

---

УДК 009

DOI 10.5281/zenodo.11065717

### **Пономарёва А.А.**

*Пономарёва Анастасия Алексеевна*, Российская Государственная Академия Интеллектуальной Собственности, Россия, 117279, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, 55а. E-mail: ponomaryova\_nastya@bk.ru.

## **Методы развития творческого потенциала сотрудников организации. Анализ практики агентства IKRA GROUP в сотрудничестве с QIWI**

**Аннотация.** В статье рассматриваются методы развития творческого потенциала сотрудников организации на основе анализ опыта агентства IKRA GROUP в сотрудничестве с QIWI. Дана характеристика каждого из проведенных тренингов с описанием примененных методик. Осуществлен SWOT-анализ системы проведения мероприятий по повышению творческой активности сотрудников с дальнейшей разработкой рекомендаций по улучшению данной системы. Результаты работы могут быть полезны специалистам, работающим в сфере менеджмента, координации кадров в организации, бизнес-тренингов, корпоративной психологии и т.д.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление творческим мышлением, активация творческой деятельности сотрудников, современные организации, коммуникационные навыки, эмоциональный интеллект, SWOT-анализ, лидерство, тренинги, бизнес-игры.

### **Ponomaryova A.A.**

*Ponomaryova Anastasia Alekseevna*, Russian State Academy of Intellectual Property, Russia, 117279, Moscow, Miklukho-Maklaya str. 55a. E-mail: ponomaryova\_nastya@bk.ru.

## **Methods of development of creative potential of employees of the organization. Analysis of the practice of IKRA GROUP agency in cooperation with QIWI**

**Abstract.** The article discusses the methods of developing the creative potential of the organization's employees based on the analysis of the experience of the IKRA GROUP agency in cooperation with QIWI. The characteristic of each of the conducted trainings is given with a description of the applied techniques. A SWOT analysis of the system of measures to increase the creative activity of employees was carried out with further development of recommendations for improving this system. The results of the work can be useful to specialists working in the field of management, personnel coordination in the organization, business training, corporate psychology, etc.

**Key words:** management, creative thinking management, activation of employees' creative activity, modern organizations, communication skills, emotional intelligence, SWOT-analysis, leadership, trainings, business games.

---

Деятельность современных организаций и предприятий сопряжена с динамично меняющейся макроэкономической средой, что ставит вопрос о роли человеческого фактора в обеспечении эффективности работы предприятия. Одним из способов повышения экономической роли человеческого фактора в деятельности организации является развитие творческого потенциала сотрудников, их способностей нестандартно мыслить и находить неординарные способы решения возникающих проблем.

Следует подчеркнуть, что сегодня наряду с инновационными технологиями, продуктовыми предложениями и разработками и т.д. важным фактором повышения конкурентоспособности является способность сотрудников создавать новые идеи. В этой связи актуальным представляется изучение опыта тех организацией, которые на практике осуществляли мероприятия и применяли методы, направленные на развитие творческого потенциала своих сотрудников. В качестве компании, обладающей таким опытом, нами было выбрано агентство IKRA GROUP, специализацией которого является оптимизация и развитие бизнес-процессов.

Цель исследования – анализ опыта применения агентством IKRA GROUP сотрудничества с QIWI современных концепций и методов развития творческого мышления, путей преодоления внутренних и внешних преград, препятствующих творчеству.

IKRA group занимается разработкой методов в области деловых игр. Они помогают компаниям в способствовании активации творческого мышления сотрудников различных компаний. Методология данного агентства решает задачи с помощью инструментов социального моделирования и теории фреймов, которые нельзя решить другими методологиями, в том числе дизайн-мышлением, ТРИЗ, ТОС, JTBD [3].

Агентство решает следующие задачи: найти точки роста в условиях dark market;

найти новые точки роста для бизнеса; понять, как сделать продукт привлекательнее для пользователей; пересмотреть продуктовый портфель или стратегию на 5 лет.

Какие инструменты использует IKRA group:

- Глубинные интервью;
- Стратегические сессии;
- Прототипирование;
- Бизнес-моделирование;
- Аутстаффинг проектных команд.

Главной задачей QIWI было объединение персонала компании в нестандартной обстановке и его сплочение в генерации нестандартных решений для более эффективной работы команды в будущем, ведь компания QIWI является одной из ведущих поставщиков платёжных и финансовых услуг нового поколения в России и странах СНГ. Команда таких организаций обязана обладать своим уникальным стилем бизнеса – гибким, динамичным и прогрессивным. В его основе закладывается идеальный баланс суперпродуктов и суперпродаж. Целью на протяжении всего существования QIWI было стремление работать и улучшать эту связку, поэтому в компании создают среду для совместной генерации и обмена идеями. На улучшение этого процесса и был направлен основной упор работы в кооперации с ИКРОЙ.

Местом проведения мероприятия была выбрана школа единоборств. При разработке какой-либо методики проведения тренингов или деловых игр внешние условия играют важную роль. Окружающая обстановка может как расположить человека к раскрытию ума, так и установить блок к креативному мышлению. Условием эффективного проведения мероприятия является не цель поместить человека в комфортную для него среду, наоборот, эта среда может быть и за границами его комфорта. Все зависит лишь от метода, применяемого в конкретной ситуации, который разрабатывается, исходя из анализа организации и

прогноза желаемого результата. Боевое искусство пересекается с искусством продаж: смелость и мастерство, ясность мысли и духа, стремление к совершенству, умение черпать ресурсы внутри себя и применять «боевые» навыки во благо большой цели [3].

При разработке тактики проведения мероприятия было выбрано две деловые игры: «Игра искажений» и «Всё уметь — ничего не бояться».

«Игра искажений» способствует интеллектуальному командообразованию. Когда источников информации становится больше, чем команда способна воспринимать, у нее включаются естественные механизмы быстрой обработки информации. Игровой цикл построен на основе когнитивных искажений, которые участники должны вплести в свой пресс-релиз и выпустить его в конце раунда. Команда зачитывает свой пресс-релиз, насыщенный манипулятивными техниками, а другая команда вылавливает в этом релизе возможные когнитивные искажения. После первого раунда каждая команда выпускает опровержение к релизу команды противника с новым набором когнитивных искажений.

«Всё уметь — ничего не бояться» — это игра-симуляция для проектных и продуктовых команд, в которой участники сталкиваются с реальными типажам внутренних и внешних заказчиков и справляются с профессиональными задачами. За ограниченное время игроки команды должны проанализировать поступившую информацию от клиента, скоординировать свои подразделения и предоставить оптимальное решение полученного кейса.

В результате игры участники:

– Поймут работу структуризации представлений участников о проектной деятельности;

– Поймут, что делать с проектами, когда задачи поступают одна за другой;

– Поймут, как можно делить обязанности;

– Поймут, что за короткий промежуток времени можно было собрать MVP;

– Разовьют коммуникационные навыки и эмоциональный интеллект.

Важно было грамотно выработать стратегию выбора игр и построить концепцию в одном дизайн-сеттинге по мотивам восточных единоборств. Что дало двойной эффект от проделанной работы: ИКРА поместила участников команды в нестандартные условия и усилила весь процесс тематическими играми.

При проведении совместной работы были выявлены следующие результаты:

– За ограниченное время командой было сгенерировано большое количество креативных решений в рамках деловых игр, благодаря правильно подобранной методологии их проведения.

– Участники научились не бояться окружения, а, самое главное, себя, при вынесении порой даже неуместных идей в массы.

– Каждый член команды определил для себя лично наиболее эффективные практики для активации мозга в критических ситуациях.

– Навыки были быстро усвоены благодаря интенсивности проведения игр и высокой погруженности в их атмосферу за счет правильно выбранной локации.

– Благодаря «Игре искажений» участники глубже познакомились с понятием «когнитивное искажение», тем самым, научились обходить внутренние блоки, установки и стереотипы, навязанные обществом. Пример из проведенной активности: после хорошо продуманных контраргументов все голосующие перешли на сторону оппонента, несмотря на то что его идея была не самой отполированной.

– Была проведена дискуссия о том, как меняется восприятие от подачи и попадания сообщения в потребность слушающих (участники очень оценили этот аспект игры).

– Для тех, кто только начинает свои собственные проекты было полезно построить личные представления о ведении

проектной деятельности. До проведения игры далеко не у всех участников было выстроено понимание ведения деятельности при поступлении масштабного объема задач и горящих сроков.

– Благодаря грамотно выстроенному плану проведения игры команда отметила для себя, что эффективнее всего изначально просчитывать наилучший путь выполнения задачи, даже если ресурсы не ограничены.

– Через раздаточные фреймворки участники поняли, как можно делить обязанности, раскладывать их на роли, а после обработки собирать вместе.

– У сотрудников QIWI появилось четкое понимание того, что перед началом любого проекта необходимо четко проговорить и распределить роли, а главное, не спрашивать коллег о том, что не входит в рамки их полномочий.

Деловые игры с применением методов инициации творческого мышления оказывают влияние не только на приобретение навыков принятия решений участниками программы, но и оказывают «побочные эффекты», такие как: сплочение команды, приобретение новых навыков при проведении проектных работ, приобретение навыков анализа проделанной работы и т.д.

Анализируя кейс компании IKRA, можно, безусловно, выделить ряд плюсов и минусов в данной системе инициации творческого мышления. Для выявления характеристик и составления дальнейших рекомендаций необходимо воспользоваться методом SWOT-анализа.

В данном анализе будут рассмотрены следующие показатели:

- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы).

Сильные стороны системы

– Обширный выбор методик для применения. За несколько десятков лет экспертами было разработано огромное количество методик, которые оказывают

влияние на разные центры мозга и, соответственно, возбуждают разные процессы. Выбор методики зависит от желаемого результата и эмоционального интеллекта команды.

– Не менее важным преимуществом системы является сплочение проектной команды еще на первых этапах. При проведении всего процесса инициации творческого мышления участники группы знакомятся не только с собой и своей творческой жилкой, но и познают друг друга при проведении дальнейшей дискуссии и коммуникации.

– Грамотно построенная методика способна активировать не только творческий потенциал сотрудника, но и устранить внутренние блоки, мешающие и иным сферам профессиональной деятельности. Так система помогает разрушать внутренние зажимы при работе в большой команде, способствует расширению границ понимания мира и взгляда на простые вещи, ускоряет процесс обработки информации и повышает стрессоустойчивость. Безусловно, все эти факторы развиваются при проведении целой серии по применению методик [1, с. 42].

– Нельзя не упомянуть о многогранности и цикличности системы активации креативного мышления. При формировании проектной группы и проведении мероприятий по инициации идей, важно понимать, что каждая идея весома и может послужить началом нового проекта.

Слабые стороны системы

Ни одна система не может быть идеальной, хотя и стремится к ней. Именно поэтому даже у таких проработанных за несколько десятилетий методик есть свои нюансы и погрешности.

– Даже при той, на первый взгляд, универсальности методик далеко не каждая подходит какому-то члену команды в силу психических особенностей. При проведении подобных мероприятий ни в коем случае нельзя забывать про человеческий фактор, который может усилить-

ся, если участники ранее не были знакомы [2, с 75].

– При анализе системы важно применять ее к корпоративным реалиям. Стоит отметить, что большинство организаций предпочитает сотрудников возрастом старше сорока лет, что сильно усложняет применение на них методик инициации творческого мышления. Как правило, в принятии решений люди более старшего возраста довольно скептически и топорны. В большинстве своем они намного реже осмеливаются принимать смелые решения в силу большого опыта ведения профессиональной деятельности [1, с. 34].

– Далеко не всегда проведение подобных мероприятий может сплотить команду, в частных случаях это разобщает коллектив. Такая тенденция может просматриваться в коллективах, состоящих из разных групп людей. Это могут быть различия в возрасте, складе ума, эмоциональном интеллекте или даже внутреннем состоянии на момент проведения тренинга или бизнес-игры. В таких случаях организатору или менеджеру очень важно не допускать расслоения в команде на «творческих и инициативных» и «тривиально мыслящих и зажатых». Ключом к данной проблеме будет вовлечение абсолютно каждого человека в процесс [4, с. 237]. Менеджеру важно не наблюдать в стороне, как команда справляется с решением задачи (если, конечно, это не является самой целью проведения мероприятия), менеджер обязан контролировать и курировать весь процесс от начала до конца, помогать более безынициативным членам группы и вовлекать их в общее обсуждение вопросов [5, с. 18-21].

#### Возможности системы

– Возможность безграничного развития области. Эта та методология, которая никогда не потеряет свою актуальность и будет развиваться вместе с развитием общества.

– Методология активизации творческого мышления невероятно гибкая, она готова подстраиваться под любые запро-

сы общества и тенденции. Более того, методология инициации творческого мышления очень легко подстраивается под желаемый результат внутренней группы людей. Важно лишь правильно сгенерировать процесс и изменить детали.

– Возможность увеличения скорости принятия решений. Порой при затянутых сроках выполнения задач команда принимает решение в самый последний момент, что, безусловно, влияет на качество выдвинутых идей. Сжатые сроки, которые являются одним из компонентов тренингов или бизнес-игр, заставляют сотрудников приступить к выполнению задач сразу же.

– Возможность выявления неформальных лидеров и скрытых конфликтов и противоречий. Эта возможность помогает менеджеру или иному руководителю корпоратива выявить инициативных сотрудников с лидерскими качествами, а также понять структуру команды и нарушения в ее функциональности в виде конфликтов и противоречий [7].

#### Угрозы системы

– Утеря авторитета в случае негативного сценария развития групповой динамики. Данная угроза возникает по причине неправильно составленной или примененной методики. Иногда тренинг или игра могут выйти из-под контроля руководителя и привести к другим результатам. После неудавшегося мероприятия руководителю будет непросто восстановить прежний авторитет.

– Размывание зоны ответственности за результат. Тренинги и бизнес-игры являются довольно неформальными решениями генерации идей. Именно поэтому зачастую при неконтролируемом потоке мысли и вовлеченности всех участников довольно сложно выявить ответственного за определенную идею, а, следовательно, ответственного за дальнейший результат при применении этой идеи.

– Распыление ресурсов организации для проверки большого количества идей и гипотез. Проведение подобных мероприятий предполагает вынесение огром-

ного количества не синтезированных идей и решений. Обязательной процедурой после каждого тренинга или бизнес-игры является проверка и обработка каждой из предложенных идей. Данная операция запрашивает большого объема ресурсов в виде времени и труда сотрудников и руководителя [6].

– Угроза утечки инсайдерской информации в случае вовлечения внешних стейкхолдеров. Довольно частой практикой является практика привлечения внешних стейкхолдеров для проведения мероприятия по инициации творческого мышления. Важно заранее обговаривать с ним все условия о неразглашении коммерческой тайны, дабы исключить утечку информации.

Подводя итоги всей научной работы, посвященной исследованию развития и применения методологии инициации творческого мышления, нельзя не отметить важность и актуальность данной системы. Это та система, которая не только многократно повышает производительность и эффективность традиционных факторов производства, становится основным внутренним источником экономического роста, но и развивает внутренние качества человека, в частности, такие как инициативность, открытость, стрессоустойчивость, предприимчивость и нестандартность в принятии решений [8, с. 146-148].

Более того, огромное количество методологий и концепций позволяет беспрепятственное их применение для раз-

личных целей. Важно понимать, люди стали потреблять меньше контента, который требует творческой активности (классическая музыка, книги). На смену этому материалу пришли компьютерные игры с высокой степенью детализации, когда игроку больше не нужно домысливать, как герои выглядят - все было придумано за него. Таким образом, современные компании все больше становятся заинтересованными в квалифицированных сотрудниках, имеющих способность к творческому восприятию мира.

Данную потребность иллюстрирует появление молодых агентств по развитию творческого мышления у сотрудников, таких как IKRA group, которые уже сейчас пользуются спросом у компаний, которые используют современный способ ведения бизнеса.

Однако данная система имеет и недостатки в виде пагубного влияния на команду в случае неправильного применения методологии, возможной утечки информации и затраты большого количества ресурсов на обработку информации и т.д.

Но даже при наличии вышеупомянутых нюансов данная система все равно во многом превосходит другие методы принятия решений, ведь решение любых организационных проблемы предполагает новаторское мышление, которое дает либо лучшие, более изобретательные, либо более эстетичные результаты, чем обычно.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Иванисова Н. В. Метод активации творческого мышления / Н. В. Иванисова, Е. В. Войцюцкая // Молодая наука – 2017: Сборник научных трудов V-й ежегодной научно-практической конференции «Университетская наука - региону», Пятигорск, 03–21 апреля 2017 года / Под ред. Т.А. Шебзуховой, А.А. Вартумяна, Е.А. Семеновой. Том 4. Пятигорск: Северо-Кавказский федеральный университет, Пятигорский филиал, 2017. С. 69-70.
2. Исследование мозговой организации творческого мышления / М. Г. Старченко, Н. П. Бехтерева, С. В. Пахомов, С. В. Медведев // Физиология человека. 2003. Т. 29, № 5. С. 151-152.
3. Как игры помогли сотрудникам QIWI прокачать soft skills, а компании – решить бизнес-задачи. URL: <https://blog.ikraikra.ru/qiwi/> (дата обращения: 11.04.2024).
4. Коноваленко М. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2022. 369 с.

5. Рубанова Е. Ю. Социально-психологические методы управления персоналом / Е. Ю. Рубанова, Н. А. Колобова // Ученые заметки ТОГУ. 2018. Т. 9. № 4. С. 54-59
6. Социально-психологические методы управления персоналом. URL: <https://bbooster.online/stati/sotsialno-psihologicheskie-metody-upravleniya-personalom.html> (дата обращения: 21.04.2024).
7. Чернецкая Н.И. Творческое мышление в системе понятий современной психологии // Гуманизация образования. 2009. №1.
8. Шведова В. В. Методологические основы творческой деятельности учебник для студентов и слушателей РГИИС / В. В. Шведова. М.: ГОУ ВПО РГИИС, 2010. 207 с.

#### REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Ivanisova N. V. Metod aktivacii tvorcheskogo myshlenija / N. V. Ivanisova, E. V. Voj-cjuckaja // Molodaja nauka – 2017: Sbornik nauchnyh trudov V-j ezhegodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii «Universitetskaja nauka - regionu», Pjatigorsk, 03–21 aprelja 2017 goda / Pod red. T.A. Shebzuhovoj, A.A. Vartumjana, E.A. Semenovoj. Tom 4. Pjatigorsk: Severo-Kavkazskij federal'nyj universitet, Pjatigorskij filial, 2017. S. 69-70.
2. Issledovanie mozgovoj organizacii tvorcheskogo myshlenija / M. G. Starchenko, N. P. Behtereva, S. V. Pahomov, S. V. Medvedev // Fiziologija cheloveka. 2003. T. 29, № 5. S. 151-152.
3. Kak igry pomogli sotrudnikam QIWI prokachat' soft skills, a kompanii – reshit' biznes-zadachi. URL: <https://blog.ikraikra.ru/qiwi/> (data obrashhenija: 11.04.2024).
4. Konovalenko M. Ju. Psihologija upravlenija personalom : uchebnik dlja vuzov / M. Ju. Konovalenko, A. A. Solomatin. 2-e izd. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2022. 369 s.
5. Rubanova E. Ju. Social'no-psihologicheskie metody upravlenija personalom / E. Ju. Rubanova, N. A. Kolobova // Uchenye zametki TOGU. 2018. T. 9. № 4. S. 54-59
6. Social'no-psihologicheskie metody upravlenija personalom. URL: <https://bbooster.online/stati/sotsialno-psihologicheskie-metody-upravleniya-personalom.html> (data obrashhenija: 21.04.2024).
7. Cherceckaja N.I. Tvorcheskoe myshlenie v sisteme ponjatij sovremennoj psihologii // Gumanizacija obrazovanija. 2009. №1.
8. Shvedova V. V. Metodologicheskie osnovy tvorcheskoj dejatel'nosti uchebnik dlja studentov i slushatelej RGIIS / V. V. Shvedova. M.: GOU VPO RGIIS, 2010. 207 с.