Креативность – инструмент конкуренции

Профессиональные рекомендации:

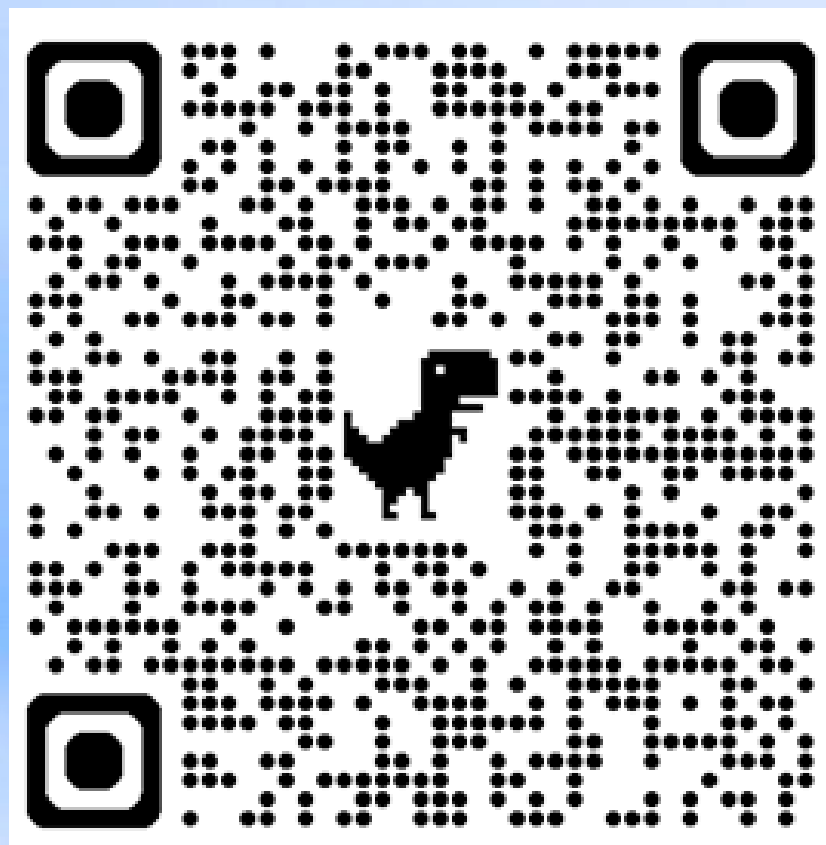
- 1) Посещать **профильные выставки;**
- 2) Наблюдение/следование за бесспорным **лидером отрасли;**
- 3) Соревнование с **2-3** организациями, которые **впереди, но достижимы;**
- 4) Пригласить **Эксперта** для краткосрочной **консультации.**

Приглашение на интервью

Креативность сотрудников на работе

<https://skrupenin.github.io/c-w>

QR код, ведущий на страницу исследования



VAVEFSA.COM

Контакты Докладчика

Крупенин Сергей Владимирович

<https://vk.com/skrupenin>



skrupenin@gmail.com



Online-конференция III:
**«ФСА: Профессиональные инструменты
креатива»**

Благодарим за внимание!

Время для ответов на Ваши вопросы.

VAVEFSA.COM