

**Сас Н.М.,**  
доктор педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри педагогічної майстерності  
та менеджменту імені І.А.Зязюна,  
Полтавський національний педагогічний  
університет імені В.Г.Короленка  
м.Полтава, Україна  
[sasnat2008@gmail.com](mailto:sasnat2008@gmail.com)

## **ЗАСОБИ ЗБОРУ ПРОПОЗИЦІЙ ВІД СПІВРОБІТНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІДЕЯМИ**

**Анотація.** У статті обґрунтовано необхідність і важливість застосування системи управління ідеями як інструменту розвитку організацій, закладів, установ; запропоновано повний цикл управління ідеями, умови успішності системи управління ідеями; розкрито засоби збору пропозицій від співробітників («ящик для ідей і пропозицій»; кайзен-пропозиції; автоматизовані засоби), їх можливості та обмеження.

**Ключові слова:** система управління ідеями, цикл управління ідеями, засоби збору пропозицій; умови успішності системи управління ідеями.

**Annotation.** The article substantiates the necessity and importance of using the idea management system as a tool for the development of organizations, institutions, establishments; the full cycle of management of ideas, conditions of success of the system of management of ideas are offered; the approaches to collecting proposals from employees ("box for ideas and proposals"; kaizen-proposals; automated tools), their capabilities and limitations are presented.

**Key words:** idea management system, idea management cycle, approaches to collecting proposals; conditions for the success of the idea management system.

Ключовими ресурсами будь-якої організації є працівники та їх компетентності – ті, які застосовуються згідно функціональних завдань, та скриті, не актуалізовані. Функціональні та потенційні знання, уміння і навички – це активи, якими необхідно систематично управляти для підвищення ефективності розвитку організації. Найбільші досягнення в розвитку організацій, установ, закладів, сьогодні пов'язують не з технологічними, а радше з організаційними, управлінськими інноваціями, про що свідчать такі нові парадигми, як «відкриті інновації» і «глобальний пошук джерел» (сорсинг). Зокрема, парадигма «відкриті інновації» дозволяє залучати унікальні внутрішньо-організаційні знання та досвід і поєднувати їх із зовнішньою інформацією для переваг кожного окремого закладу, оскільки це зменшить час для реалізації великої кількості інновацій.

Досить відомою є думка Кеннета Розенфельда та Дженні Серво – консультантів з управління інноваціями компанії Kodak (1984р.) про те, що невдачі великих корпорацій у використанні інноваційних ідей головним чином пов'язані з відсутністю системи внутрішніх комунікацій, а не з падінням винахідливості співробітників. Інструментом, який, на нашу думку, сьогодні не використовується для розвитку організацій, установ, закладів – це система управління ідеями.

Особливості «інтелектуального менеджменту» розкриває О. Єрьомін; етапи процесу управління ідеями – М. Сушко, Д. Хомутський; окремі засоби збору ідей в організації, досвід їх використання розкривають Р.Долженко, К.Озеров, А.Садрієв, Н.Сас, Ю.Смірнов. Викликає цікавість питання засобів збору пропозицій від співробітників в системі управління ідеями, що ї є метою дослідження.

Згідно з теорією інтелектуальних систем, О. Єрьомін пропонує ввести поняття «інтелектуальний менеджмент» (менеджмент макросоціуму і його підсистем: нано-, мікро-, мілісоціумів), особливості якого полягають у реалізації властивих інтелектуальним системам характеристик і функцій (автономності, фрактальності, ієрархічності, дисипативності, спадковості і пам'яті, когерентності, двополярної асиметрії, синергетичності). Визначальною рисою інтелектуального підходу на відміну від системного і ситуаційного, є врахування характерних лише для інтелектуальних систем особливостей – «інтелектуальної рефлексії» та «інформаційного інстинкту», які й формують домінанту інтелектуальних систем з їх об'єктивною перевагою – кращою здатністю до пристосування до навколишнього середовища, завдяки властивості активного відображення об'єктивної реальності. Цілі людини, нано-мікро-, мілісоціумів можуть сприяти формуванню стратегії поведінки та управління [2].

Система управління ідеями, на думку М. Сушко, складається з таких етапів: збір ідей; оцінка; доопрацювання; впровадження [7]. Д. Хомутський уявляє процес управління ідеями так: народження ідеї; формування первинного

пулу; розвиток і збагачення ідеї; управлінська оцінка; відбір бізнес-ідей, що володіють практичною цінністю для конкретної організації [8]. На нашу думку, повний цикл управління ідеями виглядає так: народження ідеї; формування первинного пулу; розвиток і збагачення ідеї; управлінська оцінка; відбір бізнес-ідей, що володіють практичною цінністю для конкретної організації; доопрацювання; впровадження. Зрозуміло, що кожен етап, у свою чергу може бути декомпозованим та інструментованим відповідно до особливостей організації, установи, закладу...

Головне, що дасть організації, установі, закладу система отримання та оцінки ідей – це безпосередньо самі пропозиції. Ідеї співробітників із вдосконалення роботи організації, установи, закладу дозволять поліпшити технологічні, маркетингові процеси, впровадити інновації. Крім цього, працювати з ідеями важливо для мотивації співробітників (працівники розуміють, що керівництво прислухається до їхньої думки; система можливих бонусів для авторів підтриманих ідей, стимулюватиме креативність працівників).

Умови успішності системи управління ідеями, на нашу думку, такі: взаємне визнання можливостей і вкладів кожного співробітника; вільне висловлення власної думки кожним співробітником без страху бути покараним; обмін ідеями без перешкод в межах організації (між головними керівниками, менеджерами, працівниками, споживачами, партнерами і постачальниками); використання різних комунікаційних систем для неформальної комунікації (постійних зустрічей, обмінів посланнями, думками, міркуваннями); управління ідеями є чітко керованим, але непрограмованим, воно виникає на базі загального інтересу або теми, яка об'єднує людей і визначає їх прагнення активно вносити в їх розвиток свій внесок.

У будь-якій системі управління ідеями важливими є засоби їх збору. Найбільш застосовуваними є «ящик для ідей і пропозицій»; кайзен-пропозиції; автоматизовані засоби. У доцифрову епоху пропозиції збирали за допомогою «ящика для ідей і пропозицій», в який автор поміщав ідею, викладену на папері.

Такі бокси стояли в кожному підрозділі (відділі або цеху) підприємства. Використання ящика ідей як засобу їх збору виявило такі обмеження: сам принцип такої системи не прозорий: автор не може відслідкувати повний цикл розгляду ідеї (ідеї можуть бути втрачені або вкрадені, складно аналізувати їх потік, складно давати зворотний зв'язок авторам); ефективність процедур відбору та експертизи пропозицій співробітників стала все більше знижуватися через зростання складності забезпечення об'єктивності і компетентності їх виконання; ящик для пропозицій був позбавлений можливості публічного обговорення ідей всім колективом компанії і їх оперативної реалізації окремими зацікавленими співробітниками; відсутність інформації про підсумки оцінки та впровадження внесених пропозицій, позначалися на мотивації подальшої творчої діяльності авторів.

У системі кайден-пропозицій основний акцент ставиться не на індивідуальній творчості, а на колективній роботі в рамках команд безперервного вдосконалення (так звані «гуртки якості», які об'єднують співробітників окремих підрозділів в неформальні групи). Недоліком такого засобу збору ідей та пропозицій є складність використання для розробки великих продуктових інновацій. Однак цей недолік долається в процесі створення спеціальних венчурних команд і інкубаторів ідей, професійні учасники яких чітко зорієнтовані на пошук в організації перспективних, насамперед, проривних ідей, їх якнайшвидше втілення і просування отриманих результатів на ринок [3].

Зростаюча складність управління ідеями в компаніях зумовила появу і широке поширення спеціальних програмних продуктів [4]. Все різноманіття даних програмних продуктів можна розділити на чотири основні групи.

Перша група об'єднує програми централізованих автоматизованих систем таких як: «біржа ідей», «єдине вікно інновацій», «інформаційний інкубатор інноваційних ідей». Вона дозволяє всім співробітникам реєструватися в якості здобувачів, незалежних експертів, вносити пропозиції без досилання пакета документів на папері, направляти пропозиції на експертизу, стежити за

поточним станом пропозиції [1]. Специфіка цих програм, яка полягає в тому, що їх використання здійснюється в режимі віддаленого доступу, за якого користувач, фізично не володіючи програмою, може реалізувати лише її функціональні можливості, відносить ці програми до числа, так званих, «хмарних сервісів». Друга група об'єднує програми, що базуються на використанні методу соціального рейтингування, який передбачає публічне обговорення поданих пропозицій, їх оцінку і ранжування залежно від підсумків проведеного голосування. Можливості програм цієї групи дозволяють виокремлювати найбільш важливі і цікаві ідеї і, надаючи їм відповідний рейтинг, робити їх реалізацію більш пріоритетною. Третя група програм базується на відборі ідей за допомогою проведення торгів на так званих ринках передбачень, призначених для створення прогнозів різної тематики та отримання на їх основі інформації щодо, наприклад, зміни споживацьких цінностей і ринкових очікувань. Загальна ідеологія побудови програмного забезпечення, що працює з ринками передбачень, полягає в розробці ресурсу, за допомогою якого приймаються ставки учасників стосовно настання тієї або тієї події. [6]. Четверта група програм працюють як інноваційні майданчики, що надають своїм користувачам доступ до функцій з організації мозкових штурмів, проведення нарад, засідань закритих груп, вихід на різні бази даних тощо.

Важливим, на нашу думку є висновок М.Сушко про те, що за використання системи управління бізнес-процесами (за якої управління власне ідеями стає одним із бізнес-процесів компанії), окремий продукт для управління ідеями стає непотрібним. Будь-який співробітник зможе легко щось запропонувати. Ініціатор просто вносить заявку, вона автоматично потрапляє до керівника або співробітника, відповідального за розбір ідей. На етапі збору ідея може також уточнюватися, якщо якісь нюанси незрозумілі [7].

Інформаційні системи для управління ідеями – програмні продукти, які дозволяють співробітникам вносити пропозиції, а керівництву систематично отримувати їх і працювати з ними – набагато зручніші у використанні. Проте й вони не позбавлені обмежуючих характеристик. Зокрема, не в усіх

співробітників є доступ до комп'ютера; не всі володіють електронними програмами для створення креслень або схем з докладними поясненнями. Це вимагає додаткового навчання персоналу [3].

Аналіз досвіду застосування розглянутих засобів збору ідей дав можливість виявити ряд факторів, що перешкоджають активному залученню співробітників в інноваційний процес (незалежно від засобу збору ідей). До їх числа можна віднести: низьку поінформованість працівників; складну процедуру подання та оформлення заявок; тривалий термін розгляду заявок; відсутність доступу до професійних консультацій; страх відмови від розгляду заявок, побоювання критики; низьку залученість бізнес-підрозділів на етапі відбору і оцінки пропозицій; недостатню вмотивованість працівників на впровадження інновацій; недостатній рівень інноваційної культури на підприємстві, в організації, установі; відсутність дієвого механізму контролю за впровадженням пропозицій; труднощі в оцінці економічного ефекту від інновацій. Перспективним вважаємо дослідження питання збору ідей від працівників закладів освіти України.

### **Література:**

1. Долженко Р.А. Концепция организации инновационной деятельности компании (на примере коммерческого банка) / Р.А. Долженко // Финансы и кредит, 2014.– № 33(609). – С.10-16
2. Еремін А. Л. Ноогенез и теория интеллекта / А. Л. Еремін – Краснодар: «Советская Кубань». – 2005. – 356 с.
1. З.Озеров К. Г. Система кайдзен-предложений на «Петро» / К. Г. Озеров [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library/production/kaydzen>
3. Садриев А.Р. Управление знаниями в инновационной деятельности современных компаний / А.Р. Садриев // Управление интеллектуальной собственностью как фактор повышения эффективности развития организаций. – Казань: Казан. ун-т, 2013.– С.23–34.
4. Сас Н. Основи інноваційного управління навчальними закладами : навч.-метод. посіб / Н. Сас. – Полтава : СПДФО Гаража М. Ф. – 2013. – 178 с.
5. Смирнов Ю. Невидимая рука рынка предсказаний! / Ю. Смирнов // Идеи из будущего. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://ideas4future.info>
6. Сушко М. Создание своей системы управления идеями / М. Сушко [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://neaktor.com/blog/2019/05/24 /sistemy-upravlenija>
7. Хомутський Д. Управление идеями: как организовать процесс / Д. Хомутський [Електронний ресурс] // Управление компанией № 8'2005. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-8/index.sht>