

Фабрика идей в ЕВРАЗе:

как предложения сотрудников помогают компании зарабатывать

НА КОНЕЦ 2021 ГОДА ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ЕВРАЗА СОСТАВЛЯЛА БОЛЕЕ 71 ТЫС. ЧЕЛОВЕК. ЕВРАЗ ВСЕГДА СТРЕМИЛСЯ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНЫЕ НАВЫКИ СВОИХ РАБОТНИКОВ, СЧИТАЯ, ЧТО ТЕМ САМЫМ ИНВЕСТИРУЕТ В БУДУЩЕЕ КОМПАНИИ. ПОТОМУ ДЛЯ КОМПАНИИ ОЧЕНЬ ВАЖНО СОЗДАТЬ ТАКУЮ РАБОЧУЮ СРЕДУ, В КОТОРОЙ РАБОТНИКИ СМОГУТ ПОЛНОСТЬЮ РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ. «РАБОТА С ИДЕЯМИ И РАЦПРЕДЛОЖЕНИЯМИ СОТРУДНИКОВ», – ДЛЯ МЕТАЛЛУРГОВ НЕ ПРОСТО КРАСИВЫЕ СЛОВА, А РЕАЛЬНОСТЬ, КОТОРАЯ ВОВЛЕКАЕТ ЛЮДЕЙ В РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ И ПРИНОСИТ СУЩЕСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, ПРИ ЭТОМ ПОДАТЬ СВОЮ ИДЕЮ МОЖЕТ АБСОЛЮТНО КАЖДЫЙ СОТРУДНИК. ПРЕДЛОЖЕНИЯ МОГУТ БЫТЬ НАПРАВЛЕННЫ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА, ПОВЫШЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА, СНИЖЕНИЕ ПРОСТОЕВ, УМЕНЬШЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ, РАСХОДА ЭНЕРГОРЕСУРСОВ, ИЗНОСА ОБОРУДОВАНИЯ И Т.Д. ЭФФЕКТЫ ОТ ВНЕДРЕННЫХ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЕВРАЗА УЛУЧШЕНИЙ ИСЧИСЛЯЮТСЯ МИЛЛИАРДАМИ РУБЛЕЙ. С 2016 ГОДА НАЧАЛОСЬ ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТА «ФАБРИКА ИДЕЙ». БЛАГОДАРЯ ЕМУ АКТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ ВЫРОСЛА МНОГОКРАТНО: ЕСЛИ ПРИ СТАРТЕ ПРОЕКТА БЫЛО ПОДАНО ОКОЛО 1 ТЫС. ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЯМ ЗА ГОД, ТО ЗА 2021 ГОД ПО ВСЕЙ КОМПАНИИ ЭТОТ ПОКАЗАТЕЛЬ ПРЕВЫСИЛ 100 ТЫС. ПРЕДЛОЖЕНИЙ. О ТОМ, ЧТО ТАКОЕ «ФАБРИКА ИДЕЙ», КАКИЕ ЗАДАЧИ ОНА РЕШАЕТ, С ЧЕГО НАЧИНАЛСЯ ПРОЕКТ ПО ЕЕ СОЗДАНИЮ И КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ БЫЛИ ДОСТИГНУТЫ, РАССКАЗАЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ ЕВРАЗА ВАДИМ СОЛОДКОВ И РУКОВОДИТЕЛЬ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯ «СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ» АО «ТЕКОРА» ТАТЬЯНА КУЗНЕЦОВА

AT THE END OF 2021, THE NUMBER OF EVRAZ EMPLOYEES WAS MORE THAN 71 THOUSAND PEOPLE. EVRAZ HAS ALWAYS STRIVED TO IMPROVE THE PROFESSIONAL AND PERSONAL SKILLS OF ITS EMPLOYEES, BELIEVING THAT BY DOING SO IT INVESTS IN THE FUTURE OF THE COMPANY. THEREFORE, IT IS VERY IMPORTANT FOR THE COMPANY TO CREATE SUCH A WORKING ENVIRONMENT IN WHICH EMPLOYEES CAN REALIZE THEIR FULL POTENTIAL. "WORKING WITH THE IDEAS AND RATIONALIZATION PROPOSALS OF EMPLOYEES" FOR METALLURGISTS ARE NOT JUST PRETTY WORDS, BUT A REALITY THAT INVOLVES PEOPLE IN THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY AND BRINGS A SIGNIFICANT ECONOMIC EFFECT, WHILE ABSOLUTELY EVERY EMPLOYEE CAN PITCH HIS IDEA. SUGGESTIONS CAN BE AIMED AT IMPROVING THE WORK PROCESS AND PRODUCTION SAFETY, REDUCING DOWNTIME AND THE ECOLOGICAL BURDEN ON THE ENVIRONMENT, ENERGY CONSUMPTION AND EQUIPMENT WEAR, ETC. THE EFFECTS OF THE IMPROVEMENTS IMPLEMENTED AT EVRAZ ENTERPRISES AMOUNT TO BILLIONS OF RUBLES. SINCE 2016, THE IMPLEMENTATION OF THE "IDEA FACTORY" TOOL HAS BEGUN. THANKS TO IT, THE ACTIVITY OF EMPLOYEES HAS INCREASED MANY TIMES OVER: IF AT THE START OF THE PROJECT ABOUT 1 THOUSAND PROPOSALS FOR IMPROVEMENTS WERE SUBMITTED PER YEAR, THEN IN 2021 THIS FIGURE EXCEEDED 100 THOUSAND PROPOSALS THROUGHOUT THE COMPANY. VADIM SOLODKOV, HEAD OF THE EVRAZ BUSINESS SYSTEM DEVELOPMENT CENTER AND HEAD OF THE INNOVATIVE ACTIVITY MANAGEMENT SYSTEMS BUSINESS AREA OF JSC TEKORA TATYANA KUZNETSOVA TOLD ABOUT WHAT IS THE "FACTORY OF IDEAS", WHAT TASKS DOES IT SOLVE AND HOW DID THE PROJECT FOR ITS CREATION BEGIN AND WHAT RESULTS WERE ACHIEVED

Ключевые слова: металлургия, кадры, управление идеями, рационализаторское предложение, эффективность работы компании.



Вадим Солодков

руководитель
центра развития
Бизнес-системы
ЕВРАЗа



Татьяна Кузнецова

руководитель
бизнес-направления
«Системы управления
инновационной
деятельностью»
АО «ТЕКОРА»

УДК 331.108



ЕВРАЗ – вертикально-интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания с активами в России, США, Канаде, Чехии, Казахстане. Компания входит в число мировых лидеров по объемам производства стали. В 2021 году ЕВРАЗ произвел 13,6 млн тонн стали

○ **Вадим, расскажите, с чего все началось? Когда в вашей компании было принято решение работать с идеями и предложениями сотрудников?**



Вадим: Неравнодушные сотрудники, искренне радеющие за свое дело, есть всегда и везде, и предприятия ЕВРАЗа не исключение. Работа с рацпредложениями велась на комбинатах компании с незапамятных времен, но кардинальные перемены начались в 2016 году, когда мы запустили «Фабрику идей». Именно тогда мы предложили сотрудникам простую и понятную схему подачи предложений по улучшениям.

Важно отметить, что «Фабрика идей» – это базовый инструмент Бизнес-системы ЕВРАЗа, внутренней культуры компании, нашего корпоративного подхода к работе, в основе которого лежит принцип постоянного совершенствования.

○ **А когда в ЕВРАЗе поняли, что необходим инструмент для автоматизации работы с инновациями?**



Вадим: Дискуссия о необходимости автоматизированной системы управления предложениями сотрудников велась на разных площадках с начала 2019 года. К этому времени «Фабрика идей»

была запущена на большинстве производственных активов, подача предложений исчислялась десятками тысяч, и справиться с этим валом с помощью таблиц Excel стало достаточно проблематично.

Мы начали изучать существующие предложения на рынке, опыт других компаний, «вживую» ознакомились с работающими системами у коллег-металлургов. Наши выводы мы представили на Совете по Бизнес-системе ЕВРАЗа. Руководством компании было принято решение о переходе на цифровую систему. Так проект продолжил развиваться на новой ИТ-платформе и получил обновленное название – «Фабрика идей 2.0».

○ **Какие требования предъявлялись к системе и каким образом выбиралась ИТ-компания для реализации этого проекта?**



Вадим: Простой и удобный для пользователя интерфейс, широкий перечень базовых настроек, гибкость системы для дополнительных задач, устойчивость при одновременной работе нескольких тысяч и даже

десятков тысяч пользователей. По этим и не только критериям мы выполнили оценку решений от нескольких компаний, оценили ресурсы для реализации такого проекта собственными силами и в итоге выбрали компанию «ТЕКОРА».

○ **Татьяна, платформа, на которой создана «Фабрика идей» ЕВРАЗа – это готовое стандартное решение?**



Татьяна: В качестве платформы «Фабрики идей 2.0» используется наше готовое ИТ-решение – система «4И»: Информационный Инкубатор Инновационных Идей.

Система предназначена для сбора и обработки предложений по совершенствованию и развитию бизнеса. С ее помощью любая компания может создать у себя единое пространство для работы со всеми типами предложений, будь то идеи сотрудников, рацпредложения, кайдзены или проекты от внешних авторов. В «4И» мы реализовали все основные инструменты, необходимые на каждом этапе работы с идеями: начиная от создания черновика предложения и его подачи, прохождения экспертизы, голосования, принятия решения о внедрении и заканчивая контролем реализации и учетом фактических эффектов.

При внедрении системы в крупных холдингах с территориально удаленными дивизионами всегда необходима тонкая настройка. Так и в рамках этого проекта мы проводили настройку и адаптацию системы «4И» под корпоративные процессы ЕВРАЗа.

○ **Система как-то дорабатывалась под нужды заказчика?**



Татьяна: Да, мы реализовали ряд доработок. Так, например, для проектной команды ЕВРАЗа было крайне важным обеспечить возможность подачи идей всем

сотрудникам компании, а их на сегодняшней день свыше 71 тысячи человек. И большое количество сотрудников не имеют персональных рабочих мест, но именно они находятся в центре производственных процессов, видят проблемы непосредственно на местах их появления, а также и возможности по улучшению, совершенствованию процессов и сокращению трудозатрат. Потому нами была реализована интеграция с корпоративным чат-ботом

и мобильным приложением, чтобы у каждого сотрудника ЕВРАЗа, даже если он находится «в полях», была возможность быстро и без затруднений отправить свою идею.

Еще была интересная разработка: «Доска решения проблем» – виджет, позволяющий контролировать работу с проблемами: отслеживать сроки, ответственных и просрочку по решению проблем.

Также мы осуществили интеграцию с корпоративной BI и кадровой системами, чтобы обеспечить возможность формирования прозрачной отчетности для всех дивизионов компании.

Вадим, расскажите о ходе реализации проекта. Все ли шло по плану, все ли задачи были решены?



Вадим: В любом проекте есть отклонения от графика, и наш не стал исключением. Главный выученный урок – атмосфера доверия и взаимовыручки. У специалистов из компании «ТЕКОРА» и ЕВРАЗа

сложилась рабочая партнерские отношения, которые помогают решать любые проблемы проекта.

Вадим, когда вы начали реализацию проекта «Фабрика идей 2.0», в ЕВРАЗе уже внедрялась методология разработки Agile. Расскажите, повлияла ли эта методология на ход работ по проекту, и если да, то каким образом?



Вадим: Еще до официального старта нашего проекта, мы договорились с коллегами из компании «ТЕКОРА», что пойдём по методологии Agile. На практике оказалось, что у наших компаний отличается применение

этого подхода. После обучения проектной команды и калибровки по основным вопросам, недочеты в работе были устранены. Agile помогает идти в хорошем темпе, цикл «полупродукт – обратная связь – доработка» сжимается и можно не тратить время на бесконечные согласования отдельных элементов. Немаловажен и факт взаимного доверия в работе, когда отношения важнее инструкций и регламентов.

Татьяна, а как вы оцениваете этот проект? Насколько он был сложным для вашей команды? Какие были нюансы, возможно, подводные камни?



Татьяна: Проект был непростым, но очень интересным. Все дивизионы работают по-разному, нам потребовалось проанализировать бизнес-процессы каждого дивизиона и совместно с коллегами из ЕВРАЗа унифицировать их в единой системе.

Кроме того, система является высоконагруженной: в течение дня ее использует порядка тысячи пользователей, а ежедневный прирост количества предложений измеряется сотнями. А с учетом внедренной в ЕВРАЗ методологии Agile, нам пришлось вносить изменения вживую прямо на работающей системе, не допуская простоя и появления новых ошибок. Как вы понимаете, права на ошибку у нас не было и нам приходилось действовать быстро и аккуратно.

Вадим, а как люди восприняли новую систему? Как вовлекались сотрудники компании в процесс подачи идей?



Вадим: Перед тем, как подключить всю компанию, мы в течение четырех месяцев пилировали продукт в нескольких крупных подразделениях с охватом порядка 6,5 тысячи сотрудников. Как и все новое, наша система не сразу нашла положительный отклик у всех коллег. Мы много работали над обратной связью. Благодаря тесному контакту с пользователями и оперативному устранению замечаний сотрудники постепенно вовлеклись в новый процесс работы с предложениями и по достоинству оценили продукт компании «ТЕКОРА».

Есть ли в ЕВРАЗе какая-то система мотивации, может быть, система материального поощрения рационализаторов?



Вадим: В зависимости от величины экономического эффекта от внедренного предложения, сотрудник может получить вознаграждение в размере до 10 средних заработных плат. У нас предусмотрены выплаты специалистам, осуществляющим экспертизу предложений, проводятся различные конкурсы с материальной мотивацией за призовые места. В случае если предложение сотрудника признано рационализаторским, он получает дополнительное поощрение.

Вадим, сколько лет работает «Фабрика идей» и какие результаты получены? Рассчитывался ли экономический эффект от реализации полученных предложений?



Вадим: В первых подразделениях компании «Фабрика идей» была запущена в 2016 году, и с тех пор подано более 270 тысяч предложений, из них реализовано порядка 140 тысяч. В ЕВРАЗе принято решение, что «Фабрика идей» – это единое окно для всех типов предложений сотрудников, независимо от потенциала, и только за прошедший год эффект от их реализации составил порядка 20 млрд рублей.

Татьяна, а как вы оцениваете успешность этого проекта с точки зрения ИТ-компаний? Есть ли какие-то моменты, которыми вы особенно гордитесь?



Татьяна: Мы гордимся каждым своим проектом. Все они очень разные и запоминающиеся, потому что наши заказчики – это компании из разных сфер экономики, каждая со своими бизнес-процессами, со своей внутренней корпоративной культурой. И, конечно, поэтому у любого внедрения системы «4И» есть свои особенности, настройка системы проходит с учетом бизнес-процессов заказчика, и для многих компаний мы реализуем индивидуальные доработки. Так было и в процессе реализации проекта ЕВРАЗа. Специально для проекта «Фабрика идей» мы разработали модуль «Зона ответственности». И мы гордимся им, потому что получилась очень классная и удобная штука! Этот модуль обеспечивает гибкую настройку распределения прав доступа. Объясню проще: в структуру ЕВРАЗа входит большое количество подразделений, и у каждого из них должен был быть свой уровень доступа к системе, и нам потребовалось разграничить права на просмотр и редактирование информации, размещенной в разных дивизионах, и к отчетности, формируемой в системе. Чтобы решить эту задачу, мы и разработали модуль «Зона ответственности», который позволяет очень гибко настраивать права доступа для каждого дивизиона.

Также успешность этого проекта можно оценить по тому, насколько глубоко система интегрирована в ИТ-инфраструктуру ЕВРАЗа. Все реализованные нами интеграции позволили сделать ее неотъемлемой частью инфраструктуры. Система стала не «пятым колесом в телеге», а реально работающим инструментом, который помогает сотрудникам ЕВРАЗа улучшить свою компанию. Мы очень рады, что система живет, активно используется сотрудниками и приносит ощутимые экономические результаты.

Есть ли планы дальнейшего развития «Фабрики идей»? Возможно, система будет применяться для решения каких-то новых задач?



Вадим: Аппетит приходит во время еды! После запуска системы в промышленную эксплуатацию весной 2021 года мы постоянно получаем запросы от коллег на расширение функционала, и сейчас у нас запущено несколько проектов развития:

внедрение «Фабрики идей» в корпоративное мобильное приложение ЕВРАЗа, автоматическое формирование документов на оплату и передача данных по вознаграждениям, интеграция с информационной системой блока по Охране труда, промышленной безопасности и экологии, для работы с рисками и т.д.



Татьяна: Да, Вадим уже упомянул многие из запланированных доработок. Наверное, остановлюсь чуть подробнее на некоторых из них. Например, будет интересная разработка модуля «Технический совет». Он будет предназначен для оптимизации процесса рассмотрения перечня опубликованных идей экспертным советом и принятия решения об их дальнейшей доработке или реализации.

В этом ключе будет интересно рассказать о запланированной интеграции с корпоративной СЭД. Реализация этой интеграции позволит снизить количество используемой бумаги. Решения, принятые техническим советом, будут автоматически передаваться в СЭД для проведения процедуры согласования и утверждения решений на выплату вознаграждений сотрудникам.

Также мы будем осуществлять интеграцию системы с проектом «Охота на риски» – мобильным приложением, которое помогает выявлять и ликвидировать риски на производстве. Этот уникальный проект позволяет в режиме геймификации повышать культуру безопасности работников. Суть планируемой интеграции в том, что у сотрудников будет возможность подать сообщение о найденном риске через интерфейс «Фабрики идей». И наоборот, проблемы, зафиксированные через приложение «Охота на риски», будут передаваться в «Фабрику идей» для дальнейшей проработки и поиска решения.

Еще одна запланированная интеграция – настройка взаимодействия «Фабрики идей» с корпоративным Azure ЕВРАЗа для переноса предложений, которые помечены в «Фабрике» как «Дебюрократизация». В эту категорию попадают предложения, направленные на оптимизацию управленческих процессов и сокращение бумажного документооборота. ●

KEYWORDS: metallurgy, personnel, managing ideas, innovation proposal, efficiency of the company.