ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 72388— 2025

УПРАВЛЕНИЕ ИДЕЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Системы управления идеями. Основные положения

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2025

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН АО «ТЕКОРА» совместно с ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс»), АО «ВМЗ», ООО «Интер РАО — Управление электрогенерацией», ПАО «МОЭК», ЗАО «МУРОМ» в рамках рабочей группы под руководством руководителя лаборатории прикладной креативности на базе ТРИЗ Школы инноватики и предпринимательства НИУ ВШЭ Огнева Дмитрия Владимировича

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 19 ноября 2025 г. № 1415-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Оформление. ФГБУ «Институт стандартизации», 2025

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Нормативные ссылки 1
3 Термины и определения 2
4 Основные положения 2
4.1 Принципы управления 3
4.2 Основные барьеры 4
4.3 Системный подход 5
4.4 Классификация идей 5
4.5 Процесс управления идеями в организации 8
4.6 Базовые механизмы работы с идеями 16
4.7 Уровни зрелости системы управления идеями 22
5 Организация и ее среда 22
5.1 Корпоративная культура 22
5.2 Лидерство 24
5.3 Роли и обязанности 24
5.4 Мотивация и стимулирование 25
Приложение А (справочное) Место управления идеями в контуре управления организацией 27
Приложение Б (справочное) Примеры успешных практик управления идеями в организациях 30
Приложение В (справочное) Требования к совокупным компетенциям сотрудников подразделения организации, отвечающего за работу с идеями 40
Приложение Г (справочное) Метаданные, используемые для описания идеи на различных этапах процесса управления идеями 44
Приложение Д (справочное) Рекомендации по построению системы управления идеями на основе наилучшего национального и международного опыта 46

Введение

Способность организаций к инновациям признана ключевым фактором устойчивого развития, экономической жизнеспособности, повышения благосостояния и развития общества и экономики страны в целом. Компании, которые умеют трансформироваться и быстро адаптироваться под изменяющиеся рыночные условия, способны системно изменять свои бизнес-процессы и имеют конкурентные преимущества в современном мире. Таким образом, крайне важным навыком для современной компании является способность быстро генерировать новые идеи, проверять, реализовывать их на практике и внедрять в основную деятельность. Инновационные способности компании включают в себя способность понимать и реагировать на изменяющиеся условия ее контекста, использовать опыт, знания и творческий потенциал сотрудников организации.

Примечание — В настоящем стандарте термины «сотрудник» и «работник» используются в качестве синонимов.

Управление идеями является важной составляющей инновационной деятельности. Управление идеями позволяет выявить наиболее компетентных и ответственных сотрудников, которые могут привнести максимальную ценность для организации посредством вовлечения в процесс управления идеями и сформировать кадровый резерв. В настоящем стандарте основное внимание уделяется работе с идеями на всем их жизненном цикле, а также инструментам и методам создания и проверки жизнеспособности новых идей.

В практике организаций используются различные подходы к работе с инициативами сотрудников, направленных на создание инноваций, повышение операционной эффективности, оптимизацию деятельности, улучшение процессов, продуктов и условий труда и т. п. В разных компаниях и отраслях такие инициативы могут обозначаться различными терминами: инновация, предложение по улучшению, рационализаторское предложение (рацпредложение), кайдзен-предложение, инициатива, проект А3 и др.

Настоящий стандарт в качестве обобщающего и универсального термина использует термин «идея» как наиболее распространенный и нейтральный с точки зрения отраслевой и организационной специфики.

Принятый в стандарте подход позволяет использовать его положения при работе с идеями различного типа и масштаба — от простых предложений по улучшению условий труда до комплексных инициатив, направленных на создание новых продуктов, процессов и технологий.

В настоящем стандарте установлены основные положения, принципы и рекомендации по работе с идеями.

Настоящий стандарт предназначен для использования следующими группами пользователей (далее по тексту будет использоваться термин «компания» или «организация»):

а) компаниями, относящимися к крупному бизнесу (для получения прибыли и социальной ценности), желающими на системной основе работать с идеями;

б) малыми и средними предприятиями, стремящимися структурировать свою инновационную деятельность и повышать операционную эффективность;

в) некоммерческими организациями, стремящимися использовать управление идеями для построения инновационной инфраструктуры;

г) государственными органами, заинтересованными в повышении эффективности своей деятельности и оказания услуг;

д) университетами и исследовательскими учреждениями, изучающими новые способы создания ценности путем удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

Настоящий стандарт также может применяться при построении интегрированной системы менеджмента организации. Описание места управления идеями в контуре управления организацией приведено в приложении А. Положения настоящего стандарта должны применяться совместно с другими стандартами (комплексами стандартов) на системы менеджмента, устанавливающими требования:

- к системам инновационного менеджмента — комплекс стандартов ГОСТ Р ИСО 56000;
- системам менеджмента знаний — ГОСТ Р ИСО 30401;

- управлению интеллектуальной собственностью;
- системам менеджмента качества — ГОСТ Р ИСО 9000;
- системам менеджмента риска — ГОСТ Р ИСО 31000;
- системам менеджмента человеческих ресурсов и др.

Настоящий стандарт разработан на основе консолидированного опыта ведущих экспертов-практиков с многолетним опытом внедрения и развития систем управления идеями в компаниях. Все материалы прошли всестороннее коллективное обсуждение и экспертизу со стороны представителей следующих организаций: АО «ВМЗ», НИУ ВШЭ, ПАО «Газпром нефть», ООО «ЕВРАЗ», СПАО «Ингосстрах», ООО «Интер РАО — Управление электрогенерацией», ООО «Иркутская нефтяная компания», ПАО «МОЭК», ЗАО «МУРОМ», ПАО Сбербанк, ОАО «УГМК».

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ ИДЕЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Системы управления идеями. Основные положения

Idea management in the organization. Idea management systems. Fundamentals

Дата введения — 2026—01—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает основные положения, принципы и требования к системе управления идеями в организациях различного масштаба, отраслевой принадлежности и уровня зрелости внутренних процессов. Стандарт предназначен для применения в корпоративной среде в целях создания, поддержки и развития устойчивой системы, обеспечивающей сбор, рассмотрение, экспертизу, внедрение и тиражирование идей сотрудников.

Настоящий стандарт может применяться:

- в компаниях с централизованной, децентрализованной или смешанной моделью управления идеями;
- на предприятиях различного размера — от малых организаций до крупных холдингов;
- на всех этапах зрелости системы управления идеями — от формирования базовых процессов до построения комплексной системы.

В настоящем стандарте представлены как методологические положения, так и практические рекомендации, в том числе:

- базовые понятия и принципы организации работы с идеями сотрудников;
- подходы к классификации идей;
- структура процесса управления идеями;
- описание основных ролей и подходов к стимулированию;
- примеры успешных практик (см. приложение Б);
- требования к совокупным компетенциям сотрудников подразделения организации, отвечающего за работу с идеями (см. приложение В).

Настоящий стандарт может использоваться при разработке внутренних регламентов, положений и информационных систем, а также служить основой для формирования корпоративной культуры новаторства.

Вопросы, касающиеся основных этапов жизненного цикла формирования, правовой охраны, использования и защиты интеллектуальной собственности, не рассматриваются в настоящем стандарте.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р 56020 Бережливое производство. Основные положения и словарь

ГОСТ Р 58908.1 Промышленные системы, установки, оборудование и промышленная продукция. Принципы структурирования и коды. Часть 1. Основные правила

ГОСТ Р ИСО 9000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

ГОСТ Р ИСО 56000 Инновационный менеджмент. Основные положения и словарь

Издание официальное

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодному информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты» за текущий год. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана недатированная ссылка, то рекомендуется использовать действующую версию этого стандарта с учетом всех внесенных в данную версию изменений. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, то рекомендуется использовать версию этого стандарта с указанным выше годом утверждения (принятия). Если после утверждения настоящего стандарта в ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это положение рекомендуется применять без учета данного изменения. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, рекомендуется применять в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ГОСТ Р ИСО 56000, а также следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 **креативность:** Творческие способности человека, которые могут проявляться в мышлении, чувствах, общении в отдельных видах деятельности и характеризовать личность в целом и/или ее отдельные стороны, продукты деятельности, процесс их создания.

3.2 **инновация:** Конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, либо нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

3.3 **идея:** Сформулированное сотрудником (или группой сотрудников) и поданное на рассмотрение в установленном порядке предложение, направленное на повышение эффективности деятельности организации за счет улучшения (оптимизации) существующих или создания (внедрения) новых процессов, продуктов, услуг, технологий, либо организационных решений, в результате реализации которого достигается экономический или иной положительный эффект.

Примечания

1 Идея должна содержать описание проблемы (или области улучшения), предлагаемого решения и ожидаемого результата.

2 Идея может быть направлена как на устранение существующих проблем/недостатков, снижение рисков, так и на реализацию новых возможностей.

3 Идеи могут относиться к различным направлениям деятельности и функциональным областям.

4 Идея должна быть полезной для организации и соответствовать установленным критериям.

5 Описание идеи рекомендуется дополнять измеримыми показателями, позволяющими количественно оценить предлагаемые эффекты/изменения от внедрения решения (состояния «до» и «после» внедрения идеи).

6 Идеи могут классифицироваться по масштабу, сложности реализации, новизне и другим параметрам.

7 Если идея относится к зоне ответственности работника или подается в рамках его должностных обязанностей, организация самостоятельно определяет, выделяются ли такие идеи в отдельную категорию с особым порядком подачи, рассмотрения и вознаграждения либо обрабатываются на общих условиях наряду с другими идеями.

8 Перечень рекомендуемых метаданных (атрибутов) идеи, используемых на различных этапах процесса управления идеями, приведен в приложении Г.

3.4 **управление идеями:** Процесс управления всем жизненным циклом идей.

Примечания

1 Процесс управления идеями охватывает деятельность от подачи идеи сотрудниками до их внедрения либо отклонения по тем или иным причинам с обратной связью автору(ам) идеи.

2 Процесс управления идеями может охватывать деятельность по созданию условий для генерации идей сотрудниками и поощрению сотрудников, участвующих в процессе.

4 Основные положения

Управление идеями является комплексным процессом, который требует разработки методологии управления идеями, учитывающей особенности корпоративной культуры, организационную структуру, уровень зрелости бизнес-процессов, масштаб деятельности, ресурсные возможности и стратегические приоритеты организации. Дополнительные рекомендации по построению системы управления идеями на основе наилучшего национального и международного опыта приведены в приложении Д.

В качестве подготовительного этапа для эффективного управления идеями в организации требуется проведение следующих мероприятий:

- определение единого понимания в части потребности в системном управлении идеями в организации;
- вовлечение управленческого персонала в управление идеями через систему связанных целей;
- оценка и выбор наиболее предпочтительных принципов и методов работы с идеями и способы их применения, в том числе необходимость автоматизации;
- создание новой организационной структуры (подразделения), проектных команд или точечное назначение сотрудников, ответственных за управление идеями в организации;
- анализ существующих возможностей и доступных ресурсов для работы с идеями в организации, в том числе денежные ресурсы для поощрений и оплаты расходов на прототипирование (проверку гипотез) и внедрение;
- установление правил взаимодействия и коммуникации сотрудников в соответствии с установленной структурой организации (горизонтальной, вертикальной, распределенной);
- разработка нормативной базы, устанавливающей основные понятия, терминологию, процесс управления идеями, правила расчета экономического эффекта или технико-экономического обоснования, назначение ответственных, организационные роли и обязанности, механизмы стимулирования и мотивации сотрудников и др.;
- информирование сотрудников о порядке действий в рамках процесса управления идеями;
- обучение сотрудников способам поиска и решения рабочих проблем, определение потребности в обучении участников процесса по конкретным направлениям (при необходимости).

4.1 Принципы управления

Для управления идеями применяются принципы, установленные в ГОСТ Р ИСО 56000, а также следующие специфичные для управления идеями принципы.

4.1.1 Общие рекомендованные принципы управления идеями:

- прозрачность — участники корпоративной системы по работе с идеями используют единое информационное пространство для публикации, рассмотрения и экспертизы идей;
- открытость экспериментам — организация осознанно поддерживает проведение экспериментов, признавая их неотъемлемой частью процесса развития и поиска эффективных решений;
- добровольность участия — участие сотрудников в подаче идей осуществляется на добровольной основе и основывается на личной инициативе, вовлеченности и интересе участников;
- свободный доступ — всем сотрудникам, независимо от места работы и занимаемой должности, предоставляется свободный доступ и равные условия участия в процессе управления идеями в качестве авторов идей;
- право на ошибку — подача идеи, не нашедшей применения или оказавшейся несостоятельной, не может служить основанием для негативной оценки автора;
- открытость любым идеям — необходимо обеспечивать формирование среды, в которой принимаются и рассматриваются идеи любого уровня сложности и масштаба — от простых улучшений до стратегических или прорывных инициатив, авторы идей не должны ограничивать себя оценкой возможной стоимости, ресурсоемкости или сложности реализации (при условии наличия ожидаемого полезного эффекта);
- равные условия — каждая идея рассматривается наравне со всеми остальными по единым правилам;
- ориентированность на результат — идея должна обязательно приводить к достижению полезного для организации результата, который оценивается по утвержденной в ней методике;
- востребованность — идеи должны быть направлены на достижение целей организации либо ускорять их достижение;
- поощрение за результат — автор любой идеи, принятой к внедрению и внедренной, получает поощрение в соответствии с действующим в организации порядком;
- независимость и открытость суждений — каждый участник имеет право открыто высказывать свое профессиональное суждение и давать мотивированную оценку любым идеям;
- естественный рост — любая идея может дорабатываться и дополняться с целью повышения ее качества и ценности вне зависимости от уровня начальной проработки и степени детализации;

- прозрачность критериев и решений — в системе управления идеями должны быть четко определены и доступны для участников: критерии оценки идей (что считается идеей и по каким параметрам она оценивается), а также причины возможного отказа в принятии к реализации идеи;

- приоритизация — организация может устанавливать приоритеты при отборе идей, а также задавать приоритетные направления для подачи идей, исходя из интересов своего развития;

- ответственность за внедрение — для любой идеи, признанной целесообразной, должен быть назначен работник, ответственный за внедрение;

- внедрение принятого к реализации — для любой идеи, принятой к реализации, должны быть выделены необходимые ресурсы, сформирован конкретный план внедрения и обеспечен контроль его исполнения;

- обратная связь — каждая идея подлежит рассмотрению, и результат рассмотрения обязательно доводится до автора в установленном порядке (в том числе информирование автора с помощью автоматизированных систем об изменении статуса жизненного цикла идеи);

- саморазвитие — процесс управления идеями должен постоянно совершенствоваться, и его участники имеют право влиять на его развитие.

4.2 Основные барьеры

Основными барьерами, снижающими результативность управления идеями и не позволяющими в полной мере использовать инновационный потенциал компании, являются:

- низкий уровень корпоративной культуры, отсутствие поддержки и поощрения генерации новых идей и/или их внедрения;

- незаинтересованность или недостаточная поддержка руководством процесса по управлению идеями;

- отсутствие системности в управлении идеями.

Примечание — Отсутствуют формализованные процедуры для сбора, проработки, оценки и принятия решения по идеям. Нет требований к оформлению идей и формализации экспертных заключений;

- отсутствие или низкая степень информирования сотрудников о порядке подачи идей и работы с ними.

Примечание — Необходимо на постоянной основе и различными способами доводить информацию о процессе управления идеями (что является идеей, порядок и способ подачи идей, порядок проработки и внедрения идеи), формах поощрения авторов и других участников процесса, а также демонстрировать примеры реализованных идей;

- сопротивление изменениям в части управления идеями.

Примечание — В любой компании всегда присутствует внутреннее сопротивление изменениям и инерция. Людям в принципе не свойственно желание меняться. При этом возможны различные формы сопротивления от явной негативной реакции до тихого саботажа (на словах выражается поддержка, на деле специально все «заматывается» и усложняется). Сопротивление может быть связано с логикой «не меняем то, что работает», чтобы не сломалось и не повредило операционной деятельности. Кроме того, негативные стимулы действуют сильнее позитивных и противники изменений всегда более активны и решительны;

- опасения всех участников процесса управления идеями.

Примечание — Практика показывает, что у всех категорий участников процесса есть свои опасения. Например, существует четыре типовых страха авторов: украдут, засмеют, накажут, заставят делать. Эксперты опасаются ответственности и потери авторитета. Руководство опасается, что сотрудники будут меньше внимания уделять операционной деятельности и значительную часть рабочего времени будут тратить на генерирование идей, в том числе неконструктивных;

- высокая «смертность» идей.

Примечание — В ряде организаций устанавливают высокие требования к качеству подаваемых идей, что приводит к тому, что только небольшая их доля признается годной к внедрению. Это оказывает влияние на восприятие управления идеями работниками и может сильно снизить их вовлеченность в процесс;

- недостаток мотивации и обратной связи.

Примечание — Система вознаграждения участников процесса управления идеями либо отсутствует, либо неэффективна. Нет признания и обратной связи, что может демотивировать сотрудников и снизить их

желание предлагать идеи в будущем. Особенно важна обратная связь по идеям, которые отклоняются, с пояснением причин отклонения;

- отсутствие времени и ресурсов на работу с идеями, загрузка рутинными задачами и приоритет операционной деятельности;
- сложность процедуры подачи, оценки и принятия решений.

Примечание — Оценка может быть излишне сложной, простые идеи могут оцениваться как инвестиционный проект, часто требуется большое количество согласований и экспертиз, что приводит к затягиванию сроков и демотивации авторов;

- несоответствие предлагаемых идей и стратегии компании.

Примечание — Если сотрудники не знают стратегических целей и приоритетов, то предлагаемые ими идеи могут не соответствовать стратегии и это затруднит их проработку и в дальнейшем реализацию;

- невнедрение одобренных идей.

Примечание — Даже хорошие идеи — проработанные и поддержанные — могут быть не реализованы из-за плохого управления, недостатка ресурсов, реализации рисков и т. п. Невнедрение принятых к реализации идей демотивирует всех участников процесса, т. к. показывает, что все было напрасно.

4.3 Системный подход

Принципы структурирования и подходы для системы управления идеями аналогичны принципам структурирования, используемым в ГОСТ Р 58908.1, и должны определяться исходя из стратегических целей организации, сформировавшейся идеологии и особенностей корпоративной культуры.

Структура системы управления должна состоять из следующих трех уровней:

- стратегического (верхнего) уровня, который определяет целевое состояние и идеологию, принятую в организации;
- базового уровня управления, устанавливающего процессы (технологию) управления, объекты и субъекты управления;
- вспомогательного уровня, выполняющего поддерживающие функции, такие как коммуникация, информирование, комплексное стимулирование, обучение и ИТ-поддержка.

Элементы системы управления идеями должны быть четко сбалансированы, иметь установленные взаимосвязи и взаимозависимости.

4.4 Классификация идей

Классификация позволяет унифицировать и оптимизировать процедуры рассмотрения идей, повысить качество результатов рассмотрения и уменьшить время работы экспертов. Классификация идей сотрудников нужна также для того, чтобы сделать процесс их оценки, фильтрации и реализации более эффективным, быстрым и целенаправленным. Это помогает улучшить управление идеями, оптимизировать ресурсы, повысить мотивацию сотрудников к участию в управлении идеями.

Можно выделить следующие основные цели классификации:

а) Определение приоритетов и рациональное распределение ресурсов.

Идеи могут отличаться по своему влиянию на бизнес — от небольших улучшений до стратегических изменений. Классификация позволяет выделить наиболее важные и ценные идеи, которые могут оказать наибольшее воздействие на развитие компании и избежать рассеивания ресурсов на менее важные или малозначительные идеи.

Затраты времени и внимания со стороны специалистов, привлекаемых экспертов и руководства соотносятся с потенциальной ценностью идеи.

б) Обеспечение соответствия маршрута рассмотрения характеру идеи.

Классификация позволяет устанавливать различные уровни рассмотрения/принятия решений и последовательность проработки и согласования в зависимости от степени сложности, значимости и области применения идеи. Это позволяет, с одной стороны, исключить перегрузку процессов и необоснованное вовлечение в процесс рассмотрения «простых» идей большого числа участников, а с другой стороны, обеспечить надлежащее внимание и уровень проработки в отношении комплексных, инновационных и потенциально значимых инициатив.

Классификация позволяет выделить разные уровни ответственности. По одним идеям решение может принимать непосредственный руководитель автора, по другим — технический совет, инвестиционный комитет или руководитель организации.

в) Установление дифференцированных требований к описанию идей в ходе проработки и рассмотрения.

В зависимости от категории идеи могут применяться различные форматы описания (шаблоны, состав полей, степень детализации и т. д.). Это обеспечивает не только снижение избыточной нагрузки на сотрудников при подаче «простых» идей, но и позволяет сформировать достаточный объем информации по идеям, требующим обоснования, расчетов и/или оценки рисков (не обязательно при регистрации идеи автором, данные могут добавляться в ходе проработки идеи).

При этом при первоначальной подаче идеи рекомендуется использовать единый упрощенный формат описания идеи.

г) Обеспечение прозрачности и предсказуемости для сотрудников.

Классификация идей способствует формированию понятных для сотрудников ожиданий относительно порядка рассмотрения, сроков, критериев оценки и возможных форм поощрения. Это позволяет:

- обеспечить предсказуемость действий в рамках управления идеями в зависимости от содержания и масштаба идеи;
- снизить уровень недовольства и повысить доверие к процессу;
- дифференцировать мотивационные меры — от оперативной нематериальной благодарности за простые идеи до материального поощрения за идеи со значительным экономическим эффектом.

Прозрачная классификация помогает сотрудникам лучше понимать, какие именно идеи востребованы и какие категории идей наиболее ценны для компании

д) Формирование аналитической и управленческой отчетности.

Наличие категорий позволяет проводить анализ идей по различным признакам (тематика, направленность, потенциальный эффект, инициаторы и т. п.), что может использоваться для:

- принятия управленческих решений по развитию системы управления идеями;
- целенаправленного стимулирования подачи определенных видов идей;
- корректировки нормативных и методических документов.

Ниже приведены возможные подходы к классификации идей сотрудников, которые могут использоваться как по отдельности, так и в сочетании друг с другом. Выбор конкретной модели классификации, необходимость и количество уровней вложенности классификатора, возможность множественного выбора значений в отдельных классификаторах определяется спецификой компании, целями системы управления и уровнем зрелости процесса управления идеями.

4.4.1 По области применения

Определяет, в какой сфере или бизнес-функции реализуется идея. Примеры значений:

- производство;
- ИТ и цифровизация;
- управление персоналом;
- продажи и клиентский сервис;
- логистика;
- финансы и экономика;
- безопасность;
- охрана труда и экология.

4.4.2 По масштабу реализации

Характеризует уровень, на котором может быть реализована идея. Примеры значений:

- личное рабочее место;
- цех/участок/отдел;
- подразделение;
- организация в целом;
- группа компаний.

4.4.3 По сложности реализации

Позволяет заранее оценить трудоемкость и необходимость ресурсов. Примеры значений:

- простая (внедряется силами одного сотрудника/отдела, без инвестиций);
- средняя (требует межфункционального согласования, незначительных затрат);
- сложная (необходимы инвестиции, проработка, внедрение в несколько этапов).

4.4.4 По типу эффекта

Описывает, какой результат предполагается от реализации идеи. Примеры значений:

- сокращение затрат;
- увеличение выручки/повышение доходов;
- повышение производительности;
- увеличение объема выпускаемой продукции;
- улучшение качества;
- повышение безопасности;
- повышение надежности оборудования;
- повышение удовлетворенности клиентов;
- экологический эффект;
- социальный/имиджевый эффект.

Также существует практика разделения эффектов на две группы: с прямым и косвенным экономическим эффектом. В таком случае вышеприведенные значения классификатора могут являться уточняющими значениями для каждой из групп.

Можно оценивать отдельные значения классификатора по заранее определенной шкале, позволяющей в дальнейшем рассчитывать интегральный показатель, используемый для определения приоритета внедрения и расчета вознаграждения.

4.4.5 По устраняемому типу потерь

Применяется в рамках производственных систем, бережливого производства, TPS и других подходов. Позволяет идентифицировать, какой вид потерь устраняется в результате реализации идеи. Примеры значений:

- перепроизводство;
- простои/ожидания;
- излишняя/ненужная транспортировка;
- излишние запасы;
- брак/переделка;
- излишняя обработка;
- излишние/ненужные перемещения/движения;
- нереализованный творческий потенциал.

4.4.6 По наличию экономического эффекта

Определяет, имеет ли идея количественно измеримый экономический эффект с прямым влиянием на экономические показатели организации. Примеры значений:

- без экономического эффекта — эффект можно рассчитать, но он не приводит к реальной экономии или увеличению прибыли (например, сокращение переработок);
- с экономическим эффектом (руб.) — можно рассчитать прямой эффект в виде сокращения затрат/увеличения прибыли, причиной которого стало внедрение конкретной идеи (например, снижение расхода материалов в процессе производства).

Также может использоваться градация экономического эффекта (до 100 000 руб., от 100 000 руб. до 1 000 000 руб., более 1 000 000 руб.).

4.4.7 По конфиденциальности/типу доступа

Означает, подлежит ли идея открытой публикации или содержит чувствительные сведения. Необходима ли дополнительная экспертиза на охранопригодность. Примеры значений:

- размещается без ограничения доступа;
- с ограниченным доступом;
- коммерческая тайна.

4.4.8 По стоимости реализации/уровню затрат

Классификация по стоимости реализации позволяет предварительно оценить объем необходимых ресурсов. Примеры значений:

- беззатратная (нулевая стоимость). Реализация не требует материальных затрат;
- низкая стоимость. Идея требует незначительных вложений, которые могут быть покрыты из текущих лимитов подразделения. Примерный диапазон: до 50 тыс. руб. (диапазон устанавливается компанией индивидуально);
- средняя стоимость. Идея требует дополнительных согласований и бюджетирования, может потребовать закупки оборудования, разработки ПО, привлечения сторонних подрядчиков. Примерный диапазон: от 50 тыс. руб. до 500 тыс. руб.;

- высокая стоимость. Реализация требует серьезных капитальных или операционных затрат, инвестиционного анализа и может входить в рамки отдельного проекта или программы. Условный диапазон: свыше 500 тыс. руб.

4.4.9 Соответствие приоритетам компании/стратегическому плану

Данный критерий отражает степень связи идеи с актуальными стратегическими целями, программами развития и приоритетами компании.

В качестве значений для данного критерия используется перечень стратегических целей, приоритетных направлений или программ, утвержденных в компании на соответствующий период.

4.4.10 По возможности тиражирования

Классификация позволяет оценить потенциал масштабирования идеи за пределы первоначального места внедрения. Примеры значений:

- нет;
- да, частичная (с незначительной модификацией, при соблюдении определенных условий);
- да, полная.

4.4.11 По участию в реализации автора

Отражает степень вовлеченности автора в реализацию идеи. Примеры значений:

- автор/соавтор, участвующий в реализации;
- автор/соавтор, не участвующий в реализации;
- руководитель внедрения.

4.4.12 По срочности

Определяет временной приоритет реализации идеи в зависимости от ее влияния на бизнес и необходимости быстрого внедрения. Примеры значений:

- неотложная/критическая (внедрять нужно как можно скорее);
- высокая (необходимо реализовать в течение полугода);
- средняя (необходимо реализовать в течение года);
- низкая/«время терпит» (скорость внедрения не является определяющим фактором).

4.4.13 По целевой направленности

Определяет основное направление, на которое ориентирована идея: решение существующей проблемы или использование новых возможностей. Примеры значений:

- проблемно-ориентированные идеи;
- идеи, направленные на использование возможностей.

4.5 Процесс управления идеями в организации

Процесс управления идеями может существенно отличаться в зависимости от масштаба организации, зрелости ее управленческих систем, уровня автоматизации, культуры новаторства, целей и стратегий развития. В одних компаниях достаточно простого порядка подачи и внедрения идей, в других создаются многоуровневые процедуры экспертизы, согласования и реализации.

Настоящий стандарт не навязывает единственно верной жесткой модели, а выделяет универсальные элементы, встречающиеся в различных корпоративных системах управления идеями.

В рамках стандарта процесс управления идеями условно делится на три этапа:

- формирование и подача идеи;
- рассмотрение и принятие решения;
- внедрение (реализация) идеи и подведение итогов.

4.5.1 Общая характеристика этапов

Этап 1. Формирование и подача идеи.

Сотрудник формулирует идею, оформляет ее по установленной форме и подает на рассмотрение уполномоченным лицам/коллегиальным органам. Это может быть как индивидуальное, так и коллективное предложение.

Этап 2. Рассмотрение и принятие решения.

Идея проходит экспертизу, где уполномоченные лица или экспертные органы оценивают ее по существу: реализуемость, целесообразность, ожидаемые эффекты. По итогам принимается решение — реализовать, доработать, пилотировать/испытать, отклонить или архивировать.

Этап 3. Внедрение (реализация) идеи.

Одобренные идеи реализуются в виде набора мероприятий или организационных/инвестиционных/инновационных проектов. Это может быть простое внедрение или поэтапная реализация с пилотированием и последующим масштабированием.

4.5.2 Этап 1. Формирование и подача идеи

Этап включает действия, направленные на формулировку, оформление и представление идеи автором (или группой соавторов) для дальнейшего рассмотрения в рамках процесса управления идеями. Подача осуществляется в установленном в организации порядке, например, на бумажном носителе или через информационную систему (при наличии).

4.5.2.1 Общие положения

Подача идеи осуществляется добровольно и по инициативе сотрудника.

В ряде случаев в организациях устанавливаются плановые значения показателей по числу поданных идей на сотрудника или подразделение, однако это может стимулировать подачу некачественных идей.

Допускается индивидуальная или коллективная подача идеи. В случае коллективной подачи рекомендуется указание степени участия каждого соавтора.

Идея может быть как инициативной, так и сформулированной в ответ на внутренний запрос, проблему или в рамках корпоративной кампании.

Идея может содержать предложение о тиражировании ранее одобренной к внедрению в других подразделениях организации идеи. Идеи такого типа (тиражные копии) обрабатываются на всех этапах жизненного цикла по таким же процедурам, что и идеи, поданные впервые.

В ряде случаев допускается возможность анонимной подачи, если это не противоречит внутренним регламентам.

Рекомендуется проводить широкое информирование работников об условиях подачи, рассмотрения и возможного вознаграждения.

Необходимо информировать авторов о том, что подача идеи не налагает обязательств на организацию по ее внедрению, однако каждая поданная идея будет рассмотрена и в случае отклонения будет предоставлена обратная связь с пояснением причины отказа во внедрении.

4.5.2.2 Оформление и подача идеи

При подаче идеи автор заполняет стандартную форму, утвержденную в организации.

Минимально необходимые поля:

- наименование идеи;
- описание проблемы/задачи, которую решает идея;
- предлагаемое решение;
- ожидаемый результат/эффект (в том числе экономический, при наличии);
- классификаторы идеи.

Подача идеи может сопровождаться подтверждением согласия автора со следующими условиями:

- обработка и рассмотрение идеи в установленном порядке;
- возможность внесения изменений, объединения с другими идеями или адаптации при внедрении;
- отказ от претензий на обязательное вознаграждение, если это не предусмотрено локальными актами;
- признание авторства и учет участия в соответствии с внутренним положением.

4.5.2.3 Предварительная модерация и проверка

На данном этапе может быть проведена предварительная проверка идеи на соответствие формальным требованиям:

- полнота и корректность заполнения полей;
- соответствие установленному формату;
- соответствие действующим нормативным документам;
- отсутствие дублирования с ранее поданными идеями;
- соответствие базовым критериям, установленным внутренним регламентом.

В рамках проверки осуществляется контроль правильности заполнения классификаторов, их корректировка при необходимости и заполнение дополнительных классификаторов идеи.

Проверку могут осуществлять назначенные модераторы или ответственные за работу с идеями в подразделении автора.

Иногда применяется практика первоначального подтверждения актуальности идеи непосредственным начальником автора.

4.5.2.4 Возможность доработки и отклонения

В случае выявления недостатков идея может быть:

- возвращена автору на доработку, при этом желательно обеспечить сохранение истории версий описания идеи;

- отклонена на этапе модерации с соответствующим уведомлением (если предусмотрено внутренним регламентом).

Доработка может касаться оформления, уточнения формулировок, дополнения информации или устранения противоречий. В случае существенных изменений сутевой части идеи (проблемы, предлагаемого решения, планируемого результата) рекомендуется архивирование первоначальной идеи и регистрация новой идеи.

4.5.2.5 Дополнительные механизмы

При наличии автоматизированной платформы подачи идей могут быть реализованы дополнительные функции:

- внутрисистемный поиск по базе поданных идей для предотвращения дублирования;
- возможность комментирования идей коллегами;
- промежуточная визуализация статуса идеи (например, «черновик», «на проверке», «принята к рассмотрению» и т. п.);
- публикация идеи в общем реестре (по умолчанию или с возможностью ограничения видимости).

4.5.2.6 Условия для формирования бесперебойного потока идей

Для обеспечения устойчивого потока идей следует предварительно обеспечить выполнение следующих условий:

- прозрачная и адекватная система стимулирования;
- возможность ознакомления с идеями других сотрудников;
- простая и доступная процедура подачи идеи, при необходимости обеспечивающая анонимность автора;
- обеспечение оперативной поддержки и консультации авторов;
- фиксация прав на идею;
- наличие процедуры индивидуальной обратной связи;
- доступность информации о ходе рассмотрения идеи.

4.5.3 Этап 2. Рассмотрение и принятие решений

Включает действия, направленные на оценку целесообразности, реализуемости и потенциала идеи. Этап начинается после успешной подачи и прохождения формальной проверки и завершается принятием решения о дальнейшем ходе работы с идеей: внедрить (реализовать), доработать, пилотировать/испытать, отклонить или архивировать.

4.5.3.1 Общие положения

На данном этапе идея переходит в зону ответственности уполномоченных лиц, назначенных для анализа, экспертизы и вынесения решений.

В зависимости от сложности идеи и установленного порядка, рассмотрение может быть одноуровневым или многоуровневым.

Возможен перевод идеи между уровнями управления (например, от актива к управляющей компании), если реализация требует значительных ресурсов.

Возможна организация поиска и привлечение ответственных за внедрение (реализаторов) из числа инициативных сотрудников.

План внедрения может формироваться уже на этом этапе, если это целесообразно по масштабу и ресурсам.

Рекомендуется сохранять информацию даже об отклоненных или малопроработанных идеях — это помогает избежать повторной подачи аналогичных идей, кроме того это позволит возобновить работу по идее в случае появления благоприятных условий для ее реализации.

Важно обеспечить прозрачность процесса: автор должен иметь возможность отслеживать, где находится его идея в рамках ее жизненного цикла, а также видеть, кто принимал решения по его идее (обеспечить персонификацию ответственности).

4.5.3.2 Правила отклонения идей

Перед началом экспертной оценки необходимо определить, не подпадает ли идея под формальные основания для отклонения:

- является дублирующей по сути с ранее поданными идеями или действующими/разрабатываемыми документами;
- является частью комплексного решения, уже рассматриваемого отдельно;
- представляет собой общий лозунг без описания механизмов реализации;

- противоречит действующим нормативными и правовым документам компании и/или законодательству (требования охраны труда и промышленной безопасности, экология, технологические карты и т.д.);

- не соответствует стратегическим целям, задачам или ценностям организации;

- не является идеей по сути (например, сообщение, жалоба, проблема без предложения решения).

4.5.3.3 Отправка на доработку

Идея может быть возвращена автору на доработку в случаях:

- недостаточной ясности и полноты изложения;

- внутренней противоречивости информации;

- изменения сути идеи в процессе обсуждения (в этом случае рекомендуется оформление новой идеи).

4.5.3.4 Проведение экспертизы

Экспертиза может проводиться как в индивидуальной форме (экспертное заключение), так и в рамках коллегиального рассмотрения (экспертный/технический совет). Состав и порядок работы коллегиальных органов определяется внутренними регламентами.

При необходимости могут проводиться различные виды экспертизы, в том числе техническая, технологическая, экономическая, правовая, охраны труда и техники безопасности. Экономическая экспертиза может включать как самостоятельную оценку потенциального эффекта, так и проверку расчетов, предоставленных автором или другими участниками процесса. При этом расчет экономического эффекта, выполненный автором идеи, не рекомендуется рассматривать как окончательный — он подлежит обязательной верификации со стороны уполномоченного подразделения (например, финансово-экономических служб). Также может быть организовано дополнительное консультирование со смежными функциональными подразделениями, если идея затрагивает их сферу ответственности.

Рекомендуется проводить оценку рисков, например производственных, экологических, репутационных и т. п., так как последствия от их реализации могут превосходить возможный положительный эффект от внедрения идеи.

В случае большого количества идей возможна приоритизация на основе:

- ожидаемого эффекта (экономического, организационного и др.);

- сложности и ресурсоемкости реализации;

- срочности решения проблемы.

Не рекомендуется использовать в качестве основного критерия оценки уровень неформальной поддержки со стороны коллектива (например, количество отметок «нравится» или пользовательских голосов), поскольку наибольшее внимание сотрудников, как правило, привлекают простые и понятные идеи бытового характера, не всегда обладающие высоким потенциалом для развития бизнеса. При этом для поддержания вовлеченности и стимулирования активности работников рекомендуется такие идеи обязательно рассматривать и обеспечивать оперативную обратную связь.

4.5.3.5 Параметры экспертной оценки

Эксперты могут оценивать идею по следующим параметрам:

- актуальности и соответствию целям и задачам компании;

- реализуемости — доступность ресурсов, технологий, наличие ограничений;

- масштабу предлагаемых изменений;

- оценки эффектов — экономических, репутационных, социальных;

- возможности пилотной реализации;

- наличию аналогов, рисков и барьеров;

- уровню проработки и готовность к внедрению.

По итогам экспертизы рекомендуется предусмотреть выбор экспертами одного из установленных вариантов итоговой рекомендации из перечня (например, «рекомендовано к реализации»/«направить на доработку»/«отклонить» или «поддерживаю»/«не поддерживаю» и т. п.), что позволяет обеспечить однозначность трактовки экспертного заключения.

Текстовые комментарии могут дополнять, но не заменять формализованную фиксацию позиции эксперта.

Для обеспечения структурированного и сопоставимого экспертного мнения рекомендуется использовать опросные листы (скоринговые формы), содержащие перечень оцениваемых параметров, вопросов и вариантов ответов. Скоринговые модели могут быть дифференцированы в зависимости от оцениваемого параметра и типа идеи и включать как объективные показатели (подтверждаемые

цифрами, фактами), так и субъективные оценки (мнение, восприятие, профессиональная интуиция эксперта).

4.5.3.6 Разрешение экспертных разногласий

Если мнения экспертов расходятся, может быть проведено:

- совещание с участием всех экспертов;
- голосование;
- эскалация на более высокий уровень (например, дирекция, управляющая компания).

4.5.3.7 Принятие решения

После проведения экспертиз(ы) может быть принято одно из решений:

- отклонить идею с обоснованием;
- направить на доработку;
- провести пилотное внедрение/испытание (ограниченный масштаб);
- принять решение о полномасштабном внедрении;
- поместить идею в архив в случае, если она не может быть реализована в текущих условиях (например, вследствие ограничений технологического уровня, состояния инфраструктуры или доступности ресурсов). Рекомендуется установить процедуру регулярного пересмотра архивных идей с целью повторной оценки их реализуемости при изменении внешних или внутренних факторов, включая развитие технологий, изменение производственной структуры, появление дополнительных финансовых ресурсов, а также изменение рыночной конъюнктуры.

Примечание — Также может быть принято решение о целесообразности поэтапной проработки идеи или о развитии идеи в рамках акселерационных или аналогичных программ.

1 В случае поэтапной проработки идеи наиболее часто применяется следующая последовательность этапов:

- проверка гипотезы (может использоваться термин «Proof of Concept», PoC);
- разработка прототипа;
- создание минимально жизнеспособного продукта (MVP);
- пилотное или полномасштабное внедрение.

На каждом этапе могут проводиться экспертизы, заседания экспертных или координационных советов, промежуточная оценка результатов и принятие решений о продолжении, корректировке или завершении работы над идеей.

2 В рамках акселерационных программ авторам и командам предоставляются ресурсы и менторская поддержка для проработки гипотез, взаимодействия с заказчиками, тестирования решений. В ходе акселерации идея проходит последовательные этапы, часто аналогичные приведенным в п.1 данного примечания. По мере продвижения по этапам идея постепенно приобретает характеристики проекта — формируются цели, план-график, ответственные, показатели эффективности и потребности в ресурсах. По итогам акселерационной программы может быть принято решение о проведении опытно-промышленной эксплуатации, пилотном запуске или полномасштабном внедрении наиболее зрелых идей/проектов.

Решение могут принимать:

- руководство подразделения, в рамках которого будет внедряться идея;
- владельцы процессов/продуктов;
- коллегиальные органы (экспертные советы, рабочие группы).

В случае принятия решения о внедрении идеи рекомендуется назначать ответственного за внедрение (или ответственное подразделение), который будет обеспечивать организацию, координацию и контроль хода внедрения.

План реализации идеи может формироваться как на данном этапе, так и в рамках последующего этапа внедрения — в зависимости от установленного порядка и сложности инициативы. В случае разработки плана на этапе рассмотрения он подлежит утверждению уполномоченным органом и служит основанием для принятия окончательного решения о запуске реализации.

В целях повышения качества принятия решений коллегиальными органами рекомендуется использовать анализ распределения голосов при коллегиальном голосовании: отслеживается соотношение голосов «за» и «против» при принятии решений. Если в большинстве случаев решения принимаются с минимальным перевесом (например, в один голос), это может свидетельствовать о различии в понимании критериев оценки или недостаточной синхронизации целей у членов коллегиального органа.

В таких случаях рекомендуется:

- провести дополнительное обсуждение или стратегическую сессию с экспертами для уточнения смыслов и единообразного понимания критериев оценки;
- проанализировать и уточнить применяемые критерии с учетом стратегии и целей организации;

- при необходимости пересмотреть решения, принятые с минимальным перевесом, в целях обеспечения их обоснованности и согласованности.

4.5.4 Этап 3. Внедрение (реализация) идеи и подведение итогов

Этап начинается после принятия положительного решения о внедрении идеи и охватывает действия по подготовке, запуску и контролю внедрения и достижения заявленных эффектов.

4.5.4.1 Общие положения

Реализация идеи осуществляется ответственным за внедрение, определенным по результатам рассмотрения.

На данном этапе возможны разные подходы к внедрению: от пилотного внедрения на ограниченном участке до полномасштабного внедрения на всю организацию.

Для сложных и ресурсозатратных идей реализация может включать этап разработки проектной документации, подготовки бизнес-кейса и т. п.

Рекомендуется предусмотреть процедуры ускоренной реализации идей («фаст-трек) за счет упрощения и оптимизации внутренних процессов. Механизм фаст-трека предусматривает минимизацию административных барьеров и сокращение сроков выполнения необходимых действий, включая:

- оперативное выделение ресурсов;
- упрощенные процедуры закупки материалов и оборудования;
- ускоренное проектирование и согласование;
- быстрое привлечение ремонтных, сервисных и иных служб.

Применение фаст-трека позволяет реализовывать перспективные идеи без избыточных бюрократических процедур, обеспечивая короткий цикл от идеи до внедрения.

Такой подход способствует повышению вовлеченности и мотивации сотрудников, укрепляет доверие к системе управления идеями и демонстрирует готовность организации оперативно поддерживать инициативы, создающие ценность.

4.5.4.2 Форматы реализации

Формат реализации идеи определяется ее масштабом, сложностью и необходимыми ресурсами. Идеи, не требующие существенных затрат, могут внедряться в виде набора мероприятий. В случае более сложных инициатив может потребоваться запуск организационных/инновационных/инвестиционных проектов в соответствии с методологией управления соответствующим типом проектов.

Первоначальный объем внедрения также может варьироваться в зависимости от характера идеи:

- пилотный запуск — ограниченное внедрение идеи в рамках конкретного подразделения, процесса, региона или проекта с целью проверки гипотез и снижения рисков;
- полномасштабное внедрение — реализация на всей территории охвата (компания, группа компаний, филиальная сеть).

4.5.4.3 Планирование реализации

На основании экспертной оценки формируется план внедрения, включающий этапы, сроки, ответственных, необходимые ресурсы.

При необходимости назначается куратор реализации — сотрудник или подразделение, контролирующее внедрение.

В случае пилотной реализации определяется период тестирования, ожидаемые эффекты и критерии успешности.

При реализации идеи, содержащей элементы, обладающие признаками охраноспособности, рекомендуется предусмотреть проведение мероприятий по правовой охране результатов интеллектуальной деятельности и, при необходимости, оформление прав на соответствующие нематериальные активы.

4.5.4.4 Мониторинг реализации

В процессе внедрения осуществляется мониторинг выполнения плана.

В рамках мониторинга возможны корректировки плана реализации, в т. ч. сроков внедрения и ответственных за внедрение.

По окончании пилотного внедрения проводится оценка результатов: достигнуты ли запланированные цели, подтверждены ли эффекты. Возможны корректировка подхода или отклонение идеи на этом этапе, если результаты пилота неудовлетворительны или возникли непреодолимые барьеры.

4.5.4.5 Завершение реализации

После успешной реализации осуществляется:

- внесение изменений в нормативные документы (регламенты, инструкции, стандарты);
- информирование заинтересованных сторон;
- оценка экономического и нефинансового эффекта;

- регистрация прав на результаты интеллектуальной деятельности.

Для идей высокой сложности и значимости завершение формальных мероприятий по внедрению не всегда означает достижение устойчивого результата. В таких случаях рекомендуется предусматривать период дополнительного контроля устойчивости внедренных изменений, направленного на подтверждение стабильности полученных эффектов, отсутствия негативных побочных последствий и/или снижения эффективности/возврата в исходное состояние. Решения о признании идеи успешно реализованной и начислении вознаграждения авторам целесообразно принимать только по итогам такого мониторинга.

Факт завершения реализации должен быть официально зафиксирован в информационной системе, журнале учета или ином утвержденном формате.

4.5.4.6 Принятие решения о тиражировании

При положительных результатах внедрения может быть принято решение о тиражировании (масштабировании) идеи на другие производственные или структурные подразделения организации. Тиражирование может осуществляться:

- по инициативе сотрудников, обнаруживших успешные практики и заинтересованных в их применении;
- на основании решения руководства/центрального аппарата.

В процессе тиражирования необходимо учитывать специфику новых условий, в том числе технологические, организационные и ресурсные различия, что может потребовать адаптации исходной идеи.

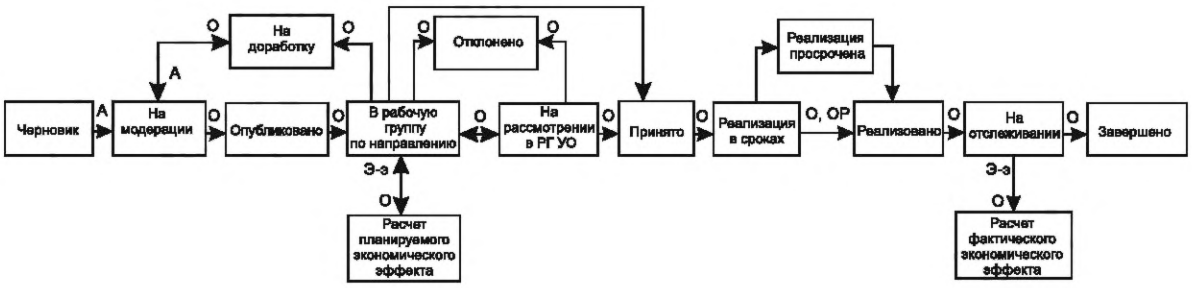
Тиражирование может быть выделено в отдельный вид деятельности. В рамках этой деятельности проводится регулярный мониторинг появления новых идей, относящихся к заданной области поиска, которые оцениваются на предмет перспективности для применения в других подразделениях организации. В случае выявления таких идей регистрируются новые идеи (тиражные копии) с указанием предполагаемых мест тиражирования и связей с «первичными» идеями.

4.5.4.7 Вознаграждение и признание

По результатам внедрения, при наличии положительного эффекта, может быть инициирована процедура признания и/или вознаграждения автора (авторов) идеи в соответствии с принятой системой стимулирования.

Рекомендуется учитывать вклад не только инициаторов, но и участников реализации (при командной работе).

Далее приведены примеры процессов управления идеями в компаниях из различных отраслей экономики (см. рисунки 1—5).



Обозначения:

А — роль «Автор»;

О — роль «Ответственный за организацию рассмотрения предложения в подразделении»;

ОР — роль «Ответственный за реализацию»;

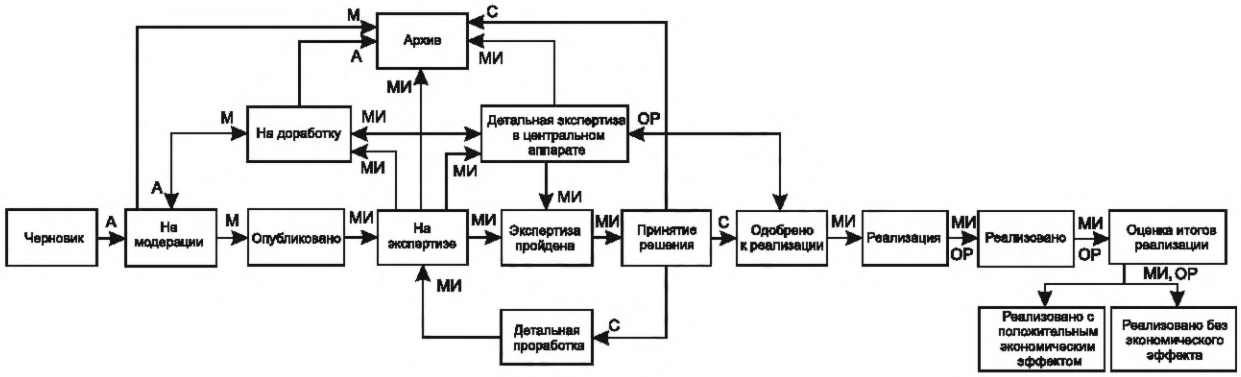
Э-э — роль «Эксперт-экономист»;

РГ УО — рабочая группа управляемого общества;

— статус;

— изменение статуса.

Рисунок 1 — Пример процесса управления идеями в компании транспортной отрасли



Обозначения:

А — роль «Автор»;

М — роль «Модератор»;

МИ — роль «Менеджер по инновациям»;

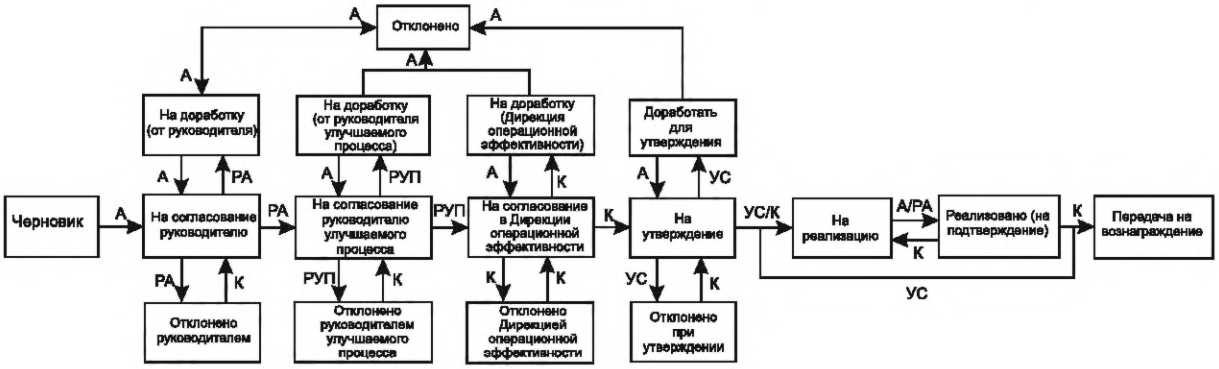
ОР — роль «Ответственный за реализацию»;

С — роль «Секретарь коллегиального органа»;

— статус;

— изменение статуса.

Рисунок 2 — Пример процесса управления идеями в компании нефтяной отрасли



Обозначения:

А — роль «Автор»;

РА — роль «Руководитель автора»;

РУП — роль «Руководитель улучшаемого процесса»;

К — роль «Координатор»;

УС — роль «Ответственный от Управляющего совета»;

— статус;

— изменение статуса.

Рисунок 3 — Пример процесса управления идеями в компании горнодобывающей отрасли

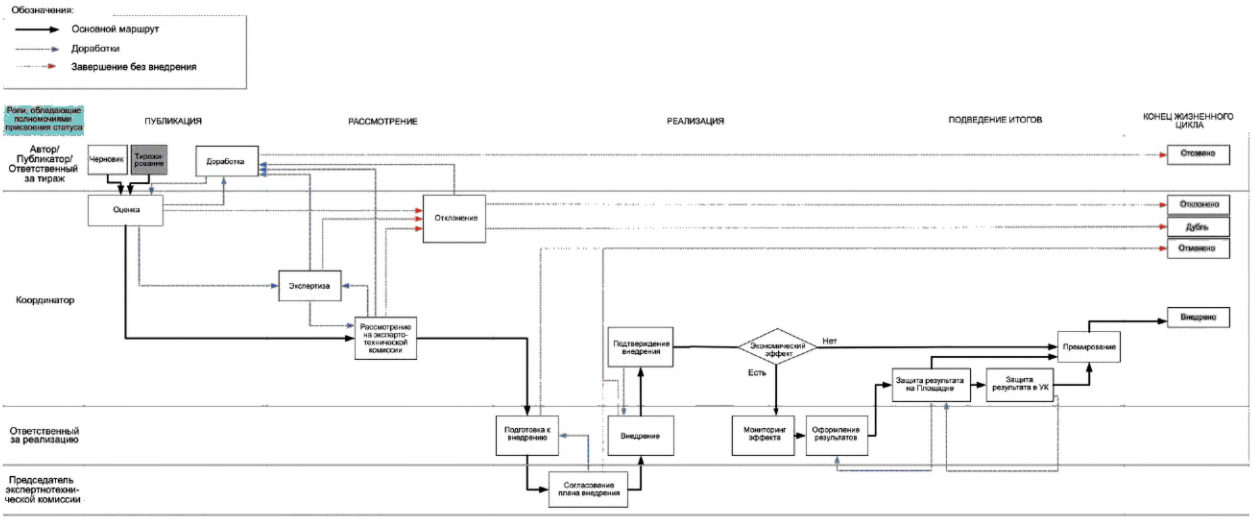
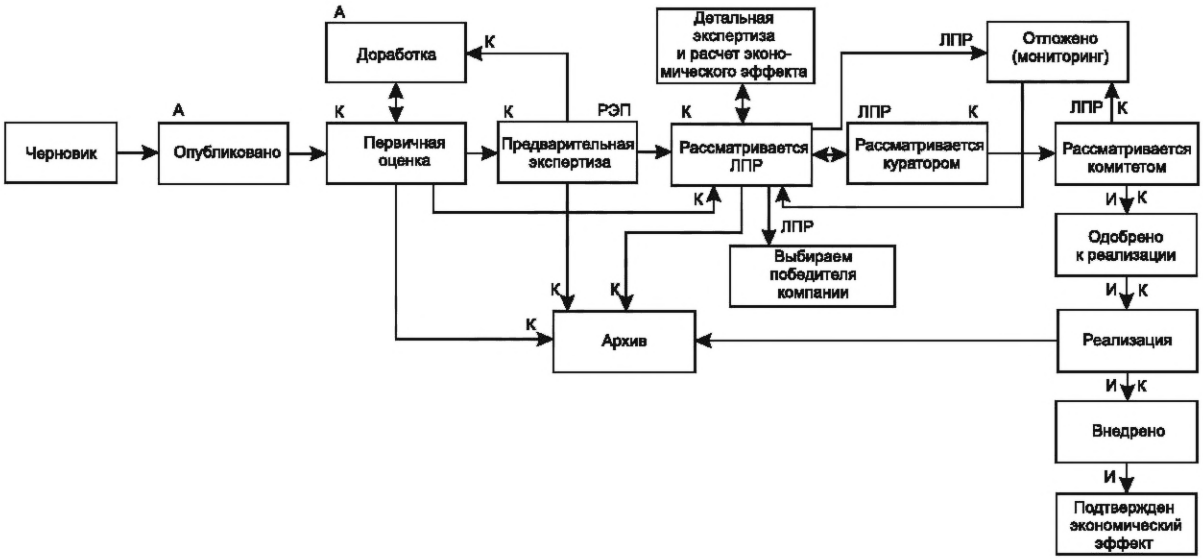


Рисунок 4 — Пример процесса управления идеями в компании электроэнергетики



Обозначения:
А — роль «Автор»;
К — роль «Координатор»;
И — роль «Исполнитель»;
ЛПР — лицо, принимающее решение;
РЭП — роль «Руководитель экспертного подразделения»;
— статус;
— изменение статуса.

Рисунок 5 — Пример процесса управления идеями в компании финансового сектора

4.6 Базовые механизмы работы с идеями

4.6.1 Основные положения

В данном разделе рассматриваются механизмы работы с идеями, которые организации могут применять в зависимости от специфики выбранного объекта управления, целевой аудитории, корпоративной культуры, целеполагания и степени вовлеченности руководства, сложившихся практик управления и организационной структуры (например, наличия экспертного или технического совета), и других уникальных аспектов управления.

Данные механизмы могут применяться обособленно или в сочетании друг с другом для достижения синергического эффекта. Организация сама может принять решение, на каком этапе процесса управления идеями какой механизм следует применять.

4.6.2 Запросы

Назначение: формализованный механизм фокусировки внимания сотрудников организации на актуальной проблеме, сформулированной руководством организации или уполномоченным лицом для оперативного поиска ее решения и генерации идей, связанных с рассматриваемой проблематикой.

Могут использоваться аналогичные термины: «заказ на решение», «открытый запрос», «кампания», «вызов», «задача (от бизнеса/от руководства)».

Механизм действия: описание руководством организации проблемы, требующей решения (запроса), адресация запроса всем сотрудникам компании или в определенные референтные группы, тем самым, с одной стороны, демонстрируя заинтересованность и вовлеченность руководства в решение рассматриваемой проблемы и, с другой стороны, побуждая сотрудников организации начать поиск новых идей для возможного решения конкретной проблемы.

Рекомендации по применению: в зависимости от базовых аспектов, приведенных в 4.6.1, организациям рекомендуется ввести режимы работы с запросами и разделение запросов, например, открытые и закрытые запросы, как с точки зрения их наличия, содержания запроса, так и полученных результатов, которые видны только уполномоченным лицам (для идей, связанных с борьбой с коррупцией, информационной безопасностью и т. д.). Запросы могут различаться по длительности, например, с ограничением по времени или на постоянной основе, для получения положительного результата следует выбирать запросы, которые не носят узконаправленный (детальный) характер или наоборот являются слишком общими. Возможно применение технологии выхода на запрос, содержащей следующую последовательность действий: бенчмаркинг, определение разрывов от лидеров, факторный анализ причин, формулирование проблемы и формирование основных направлений поиска. В рамках запросов может быть предусмотрено отдельное поощрение за лучшие решения.

Пример — На рисунке 6 приведен пример работы с запросами одной из иностранных компаний. Запрос начинается с поиска выгодоприобретателя, после этого устанавливаются основные критерии запроса, осуществляется предварительное наполнение запроса идеями (в качестве примеров идей и предполагаемых ожиданий), проводятся рекламная кампания и информирование, инициируется процедура сбора идей.

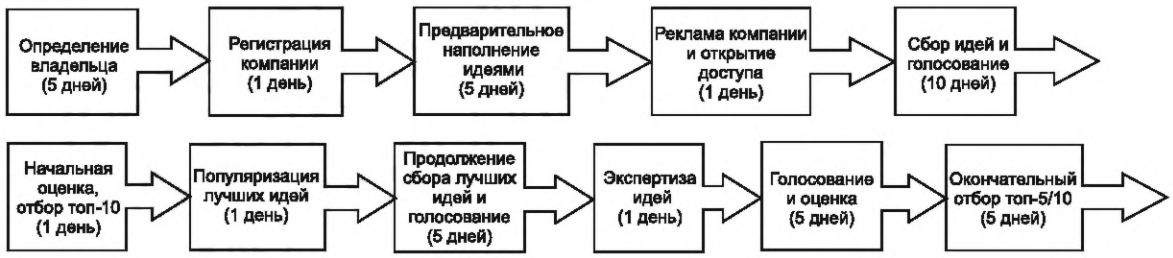


Рисунок 6 — Пример процесса организации и проведения запроса

4.6.3 Экспертиза

Назначение: подготовка взвешенной формализованной позиции по конкретному вопросу или проблеме, основанной на имеющемся опыте, знаниях или информации эксперта или группы экспертов в целях принятия решений руководством организации или уполномоченными лицами.

Механизм действия: экспертиза проводится компетентным лицом (экспертом) или группой экспертов, привлеченных по поручению заинтересованных лиц, в целях получения ответов на вопросы, требующие определенных специальных знаний. Результатом экспертизы является заключение (экспертная позиция), содержащее аналитические выводы с рекомендациями или заполненный по установленной форме проект заключения, или скоринговая оценка (опросный лист с вариантами ответа). Основными подходами к экспертизе являются закрытая экспертиза (когда эксперты не знают друг друга), матричная экспертиза, экспертиза в сетевых группах и кружках качества, многоуровневая экспертиза и др.

Рекомендации по применению: в целях организации эффективной работы экспертов следует ориентироваться на следующие подходы:

- определение состава экспертов осуществляется под конкретные задачи, исходя из требуемого экспертного профиля, опыта и компетенций сотрудников. При этом не требуется жестко закреплять

состав экспертов для каждого типа идей, особенно если они относятся к кросс-функциональным направлениям;

- создание зоны комфорта для экспертов, при которой их заключения носят рекомендательный характер и не влекут прямой ответственности за итоговые решения;
- преимущественное использование критериальной формализованной оценки или скоринга;
- наиболее эффективную работу демонстрируют небольшие и неоднородные группы экспертов (экспертные советы) из 5—7 человек;
- информация о составе экспертов, принимавших участие в экспертизе идеи, может быть доступна автору идеи, однако прямое взаимодействие не является обязательным и определяется принятыми в организации процедурами.

Примечание — В некоторых компаниях применяется практика, при которой конкретные эксперты, оценивающие идею, не раскрываются автору. Это позволяет избежать возможного давления на экспертов и способствует большей независимости их суждений. При этом общий перечень экспертов, участвующих в системе управления идеями, должен быть известен сотрудникам организации для обеспечения прозрачности и доверия к процессу экспертизы;

- привлечение экспертов с различными, в том числе противоположными, точками зрения позволяет выявить потенциальные риски, альтернативные решения и повысить обоснованность выводов;
- каждое экспертное мнение подлежит отдельному рассмотрению, решения не должны приниматься исключительно на основе большинства голосов, поскольку даже единичное возражение может содержать критически важный аргумент;
- любая экспертная деятельность должна поощряться руководством организации, если она не является частью должностных обязанностей сотрудника;
- при использовании критериальной оценки в первую очередь следует уделить внимание таким критериям, как актуальность/пригодность (соответствие целям и задачам компании), реализуемость и экономическая или иная эффективность;
- на начальных этапах процесса управления идеями рекомендуется применять механизм закрытой экспертизы.

4.6.4 Экспертные советы и комитеты

Назначение: поддержка процесса принятия решений на различных этапах проработки идей.

Механизм действия: формирование экспертного совета из состава сотрудников организации или привлеченных лиц. Экспертные советы могут быть отраслевыми, профильными, продуктовыми, научно-техническими и др., а также формироваться на разных уровнях организации. Экспертные советы создаются для первоначальной оценки, отбора и финальной оценки идей. Для корректной работы совета необходимо формализовать механизмы его работы (процедуры), определить полномочия совета и подходы в части принятия решений, например, путем формализованного голосования, балльных оценок по предопределенным критериям, установить критерии для вынесения на рассмотрение экспертного совета и определения уполномоченного экспертного совета, а также приоритеты реализации.

Рекомендации по применению: экспертный совет должен рассматривать только наиболее важные вопросы с точки зрения срочности, степени эффекта и других аспектов; следует определить критерии формирования экспертного совета (допуска к участию в работе экспертного совета) и диапазон возможных решений, в том числе связанных с установлением вознаграждений.

4.6.5 Коллегиальные органы

Назначение: принятие решений группой должностных или уполномоченных лиц. Применение коллегиальных органов при работе с идеями сотрудников помогает обеспечить объективность, многосторонний подход к оценке и принятию решений, а также повысить доверие сотрудников.

Механизм действия: организация и проведение заседаний, на которых уполномоченные и должностные лица на основе консенсуса обеспечивают принятие решений. Допускается подразделение на различные уровни коллегиальных органов (например, на уровне цеха, филиала, корпоративного центра и др.). При этом определяется допустимый размер затрат для самостоятельного принятия решения коллегиальным органом и критерии передачи идеи на заседание коллегиального органа вышестоящего уровня. Результаты заседания коллегиальных органов оформляются протоколом. В протоколе фиксируются решения по различным аспектам, связанным с идеями, например, решение о внедрении, решение о тиражировании, решение о пилотировании и т. п. Механизм применения коллегиальных органов при работе с идеями сотрудников включает многосторонний анализ, коллективное принятие решений, прозрачную обратную связь и контроль за реализацией. Такой подход обеспечивает объективность и

эффективность в работе с идеями сотрудников, способствует вовлечению персонала и развитию инновационного климата в организации.

Рекомендации по применению: в зависимости от бизнес-процесса коллегиальные органы могут принимать решения об одобрении к реализации, организации проработки и проведении опытных испытаний, подтверждении факта реализации, подтверждении размера экономического эффекта, выплате вознаграждений участникам процесса и тиражировании.

Для эффективной работы коллегиальных органов рекомендуется ориентироваться на следующие подходы:

- формируются из представителей различных подразделений организации (например, производственные, финансовые, ИТ, HR подразделения);
- желательно участие сотрудников разных уровней — от линейного персонала до руководства;
- могут быть постоянные (регулярные заседания) или временные (для отдельных особо значимых идей);
- желательно осуществлять предварительную фильтрацию экспертами или экспертными советами по установленным критериям (новизна, реализуемость, соответствие стратегии, эффект и риски);
- открытое обсуждение идей, возможное голосование, результаты фиксируются документально с указанием аргументов;
- при необходимости могут привлекаться внешние специалисты или формироваться панели независимых экспертов для оценки узкоспециализированных или стратегических идей;
- коллегиальный орган может назначать ответственных за внедрение, осуществлять промежуточный контроль, оценивать результаты внедрения.

4.6.6 Ранжирование

Назначение: применяется для сравнения и отбора наиболее приоритетных (релевантных) с точки зрения организации идей в случае ограниченного количества ресурсов (в том числе и на внедрение идей) и при наличии большого потока идей.

Механизм действия: формализованное ранжирование (приоритизация) осуществляется с помощью системы установленных руководством организации прозрачных критериев принятия решения, каждому из которых устанавливается соответствующий весовой показатель (шкала). Такими критериями могут быть: новизна, полезность, осуществимость и др. Результатом ранжирования является сформированный рейтинг идей, демонстрирующий наиболее релевантные идеи на основе примененных критериев.

Рекомендации по применению: для ранжирования идей могут использоваться различные подходы, зависящие от этапа процесса. На ранних этапах можно использовать упрощенные подходы. Одним из таких подходов является подход с использованием «квадрантов», где идеи размещаются на плоскости по двум ключевым параметрам, каждая из осей делится на 2 части «высокий»/«низкий», «значительный»/«незначительный». Наиболее распространенный вариант — верхнеуровневая оценка по эффекту и необходимым для реализации ресурсам (потребность в ресурсах), соответственно идеи, попадающие в квадрант «значительный эффект»/«низкая потребность в ресурсах», являются наиболее приоритетными для организации.

Существуют различные более сложные варианты сравнения и приоритизации идей, например:

- метод «FAN» (feasible, attractive, novel). (Осуществимость — можно ли реализовать данную идею? Привлекательность — является ли идея привлекательной? Оригинальность — насколько идея является инновационной?);
- метод «Tesco». (Насколько идея улучшает состояние дел клиента? Насколько данная идея упрощает работу сотрудника? Приводит ли оно к экономии предприятия?);
- метод «ПРИЗ». (Пригодность — соответствие целям и задачам компании. Реализуемость — обеспеченность ресурсами. Интерес — польза для организации, рассматриваются не только экономические аспекты. Значимость — поддержка коллективом).

Пример — На рисунке 7 приведен пример подхода к ранжированию идей. Приоритет отдается идеям, в результате которых достигается максимальный экономический эффект с минимальными затратами за минимальное время.

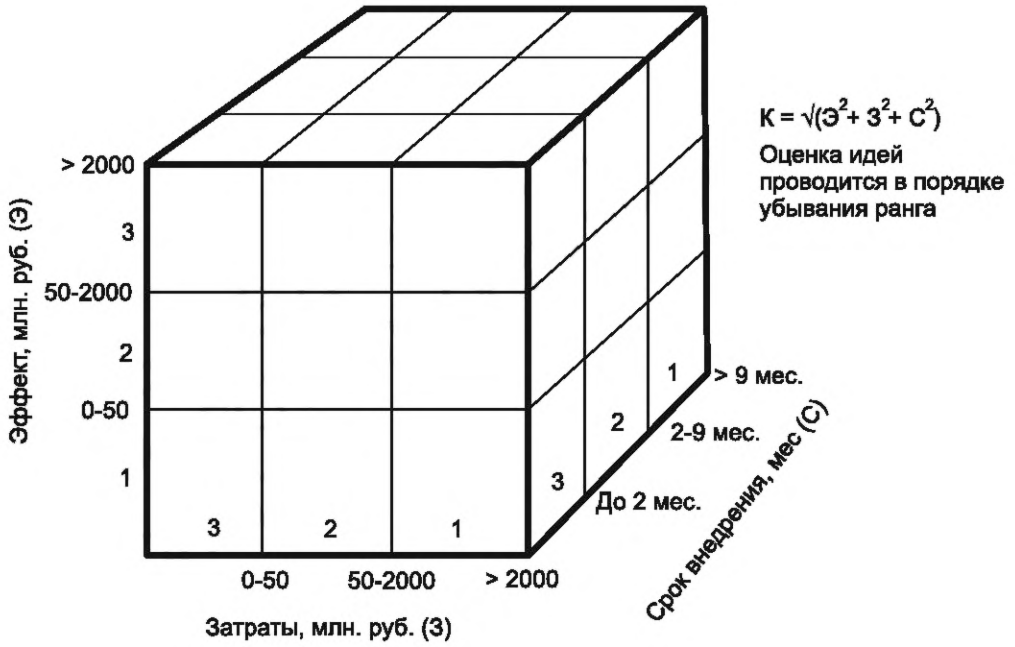


Рисунок 7 — Пример ранжирования идей по 3 параметрам

4.6.7 Тиражирование и лучшие практики

Назначение: увеличение эффекта за счет повторного применения уже внедренных и апробированных решений, ознакомление с наилучшими практиками и дополнительное вовлечение персонала. Тиражирование лучших практик позволяет увеличить экономические и иные положительные эффекты в компании.

Механизм действия: применение апробированных идей, бизнес-моделей или опыта другими структурными подразделениями в рамках организации (или организациями внутри холдинга) в отличающихся географических, экономических, технологических или социальных условиях и/или адаптация технологии, идей, знаний или результатов научных исследований, полученных в одной организации или сфере деятельности, для нужд другой организации или сферы деятельности.

Рекомендации по применению: тиражирование рекомендуется применять во всех крупных организациях в качестве механизма (процедуры) заимствования и адаптации технологии, идеи, знаний или результатов научных исследований, применяемых в рамках компании или отрасли для переноса наилучшего практического опыта в деятельность других организаций, структурных подразделений или отраслей. Тиражирование требует создания «копии» исходной идеи и ее дополнительной проработки с учетом контекста объекта тиражирования, различий исходного и целевого объектов, а также наличия полноты информации об исходном объекте. При тиражировании идей необходимо учитывать совокупные эффекты от внедрения.

В процессе тиражирования обычно используется отдельная схема мотивации и вознаграждений сотрудников, участвующих в процессе (инициатор тиражирования, автор исходной идеи, ответственные за внедрение и т. д.).

Рекомендуется организовывать конкурсы лучших практик, лучших инициаторов тиражирования с последующим вознаграждением за участие. Допускается построение рейтингов филиалов и структурных подразделений в части тиражирования идей. Началом процесса тиражирования может выступать как решение руководителя/коллегиального органа, так и инициатива рядового сотрудника.

Примечание — В некоторых компаниях ведется отдельный реестр лучших практик, представляющий собой обобщенный опыт решения реальных задач/проблем, проверенный экспертами, документированный и готовый к тиражированию. При этом идеи, находящиеся на рассмотрении (и еще не внедренные), могут тоже рассматриваться как объект тиражирования.

4.6.8 Игрофикация

Назначение: повышение эмоциональной вовлеченности сотрудников в работу с идеями через игровые механизмы, использование нематериальных инструментов для стимулирования, командообразование через игровые механизмы.

Механизм действия: учет специфики ролевого поведения в играх. В игровом пространстве выделяют несколько типичных ролей:

- киллеры/соревнующиеся — ориентированы на победу, лидерство и признание в сравнении с другими участниками;
- исследователи — стремятся открывать новое, испытывать интерес и получать знания;
- коллекционеры/карьеристы/накопители — мотивированы накоплением достижений, наград и символов признания;
- коммуникаторы/социальщики — получают удовлетворение от взаимодействия, совместных действий и обмена опытом.

Рекомендации по применению: из хорошо зарекомендовавших себя механизмов игрофикации для работы с идеями можно использовать баллы активности, рейтингование, завязанное на рейтинговые позиции (как сотрудников, так и подразделений организации), виртуальную валюту и виртуальный магазин, использовать достижения, звания и знаки отличия.

При проектировании элементов игрофикации в системе управления идеями с учетом ролей игроков рекомендуется предусматривать разнообразные формы поощрения:

- для киллеров (соревнующихся) — рейтинги, челленджи, конкурсы и соревнования по количеству и эффективности идей, награды за лидерство и победу в тематических кампаниях или акселераторах;
- для исследователей — предоставление возможностей для изучения новых направлений, проведения экспериментов, участия в пилотах и акселерационных программах, получение доступа к внутренней аналитике и образовательным материалам;
- для коллекционеров (карьеристов) — накопительная система баллов, рейтинги, значки, статусы («автор месяца», «топ-10 инноваторов»), виртуальные или реальные награды за количество и качество предложенных идей;
- для коммуникаторов (социальщиков) — признание в профессиональном сообществе, участие в совместных проектах и мероприятиях, возможность комментировать и развивать чужие идеи, публичное упоминание в корпоративных коммуникациях.

При разработке системы стимулирования с использованием элементов геймификации не требуется определять, к какой роли относится конкретный сотрудник. Важно предусмотреть разнообразные формы вознаграждения, чтобы каждая категория участников могла находить в системе свой источник интереса, вовлеченности и удовлетворения. Также при внедрении таких механизмов важно обеспечить баланс между элементами соревнования и сотрудничества, избегая избыточной конкуренции, способной снижать качество взаимодействия и обмена знаниями.

4.6.9 Сообщества, кружки качества и малые инициативные группы

Назначение: системное, предметно-ориентированное объединение людей по определенным принципам для совместной деятельности, включающей в себя генерацию идей и решение проблем в рамках конкретного фокуса.

Механизм действия: классификация, структурирование и формирование команд в рамках некоторой функциональной области для генерации идей за счет профильного объединения сотрудников, например, в рамках одного структурного подразделения, пространственной локации, по роду деятельности или другим принципам, а также планирование их работы и коммуникации. Кружки качества/малые инициативные группы могут являться ядром последующего экспертного или профессионального сообщества. Данный механизм может применяться как для решения проблем в рамках одной конкретной области знаний, так и между различными кросс-функциональными областями знаний.

Рекомендации по применению: объединение сотрудников, например, кружки качества, профессиональные сообщества, малые инициативные группы, используется для решения задач, связанных с генерацией идей в рамках своей специализации или решения поставленных задач, выявлением и устранением проблем, помощью сообщества при решении возникающих проблем, обменом лучшими практиками и хранением и накоплением базы знаний по тематике кружков качества.

Сообщества могут участвовать в специализированных конкурсах. С точки зрения формата участия сообщества могут быть открытые (инициативное подключение сотрудников к сообществу) и закрытые (решение о включении сотрудника принимается руководителем сообщества), постоянные и временные.

Существует практика, когда сообщество может выбрать определенную проблему из банка/реестра проблем организации и сфокусироваться на ее решении.

4.7 Уровни зрелости системы управления идеями

При работе с идеями организации должны учитывать степень зрелости своей системы управления идеями.

Для оценки зрелости системы управления идеями допускается использовать стандартный подход на основе CMM-модели (Capability Maturity Model — модель зрелости), который позволяет установить для системы управления идеями следующие уровни зрелости:

1-й уровень: начальный, характеризуется отсутствием процесса/процедур управления и стандартизации. Идеи возникают случайным образом, прорабатываются и обсуждаются неформально. Результаты нестабильны и непредсказуемы и зависят от индивидуальных усилий.

2-й уровень: повторяющийся, характеризуется тем, что процесс управления идеями частично определен, стандартизован и задокументирован. Появляются базовые шаблоны для основных объектов управления. Идеи внедряются в отдельных подразделениях компании.

3-й уровень: определенный, характеризуется тем, что процесс управления идеями стандартизован, формализован и внедрен на уровне компании. Работа с идеями интегрирована в бизнес-процессы, но не всегда поддерживается корпоративной культурой.

4-й уровень: управляемый, характеризуется наличием установленного процесса управления идеями, в котором на постоянной основе отслеживается и измеряется эффективность, процесс корректируются на основе полученных данных. Появляется потребность в сложных системах контроля и отчетности, необходим постоянный мониторинг.

5-й уровень: оптимизирующий, характеризуется тем, что управление идеями встроено в корпоративную культуру; поддерживается постоянное улучшение процесса.

Примечание — Также в практике российских и международных компаний прослеживается упрощенный подход к развитию системы управления идеями, состоящий из трех этапов:

1) первый этап. Вовлечение сотрудников, главная цель — «количество участников»;

2) второй этап. Повышение доли полезных инициатив, главная цель — «качество идей»;

3) третий этап. Повышение результативности, главная цель — «экономический эффект».

При построении системы управления идеями следует учитывать следующее:

а) категорически нельзя «перескакивать» через этапы развития. Нельзя сразу выстраивать систему, нацеленную на «качество», в этом случае существует риск недостижения ни качества, ни количества;

б) при копировании чужого опыта в обязательном порядке необходимо учитывать уровни зрелости. Для компаний, находящихся на начальных этапах развития, заимствованные практики по управлению идеями (работающие на более высоких уровнях зрелости) могут не только не прижиться, но и нанести существенный вред компании;

в) в зависимости от уровня зрелости система управления идеями в целом будет «настраиваться» по-разному, для разных этапов развития используются разные метрики и КПЭ, разные подходы к стимулированию и т. п.

5 Организация и ее среда

5.1 Корпоративная культура

Работа с идеями оказывает положительное влияние на корпоративную культуру организации и может способствовать выявлению наиболее перспективных и заинтересованных сотрудников.

Человеческие и организационные аспекты являются важными факторами, способствующими успеху передовых инновационных процессов в компании. Поскольку они напрямую связаны с управлением идеями, пользователи настоящего стандарта должны учитывать их в соответствии с контекстом организации.

Масштаб и характер управления должны учитывать роли, навыки и опыт людей, участвующих в управлении идеями/инновациями, и обеспечивать успешное планирование и выполнение поставленных целей и задач. Это относится как к конкретным обособленным инициативам, так и более широким инициативам в рамках управления портфелем идей.

Зачастую недостаточно развитая культура новаторства является одним из основных барьеров при работе с идеями. Для формирования устойчивой и принимаемой большинством сотрудников корпоративной культуры новаторства применяются следующие механизмы:

- формализация правил и процедур;
- влияние на сотрудников через изменение поведения:
  - поощрение «правильного» поведения;
  - ставка на «отличников»;
  - демонстрация нужного поведения на примере руководства;
- работа в неформальной плоскости:
  - выявление и привлечение к новаторству неформальных лидеров;
  - применение «сарафанного» радио для распространения информации о возможностях участия в новаторской деятельности;
  - фиксация идей, возникающих в ходе текущей/операционной деятельности.

Примечание — Идеи нередко появляются в процессе рабочих обсуждений, совещаний и решения повседневных задач, но не воспринимаются как предложения, подлежащие регистрации. Регулярная фиксация таких идей в системе управления идеями показывает, что деятельность по улучшениям является естественной частью операционной работы и способствует формированию культуры постоянных улучшений;

- целенаправленное и дифференцированное информирование о достижениях и успешных примерах новаторства на всех уровнях организации — с учетом специфики целевых групп (например, руководители, мастера, рабочие) и соблюдением баланса между активным продвижением и естественным восприятием информации, чтобы избежать эффекта «перенасыщения» и негативной реакции.

В рамках формирования культуры новаторства необходимо обеспечивать комфортные условия для всех категорий участников процесса управления идеями, учитывая характер их основных опасений (см. таблицу 1).

Таблица 1 — Создание комфортных условий для всех участников процесса управления идеями

Авторы: - простые формы подачи идей; - возможность заполнить на бумаге; - возможность подать идею анонимно; - прозрачность происходящего; - фиксация первенства; - возможность апелляции	Руководители: - размещение запросов; - возможность регулировки потока барьерами; - необязательность внедрения всех идей
Ответственные за работу с идеями: - аналитические отчеты; - возможность организации закрытой экспертизы; - возможность заблокировать идею	Эксперты: - возможность отказаться от экспертизы; - система мотивации и поощрения, обеспечивающая заинтересованность; - «закрытая» экспертиза

Организация должна стремиться к формированию сбалансированной культуры новаторства. Для обеспечения устойчивых результатов важно сочетать терпимость к ошибкам, готовность к экспериментам, атмосферу психологической безопасности и отсутствие излишней иерархичности с соблюдением трудовой дисциплины, требований безопасности, норм законодательства и ответственностью за принятые решения. При этом подача идей должна оставаться добровольной, лояльной по отношению к сотрудникам инициативой.

Дополнительным стимулом для развития новаторства и снижения сопротивления идеям может служить изменение отношения руководства организации к управлению идеями от состояния, когда оно воспринимается как дополнительная (в некоторой степени навязываемая) деятельность, к состоянию, когда управление идеями становится средством решения насущных проблем и вызовов, которые стоят перед руководством. Для обеспечения этого изменения рекомендуется ставить более амбициозные, напряженные бизнес-цели, что позволит руководителям искать любые возможности, в том числе и с помощью идей, для достижения этих целей.

5.2 Лидерство

Лидерство является ключевым элементом системы управления идеями и должно охватывать все уровни и виды деятельности, связанные со сбором, рассмотрением, оценкой и внедрением идей в организации. Роль руководства заключается в обеспечении единства целей, направлений и подходов, необходимых для создания среды, в которой сотрудники вовлечены в процесс генерации и реализации идей, способствующих достижению целей организации.

Высшее руководство организации должно:

- инициировать, продвигать и поддерживать деятельность по управлению идеями, обеспечивая ее соответствие стратегии, корпоративной культуре, амбициям и возможностям организации;
- демонстрировать последовательность и вовлеченность в процессы работы с идеями;
- демонстрировать позитивное отношение к идеям как полезной и неотъемлемой части производственной и управленческой деятельности;
- создавать условия, в которых сотрудники чувствуют безопасность, доверие и мотивацию к участию в развитии организации;
- обеспечивать наличие и доступность ресурсов, необходимых для функционирования системы управления идеями;
- обеспечивать прозрачность критериев, по которым идеи рассматриваются, отбираются и внедряются;
- поощрять инициативность, в том числе поддерживать как отдельные идеи, так и более широкие инициативы по улучшениям;
- лично поощрять и награждать авторов и причастных к внедрению лучших идей, подчеркивая значимость вклада сотрудников в развитие организации;
- поддерживать развитие компетенций по работе с идеями во всех подразделениях;
- устанавливать понятные процедуры управления идеями, включая определение допустимого уровня риска, критериев отбора, оценки выгод и устойчивости эффектов.

5.3 Роли и обязанности

Для эффективного управления идеями в организации требуется введение дополнительных ролей и обязанностей.

Для работы с идеями в организации выделяются следующие основные типы ролей и их обязанности:

- автор/соавтор (в случае коллективной разработки): разработка идеи, формирование и регистрация идеи и ее формализация;
- публикатор: оказание помощи автору в заполнении необходимых учетных форм и шаблонов документов;
- ответственный за работу с идеями/навигатор/брокер/менеджер/координатор: организационно-методическое управление, повышение эффективности бизнес-процессов, поиск наиболее значимых идей, вовлечение новых участников в работу по управлению идеями, диспетчеризация задач, подготовка решений по основным этапам процесса управления идеями, коммуникации со всеми участниками процесса управления идеями, в том числе вниз-вверх по иерархической структуре организации и за ее пределами;
- лицо, принимающее решение: принятие решений по основным этапам процесса управления идеями, определение стратегических приоритетов и целей управления идеями, взаимодействие с ответственным за работу с идеями в части принятия решений, инициация инвестпроектов и других механизмов финансирования;
- эксперт: проведение экспертизы, оценка/переоценка параметров идеи;
- эксперт по экономике: выделяется в отдельных случаях, осуществляет проверку расчетов и оценку экономической эффективности идеи;
- респондент/рецензент (для работы в ИТ-системах): осуществляет инициативное комментирование и неформальную оценку идей, может выражать мнение, задавать уточняющие вопросы, предлагать улучшения и дополнительные аргументы в пользу или против идеи;
- реализатор/ответственный за реализации/исполнитель: отвечает за практическую реализацию одобренной идеи, организует и/или выполняет действия по внедрению, взаимодействует с причастными подразделениями, обеспечивает достижение запланированных эффектов и информирует

ответственных лиц о ходе выполнения, может действовать индивидуально или в составе проектной/функциональной команды;

- инициатор тиражирования (выделяется в организациях с развитой системой управления идеями): отвечает за выявление успешно внедренных идей и инициирование их распространения (масштабирования) на другие подразделения или направления деятельности.

5.4 Мотивация и стимулирование

Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления идеями организация должна уделять особое внимание стимулированию и мотивации сотрудников к участию в процессе генерации и внедрения идей.

Мотивация представляет собой внутренние побуждения сотрудника к участию в деятельности, формирующиеся на основе ценностей, убеждений, интереса, стремления к самореализации и желанию принести пользу организации. Стимулирование предполагает внешнее воздействие (в том числе вознаграждение), направленное на поддержку или усиление желательного поведения.

К возможным мотиваторам относятся:

- альтруизм — поощрение всего хорошего, что создается в подразделении и организации;
- взаимная выгода — финансовое или материальное вознаграждение;
- репутация — повышение персонального (коллективного) статуса;
- признание — потребность в общественном уважении, подтверждении ценности и значимости вклада сотрудника, получении положительной оценки как личности, так и результатов его труда;
- желание улучшить рабочую среду — стремление сделать собственный труд и/или процессы подразделения более эффективными, удобными и комфортными;
- повышение квалификации — в интересах отдельных лиц и проектных команд, для дальнейшего повышения уровня знаний и/или карьерного роста.

Механизмы стимулирования должны основываться на понимании факторов, побуждающих сотрудников к участию в этой деятельности. Формирование инновационной культуры рекомендуется поддерживать на индивидуальном уровне через признание вклада и создание условий, способствующих проявлению инициативности.

Политика стимулирования должна быть прозрачной, доступной для всех участников системы управления идеями и отражать принципы справедливости, недопущения конфликта интересов и равного отношения ко всем авторам и участникам процесса.

Признание авторства идеи и установление справедливого вознаграждения за вклад в развитие и реализацию идей являются важными элементами системы стимулирования. Вознаграждение может носить материальный и/или нематериальный характер и должно быть соразмерно значимости и результатам внедрения идеи.

Материальное стимулирование часто основывается на расчете вознаграждения в процентах от подтвержденного экономического эффекта, полученного в результате внедрения идеи (в среднем от 3 % до 10 %). Также возможны разовые выплаты на отдельных этапах жизненного цикла идеи: за подачу идеи, принятие ее к реализации или завершение пилота. В случаях, когда оценка прямого экономического эффекта затруднена или отсутствует, может применяться фиксированное вознаграждение, определенное локальными нормативными актами.

Нематериальное стимулирование может включать:

- признание заслуг (почетные грамоты, публикации в корпоративных СМИ, благодарности от руководства);
- предоставление дополнительных возможностей (участие в корпоративных обучающих или стратегических мероприятиях, доступ к внутренним программам развития);
- элементы игрофикации (рейтинги, бейджи, уровни активности, виртуальную валюту);
- доступ к внутренним привилегиям, уже существующим в организации (например, приоритетное использование парковки, участие в корпоративных программах или мероприятиях);
- поощрение за конкретные действия, например: подача первой идеи, активное участие в обсуждении, привлечение других участников;
- групповое стимулирование, например, признание «лучшего подразделения» или «самого активного цеха», если идеи подаются и внедряются в командном формате.

Рекомендуется выбирать формы стимулирования, соответствующие корпоративной культуре, ресурсам организации и ожиданиям сотрудников.

Примечание — Существует практика, когда при разработке системы стимулирования и выборе форматов поощрения учитываются особенности ценностей и поведенческих установок различных возрастных групп сотрудников (в соответствии с теорией поколений).

Например, для представителей поколения «Бэби-бумеров» (родившихся примерно в 1943—1962 годах) значимыми являются такие ценности, как чувство долга, стабильность, патриотизм и ответственность перед организацией. Для них важна нормативность и системность подхода — четкое понимание целей, количества и сроков выполнения задач, включая формирование и реализацию идей.

Поколение «X» (1963—1983) ориентировано на личную компетентность, прагматизм, независимость и признание профессионализма. Представители этого поколения склонны долго и последовательно работать на результат, готовы ждать отложенного вознаграждения, но при этом ожидают, чтобы оно было соразмерным их усилиям и вкладу. Для них важна прозрачность критериев оценки и возможность получения значимых, долгосрочных выгод.

Для поколения «Y» (миллениалы) (1984—1999) и «Z» (2000 и моложе) большую роль играют нематериальные стимулы — вовлеченность, чувство сопричастности, признание в публичном пространстве, элементы игрофикации, гибкие формы участия и постоянная обратная связь. Эти поколения ориентированы на быстроту реакции системы, новизну опыта и ощущение личного влияния на изменения.

Важно, чтобы система стимулирования охватывала не только авторов идей, но и других участников процесса, в том числе экспертов, команду внедрения, руководителей и специалистов, обеспечивающих расчет эффектов и общее сопровождение внедрения. Практика показывает, что устойчивое функционирование системы управления идеями во многом зависит от признания вклада всех вовлеченных сторон, т. к. позволяет снизить сопротивление и повысить заинтересованность. Например, если сотрудник, ответственный за экономические расчеты, не включен в систему распределения вознаграждения, его участие в расчете и подтверждении эффектов может быть ограничено рамками должностных обязанностей. Однако при наличии прозрачного механизма вознаграждения всех участников они готовы брать на себя дополнительную нагрузку и активнее вовлекаться в процесс. Аналогичный подход эффективен и в отношении руководителей, выделяющих ресурсы (в том числе время сотрудников) на проработку и внедрение идей.

Примечание — Одним из возможных подходов является создание общего фонда вознаграждения, формируемого, например, как процент от подтвержденного экономического эффекта, полученного в результате реализации идеи.

В распределении фонда могут участвовать три основные группы:

1) автор(ы) и команда реализации (реализаторы, эксперты, привлекаемые сотрудники);
2) руководители сотрудников, входящих в команду реализации;
3) высшее руководство (ТОП-менеджмент).

Распределение фонда может быть установлено в следующих пропорциях:

1) 70 % — автор(ы) и команда реализации;
2) 20 % — руководители сотрудников, входящих в команду реализации;
3) 10 % — высшее руководство (ТОП-менеджмент).

Доля, предназначенная для высшего руководства, в зависимости от текущего уровня зрелости и культуры новаторства, может направляться на финансирование корпоративных инициатив социально-бытового характера (например, благоустройство рабочих пространств, развитие корпоративной инфраструктуры).

Приложение А
(справочное)

Место управления идеями в контуре управления организацией

Процесс управления идеями является частью системы бизнес-процессов организации и взаимодействует со многими из них. Особый тип взаимодействия выстраивается с группами процессов, направленных на всю систему управления организацией, таких как процессы системы менеджмента качества (серия стандартов ГОСТ Р ИСО 9000) и процессы бережливого производства (например, ГОСТ Р 56020). Если эти процессы реализуются в Организации, то процесс управления идеями должен быть встроен в единый контур непрерывного совершенствования в соответствии с методологией этих процессов.

Основные, но не исчерпывающие, связи с другими бизнес-процессами описаны в этом приложении.

А.1 Взаимодействие с управлением стратегией

Процесс управления стратегией — это один или группа бизнес-процессов организации, целями которых являются разработка и контроль реализации стратегии организации. Процесс управления стратегией выступает в качестве Поставщика ключевых показателей и приоритетных тем для процесса управления идеями.

Управление стратегией определяет направление и темпы развития процесса управления идеями. Примером ключевых показателей могут служить следующие показатели:

- доля вовлеченности работников организации в подачу идей (сумма долей авторов и соавторов идей, отнесенная к среднесписочной численности персонала);
- креативность работников организации (число признанных годными к реализации идей, отнесенное к среднесписочной численности персонала);
- суммарный подтвержденный экономический эффект от внедрения идей за период.

Состав и целевые значения ключевых показателей определяются в соответствии с требованиями стратегического развития. Со стороны управления идеями с установленной периодичностью подготавливается и направляется отчетность по этим показателям.

Распространенной практикой является установка приоритетных тем для приема идей от работников организации. Приоритетные темы — это те области деятельности организации, по которым подача идей востребована для стратегического развития больше, чем по другим направлениям. Эти направления всегда имеют ограничения по сроку действия, в отличие от бессрочных приоритетов, которые находят свое отражение в составе ключевых показателей. В тех организациях, где применяется прямое финансовое вознаграждение авторов за подачу идей, часто для идей по приоритетным темам устанавливается повышенное вознаграждение авторов. По поданным идеям по приоритетным темам часто устанавливается особый порядок их учета и отчетности в дополнение к регулярной отчетности по управлению идеями в сторону управления стратегией.

А.2 Взаимодействие с управлением проблемами

Процесс управления проблемами — это один или группа бизнес-процессов организации, целями которых являются выявление и устранение проблем на всех уровнях управления организации, начиная с операционного и заканчивая стратегическим. Процесс управления проблемами выступает в качестве постановщика приоритетных тем для процесса управления идеями. Взаимодействие по приоритетным темам выстраивается по аналогии взаимодействия с управлением стратегией по приоритетным темам.

А.3 Взаимодействие с управлением инновациями

Процесс управления инновациями — это один или группа бизнес-процессов организации, целями которых являются инновационное развитие организации, то есть развитие не стандартными применяемыми в организации мерами, а за счет применения новых подходов, методов и технологий, в том числе с организацией НИОКР и НИР.

Процесс управления инновациями выступает в качестве потребителя запросов на проведение исследований в формате НИР/НИОКР от управления идеями и поставщика информации о ходе выполнения НИР/НИОКР.

В рамках управления идеями от авторов могут поступить идеи, которые потенциально несут в себе выгоду, однако способ их реализации либо неизвестен, либо никогда не применялся в организации и требуется провести комплекс работ в рамках НИР/НИОКР. Для таких идей предусматриваются процедуры инициации НИР/НИОКР и последующего отражения хода их выполнения в жизненном цикле идеи.

А.4 Взаимодействие с управлением проектами

Процесс управления проектами — это один или группа бизнес-процессов организации, целью которых является организация жизненного цикла проектов.

Процесс управления проектами выступает в качестве потребителя запросов на реализацию идей в рамках проекта(ов) и поставщика информации о ходе выполнения проекта(ов).

В рамках управления идеями от авторов могут поступить идеи, мероприятия по реализации которых могут быть классифицированы как проект в соответствии с утвержденными в организации критериями отнесения работ к

проектам. Для этих идей в процессе управления идеями должны быть предусмотрены процедуры инициации проектов и последующего отражения хода их выполнения в жизненном цикле идеи.

А.5 Взаимодействие с управлением инвестициями

Процесс управления инвестициями — это один или группа бизнес-процессов организации, целью которых является управление инвестиционной деятельностью организации.

Процесс управления инвестициями выступает в качестве потребителя запросов на включение мероприятий по реализации идей в инвестиционную программу организации от управления идеями и поставщика информации о ходе утверждения инвестиционной программы.

В рамках управления идеями от авторов могут поступить идеи, мероприятия по реализации которых могут быть классифицированы как инвестиционные в соответствии с утвержденными в организации критериями отнесения работ к инвестициям. Для этих идей в процессе управления идеями должны быть предусмотрены процедуры инициации утверждения инвестиций и последующего отражения хода их рассмотрения в жизненном цикле идеи.

Часто взаимодействие управления идеями и управления инвестициями происходит одновременно со взаимодействием с управлением проектами, что требует установления границ ответственности и порядка выполнения процедур в рамках всех трех процессов.

А.6 Взаимодействие с управлением бюджетированием

Процесс управления бюджетированием — это один или группа бизнес-процессов организации, целями которых являются бюджетное планирование деятельности организации и контроль исполнения бюджета.

Процесс управления бюджетированием выступает в качестве потребителя запросов на включение в бюджет организации затрат от управления идеями и поставщика информации о выделенных лимитах затрат в рамках утвержденного бюджета организации.

Управление идеями требует материальных и финансовых затрат на следующие виды деятельности:

- вознаграждение и материальное поощрение участников процесса управления идеями на разных этапах жизненного цикла идей (если таковое предусмотрено нормативными актами в организации);
- выполнение мероприятий по реализации идей;
- выполнение мероприятий по привлечению работников организации к участию в управлении идеями.

Для обеспечения возможности нести затраты на перечисленные выше виды деятельности по управлению идеями необходимо в установленные в организации сроки и в установленной форме передать информацию о требуемых затратах в управление бюджетированием. Со стороны управления бюджетированием управление идеями получит информацию об утвержденных лимитах затрат.

А.7 Взаимодействие с управлением развитием персонала

Процесс управления развитием персонала — это один или группа бизнес-процессов организации, целями которых являются развитие компетенций и управление карьерным ростом персонала.

Процесс управления развитием персонала выступает в качестве потребителя информации от управления идеями об активности работников в рамках управления идеями. Эта информация используется для целей принятия решений по приоритетам развития работников и по их карьерному росту. Например, число поданных идей от авторов учитывается в качестве одного из критериев принятия решения о повышении в должности работника — чем более активно работник участвует в подаче идей, тем большим преимуществом он обладает по этому критерию по сравнению с другими кандидатами на повышение.

А.8 Взаимодействие с управлением обучением

Процесс управления обучением — это один или группа бизнес-процессов организации, целью которых является повышение знаний и навыков работников организации.

Процесс управления обучением выступает в качестве потребителя запросов на обучение по поиску потерь и подаче идей от управления идеями и поставщика информации о прохождении обучения работниками.

Обучение работников методам поиска и устранения потерь и порядку подачи и реализации идей является одним из важных факторов, способствующих устранению психологических барьеров работников по участию в управлении идеями в качестве авторов. Для повышения вовлеченности работников в качестве авторов в управление идеями со стороны управления идеями запрашивается проведение массового обучения работников по этим темам.

А.9 Взаимодействие с управлением коммуникациями в организации

Процесс управления коммуникациями в организации — это один или группа бизнес-процессов организации, целью которых является информирование работников организации о событиях в ее деятельности.

Процесс управления коммуникациями в организации выступает в качестве Потребителя запросов на информирование о событиях в рамках реализации бизнес-процесса управления идеями. Для повышения вовлеченности работников в качестве авторов в управление идеями со стороны управления идеями в бизнес-процесс управления коммуникациями в организации направляются запросы на размещение в средствах массовой коммуникации организации информации, привлекающей внимание широкого круга лиц, в том числе:

1) результаты конкурсов по подаче идей по приоритетным темам;
2) примеры реализованных идей, принесших значимую пользу организации;
3) анонсы предстоящих мероприятий и активностей;
4) статистические данные по показателям бизнес-процесса управления идеями.

А.10 Взаимодействие с управлением интеллектуальной собственностью

Процесс управления интеллектуальной собственностью — это один или группа бизнес-процессов организации, целью которых является сохранение интеллектуальной собственности организации.

В рамках управления интеллектуальной собственностью организация должна принять решение о том, будут ли результаты, полученные в результате управления идеями и инновационной деятельности, общедоступными (без ограничений) или следует обеспечить их защиту. В случае принятия решения о защите идей/инноваций следует предусмотреть различные формы правовой охраны интеллектуальной собственности.

Приложение Б
(справочное)

Примеры успешных практик управления идеями в организациях

В настоящем приложении примеры успешных практик описаны в соответствии со структурой настоящего стандарта. В случае отсутствия значимой информации соответствующий раздел настоящего стандарта не приводится.

Б.1 Кейс № 1. УРАЛСИБ

Б.1.1 Процесс управления идеями

За управление идеями в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» отвечает специализированное структурное подразделение — «Лаборатория идей». Лаборатория входит в состав блока стратегического развития центрального офиса банка. В лаборатории работают три сотрудника, отвечающие за все компоненты системы управления идеями: поддержание и развитие процесса управления идеями (от сбора, оценки, организации экспертизы до контроля реализации), проведение обучающих и вовлекающих мероприятий, коммуникации и информирование.

Под идеей понимается предложение сотрудника с описанием проблемы, решения и результата, нацеленное на улучшение работы банка и приносящее положительный эффект.

Процесс управления идеями выглядит следующим образом (см. рисунок Б.1):

- подача идеи сотрудником:
  1) инициативно («свободный микрофон») — любая идея, касающаяся банка;
  2) в ответ на запрос от банка («кампания») — идея на определенную тематику, определенную представителем руководства банка;
- прохождение экспертизы и обратная связь;
- проработка идеи, предварительная оценка, в том числе экономического эффекта;
- принятие решения о реализации, постановка в план;
- контроль реализации.

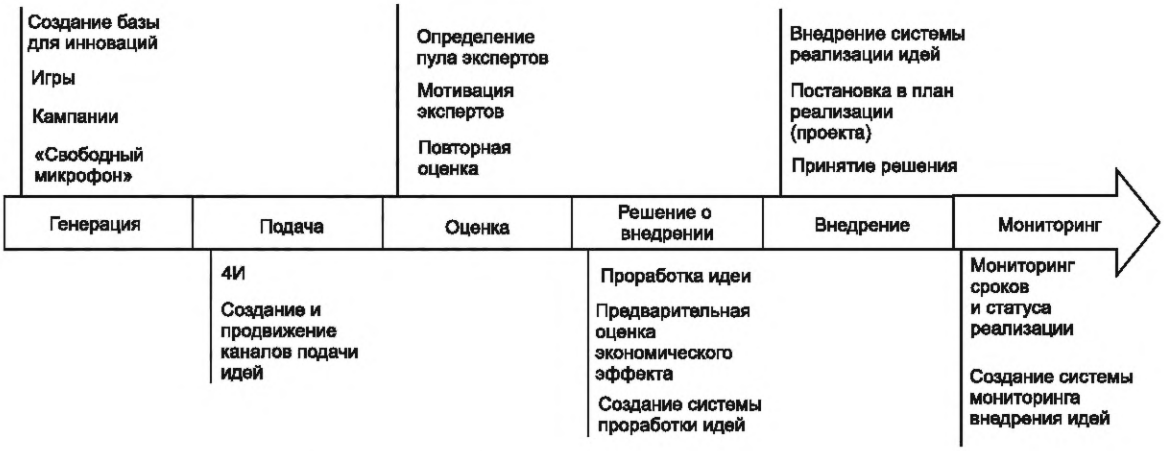


Рисунок Б.1 — Схема процесса управления идеями

Подать идею может каждый сотрудник компании, в том числе анонимно (выбор между публичностью и анонимностью делает сам автор). Причем принцип инкогнито по желанию подавшего идею сохраняется и на последующих этапах прохождения идеи по процессу.

После подачи идеи в ИТ-системе она рассматривается менеджером по инновациям. В «лаборатории идей» менеджеру по инновациям отводится роль посредника (брокера) между автором и экспертом. Менеджер видит все идеи, сортирует их по направлениям и проводит предварительную оценку по формальным критериям. Если требуется, он помогает автору внести уточняющие корректировки и отправляет идею к экспертам из подразделения банка, в котором предполагается внедрение.

Эксперт оценивает идею по нескольким факторам, главные из которых — реализуемость и потенциальная польза для компании. Эксперт может оценить идею как непосредственно в ИТ-системе, так и на регулярной встрече с менеджером по инновациям. Действует следующее правило: абсолютно все идеи получают комментарий со стороны эксперта, в котором четко и конструктивно отражается позиция и оценка идеи экспертом. Автор видит, на какой стадии находится ее рассмотрение и какую оценку она получила.

Принятым в работу идеям присваивается оценочный срок внедрения. Отклоненные на данном этапе идеи или возвращаются на доработку, или отправляются в архив.

Идеи внедряются подразделениями компании, которых непосредственно касаются. Большинство небольших идей легко встраивается в текущий план улучшений и быстро реализуется на практике. Все этапы реализации остаются под контролем менеджера по инновациям, а шаги фиксируются в системе, чтобы автор мог отслеживать каждый шаг от подачи идеи до внедрения.

Б.1.2 Базовые механизмы работы с идеями

Помимо инициативной подачи идей используется механизм сбора идей в рамках ограниченных по времени «кампаний» — задается конкретное направление, в котором у банка есть выраженная потребность в улучшении и развитии. «Лаборатория идей» периодически организует тематические «субботники» — инновационные кампании по сбору идей под конкретные задачи бизнес-подразделений.

Периодически проводятся игры, квесты, квизы, марафоны, распродажи в магазине призов, например:

1) квест «Инновации вокруг нас»: 4 недели, обязательные и дополнительные задания на креативность, знания в определенных областях, знакомство с инструментами выработки решений, за выполненные задания начисляются «фишки»;

2) игра «Колесо фортуны» — за поданную идею автор получает возможность крутить «виртуальное» колесо. На колесе изображены призы, которые может получить автор, главный приз — умная колонка.

Б.1.3 Мотивация и стимулирование

За подачу, одобрение и реализацию идей начисляются «фишки». «Фишки» можно копить, переводить друг другу и «тратить» в специализированном магазине призов на ИТ-платформе. За «фишки» можно получить различные призы: планшет, кофе-машина, пылесос, ужин с топ-менеджером, умная колонка, ручка, блокнот, питьевая бутылка, лампочка антистресс и др. Также «фишки» получают эксперты и победители кампаний.

Система является гибкой. Время от времени можно получать дополнительные и повышенные бонусы за участие в акциях, а также пользоваться скидками и «распродажами» в магазине призов «лаборатории идей». Заказчики конкретных кампаний по генерации идей под конкретное направление могут назначать повышенное вознаграждение за идеи, поданные по их заявкам, и устраивать конкурсы с призовыми местами.

Нематериальная система мотивации включает в себя грамоты и благодарственные письма, статьи с интервью инноваторов, публикации на портале компании и в других каналах коммуникации, формирование рейтингов авторов и экспертов. Раз в квартал компания благодарит лучших в рейтинге, раз в год подводятся итоги и топ-менеджеры награждают победителей. Плакаты с лучшими инноваторами (фотография, перечисление достижений и высказывание) размещаются в офисах банка в крупных городах, на корпоративном портале и ИТ-платформе.

Б.1.4 Коммуникации

Активность ведется по двум направлениям: привлечение пользователей и информирование о работе программы. Важно показывать, что система работает, демонстрировать целевое поведение, мотивировать на нужное бизнесу поведение, информировать о потребностях бизнеса.

Используются плакаты, баннеры, скринсейверы, рассылки и новости на корпоративном портале. Плакаты размещаются во всех местах скопления персонала: холлах, лифтах, коридорах, столовых. Рассылаются обращения и письма руководства компании, проводятся публичные мероприятия (награждения, обучения, сессии по генерации идей), опросы с целью оценить качество работы «лаборатории идей».

Также на портале есть специальный раздел «лаборатории», где все желающие могут познакомиться с правилами, принципами, рейтингами и собственно с самими идеями.

Среди нестандартных подходов можно выделить маленькие шоколадки с промообверткой, посвященной «лаборатории идей».

Б.2 Кейс № 2. ЛеманаПРО

Б.2.1 Процесс управления идеями

Под идеей понимается предложение сотрудника с описанием проблемы, решения и результата, нацеленное на улучшение работы подразделения, объекта или компании и приносящее положительный эффект.

Идеи могут быть направлены на 5 основных эффектов от предложений:

1) увеличение GMV (товарооборота);

2) экономию ресурсов;

3) оптимизацию человеко-часов;

4) улучшение NPS (удовлетворенности клиента);

5) безопасность.

Процесс управления идеями выглядит следующим образом (см. рисунок Б.2).

1) Подача идеи сотрудником через единый канал — любая идея, касающаяся работы в его подразделении или в целом компании, которая несет за собой экономический эффект, удовлетворенность клиента или безопасность сотрудников, партнеров и клиентов.

2) Далее лидер проекта в магазине/складе (далее — объект) обрабатывает данную заявку и совет директоров магазина принимает решение по данной заявке.

3) Далее совет директоров объекта принимает решение по заявке: она может быть одобрена и уйти на реализацию или отклонена с обязательной обратной связью, чтобы сотрудник понимал причину отказа. При необходимости они также могут отправить идею на экспертизу в центральный офис (далее — ЦО).

4) После любого из этих этапов идет реализация и подведение итогов, готовится карточка проекта и после ее утверждения она готова ко второму этапу — масштабированию.

Процесс масштабирования идей выглядит следующим образом (см. рисунок Б.3).

1) Сотрудники имеют доступ ко всем официально утвержденным проектам.

2) Лидер проекта в магазине может выбрать реализованный проект и вынести на рассмотрение совета. Совет выбирает проекты и вовлекает сотрудников в их реализацию.

3) Также сами сотрудники имеют доступ и могут выбрать проект, согласовать с руководителем и реализовать его.

4) После того как проект реализован, сотрудник также заполняет форму, в результате чего видно, какие проекты в каких магазинах реализованы и какой совокупный экономический эффект они принесли.

Примечание — Также бывают проекты, которые на уровне ЦО утверждаются как стандарт и масштабируются на всю компанию.



Рисунок Б.2 — Схема процесса управления идеями



Рисунок Б.3 — Схема процесса масштабирования идей

Подать идею может каждый сотрудник компании, кроме сотрудников ЦО. При этом нельзя предлагать идеи, которые направлены на основной вид деятельности сотрудника.

После подачи идеи в ИТ-системе она рассматривается лидером проекта внутри объекта. Лидеру проекта отводится роль посредника (брокера) между автором и советом директоров. Лидер видит все идеи, сортирует их по направлениям и проводит предварительную оценку по формальным критериям. Если требуется, он помогает автору внести уточняющие корректировки и отправляет идею на совет директоров объекта.

Совет директоров оценивает идею по нескольким факторам, главные из которых — реализуемость и потенциальная польза для компании. Совет принимает решение еженедельно, после чего лидер проекта проставляет статусы и обратную связь в ИТ-системе.

Одобренным идеям присваивается оценочный срок внедрения. Отклоненные на данном этапе идеи или возвращаются на доработку, или отправляются в архив.

Если объект не может самостоятельно реализовать идею или им необходимо мнение профильной продуктовой либо операционной команды, они могут отправить идею на экспертизу.

Эксперты принимают решение на основе простой скоринговой модели и могут либо отклонить идею, либо одобрить ее к реализации.

Б.2.2 Базовые механизмы работы с идеями (масштабирование)

Для масштабирования используется отдельный метод. Сотрудники имеют доступ ко всем официально утвержденным проектам.

Проект может выбрать лидер проекта в магазине и вынести на рассмотрение совета. Совет выбирает проекты и вовлекает сотрудников в их реализацию. Также сами сотрудники имеют доступ и могут выбрать проект, согласовать с руководителем и реализовать его. После того как проект реализован, сотрудник также заполняет форму, в результате чего мы видим, какие проекты в каких магазинах реализованы и какой экономический эффект принесли. Также бывают проекты, которые на уровне ЦО утверждаются как стандарт и масштабируются на все подразделения.

Б.2.3 Мотивация и стимулирование

За подачу, одобрение и реализацию идей начисляются «домишки». «Домишки» можно копить и «тратить» в специализированном магазине призов на ИТ-платформе. За «домишки» можно получить различные призы: от корпоративной сувенирной продукции до путешествия и компенсации обучения. Также «домишки» получают эксперты, которые принимают решения по заявкам в ЦО.

Наибольшее количество баллов получают за реализацию своей идеи, чтобы стимулировать воплощать идеи даже на уровне MVP и проверять на практике все гипотезы. Также сотрудники получают баллы за масштабирование их инициативы.

Для команд проводится годовой конкурс, в котором поощряются объекты, которые показывают наилучшую динамику по основным показателям (вовлеченность сотрудников в проект, экономические показатели по инициативам, а также наибольшее количество масштабированных идей).

Нематериальная система мотивации включает в себя публикации на портале компании и в других каналах коммуникации, формирование рейтингов авторов и экспертов. Плакаты с лучшими инноваторами (фотография, перечисление достижений и высказывание) размещаются в корпоративной социальной сети и на ИТ-платформе.

Б.2.4 Коммуникации

Активность ведется по двум направлениям: привлечение пользователей и информирование о работе программы. Важно показывать, что система работает, демонстрировать целевое поведение, мотивировать на нужное бизнесу поведение, информировать о потребностях бизнеса.

Используются плакаты, баннеры, рассылки и новости на корпоративном портале. Плакаты размещаются во всех местах скопления персонала: холлах, лифтах, столовых. Рассылаются обращения и письма руководства компании, проводятся публичные мероприятия (награждения, обучения, сессии по генерации идей), опросы с целью оценить качество работы «прожектора» («прожектор» — ИТ-система для работы с идеями сотрудников).

Также на портале есть специальный раздел «прожектора», где все желающие могут познакомиться с правилами, принципами, рейтингами и собственно с самими идеями.

Также лидеры проводят обучение по «системе роста эффективности» и поиску потерь, чтобы научить сотрудников находить и решать существующие задачи.

Б.3 Кейс № 3. ЕВРАЗ

В ЕВРАЗе «Фабрика идей» — это не только цифровая платформа, но и комплексная система вовлечения, мотивации и признания сотрудников, интегрированная в корпоративную культуру и бизнес-процессы компании. Система обеспечивает прозрачность, автоматизацию, гибкость и масштабируемость, что позволяет ежедневно обрабатывать сотни идей и реализовывать значимые улучшения для бизнеса.

В ЕВРАЗе действует единый стандарт рационализаторской деятельности, охватывающий всех сотрудников компании и, при необходимости, подрядные организации.

Система «Фабрика идей 2.0» — это корпоративная цифровая платформа, интегрированная с Bi-системой, кадровыми и документооборотными электронными ресурсами, которая обеспечивает автоматизацию процессов от подачи предложения до контроля их внедрения и выплаты соответствующих вознаграждений.

Подача идей возможна через сайт, мобильное приложение и корпоративный чат-бот, что делает процесс доступным для работников всех уровней, в том числе не имеющих стационарных рабочих компьютеров.

Для разных типов предложений (простое, с экономическим эффектом до 100 тыс. руб., инициатива) предусмотрены различные процедуры рассмотрения и экспертизы, включая оформление «Паспорта инициативы» для предложений с экономическим эффектом более 100 тыс. руб. Регулярно проводятся заседания технических

советов (не реже двух раз в месяц), где идеи обсуждаются, оцениваются и принимаются решения о реализации, доработке или отклонении. Экспертные советы проводятся один раз в месяц.

В системе «Фабрика идей 2.0» реализованы инструменты для сбора обратной связи, контроля сроков реализации, отслеживания статусов и формирования отчетности по всем этапам работы с предложениями. В рамках платформы можно размещать запросы руководства на поиск решений по актуальным проблемам, а также организовывать конкурсы инновационных идей и проектов. Для вовлечения сотрудников используются элементы игрофикации: бейджи за активности, бонусы для виртуального магазина призов, баллы рейтинга за результативность.

Б.3.1 Роли и ответственные за работу с предложениями/идеями

Процесс строго регламентирован, с четким разделением ролей и ответственностей:

- за координацию рационализаторской деятельности отвечает назначенный администратор в каждом производстве/сегменте (назначается операционным директором комбината);
- в каждом структурном подразделении назначается ответственный за «Фабрику идей» (по решению руководителя подразделения), который ведет документацию и осуществляет методическое сопровождение;
- за внедрение предложений отвечает ответственный за реализацию предложения (контролирует сроки, назначает реализатора, следит за этапами внедрения);
- для предложений с экономическим эффектом более 100 тыс. руб. оформляется «Паспорт инициативы», за который отвечает отдельный сотрудник;
- экспертный совет комбината и технический совет подразделения (или цеховая экспертная группа) осуществляют экспертизу, оценку и принимают решения по предложениям. Технический совет формируется из руководителей и специалистов конкретного подразделения, может быть кросс-функциональным. Экспертный совет состоит из руководителей производств/сегментов и директоров комбината по направлениям, принимает решения по предложениям уровня комбината/дивизиона;
- эксперты привлекаются для проведения технической и экономической экспертизы.

Б.3.2 Определение идеи (предложения)

Предложение — это техническое, технологическое или организационное улучшение, направленное на повышение эффективности, качества, производительности, снижение затрат, улучшение условий труда, экологии, безопасности и др. Должно быть новым и полезным для общества.

Б.3.3 Классификация

Простое предложение (без экономического эффекта или с незначительным улучшением).

Предложение с экономическим эффектом до 100 тыс. руб. (рассчитывается автором, решение — на техническом совете).

Предложение с экономическим эффектом более 100 тыс. руб. (инициатива, требует оформления паспорта инициативы, окончательное решение — на экспертном совете).

Б.3.4 Процесс управления идеями (предложениями по улучшениям)

Б.3.4.1 Подача предложения

Любой действующий сотрудник компании может подать предложение через ИТ-ресурс «Фабрика идей 2.0» (gost.e-ecolog.ru)

На бумажном бланке лично в руки ответственного за «Фабрику идей 2.0» либо через ящик на физической доске (при этом предложение должно быть внесено ответственным в ИС «Фабрика идей 2.0»).

Запрещена подача заявок в госорганы на свое имя и передача идей третьим лицам.

Б.3.4.2 Экспертиза и рассмотрение

Технический совет не реже двух раз в месяц рассматривает поступившие предложения и выносит по ним решения (принять к реализации, отклонить, направить на доработку и др.).

При необходимости проводится экспертиза с привлечением экспертов.

Все решения оформляются протоколом, автор каждого предложения информируется о результате рассмотрения его предложения в течение трех рабочих дней, все этапы фиксируются в ИТ-системе.

Б.3.4.3 Оценка эффекта

Для предложений с экономическим эффектом рассчитывается экономический и/или технический эффект.

Для инициативы оформляется паспорт инициативы (включает в себя описание, расчеты, жизненный цикл и т. д.).

Б.3.4.4 Реализация

Ответственный организует внедрение, назначает реализатора, контролирует сроки.

Для длительных внедрений (более 2 мес) составляется детальный план.

Экспертный совет информируется об основных этапах реализации инициативы.

Б.3.4.5 Контроль и обратная связь

Ответственный за обратную связь передает развернутый ответ автору.

Администратор и куратор дивизиона координируют и обучают ответственных, ведут статистику, актуализируют информацию.

Б.3.5 Мотивация и стимулирование

Материальная мотивация — за принятые к реализации и реализованные предложения сотрудникам начисляются бонусы (фишки), которые можно обменять на подарочные сертификаты в интернет-магазине.

Помимо этого авторам за одобренные и реализованные предложения выплачивается денежная мотивация, размер вознаграждения зависит от типа предложения и достигнутого эффекта (для групп авторов применяется распределение премии), расчет вознаграждения автоматизирован, что обеспечивает прозрачность и своевременность выплат.

Проводятся конкурсы с денежным вознаграждением за три призовых места:

- ежеквартально — «лучшее предложение в подразделении»;
- ежегодно — «лучший ответственный за Фабрику идей».

Нематериальная мотивация — лучшие предложения и их авторы отмечаются публично: публикации на корпоративном портале, сообщения по внутрицеховым каналам информирования, чествование на рабочих собраниях и т. д.

Для Ответственных проводятся обучающие сессии.

В системе реализованы рейтинги авторов и экспертов. Возможно проведение специальных акций, разовых конкурсов, заказов на идею под запрос бизнеса, по результатам которых авторы получают не только денежные вознаграждения, но и сувенирную брендированную продукцию компании, грамоты и поощрительные призы.

Б.3.6 Каналы и методы коммуникации

Информация о работе «Фабрики идей», правилах участия, рейтингах и лучших практиках размещается в специальном разделе корпоративного портала и в мобильном приложении. Для информирования и мотивации используются рассылки, баннеры, плакаты в местах скопления персонала (холлы, столовые, лифты), обращения руководства, публикации успешных кейсов. Регулярно проводятся публичные мероприятия: награждения, обучающие сессии, опросы для оценки удовлетворения системой и сбора обратной связи. Внедрены нестандартные методы вовлечения: квесты, квизы, брендированные сувениры и подарки для участников.

Важное место занимает демонстрация прозрачности процесса: сотрудники могут отслеживать статус своих предложений, видеть результаты внедрения предложений и их влияние на производство и бизнес.

Б.4 Кейс № 4. ОМК

Б.4.1 Процесс управления идеями

Деятельность по работе с улучшениями в АО «Объединенная Металлургическая Компания» называется «Система непрерывных улучшений». За управление и развитие системы непрерывных улучшений (далее — СНУ) отвечает специализированное структурное подразделение — «Дирекция по развитию производственной системы» (далее — ДРПС). За направлением СНУ закреплено два сотрудника (руководитель проекта и менеджер), отвечающих за все компоненты системы: поддержание и развитие процессов управления идеями (от сбора, оценки, организации, экспертизы до контроля реализации и расчета вознаграждений), методологию, проведение обучающих и вовлекающих мероприятий, тиражирование, коммуникации и информирование.

Кроме этого в процессе управления идеями задействованы:

- рацорги, ответственные за организацию СНУ в структурных подразделениях;
- эксперты по направлениям (безопасность, технические специалисты, экономисты и т. д.).

Под идеей/улучшением понимается предложение работника, направленное на решение проблемы/реализацию инициативы, реализуемое путем выдвижения инициативы, ее оформления, согласования и реализации.

Улучшения в зависимости от характера проблемы и механизма реализации подразделяются на экспресс-улучшения (ЭУ) и рационализаторские предложения (РП).

Основные отличия экспресс-улучшения от рационализаторского предложения (см. таблицу Б.1):

Таблица Б.1 — Основные отличия экспресс-улучшения от рационализаторского предложения

№ п/п	Отличия между видами улучшений	РП	ЭУ
1	Оказывает значительное влияние на производственный или вспомогательный процесс (экспертная оценка руководителя и рацорга)	+	–
2	Должно соответствовать критерию «новизна», т. е. улучшение ранее не реализовывалось в подразделении	+	–
3	Можно оформлять многократно одну идею с одинаковой сутью в одном подразделении	–	+
4	Возможность рассчитать эконом. эффект	+	–
5	Без затрат либо затраты незначительны	+/–	+
6	Улучшение социально-бытового характера	–	+
7	Быстрый срок реализации	–	+
8	Для оценки предложения необходимо рассмотрение на ЦОК	+	–

В работе с идеями существуют следующие роли:

- автор — предлагает идею, оформляет идею в системе, собирает команду для реализации;
- реализатор — реализует мероприятия, направленные на достижение целей идеи;
- лидер — отвечает за работу команды и результат реализации мероприятий, предоставление данных для расчета экономического эффекта;
- руководитель — принимает решение о реализации идеи, предоставляет ресурсы;
- рацорг — организовывает экспертный совет;
- цеховой оценочный комитет (ЦОК) сопровождает идею от подачи до завершения, проводит экспертизу идеи, переводит ее по статусам в ИС «И.Д.Е.Я.»;
- экономист — производит расчет фактического экономического эффекта;
- ответственный за СНУ (ДРПС) — верхнеуровневая экспертиза идей, сопровождение, расчет вознаграждений, формирование ведомостей на выплату вознаграждений за идею.

Процесс реализации идеи представлен на рисунке Б.4 (на примере РП).

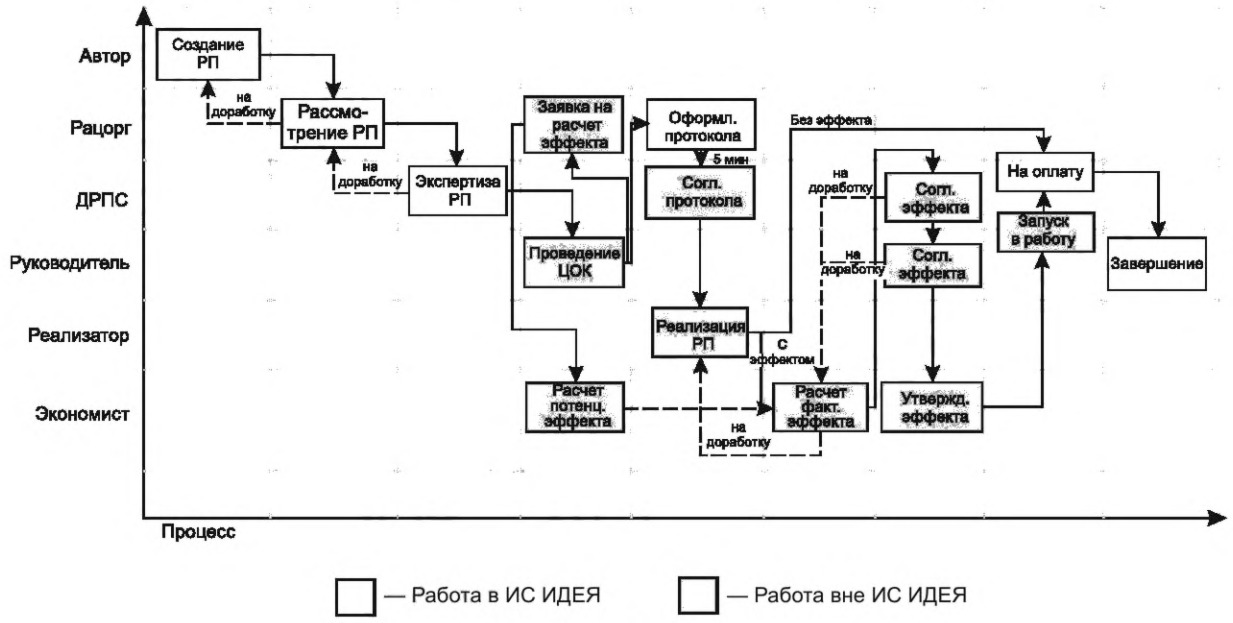


Рисунок Б.4 — Процесс реализации идеи

Возможность и доступ для подачи идеи есть у каждого сотрудника компании. Идеи подаются любым удобным способом: на бланке установленного образца письменно, на электронном бланке, но в основном через специализированное программное обеспечение ИС «И.Д.Е.Я.», доступное не только с персонального компьютера, но и с любого гаджета (через доменную авторизацию).

После подачи идеи в ИС «И.Д.Е.Я.». она рассматривается рацоргом, при необходимости дорабатывается либо отклоняется, определяется тип идеи (РП/ЭУ). Если это ЭУ, то реализация идет по упрощенной схеме (согласовывается непосредственным руководителем, реализуется, переводятся статусы в системе).

Если идея признана РП, то она направляется на экспертизу в ДРПС (ответственному за СНУ), пройдя экспертизу выносится на ЦОК, где по ней принимается одно из следующих решений: принять с экономическим эффектом, принять без эффекта, на доработку, отклонить.

В ЦОКе участвуют: руководитель подразделения (председатель), авторский коллектив и команда реализаторов, технические эксперты, экономист. Чаще всего ЦОК проводится на уровне цеха/дирекции. По итогам ЦОК рацорг оформляет протокол и рассылает участникам, после этого переводит статусы идей в системе. Далее начинается реализация. После реализации, если РП с эффектом, в течение трех месяцев идет период мониторинга эффекта. По итогам периода мониторинга экономисту направляются данные для расчета фактического эффекта и, если он подтверждается, то он проецируется на год, далее в системе автоматически формируется ведомость на выплату вознаграждений с учетом размера долевого участия задействованных работников. Если реализовано РП без эффекта, то сразу после подтверждения рацоргом успешной реализации РП формируется ведомость на выплату вознаграждений.

Б.4.2 Базовые механизмы работы с идеями

В ОМК развит институт «кружков качества», которые являются основным источником качественных и эффективных идей. Деятельность кружков качества, как и работа с идеями, автоматизирована в специализированном модуле ИС «И.Д.Е.Я.».

В ИС «И.Д.Е.Я.» есть специализированный модуль «запрос руководства», где руководители верхнего уровня задают тематику острых, актуальных проблем и за эти идеи платят повышающий коэффициент вознаграждения (максимальное значение коэффициента равно 2, в данном случае размер выплаты увеличивается в два раза).

В ОМК действует система тиражирования идей (внутренняя и внешняя).

Деятельность по улучшениям непрерывно анализируется, разработан ряд визуальных метрик (дашбордов), позволяющих отслеживать эффективность СНУ в самых различных плоскостях в режиме онлайн и принимать необходимые решения.

Б.4.3 Мотивация и стимулирование

За реализацию идей предусмотрена система вознаграждений. Вознаграждение выплачивается за реализованные рацпредложения. За РП без эффекта выплачивается фиксированная сумма, за реализованные РП с подтвержденным экономическим эффектом выплачивается фиксированный процент от суммы эффекта (без верхнего ограничения по сумме). За ЭУ вознаграждение не выплачивается.

Работа в кружках качества также хорошо поощряется и мотивируется. Помимо вознаграждений за идеи существует конкурсная программа с денежными призами и ценными подарками.

Помимо денежных вознаграждений за реализацию идей в ОМК предусмотрена дополнительная система поощрений: конкурс на лучших участников рацдеятельности. Конкурс проводится в 8 номинациях, победители получают значимые вознаграждения и ценные подарки.

Также предусмотрена система поощрения в виде электронных «звезд ОМК», на которые можно приобрести различную сувенирную продукцию ОМК, а также сертификаты на маркетплейсы.

Б.4.4 Коммуникации

Рацдеятельность в ОМК широко пропагандируется через обучение (электронные курсы, очные тренинги, посещение конференций и т. д.), СМИ и печатные издания (статьи о рационализаторах, об их предложениях, о результатах конкурсов по улучшениям, видеоролики), городские билборды и т. д.

Развитию системы непрерывных улучшений уделяется большое внимание со стороны руководства ОМК, т. к. у него есть четкое понимание, что творческий потенциал сотрудников — это крепкий фундамент непрерывного развития компании.

На корпоративном портале ОМК есть специальный раздел о СНУ, где все желающие могут ознакомиться с правилами, принципами, рейтингами, отчетами, контактной информацией рацоргов и прочей тематической информацией.

Б.5 Кейс № 5. МОЭК

Б.5.1 Процесс управления идеями

Процесс управления идеями является ключевой частью системы повышения эффективности в компании. Команда эффективности — ядро, которое окружают следующие элементы: коллегиальные органы принятия решений (управляющий комитет по стратегии и эффективности, межфункциональная проектная группа, эксплуатационная группа), система материальной мотивации, норма подачи, коридоры оптимизации, система сводного годового планирования компании, совет молодых специалистов, внутренние тренеры компании, кадровый резерв, портфолио, стратегические сессии, конкурсы молодых рационализаторов.

За управление идеями в ПАО «МОЭК» отвечает специализированное структурное подразделение — «отдел оптимизации и повышения эффективности» (команда «эффективность»). Отдел входит в состав блока по стратегии. В отделе работают 6 сотрудников, отвечающих за всю экосистему управления идеями:

- вовлечение авторов;
- обучение генерированию идей;
- обучение расчету экономического эффекта;
- настройку направлений и процессов согласования идей;
- обеспечение оценки и отбора идей в реализацию на специально созданной группе (межфункциональная проектная группа);
- обеспечение дополнительного финансирования идей;
- контроль за реализацией идей;
- помощь в реализации идей;
- обеспечение мониторинга и подтверждения эффекта;
- контроль за закреплением экономического эффекта.

Дополнительно создано два организованных коллегиальных органа и одно сообщество:

- МФПГ — межфункциональная проектная группа (цель — оценка идеи и принятие решения о переводе идеи в реализацию);
- ЭГ — эксплуатационная группа (цель — тиражирование и агрегирование идей, одинаково применимых на всех эксплуатационных предприятиях филиалов компании);
- сообщество ответственных от блока по эффективности — компания разделена приказом на блоки, в каждом блоке от одного ответственного (на весь блок) и до нескольких (по количеству структурных подразделений).

Для управления экосистемой повышения эффективности и процессом подачи, согласования и реализации идей в компании разработан свой внутренний «методический каркас», который объединяет в себе следующие события и критерии:

- череду кризисов и правил выхода из них (повторяются по спирали по мере развития и перезагрузки программы);
- этапы развития программы и их цели с отображением рекомендаций по финансированию и динамике ожидаемых эффектов;
- выделение различных групп целевой аудитории (выделенных по активности в подаче и активности в реализации идей) и правила направления и развития их активности (способы формирования направлений оптимизации и критериев для подаваемых идей в зависимости от этапа);
- методы мотивации авторов и реализаторов в зависимости от этапа развития программы и целевых метрик процессов согласования и реализации идей (выделены и администрируются согласно теории поколений).

Под идеей понимается предложение об улучшении производственных функций, бизнес-процессов, организации труда и т. п., направленное на повышение эффективности деятельности общества, создание новых продуктов, отвечающее утвержденным критериям. Критерии регулируются в зависимости от стадии жизненного цикла программы «эффективность».

Идеи классифицируются по направлениям (функциональные области), каждое из которых декомпозируется на поднаправления — от 2 до 5 (коридоры оптимизации). Ежегодно направления пересматриваются на предмет актуальности стратегии компании и выделяются приоритетные направления с повышенной мотивацией.

Процесс управления идеями представлен на рисунке Б.5.

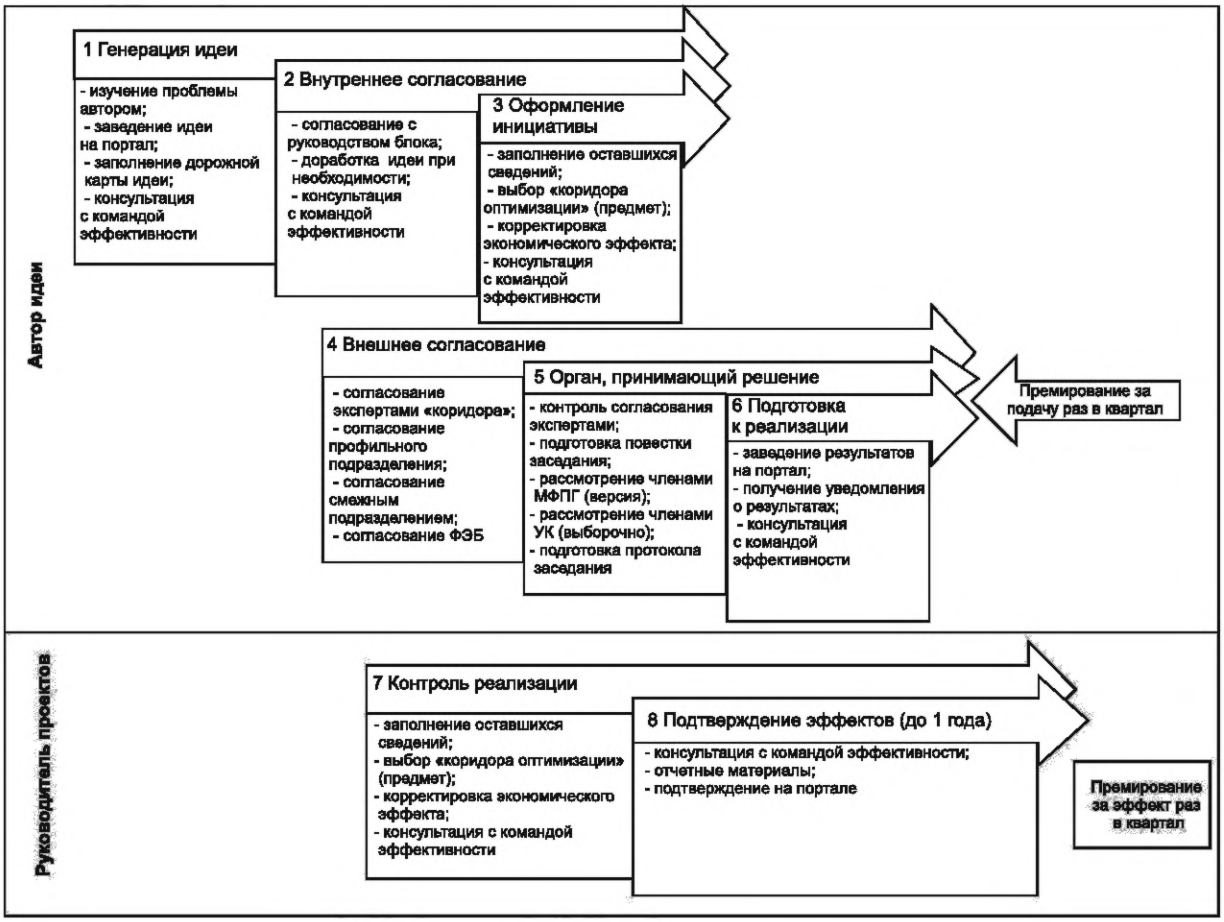


Рисунок Б.5 — Схема процесса управления идеями

Подать идею может каждый сотрудник компании.

После подачи идеи в ИТ-системе она проходит следующие основные стадии своего жизненного цикла:

1) агрегирование на ЭГ (при необходимости);
2) внутреннее согласование:
   - ответственного по блоку за эффективность (на предмет соответствия критериям эффективности);

- руководителя автора (на предмет согласования времени работы над идеей);
- руководителя блока автора (на предмет непротиворечия доведенным до руководителя блока приоритетам и ограничениям).

3) заполнение плана-графика реализации проекта и согласование сроков и участия основных ответственных;
4) внешнее согласование: согласующие из смежных блоков в соответствии с направлением оптимизации;
5) согласование межфункциональной проектной группой:
- на предмет разрешения различных противоречий, высказанных в ходе согласования;
- соответствия политикам и требованиям документов, находящихся в процессе утверждения;
- интеграции с уже запущенными решениями и процессами реализации других идей (эффект синергии);

6) оформление и утверждение протокола решения межфункциональной проектной группы, настройка (при необходимости) дополнительных оповещений и дедлайнов в программе;
7) контроль и согласование реализации этапов проекта ответственными за этап и руководителем проекта;
8) подтверждение эффектов (согласование с руководителем блока или экономистами);
9) закрепление эффектов в компании.

Б.5.2 Базовые механизмы работы с идеями

Выделяют два направления по сбору идей:
1) постоянное:
- по приказу о норме подачи (ежеквартально) для выделенных должностей руководителей;
- сверх приказа (любые должности в любое время);

2) ситуационное:
- конкурсы по номинациям активности (количество принятых идей в реализацию, размер полученного экономического эффекта и т. д.);
- конкурсы на решение конкретной проблемы.

Б.5.3 Мотивация и стимулирование

За перевод идеи в реализацию (подача идеи), реализацию идеи (для приоритетных направлений) и получение экономического эффекта выплачиваются денежные премии.

Нематериальная система мотивации включает в себя публикации на портале компании и в других каналах коммуникации, формирование рейтингов авторов и экспертов, включение в портфолио любых активностей по программе «эффективность», публикация креативных плакатов с лучшими амбассадорами, авторами и реализаторами по номинациям, призы с корпоративной сувенирной продукцией.

Б.5.4 Коммуникации

В компании создан и администрируется 21 канал коммуникации. При создании каналов коммуникации и оформлении сообщений команда эффективности руководствуется различными наработками по теории поколений.

Коммуникативные продукты создаются по следующим критериям:
- активность: существующая или потенциальная;
- этап в системе жизненного цикла идеи: как и что делать, какие проблемы и как/кто поможет их решить;
- результаты и достижения;
- рейтинги и итоги конкурсов;
- описание пути автора, реализатора;
- креатив с учетом ценностей различных групп целевой аудитории.

Проводятся публичные церемонии награждения и розыгрышей призов с корпоративной сувенирной продукцией.

Приложение В
(справочное)

Требования к совокупным компетенциям сотрудников подразделения организации, отвечающего за работу с идеями

Выделение и понимание компетенций — это возможность определения тех знаний, навыков и деловых качеств, которыми должен обладать сотрудник для продуктивной и структурированной работы в профессиональной сфере.

Сотрудникам организации, отвечающим за работу с идеями, обязательно наличие соответствующих компетенций, необходимых для эффективной генерации, развития, определения ценности и реализации идей, концепций или решений. Компетенции для управления идеями — это комплексная система знаний и умений, которая помогает не только выстроить и поддерживать систему управления, но и превращать абстрактные мысли в реальные результаты. Без таких компетенций процесс работы с идеями может стать хаотичным, неструктурированным и непродуктивным.

В таблице В.1 представлены компетенции для управления идеями, которые учитывают сложную структуру и многоаспектность деятельности по управлению идеями, и их связь с конкретными задачами, решаемыми организацией. Сформулированы требования, предъявляемые к общепрофессиональным (ОПК), профессиональным (ПК) и универсальным (УК) компетенциям сотрудника, отвечающего за работу с идеями, в соответствии с принятыми образовательными стандартами (ФГОС).

Примечание — В таблице В.1 знаком «*» выделены ключевые компетенции.

Таблица В.1

Компетенции	Группа	Описание
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)		
ОПК-1	Экономика	Знает основы экономики предприятия и финансовой деятельности*. Понимает и умеет рассчитывать экономические показатели*
ОПК-2	Производственные процессы	Знает технологический цикл производства компании (этапы, оборудование, нормативы и т. д.). Понимает взаимосвязь подразделений в цепочке создания продукции*. Умеет выявлять ограничения производственного процесса, влияющие на реализацию идей. Владеет информацией об узких местах производственного цикла в заданный период времени
ОПК-3	Управление бизнес-процессами	Знает основы управления бизнес-процессами*. Умеет формировать КПЭ для комплексной оценки результативности и эффективности процесса и операций. Умеет организовать цикл управления процессом и повышения его эффективности. Умеет разрабатывать и формировать отчеты по качеству управления процессом
ОПК-4	Управление проектами	Знает методологию управления проектами, включая управление сроками, стоимостью, рисками и изменениями в проектах
ОПК-5	Правовые основы	Знает нормы права, регулирующие профессиональную деятельность в сфере управления интеллектуальной собственностью*
ОПК-6	Информационные технологии	Умеет использовать современные информационные технологии в профессиональной деятельности, включая сбор, обработку и анализ данных*. Владеет навыками цифровизации процессов в роли заказчика изменений
ОПК-7	Методы исследований в управлении	Умеет формулировать и проверять гипотезы*. Владеет навыками проведения опросов. Владеет навыками анализа информации, формулирования обоснованных выводов и рекомендаций на основе результатов анализа

Продолжение таблицы В.1

Компетенции	Группа	Описание
ОПК-8	Психология и педагогика	Знает основы психологии личности для формирования, мотивации и развития персонала. Способен к рефлексии и саморазвитию. Знает основы педагогики и андрагогики. Умеет проектировать и проводить обучающие мероприятия, тренинги, семинары, сессии по генерации идей*. Умеет оказывать методологическую поддержку*. Владеет навыками эффективной обратной связи, проведения консультаций*
Профессиональные компетенции (ПК)		
ПК-1	Генерация и развитие идей	Умеет формировать запросы на идеи для решения конкретных проблем*. Умеет осуществлять поиск идей в различных открытых источниках информации, включая научные публикации, патентные базы, данные маркетинговых исследований и т. д. Умеет разрабатывать и формулировать содержание идеи, решаемую проблему, предлагаемые решения и планируемые результаты*. Умеет разрабатывать план реализации идеи, определяя этапы, сроки, ресурсы, риски*. Владеет навыками разработки бизнес-модели, описывающей способ создания, предоставления и получения ценности от реализации идеи
ПК-2	Анализ и оценка идей	Умеет анализировать поступающие идеи, оценивать их потенциал, перспективность и применимость в бизнес-контексте с учетом ограничений, ресурсов и целей компании*. Владеет навыками поиска и анализа аналогов и прототипов для оценки новизны идеи*. Владеет инструментами анализа рисков, связанных с реализацией идеи*. Знает различные методы оценки идей (критерии, экспертные оценки, финансовый анализ и т. д.). Знает методики расчета экономического эффекта от реализации идеи. Знает принципы расчета эффекта через рассмотрение альтернативных сценариев. Умеет оценивать реализуемость идеи с технической, экономической и организационной точек зрения*. Умеет организовывать и контролировать проведение и оценивать результаты экспертизы идей*. Умеет организовывать и проводить заседания коллегиальных органов (технические, экспертные советы)*. Умеет обосновывать целесообразность реализации идеи на основе результатов анализа и оценки*. Умеет формировать материалы, необходимые для принятия решения о реализации идеи*
ПК-3	Внедрение идей	Умеет управлять реализацией идей, включая организацию работы команды, координацию участников, контроль сроков и бюджета, решение возникающих проблем*. Знает процессы управления компании, связанные с управлением идеями (бюджетирование, закупки и т. п.), для оптимизации процесса внедрения идей и его ускорения*. Умеет оценивать результаты и эффект от внедрения идеи*. Умеет оценивать потенциал тиражирования идеи и организовывать тиражирование идей*
ПК-4	Защита интеллектуальной собственности	Знает основы законодательства Российской Федерации и международного законодательства в области интеллектуальной собственности. Знает принципы, порядок и правила использования программного обеспечения, товаров и услуг в соответствии с условиями лицензионных и иных правовых договоров. Умеет проводить комплексные патентно-информационные исследования

Продолжение таблицы В.1

Компетенции	Группа	Описание
ПК-5	Работа с персоналом	Знает основы ТК РФ*. Знает основы модерации и фасилитации*. Знает основные концепции и принципы формирования и трансформации корпоративной культуры. Знает и умеет применять инструменты материального и нематериального стимулирования*. Умеет разрабатывать и внедрять программы вовлечения сотрудников (конкурсы, премии и пр.)*. Умеет рассчитывать вознаграждение участников процесса работы с идеями*. Умеет структурированно подходить к поиску и привлечению сотрудников, готовых генерировать и реализовывать идеи*
ПК-6	Формирование и развитие системы управления идеями	Знает основные методологические подходы к организации управления идеями*. Умеет формировать идеологию системы управления идеями (принципы управления идеями)*. Умеет организовывать и контролировать процесс управления идеями в компании (включая использование цифровых инструментов, таких как базы данных или специализированные платформы)*. Умеет разрабатывать нормативно-регламентные документы в части процесса/процедур управления идеями*. Владеет навыками формирования критериев для отбора и организации экспертизы перспективных идей*. Владеет навыками поиска и применения лучших практик для развития системы управления идеями*. Умеет анализировать результаты деятельности, выявлять факторы, способствующие или препятствующие генерации и внедрению идей, и вырабатывать решения по корректировке системы управления идеями*. Владеет методами выявления и устранения потерь, а также базовыми инструментами бережливого производства*
Универсальные компетенции (УК)		
УК-1	Системное и критическое мышление	Владеет навыками поиска, критического анализа и синтеза информации. Умеет использовать системные подходы для поиска решений. Владение фреймворками мышления. Умеет применять инструменты анализа причинно-следственных связей, выявлять корневые причины проблем (диаграмма Исикавы, анализ Парето, метод «5 почему», построение дерева проблем и др.)*
УК-2	Командная работа и лидерство	Знает принципы организации и руководства работой команды. Владеет навыками управления командой, распределения и делегирования задач. Умеет вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели, вовлечения и мотивирования. Владеет навыками делегирования. Умеет ставить и контролировать выполнение задач. Знает основные инструменты тайм-менеджмента*. Владеет навыками создания рабочих групп для совместной работы над идеями. Умеет работать над собой, брать на себя ответственность, координировать и мотивировать команду, видеть перспективы и риски
УК-3	Коммуникация в профессиональной сфере	Знает подходы и механизмы продвижения идей внутри подразделений компании, внутри сообщества и за его пределами. Умеет налаживать как горизонтальные, так и вертикальные связи, взаимодействовать с различными аудиториями*. Умеет организовывать и вести переговоры, работать с возражениями*. Владеет навыками презентации и самопрезентации*. Умеет выстраивать отношения и вовлекать руководство компании. Владеет навыками работы с сопротивлением изменениям

Окончание таблицы В.1

Компетенции	Группа	Описание
УК-4	Взаимодействие с представителями различных культурных и возрастных групп	Знает культурные особенности при взаимодействии с представителями различных профессиональных, социальных, этнических, религиозных групп. Знает основы теории поколений, обладает знаниями и навыками общения с представителями каждого из них*
УК-5	Креативность	Умеет генерировать необычные идеи, находить нестандартные решения, отступая от традиционных мыслительных схем. Владеет инструментами и методами решения нестандартных проблем и поставленных задач (ТРИЗ, SCAMPER, дизайн-мышление)*. Умеет создавать творческую атмосферу, проводить мозговые штурмы, стимулировать коллективную генерацию идей
УК-6	Цифровая грамотность	Владеет навыками работы с современными цифровыми интеллектуальными решениями (включая чат-боты, нейросети, цифровых помощников и др.). Обладает умениями интегрировать цифровые интеллектуальные решения в системы управления идеями. Ориентируется в тенденциях развития цифровых технологий, способен оперативно адаптироваться к новым инструментам и применять их в профессиональной деятельности. Владеет средствами визуализации данных для представления потенциала идей и результатов аналитики
УК-7	Саморазвитие	Владеет навыками и способен к саморазвитию, самообразованию и повышению своей квалификации в профессиональной области*

Приложение Г
(справочное)

Метаданные, используемые для описания идеи на различных этапах процесса управления идеями

На каждом этапе процесса управления идеями должны использоваться соответствующие наборы метаданных. Стандартизация метаданных позволит упростить процессы унификации и представления сущности «идея» в информационных системах и базах данных.

Далее приведены наборы метаданных, которые рекомендуется использовать для описания идеи на каждом из этапов процесса управления идеями.

Метаданные, используемые для описания идеи на этапе подачи/регистрации идеи автором(ами).

Основные поля данных (метаданные для):

- название идеи;
- дата подачи;
- Ф.И.О., должность автора(ов);
- статус идеи («опубликована», «на рассмотрении» и т. п. — меняется в ходе жизненного цикла идеи);
- место внедрения;
- тип идеи (если выделяются различные категории идей, для которых могут применяться разные подходы, например, идеи с экономическим/без экономического эффекта, инициативы, рационализаторские предложения и т. п.);
- классификаторы, например:
  1) область применения (например, производство, логистика и т. п.);
  2) тип эффекта (например, снижение затрат, повышение производительности, улучшение качества и т. п.);
- описание проблемы;
- причина возникновения проблемы (опционально);
- предлагаемое решение;
- ожидаемый результат;
- оценка эффекта инициатором (опционально) (ожидаемый результат в числах);
- комментарий.

Также могут использоваться:

- список потерь, на уменьшение которых направлена идея;
- ресурсы, необходимые для реализации;
- фотографии до внедрения.

Метаданные, дополнительно используемые для описания идеи на этапах, связанных с проработкой, экспертизой, оценкой идеи, расчетом экономического эффекта от внедрения идеи:

- параметры экспертной оценки:
  1) дата;
  2) Ф.И.О., должность эксперта;
  3) оценка реализуемости;
  4) оценка/подтверждение эффекта;
  5) рекомендация эксперта;
- параметры комиссий:
  1) дата;
  2) номер;
  3) участники;
  4) решение по идее;
- эффекты:
  1) плановые эффекты в денежном выражении;
  2) плановые эффекты в натуральном выражении (название, значение, единица измерения).

Метаданные, дополнительно используемые для описания идеи на этапах, связанных с подготовкой к реализации:

- ответственный за реализацию;
- плановые параметры реализации идеи:
  1) даты начала и окончания реализации;
  2) затраты (бюджет) на внедрение в целом;
- плановые параметры мероприятий/этапов внедрения:
  1) ответственный за мероприятие/этап;
  2) дата начала и окончания мероприятия/этапа;
  3) затраты (бюджет) мероприятия/этапа.

Метаданные, дополнительно используемые для описания идеи на этапе контроля реализации и после внедрения:

- фактические параметры реализации идеи:
  1) даты начала и окончания реализации;
  2) бюджет на внедрение в целом;
- фактические параметры мероприятий/этапов внедрения:
  1) дата начала и окончания мероприятия/этапа;
  2) бюджет мероприятия/этапа;
- фактический результат внедрения;
- фактические (подтвержденные) эффекты:
  1) фактические (подтвержденные) эффекты в денежном выражении;
  2) фактические (подтвержденные) эффекты в натуральном выражении;
- подтвержденный экономический эффект;
- решение о тиражировании.

Также могут использоваться:

- фотографии после внедрения;
- информация о вознаграждениях;
- решение о признании лучшей практикой;
- итоги тиражирования идеи в других подразделениях организации.

Приложение Д
(справочное)

Рекомендации по построению системы управления идеями на основе наилучшего национального и международного опыта

В настоящем приложении приведены рекомендации по построению системы управления идеями на основе наилучшего национального и международного опыта передовых компаний, вовлеченных в работу с идеями.

Д.1 Использование целевых запросов по решению конкретных проблем

Для повышения вовлеченности сотрудников и фокусировки их внимания на приоритетных задачах компании рекомендуется использовать целевые запросы от руководства. Не все сотрудники изначально готовы инициативно предлагать идеи и если целевые запросы не используются, сотрудники, как правило, подают идеи, основанные на повседневных наблюдениях. Такие идеи, как правило, касаются «бытовых» или локальных неудобств и могут иметь невысокую ценность для компании. Формулирование конкретных запросов помогает сфокусировать коллектив на актуальных проблемах и демонстрирует, что руководство заинтересовано в участии сотрудников в поиске решений. Эффективной практикой может быть предварительная диагностика проблемных зон в организации с последующим запуском тематических конкурсов или сессий по сбору идей, направленных на решение выявленных проблем.

Дополнительно рекомендуется вести базу проблем — систематизированный перечень затруднений и барьеров, зафиксированных сотрудниками в ходе работы. Такие проблемы, при условии их повторяемости, масштабности или стратегической значимости, могут служить основой для последующих целевых запросов на выработку решений.

Д.2 Интеграция работы с идеями в существующие корпоративные процессы

Для повышения значимости и устойчивости системы управления идеями рекомендуется интегрировать ее элементы в существующие процессы и программы компании. Например, активность сотрудников в области генерации и реализации идей целесообразно учитывать в критериях отбора и формирования кадрового резерва, поскольку участие в улучшениях отражает профессиональную инициативу и вклад в развитие организации. Также возможно включение показателей работы с идеями в программы аттестации, социальные и мотивационные программы, что способствует повышению заинтересованности и ответственности сотрудников.

Рекомендуется интегрировать работу с идеями в действующие корпоративные системы, такие как система менеджмента качества (СМК), производственная система (и ее аналоги), система охраны труда и промышленной безопасности, где требуется выявление проблем и генерация решений. Это позволяет усиливать эффективность этих направлений за счет вовлечения сотрудников и использования механизмов управления идеями для достижения их целей.

Также целесообразно включать элементы работы с идеями в программы адаптации и развития молодых специалистов, а также использовать их в рамках стратегических и проектных сессий. Это способствует формированию инновационного мышления, раннему вовлечению сотрудников в процессы развития компании и расширению источников идей по ключевым направлениям.

Д.3 Поэтапное построение системы управления

Работа с идеями должна быть не разовой активностью, а устойчиво функционирующей системой. При этом важно учитывать, что зрелая и эффективная система формируется поэтапно — через последовательное развитие, а не одномоментное внедрение всех возможных компонентов. Не следует стремиться сразу построить сложную, масштабную и «идеальную» модель. Оптимальный путь — начать с простых и работающих механизмов, постепенно расширяя и совершенствуя их. На ранних этапах можно опираться на простую логику целеполагания: количество → качество → ценность (экономический эффект). То есть сначала важно сформировать поток идей, затем обеспечить их содержательность и в дальнейшем — измеримую пользу для бизнеса.

Важно учитывать, что система управления идеями является частью общей корпоративной системы управления с устоявшимися в ней правилами и культурой. Поэтапный подход к ее внедрению и развитию снижает риски и способствует органичному включению системы идей в существующие корпоративные процессы выявления и решения проблем, а также в развитие системы управления в целом. Например, попытка сразу внедрить многоуровневые схемы классификации и кроссфункциональные экспертизы может не получить поддержки в организациях с выраженной иерархичной культурой взаимодействия.

Также не стоит слепо копировать решения других компаний: их системы рождались в условиях иной корпоративной культуры, контекста и целей. То, что эффективно в одной организации, может не сработать в другой без адаптации и органичного развития. Необходимо учитывать, что сложная работающая система — это всегда результат развития простой работающей системы.

Д.4 Постоянное развитие системы управления идеями

Система управления идеями не должна быть статичной. Важно понимать, что универсального и окончательного решения для ее построения не существует: опыт других компаний и существующие инструменты — лишь основа. Без регулярного обновления, поиска новых форматов и адаптации под изменяющиеся условия система неизбежно теряет эффективность и вовлеченность сотрудников снижается.

Рекомендуется:

- регулярно пересматривать подходы к управлению идеями с учетом внутреннего и внешнего опыта;
- внедрять новые инструменты, форматы взаимодействия и мотивирования участников;
- проводить пилотные эксперименты и тестировать гипотезы по развитию системы;
- вовлекать пользователей в улучшение самой системы;
- отслеживать признаки стагнации (снижение активности, однотипные идеи, рост числа отклонений и т. д.) и оперативно реагировать.

Постоянное развитие системы управления идеями — необходимое условие ее жизнеспособности и устойчивости.

Д.5 Роль команды, управляющей системой управления идеями

Успех системы управления идеями во многом зависит не только от инструментов и регламентов, но и от людей, стоящих «у руля» процессов. Даже при хорошо выстроенной системе отсутствие подходящего лидера и команды может привести к формализму, утрате вовлеченности и снижению доверия.

Рекомендуется:

- назначать на ключевые роли в системе управления идеями сотрудников, обладающих соответствующими компетенциями;
- формировать команду, в которой сочетаются разные роли:
  1) инициатор и вдохновитель — генерирует энергию, привлекает внимание, делает процесс живым и интересным;
  2) координатор и контролер — следит за соблюдением сроков, качеством обработки идей, отчетностью и результатами;
- обеспечивать видимость и поддержку этой команды со стороны руководства, чтобы повысить доверие сотрудников.

Правильные люди, управляющие процессом, — ключ к устойчивости, динамике и эффективности системы.

Д.6 Зафиксируйте ключевые принципы работы с идеями в меморандуме

Для формирования доверия, прозрачности и единых правил взаимодействия в системе управления идеями рекомендуется подготовить и опубликовать меморандум (декларацию, свод принципов) — документ, который кратко и ясно формулирует, на каких принципах строится работа с идеями в компании.

Такая декларация должна быть доступной всем сотрудникам и может включать, например, следующие положения:

- принцип открытости — любой сотрудник может предложить идею;
- принцип прозрачности — понятные этапы рассмотрения, критерии оценки и сроки;
- приоритизация по ценности — идеи рассматриваются с учетом их значимости и реализуемости, вне зависимости от должности автора;
- поддержка инициативности — не наказываем за неудачные попытки, уважаем право на ошибку;
- авторство и признание — соблюдение авторских прав, поощрение за вклад;
- доступность информации — возможность отслеживать статус рассмотрения и реализацию идей.

Рекомендуется разместить документ на корпоративном портале и периодически напоминать о нем, в том числе при адаптации новичков.

Д.7 Минимизация бюрократии и формализации

При разработке процесса управления идеями важно стремиться к балансу между необходимой формализацией и простотой. На начальном этапе рекомендуется внедрять максимально понятные и доступные процедуры, исключающие излишнюю бюрократию и сложные механизмы рассмотрения и согласования идей. Сложные регламенты и многоступенчатое рассмотрение идей могут снижать мотивацию сотрудников. Процесс может быть адаптирован и усложнен по мере развития системы, но на старте приоритет должен отдаваться простоте и скорости.

Рекомендуется стремиться к упрощению структуры принятия решений, приближая их к тем подразделениям и местам, где эти решения непосредственно применяются. Повышение ответственности подразделений за бизнес-результаты при одновременной свободе признавать идеи, способствующие достижению целей, позволяет создать баланс. Это снижает риск злоупотреблений при признании фиктивных идей и одновременно делегирует полномочия по принятию решений туда, где они будут максимально эффективны для бизнеса.

Д.8 Организация «единой точки входа» для подачи идей

Для упрощения участия сотрудников в системе управления идеями и повышения вовлеченности рекомендуется создавать «единую точку входа» для подачи инициатив. Даже если в компании используются различные подходы и каналы для работы с разными типами идей (например, кайдзен, рационализаторские предложения, инновационные идеи и др.), не следует разделять каналы подачи по этим признакам. Сотрудник не обязан разбираться в маршрутах рассмотрения, его задача — зафиксировать проблему и, по возможности, предложить идею по ее решению. Если система подразумевает разные форматы оценки и рассмотрения, это должно происходить внутри системы, без вовлечения автора в выбор пути. В противном случае:

- «хитрый» сотрудник может направить одну идею в несколько каналов;
- менее уверенный — запутается в процедурах и совсем откажется от участия.

Единый интерфейс подачи (форма, платформа, адрес, портал) повышает доступность системы и позволяет централизованно направлять идеи в нужные каналы с минимальной потерей качества и мотивации.

Д.9 Простая форма подачи идей

Для снижения барьеров и увеличения количества поступающих идей рекомендуется использовать упрощенную форму их подачи. Избыточные требования к оформлению, особенно в части расчетов экономической эффективности, могут отпугнуть потенциальных авторов. На начальном этапе целесообразно применять упрощенную структуру описания идеи, например: «Проблема — Решение — Ожидаемый результат». Также важно предусмотреть возможность консультационной поддержки и помощи сотрудникам при оформлении идей.

Д.10 Классификация идей по масштабу и сложности реализации

Для эффективного управления идеями рекомендуется предусматривать их градацию в зависимости от масштаба, потенциальной пользы для организации или объема необходимых ресурсов для внедрения. Идеи могут существенно различаться по сложности и времени реализации: от незначительных улучшений, реализуемых быстро и без значительных затрат, до масштабных проектов, требующих значительных инвестиций, разработки проектной документации и длительного периода внедрения.

Простые идеи, не требующие значительных затрат и реализуемые в рамках текущей деятельности подразделения (например, по решению линейного руководителя без издания приказа), должны сопровождаться упрощенной процедурой рассмотрения. Для них целесообразно использовать сокращенный шаблон, минимальный пакет документов и оперативное принятие решений. Масштабные или ресурсозатратные идеи, предполагающие изменения на уровне процессов, ИТ-систем, организационной структуры или значительные финансовые вложения, требуют более тщательной проверки и проработки. Рассмотрение таких идей должно включать экспертную оценку, экономический анализ, возможное оформление проекта и согласование на соответствующих уровнях управления.

Разделение идей по категориям позволяет обеспечить управляемость системы, снизить нагрузку на участников процесса и ускорить внедрение наиболее доступных и ценных улучшений.

Д.11 Оценка экономического эффекта

Оценка экономического эффекта является важной составляющей системы управления идеями, особенно в случаях, когда размер поощрения участников зависит от достигнутых результатов. При наличии в компании утвержденных методик расчета (например, со стороны подразделений по планированию и экономике) рекомендуется использовать их для оценки эффективности реализуемых идей. Расчет экономического эффекта не следует возлагать на авторов идей; эту задачу целесообразно поручать соответствующим специализированным подразделениям компании. В случае отсутствия формализованных подходов целесообразно применять упрощенную модель расчета на основе сравнения показателей «без» и «с» реализации идеи.

Отдельно следует учитывать длительность мониторинга для подтверждения фактически полученного экономического эффекта. Не стоит устанавливать слишком продолжительный срок наблюдения, поскольку это делает получение вознаграждения за идею малореалистичным в глазах сотрудников и ослабляет стимулирующее воздействие системы. Для идей с разовым эффектом, получаемым сразу после внедрения, нет необходимости устанавливать длительный период мониторинга — вознаграждение может быть выплачено непосредственно по факту достижения результата.

Д.12 Формирование и предоставление образцов заполнения документов

Для повышения качества и однородности оформления идей рекомендуется подготовить и предоставить сотрудникам образцы заполнения используемых документов. Примеры служат эталоном и ориентиром для авторов идей, облегчая процесс подготовки и снижая количество ошибок. Рекомендуется подготовить образцы таких документов, как описание идеи, экспертное заключение, расчет экономического эффекта и другие, применяемые в процессе управления идеями. Дополнительно полезно предоставить примеры расчета размера поощрений, что помогает сотрудникам лучше ориентироваться в возможных мотивационных условиях.

Также целесообразно формировать и регулярно обновлять подборку «идей-ориентиров» — примеров сильных, реализованных или приоритетных идей по каждому направлению деятельности. Такие примеры помогают сотрудникам лучше понимать ожидания системы, служат источником вдохновения и позволяют адаптироваться

к текущим приоритетам компании. При изменении фокуса или критериев оценки рекомендуется актуализировать эту подборку.

Д.13 Различные каналы подачи идей

Если в компании используется автоматизированная система сбора и обработки идей, но не все сотрудники имеют доступ к автоматизированным рабочим местам (например, в силу производственных условий) или испытывают затруднения с использованием цифровых решений (в том числе по возрастным причинам), рекомендуется предусмотреть альтернативные каналы подачи идей — в бумажном, устном или ином доступном формате с последующей интеграцией в основную систему. Это обеспечит доступность системы для всех категорий сотрудников и повысит охват.

Д.14 Тиражирование внедренных идей

Одним из эффективных способов масштабного получения эффекта от деятельности по работе с идеями сотрудников является тиражирование ранее реализованных инициатив на другие подразделения, филиалы или процессы. Уже внедренные идеи, как правило, прошли апробацию, получили положительную оценку, сопровождаются расчетами и необходимыми материалами. Это делает их повторное применение быстрым и экономически выгодным — по сути, это «деньги с пола». Рекомендуется регулярно анализировать реализованные инициативы на предмет их тиражируемости.

Для стимулирования данной практики можно:

- разработать отдельный порядок поощрения за идеи, масштабируемые на другие участки;
- проводить конкурсы на лучшее тиражируемое решение или наибольшее количество внедрений в других подразделениях;
- учитывать участие в тиражировании в системе нематериальной мотивации и признания.

Д.15 Комплексное и понятное стимулирование участников

Система мотивации сотрудников должна быть комплексной и учитывать как материальные, так и нематериальные стимулы. Деньги — важный, но не единственный мотиватор. Эффективным дополнением могут являться инструменты игрофикации, такие как:

- рейтинги и доски лидеров;
- цифровые или физические знаки отличия (значки, статусы, дипломы);
- звания (например, «Лучший рационализатор месяца»);
- накопительные системы достижений.

Важно, чтобы система мотивации была прозрачной и легко воспринимаемой.

Участникам должно быть понятно:

- за что именно они получают признание или вознаграждение;
- какие шаги нужно сделать для достижения следующего уровня или поощрения;
- как рассчитываются бонусы или оценивается вклад.

Сложные и запутанные схемы, особенно если они оформлены в стиле «мелкого шрифта в кредитном договоре», подрывают доверие и снижают вовлеченность. Простота, наглядность и справедливость — ключевые принципы эффективной системы стимулирования.

Руководителей необходимо стимулировать отдельно, поскольку их поведение оказывает прямое влияние на вовлеченность подчиненных. Принцип «делай, как я» в этом контексте особенно важен: сотрудники, как правило, ориентируются на действия своих руководителей и копируют их отношение к системе управления идеями. На практике наблюдается устойчивая корреляция между активностью руководителя в повышении эффективности процессов его подразделения — и количеством идей, подаваемых его командой. Поэтому обучение и поддержка руководителей в регулярной работе с идеями, а также включение их в систему мотивации как участников и лидеров изменений — один из ключевых элементов повышения вовлеченности всей организации.

Дополнительно рекомендуется публично освещать факты поощрений — при согласии получателей — с указанием типа и размера награды, а также сути достижений. Это способствует укреплению доверия к системе, повышает ее прозрачность и служит примером для других участников. Регулярное информационное сопровождение таких событий формирует представление о надежности и устойчивости системы стимулирования.

Д.16 Обратная связь для авторов идей

Для поддержания доверия к системе управления идеями и стимулирования постоянного участия сотрудников критически важно обеспечивать прозрачную и своевременную обратную связь. Отсутствие информации о судьбе поданных идей может привести к снижению мотивации и утрате интереса к участию.

Рекомендуется:

- информировать авторов обо всех этапах прохождения их идей — от регистрации до финального решения;
- предоставлять аргументированную обратную связь по отклоненным идеям, с возможностью доработки или повторной подачи;
- отслеживать и регулярно анализировать качество и своевременность обратной связи как один из показателей эффективности системы.

Д.17 Использование соревновательных элементов внутри системы

Один из мощных стимулов вовлечения сотрудников в работу с идеями — здоровая соревновательность. Она может быть реализована как на уровне индивидуального участия, так и между подразделениями, филиалами, коллективами.

Рекомендуется:

- проводить конкурсы на лучшие идеи, наиболее активных авторов, самых результативных руководителей;
- организовывать командные соревнования между подразделениями по количеству и качеству идей, объему достигнутого экономического эффекта и другим показателям;
- визуализировать рейтинги в общедоступных местах — на корпоративном портале, в фойе, столовых, на информационных стендах и т. д.;
- использовать механики игрофикации — турнирные таблицы, уровни, символику победителей.

Соревновательный подход не только повышает мотивацию сотрудников и создает интерес к деятельности по улучшениям, но и вовлекает руководителей, так как рейтинг и позиция их подразделения становятся публичными и сравнимыми. Это создает для руководства дополнительный «импульс» к активной поддержке инициатив, так как успех подразделения напрямую ассоциируется с их управленческой эффективностью и вовлеченностью. Важно, чтобы соревнования были регулярными, справедливыми и прозрачными, поощрения значимыми, а результаты — открыто публиковались и признавались.

Рекомендуется предусматривать большое количество номинаций (от 7 до 13), чтобы поощрить не только общепризнанных лидеров, но и создать возможности для новых участников. Широкий спектр номинаций позволяет проявить себя большему числу сотрудников, охватить разные типы вклада (инициативность, командная работа, оригинальность, устойчивое улучшение и др.) и обеспечить поощрение большего количества людей.

Д.18 Широко демонстрируйте пользу от работы с идеями

Для устойчивого развития системы управления идеями крайне важно регулярно показывать коллективу реальные результаты и пользу, которую приносят идеи сотрудников.

Рекомендуется:

- публиковать истории успеха: примеры того, как конкретные идеи были внедрены и повлияли на производительность, безопасность, комфорт труда или финансовые результаты;
- демонстрировать конкретные улучшения, произошедшие благодаря инициативам сотрудников;
- использовать разноформатные каналы коммуникации — корпоративные новости, внутренние рассылки, стенды, видеоролики, встречи и др.;
- по возможности нужно давать слово самим авторам идей — это усиливает эффект признания и вовлекает коллег через личный пример.

Такая практика помогает:

- формировать у сотрудников ощущение реальной значимости их вклада;
- повышать доверие к системе управления идеями;
- стимулировать вовлечение новых участников;
- укреплять культуру новаторства.

Примечание — Идеи становятся ценным тогда, когда они не просто реализованы, но и признаны значимыми для компании в глазах всего коллектива.

Д.19 Вовлечение руководства

Активное участие первых лиц компании (генеральный директор, топ-менеджмент) в становлении и развитии системы управления идеями оказывает значительное влияние на восприятие этих процессов сотрудниками. Публичные обращения, выступления перед коллективом, публикации в корпоративных СМИ, рассылка писем от имени руководства — все это демонстрирует важность управления идеями и задает тон в формировании культуры улучшений.

Если позволяют ресурсы, рекомендуется подготовить видеообращения или короткие ролики с участием первых лиц компании, в которых подчеркивается значимость участия сотрудников в развитии компании через подачу и внедрение идей.

Прямая поддержка со стороны высшего руководства усиливает доверие к системе, повышает мотивацию персонала и способствует росту вовлеченности.

Поддержка со стороны руководства помогает системе быть ближе к реальным задачам компании, направлять сотрудников на приоритетные темы и получать управленческую поддержку для реализации ценных идей. Это также упрощает принятие решений о поощрении авторов и исполнителей.

Д.20 Поиск и вовлечение заинтересованных сторон («союзников»)

Для повышения эффективности работы с идеями рекомендуется формировать партнерские отношения с заинтересованными сторонами внутри компании. Наиболее результативным является сотрудничество с коллегами или руководителями, чьи задачи или ключевые показатели эффективности (КПЭ) требуют нестандартных решений

или находятся в зоне риска. Также такими заинтересованными сторонами могут быть подразделения, деятельность которых максимально ухудшает показатели смежных процессов.

Рекомендуется определить такие заинтересованные стороны и предложить им использовать механизмы сбора и обработки идей сотрудников для поиска решений, способствующих достижению их целей. Это не только создает взаимовыгодное сотрудничество, но и повышает мотивацию участников процесса.

Д.21 Формирование сети «агентов влияния» на местах

На практике не существует возможности «дотянуться» до каждого сотрудника. Следует найти в компании неравнодушных людей. Такие сотрудники способны не только содействовать информированию и вовлечению коллег, но и оперативно выявлять и фиксировать проблемные зоны непосредственно на местах их возникновения. При наличии возможностей целесообразно официально включать таких сотрудников в процесс работы с идеями, в том числе назначать их ответственными на местах.

Важно понимать, что такие сотрудники не обязательно должны быть активными авторами идей. Даже не подав ни одной идеи лично, они могут сыграть ключевую роль в развитии системы — вовлекая, мотивируя и направляя других благодаря своей активности, авторитету и умению работать с коллективом.

Для повышения эффективности сети «агентов влияния» рекомендуется использовать систему мотивации, включающую:

- признание и видимость на уровне компании (публичное благодарность, статус, упоминание в коммуникациях);
- участие в проектных и стратегических инициативах;
- приоритет в обучении и развитии;
- нематериальные и, при возможности, материальные поощрения (дипломы, корпоративная сувенирная продукция, премии, бонусы за участие во внедрении идей).

Д.22 Сосредоточивайтесь на поддержке активных и инициативных, а не на переубеждении скептиков

В любой организации всегда будут сотрудники, которые скептически относятся к деятельности по управлению идеями, не видят в ней ценности или просто не хотят вовлекаться. Это нормальная часть корпоративной реальности, и не стоит тратить значительные ресурсы на попытки «перевоспитать» всех.

Не концентрируйтесь и не зацикливайтесь на тех, кто сопротивляется или игнорирует инициативу — энергию и внимание лучше вложить в поддержку и развитие тех, кто уже проявляет активность. Делайте ставку на «отличников» — сотрудников, для которых работа с идеями стала инструментом достижения своих задач, повышения эффективности, карьерного роста. Именно через поддержку лучших, а не борьбу с равнодушными, формируется устойчивая культура новаторства.

Д.23 Поиск инициативных сотрудников

Попробуйте выявить сотрудников, проявляющих повышенную активность в инициативной генерации идей. В большинстве организаций уже существуют такие сотрудники — они могут иметь готовые/проработанные идеи, пригодные для немедленной проработки и реализации.

Использование потенциала таких инициативных сотрудников позволяет ускорить запуск процесса управления идеями и продемонстрировать его эффективность на ранних этапах.

Для выявления инициативных сотрудников можно провести конкурс идей или провести специализированное мероприятие.

При этом важно учитывать, что инициатива сотрудников может проявляться «фрагментарно»: кто-то готов генерировать идеи, но не хочет или не умеет заниматься их оформлением и доведением до реализации. В таких случаях рекомендуется создавать условия для кооперации — поиска соавторов, готовых взять на себя «некомфортные» для инициатора задачи: оформление, расчеты, согласование, внедрение. Это позволяет сохранить ценные идеи и доводить их до результата усилиями команды.

Д.24 Вовлечение новых сотрудников

Новые сотрудники (а также все, кто в силу профессиональной деятельности впервые сталкиваются с вашей компанией, например, студенты-практиканты) обладают свежим взглядом на внутренние процессы компании и могут заметить неэффективности, которые остаются незаметными для опытных работников. Рекомендуется использовать этот потенциал, вовлекая новичков в процесс генерации идей уже в первые недели работы. Хорошей практикой является просьба к новым сотрудникам (например, через 2—3 недели после выхода на работу) сформулировать идеи по улучшению наблюдаемых процессов, условий труда или взаимодействия между подразделениями. Такой подход может быть формализован как один из элементов завершения испытательного срока. Это не только помогает развивать культуру непрерывных улучшений, но и способствует быстрой адаптации новых участников к корпоративной среде.

В организациях, где реализуются адаптационные мероприятия для новых сотрудников, рекомендуется включать в эти форматы блок, посвященный системе управления идеями, информировать о возможностях участия, порядке подачи идей, системе поощрений, а также ценности этой деятельности для компании. При наличии

системы внутреннего балльного или бонусного учета активности рекомендуется предусмотреть повышенные коэффициенты (например, удваивающий баллы/бонусы) для идей, поданных в первый месяц работы. Это способствует раннему вовлечению новых сотрудников в культуру улучшений и повышает мотивацию к проявлению инициативы с первых дней.

Д.25 Формирование сообщества («клуба») новаторов

Такое сообщество может выполнять функции площадки для обмена опытом, проведения совместных обсуждений, обучающих мероприятий и развития творческого потенциала. При наличии возможности полезно организовать физическое пространство для клуба — с возможностью встреч, проведения мастер-классов, размещения оборудования (например, 3D-принтеров, станков и т. п.), библиотеки и других ресурсов, стимулирующих генерацию и реализацию идей. У клуба могут быть собственные каналы коммуникации: рассылки, чаты, доска объявлений, внутренняя страница на корпоративном портале и др. Также можно ввести знаки отличия, символику или систему внутреннего признания, поддерживающую статус сообщества. Создание такого клуба способствует укреплению внутренней мотивации, формированию профессионального ядра новаторов и устойчивому развитию системы управления идеями в компании.

Д.26 Обучайте сотрудников методикам решения проблем

Для повышения качества подаваемых идей важно не только стимулировать выявление проблем, но и развивать у сотрудников навыки поиска эффективных решений.

Многие сотрудники хорошо видят и формулируют проблемные зоны, но не всегда могут предложить обоснованные, реализуемые и ценные для компании варианты улучшений. Это не признак недостаточной инициативности, а дефицит инструментария.

Рекомендуется:

- проводить обучающие мероприятия по базовым и прикладным методикам решения проблем (например, «5 Почему», A3, 8D, ТРИЗ и др.);
- интегрировать элементы проблемно-ориентированного мышления в корпоративные программы развития персонала;
- обеспечивать сотрудников доступными и понятными материалами — памятками, видеоинструкциями, краткими гидами;
- включать обучение в программы адаптации, подготовки кадрового резерва и в активности «клубов новаторов»;
- проводить интервью с авторами лучших идей с целью демонстрации практического пути: от выявления проблемы и поиска решений до согласования и реализации.

Д.27 Расширяйте сферу применения: идеи могут рождаться в любых подразделениях

Система управления идеями не должна ограничиваться только основными производственными или технологическими процессами. Ценные идеи могут поступать из любых функций и уровней компании — от логистики до бухгалтерии, от охраны труда до организации офисного пространства.

Не сужайте рамки инициативности — приглашайте к участию все подразделения, включая административные, сервисные, вспомогательные.

Регулярно напоминайте сотрудникам, что идеи могут касаться любого аспекта: документооборота, взаимодействия между отделами, качества сервиса, условий труда, использования ресурсов и др.

Выделяйте и продвигайте примеры нестандартных, «непроизводственных» улучшений, чтобы показать, что вклад значим независимо от направления деятельности.

При проведении конкурсов идей предусматривайте категории по типам процессов/областей внедрения, чтобы не упустить полезные идеи из непрофильных сфер.

Д.28 Используйте ИТ-системы для поддержки управления идеями

Эффективная система управления идеями требует технологической поддержки, особенно по мере роста масштабов, количества участников и степени интеграции с другими процессами компании.

ИТ-поддержка — это не просто инструмент автоматизации, это ключевой элемент зрелой системы, обеспечивающий прозрачность, прослеживаемость, аналитику и масштабируемость процесса.

Рекомендуется:

- использовать существующие элементы ИТ-инфраструктуры (корпоративные порталы), интегрируя в них модули для подачи и обработки идей;
- рассмотреть внедрение специализированных ИТ-решений для управления идеями, если предполагается активная работа с идеями с использованием разнообразных механизмов;
- обеспечить сотрудникам возможность «мгновенной подачи» идеи — через мобильное приложение, короткую форму на портале, QR-код на информационных стендах, чат-бот или почтовый ящик.

Важно понимать, что спонтанные идеи недолговечны: если сотрудник не сможет быстро и удобно зафиксировать свою мысль, велика вероятность, что она будет утрачена. Чем проще интерфейс и доступ к системе, тем выше поток идей и вовлеченность.

Д.29 Визуализируйте и упрощайте все, что можно

Для вовлечения сотрудников в деятельность по управлению идеями крайне важно обеспечить доступность информации и простоту восприятия. Даже если нормативные документы и регламенты неизбежно содержат сложные конструкции и формулировки, это не должно мешать коммуникации с широкой аудиторией.

Переводите сложные процессы и правила в простой, визуальный формат, предназначенный для широкого распространения: схемы, инфографика, чек-листы, наглядные алгоритмы.

Оформляйте материалы в виде плакатов, памяток, листовок, роллапов, коротких видеороликов — таких форматов, которые легко воспринимаются и «работают» в потоке повседневной деятельности. На всех визуальных материалах размещайте контактную информацию ответственного лица (имя, e-mail, QR-код, внутренний номер), чтобы сотрудник мог без труда задать вопрос. При возможности добавляйте фото ответственного — визуализация конкретного человека увеличивает доверие и снижает барьеры взаимодействия.

В большинстве случаев сотрудникам не требуется полный объем инструкций. Рекомендуется разбить путь прохождения идеи на этапы и для каждого из них выделить две-три наиболее типовые проблемы. Для каждой проблемы разработать наглядную и простую схему действий (формата А4 или меньше), которая позволит быстро сориентироваться в ситуации. Если используется ИТ-система — разместите подсказки рядом с полями карточки идеи.

Простота, ясность и «человечность» визуальных коммуникаций значительно повышают вовлеченность и снижают уровень недоверия или формального отношения к работе с идеями. Не все должно быть «по стандарту» — некоторые вещи должны быть «по-человечески».

Д.30 Начинайте системно и осознанно: как следует приготовьтесь к старту проекта

Если вы только запускаете систему управления идеями (или осуществляете ее перезапуск), важно обеспечить не только нормативно-регламентную основу, но и создать условия для уверенного, осмысленного и вдохновляющего старта. Начало проекта задает тон всей дальнейшей работы и влияет на степень доверия со стороны сотрудников.

Рекомендуется:

- разработать бренд системы — визуальные элементы, название, слоган, фирменный стиль, которые будут ассоциироваться с идеями, простотой, обновлением;
- получить и озвучить коллективу запросы от руководства на конкретные, понятные для коллектива задачи (например, снижение бумажной нагрузки, цифровизация рутинных процессов, оптимизация логистики);
- провести неформальное общение с коллективом — выявить сотрудников, у которых уже есть идеи, взять несколько инициатив в быструю проработку и реализовать их как «первые победы»;
- подготовить «эталонную» идею — понятный и качественно оформленный пример, который можно будет использовать как образец;
- создать набор информационных материалов (буклеты, плакаты, памятки, короткие видео);
- анонсировать запуск от имени первых лиц компании — выступление генерального директора или топ-менеджеров придает проекту статус и вес;
- провести встречу с активом — собрать потенциальных участников, амбассадоров, лидеров мнений, пригласить внешних экспертов, рассказать о лучших практиках;
- составить и распространить перечень часто задаваемых вопросов и ответов (FAQ) — чтобы снять первые барьеры и сомнения у сотрудников.

Такой комплексный подход позволяет не просто «объявить запуск», а создать «живую», благоприятно воспринимаемую коллективом, систему, с которой людям хочется взаимодействовать.

Д.31 Если система «буксует»

Даже хорошо выстроенная система управления идеями может временно терять импульс: сотрудники перестают активно предлагать инициативы, вовлеченность снижается. В таких случаях необходимо осознанно и целенаправленно «разогреть» систему, создав новые стимулы и направления фокусировки.

Действия, которые можно предпринять в данном случае:

- установите амбициозные цели, которые нельзя достичь без инновационного подхода (например, снижение издержек не на 5 %, а на 25 %). Это помогает «сдвинуть мышление» и делает очевидной необходимость нестандартных решений;
- обозначьте приоритетные направления для поиска идей, чтобы сфокусировать усилия коллектива;
- сформулируйте «вовлекающие вопросы», провоцирующие генерацию идей: «что мешает работать с комфортом?», «что утомляет в течение дня?», «что можно сделать по-другому?» — задавайте их в диалогах, неформальных встречах, в анкетах;
- организуйте конкурсы и соревнования, особенно с элементами командной состязательности;
- используйте возможности игрофикации, например, временно увеличив «стоимость» действий в виртуальной валюте (двойные баллы за идеи по приоритетной теме) или устраивая «распродажи» в виртуальном магазине;
- привязывайте активность к социальной миссии: часть экономического эффекта от внедренных идей или доходы от конкурсов могут быть направлены на благотворительность;

- проводите специальные мероприятия для «молчащих» сотрудников, которые еще не подавали идей. Личное приглашение, обсуждение барьеров, разбор примеров — помогают вовлечь «тихое большинство»;

- «сдвиньте» мотивационные механизмы ближе к началу жизненного цикла идеи. Например, предоставление небольшого поощрения за факт подачи идеи или ее предварительное одобрение. При этом важно учитывать: чем ближе премирование к моменту подачи — тем оно может быть меньше; чем ближе к внедрению — тем больше может быть размер поощрения.

Восстановление активности требует комплексного подхода, но самое главное — не воспринимать снижение активности как провал, а использовать его как повод для гибкой адаптации и перезагрузки.

УДК 658.012.2:006.354

ОКС 03.100.40
03.100.50

Ключевые слова: инновационный менеджмент, система инновационного менеджмента, инновационная культура, корпоративная культура, инновационный процесс, управление идеями, система управления идеями, процесс управления идеями

Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *О.В. Лазарева*
Компьютерная верстка *И.Ю. Литовкиной*

Сдано в набор 20.11.2025. Подписано в печать 11.12.2025. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 6,98. Уч.-изд. л. 6,28.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении в ФГБУ «Институт стандартизации»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов,
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru