



# ПОЛИНА РЫДВАНСКАЯ

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
КОРПОРАТИВНОЙ РАЦИОНАЛИЗАТОРСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И КОММУНИКАЦИОННЫЕ  
ФОРМАТЫ (ОПЫТ РОССИЙСКИХ СРЕДНИХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ)**

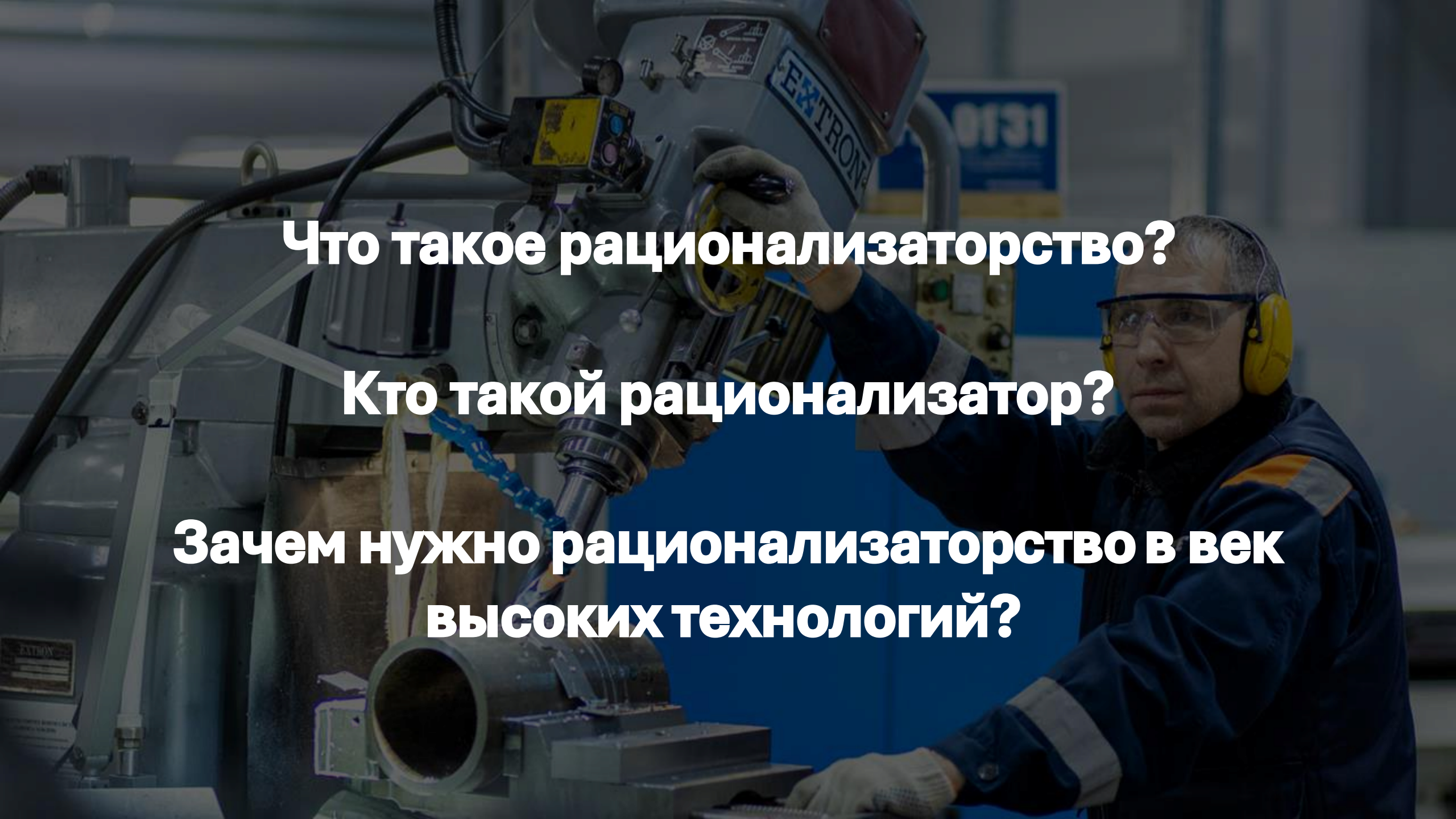


**2024**

10 апреля - онлайн  
12 апреля - очно, Москва

**КОНФЕРЕНЦИЯ  
ФАСИЛИТАТОРОВ**

[www.facilitators.ru](http://www.facilitators.ru)

A worker in a blue uniform and safety gear is operating a large industrial machine. The machine has 'EXTRON' written on it. The worker is wearing a blue jacket with reflective stripes, safety glasses, and yellow earplugs. He is holding a yellow handle on the machine. The background is a factory setting with a blue sign that says '0131'.

**Что такое рационализаторство?**

**Кто такой рационализатор?**

**Зачем нужно рационализаторство в век  
высоких технологий?**



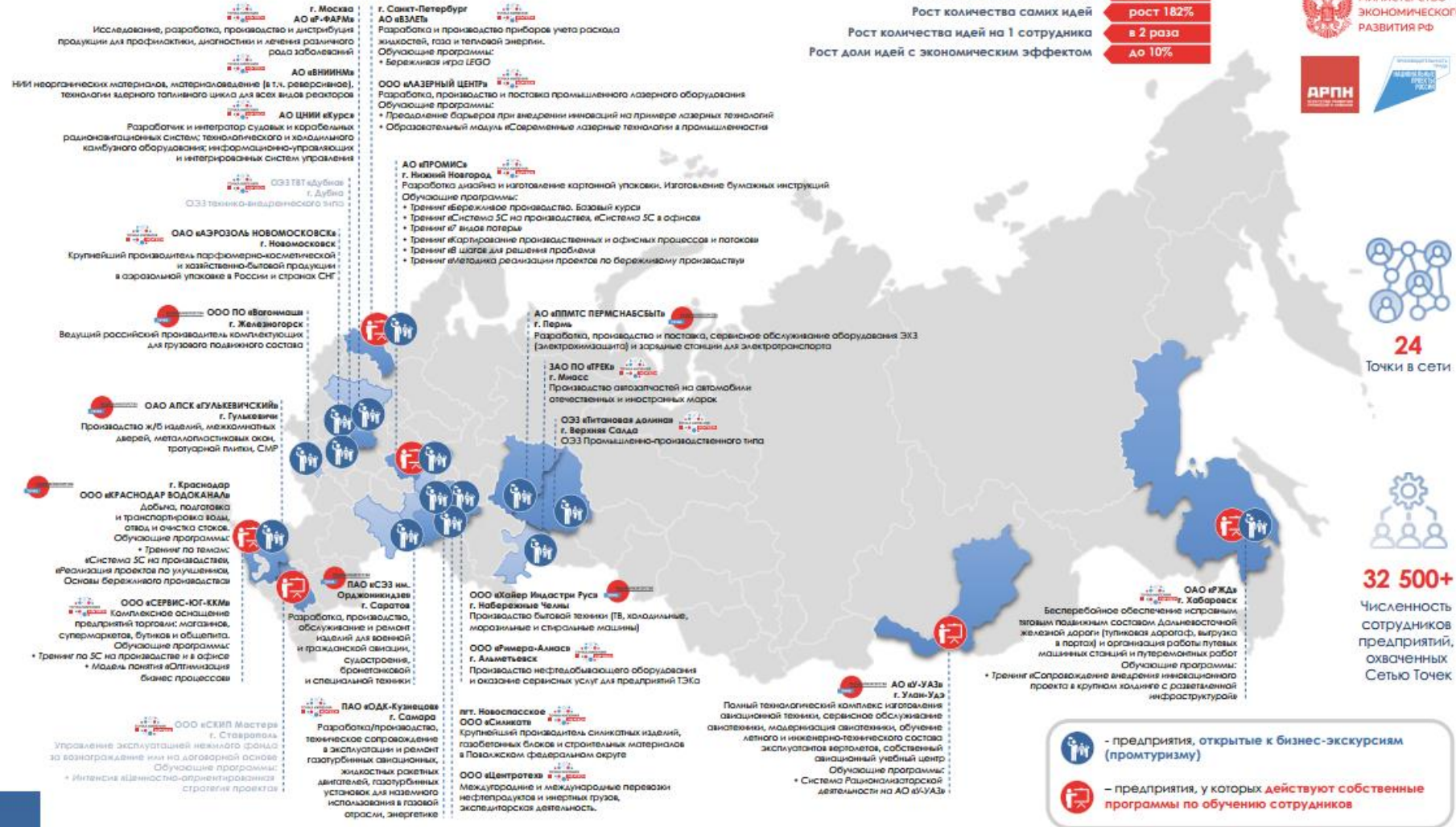
# Полина Рыдванская

- С 2015 года в фасилитации
- 100+ сессий
- 3 федеральных проектных интенсива (количество организаций-участников от 20)
- Кол-во участников сессии – от 6 до 110 человек
- Автор собственной «Школы модераторов»
- Предприниматель (запускаю 3й проект)
- Эксперт по work-place innovations, внутренние инновации и рационализаторство на производстве
- **Методолог и спикер 2х видео-курсов по корпоративному рационализаторству для национального проекта «Производительность труда»**



# СЕТЬ ТОЧЕК КИПЕНИЯ HI-TECH И ТОЧЕК РАЦИОНАЛИЗАТОРСТВА

Рост доли новых авторов **в 2,5 раза**  
 Рост количества самих идей **рост 182%**  
 Рост количества идей на 1 сотрудника **в 2 раза**  
 Рост доли идей с экономическим эффектом **до 10%**



О ПРОЕКТЕ





# Часть 1

Проект и его задачи

# Точка 0 2021 год



---

**Задача** - воскресить рационализаторство на производстве и сделать его снова престижным за минимум времени и средств

---

**Задача\*** - адаптировать / доработать формат городской Точки кипения под производственную сферу

---

**ЦА** - почти любые предприятия базовых несырьевых отраслей экономики + региональные профильные институты развития

---

**Инструмент** - вторжение в коммуникационную среду и подсадка гена открытой горизонтальной коммуникации

---

**Формат** - пространство для коллективной работы "Точка кипения"

---

**Рамка** - нацпроект, экономическая природа конечного результата

- Это дешевле, чем консалтинг, экспертиза и тренинги
- Попытка применения нестандартного подхода (человекоцентризм, ценности свободы, открытости, проб, творчества, самовыражения)
- Эксперимент для создания последующих социально-гуманитарных эффектов



# Почему инструмент вторжения, почему в коммуникационную среду?

## I. Природа феномена рационализаторства:

1. **Внутренняя** производственная задача
2. Требуется **знания процесса** и окружающих условий
3. Требуется бережного отношения к авторам и организации системы вокруг них
4. Требуется специализированных процессов и людей (рацоргов)

## II. Производственная культура:

- Базовая роль «**винтик в системе**»
- Базовый процесс **повторяемый**
- **Режим** и невозможность распоряжаться своим трудовым временем

## III. Страхи рационализатора:

1. **Украдут**
2. Засмеют
3. Накажут
4. Заставят делать
5. Работы меня уволят

## I. Природа феномена Точки кипения:

1. Ценность **открытой** горизонтальной коммуникации **на стыке** разных сообществ
2. Свобода **эксперимента**, новое мышление
3. Требуется от авторов самоорганизации и настройки на повестку сообществ
4. Требуется от авторов и организаторов настройки процессов под интересы сообществ

## II. Культура форсайта и работы с будущим:

- Базовая роль «**лидер с личной ответственностью**»
- Базовый процесс «**новизна**», неизвестность, неопределенность
- Максимальная **гибкость**, открытость, возможность использовать пространство под себя и свои цели

## III. Эффекты формата в сети:

1. Синергия
2. Сгущение
3. Шэринг идей
4. Командность, поддержка единомышленников

- 
- Точка попадает под прямое влияние корпоративной производственной культуры
  - Чтобы не быть отторгнутой, разворачивается вовнутрь
  - Первые устойчивые эффекты от правильно организованной коммуникации увеличивают мандат на эксперимент
  - Разворот в сторону внешнего мира и формирование запроса на расширение повестки

# Процесс

- **Длительность - 3 года (2021-2022-2023 гг.)**
- **Разработано 2 формата пространства**
  - Точка кипения Hi-Tech (180-1000 кв.м.)
  - Точка рационализаторства (50-150 кв.м.)
- **Открыто 22 Точки в 3 потока**
- **Описано 2 стандарта деятельности с ролями в команде-носителе формата**
- **Описаны 4 уровня зрелости рацдеятельности, прототип системы диагностики**
- **Как двигались:**
  - 1 экспериментальный поток на 14 Точек
  - Разработка и запуск облегченного формата, тест на 2 потоке
  - к 3 му потоку описаны стандарты, планы мероприятий, планы обучения команд






A group of people, including men and women, are gathered around a table. They are wearing safety vests (orange and blue) and lanyards. One man in the foreground is wearing a white face mask. They are looking at and interacting with several blue trays filled with small, colorful objects, possibly beads or blocks. One man in the background is holding a clear plastic cup. The setting appears to be an indoor event or workshop.

# Часть 2

Причем тут фасилитация



# Как все случилось

1. Обучение основам фасилитации и запуску новых форматов коллективной деятельности
2. Обнаружение существенной проблемы в предметной области (у команд), на которую предстояло влиять
3. Превращение основной задачи в методологическую
4. Сборка методологии на этом же профсообществе
5. Соединение технологии Точки и методологии управления рацдеятельностью

Как? - через проектную работу с командами и КРУПНЫЕ СОБЫТИЯ - ...

---



# 5-дневный интенсив Присвоение модели функционирования пространства Точки

Что делали:

- Дизайн-мышление "Образ Точки"
- Сессия "Объект-Субъект-Процесс"
- Сессия "Сервисы Точки"
- Speed-dating со стартапами (тест, внешние инновации)
- Проектирование открытий Точек и первых мероприятий

Результат:

- Все спроектировали кастомную модель Точки (внутренний заказчик, первые задачи, пробные мероприятия)
- Заложили фундамент нового сообщества с хорошей плотностью связей

2021 год, Архипелаг, Великий Новгород



## 2-дневная школа модераторов "Основы модерации коллективных сессий"

- Общий подход, ценности, эффекты
- Работа с модерационными картами
- Me We Us
- Кластеризация мнений группы
- Рейтингование, голосование
- Динамическая фасилитация
- Майнд-мэп

**Цель:** помочь собирать и анализировать поле мнений, вывести из позиции эксперта в позицию фасилитатора, помочь преодолеть бич дискуссий и споров

2021 год, Баркемп, Санкт-Петербург







## 2,5-дневный интенсив

### Первая сборка и описание деятельностного поля

Что делали:

- 1) Команды делились, кто как работает с РД. Это было хорошее погружение / **презентации команд по шаблону = актуализация опыта всей группы**
- 2) Сложили первый вариант описания деятельностного поля / **Me We Us и кластеризация**
- 3) Выделили ключевые блоки работы / **простое индивидуальное рейтингование**
- 4) Выделили поддерживающие блоки / **простое индивидуальное голосование**
- 5) Соотнесли с нормативным полем "Что надо описать и закрепить (термины РП, ППУ, приоритеты и запросы на улучшения), что надо пересматривать (система материальной и нематериальной мотивации), что должно остаться гибким (коммуникационная стратегия), "другое" / **динамическая фасилитация по 4 рубрикам, рубрики сделали тут же в моменте**

Результат: многие наглядно увидели, каких блоков просто нет, какие сильно западают. Все увидели полную картину того, что составляет РД. Отсюда уже стало расти понимание того, как этим управлять. В том числе через инструмент Точки.

Разбили миф о том, что удачная РД - это когда мы нашли кнопку на сотруднике, включили его и он наконец-то приносит много крутых идей. РД - это не сотрудники плохие. РД - это система с элементами, которые должны работать, как единый механизм.

Сторона фасилитации: все делали через основные инструменты, где успевали, рефлексировали инструментарий с командами, **ОС - никогда ранее не видели такого эффективного процесса с таким количеством участников.**

2022, Точка кипения Hi-Tech - ПАО "ОДК Кузнецов", Самара





## 3-дневный интенсив Построение процесса управления системой элементов

1. Играли в процесс, выявляли его затыки и основные функциональные роли
2. Для того, чтобы ухватить суть цепочки процессов, искали метафору
3. Нашли - "воронка идей". Из нее родилось понимание "жизненного цикла идеи", который лежит в основе механизма работы с идеями сотрудников.
4. Увидели, каким ролями он обеспечивается, проанализировали их интересы, потребности и ограничения (пример: эксперт)

2022, Архипелаг, Севастополь



## 4-дневный интенсив

### Как управлять жизненным циклом идеи

- Сессия по быстрому обмену опытом в формате speed-dating по шаблону с вопросами
- Проектная сессия по описанию эталонного процесса управления потоком идей с подробным разбором каждого этапа
- Деловая игра, моделирующая процесс генерации и реализации идей
- Экспертная сессия по управлению потоком идей
- Экспертные сессии по использованию IT-систем и автоматизации управления потоком идей
- Первый подход к пониманию уровней зрелости

2022, Екатеринбург, Кубок по рационализации





## 2-дневный интенсив в Москве

### План мероприятий Точки по повышению уровня зрелости РД

- Сессия по быстрому обмену опытом в формате speed-dating по шаблону с вопросами
- Экспертные сессии по работе с идеями и поиску проблем
- Ярмарка: команды экспонировали свое видение процессов РД и процессов в Точке (получили много ОС)
- Формулирование запроса на объективную диагностику уровня зрелости
- Новый виток проектирования мероприятий в Точках; привлечение экспертов смежных областей с экспертными оценочными листами

2023, Точка кипения - Москва



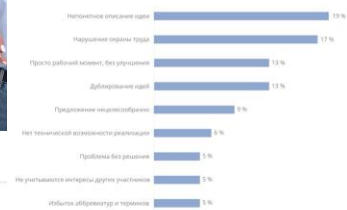
2023, лето, Москва

## 1. "Путь рационализатора: от идеи до внедрения"

Движение рационализаторов



### ● Распространенные ошибки



### ● Универсальный алгоритм



## 2. "Управление рационализаторской деятельностью: как превратить сотрудников в рационализаторов"

Курс  
УПРАВЛЕНИЕ  
РАЦИОНАЛИЗАТОРСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ:  
КАК  
СОТРА  
В РА

### ● Правила «меж двух огней», или советы бывалых рацоргов

- Правила превыше всего, но без формализма
- Дружелюбие без панибратства
- Рацорг — руководитель РД
- Навыки общения и убеждения не лишние
- Сложные вопросы можно выносить на уровень выше
- Глубокое погружение в каждую проблему



# Система диагностики и описания 4 уровней зрелости РД

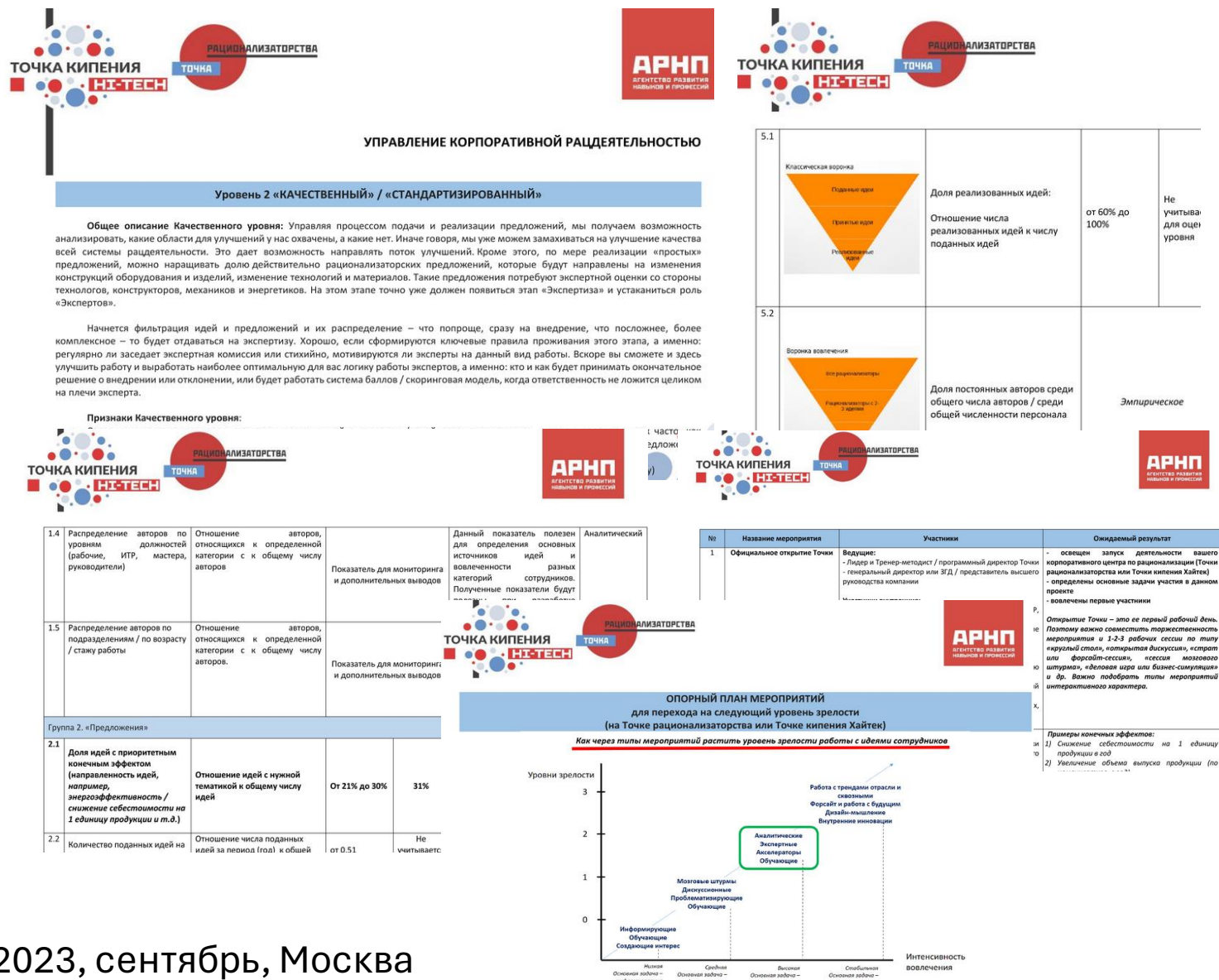
1. **Описание уровня:** общее, миссия, акценты, задачи команды

2. **Метрики уровня** - обязательные для перехода и аналитические, для мониторинга

3. **Связь мероприятий Точки** и показателей вовлеченности

4. **Опорный план мероприятий,** соответствующий уровню зрелости

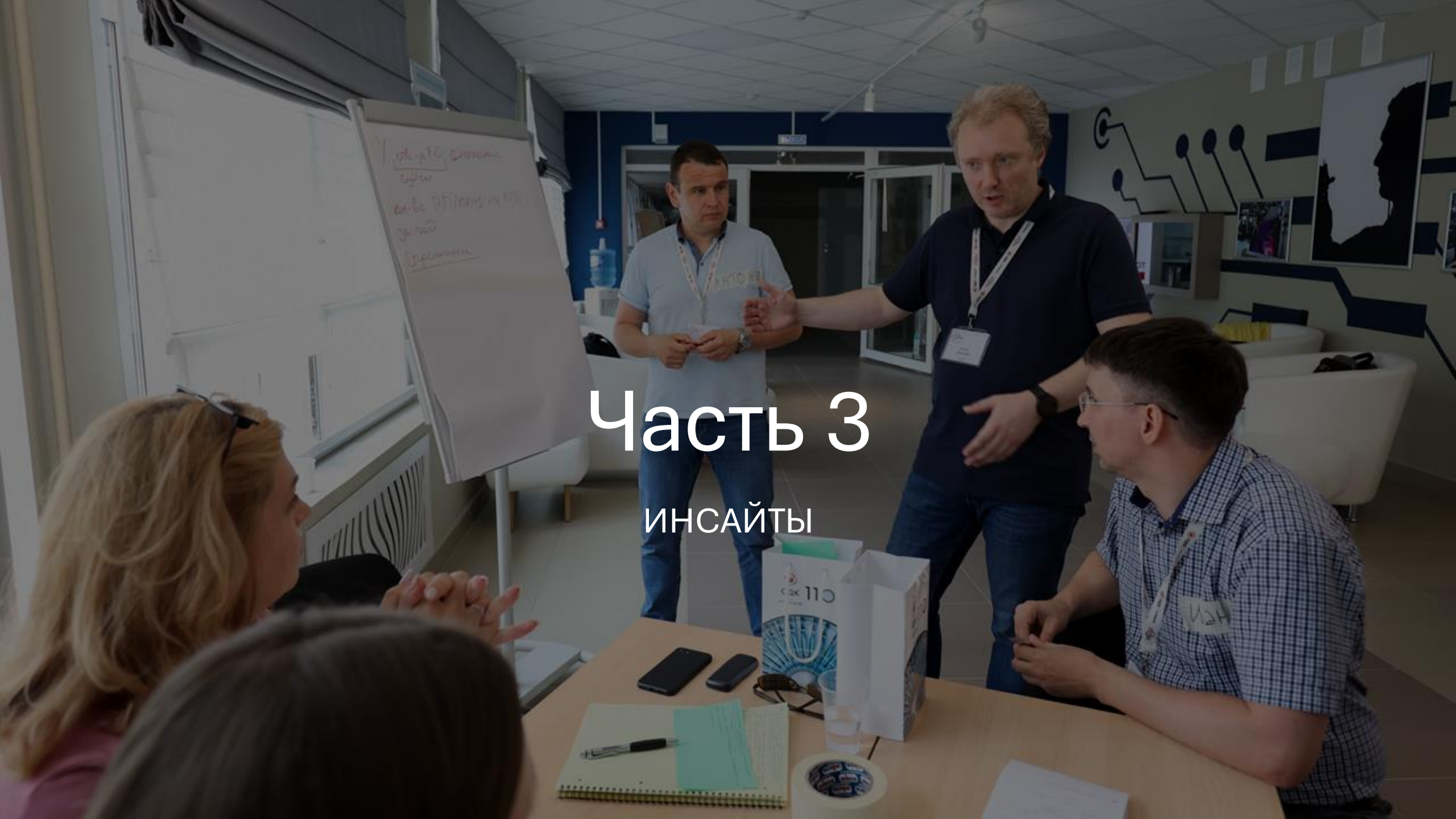
Всего 4 уровня зрелости



2023, сентябрь, Москва

# Часть 3

## ИНСАЙТЫ



# Инсайт #1

## МАТЕМАТИКИ С НОВА ПРАВЫ

**Экспертное знание 1-3 носителей при желании можно заменить на объединенное и воссозданное знание на порядок большего числа людей, которые не так экспертны, но имеют субъективный опыт в данной деятельности.**

Методологический кейс: про то, как собрать на сообществе людей, объединенных условным участием в условном проекте, методологию управления сложной деятельностью в корпоративном организме. Для меня это стало именно опытным методологической сборки экспертного материала на не очень экспертном сообществе (*мерцающем* - где-то опыта совсем мало, где-то больше, где-то средне). То есть рождение прототипа продукта, которым могут пользоваться +- все предприятия, произошло на случайной и точно нерепрезентативной выборке в 20+ *каких-то* предприятий.



# Инсайт #2 **Урри! Где у него кнопка?!**



**Фокус на фигуре рационализатора из потребительской позиции заставляет искать Кнопку. Чтобы ответить на вопрос "как бы так сманипулировать, чтоб они наконец тащили нормальные идеи?!". Рационализатор - не Электроник. Он тоже человек. И ему нужна среда или как минимум выстроенный процесс, который обеспечивается понятными нормами и ключевыми ролями.**

Нету волшебной пилюли, есть микстура / витамины, которые надо принимать. Управление РД - не быстрый забег, а длительный марафон. И не все к нему готовы. Но кто готов и начал строить систему, налаживать и создавать процессы - получили дополнительные инсайты по собственному предприятию, карьерный рост и опыт строительства системы управления. После чего *увидели*, зачем им нужна Точка и какой это классный инструмент.

# Инсайт #3

**В любом проекте есть место для души**

Метод фасилитации, с которым я уже сроднилась, позволил преодолеть формализм, который часто встречается в подобных проектах. Именно этот подход, душевный и технологичный,

- Позволяет создать атмосферу
- Настроить среду
- Зарядить людей на кайф
- И взять барьер сложной задачи



# Спасибо за внимание!

Полина Рыдванская

+79912303609

[Polina23@polina23.ru](mailto:Polina23@polina23.ru)



@PolinaRydvanskaya