
Uśpiony potencjał

Jak obudzić innowatorów
wśród pracowników?



Tytułem wstępu

Z radością i dumą przedstawiamy Państwu pierwszą publikację przygotowaną w ramach współpracy partnerów i podmiotów zewnętrznych Koalicji na rzecz Polskich Innowacji, która prezentuje różnorodne formy realizacji innowacji pracowniczych. Jestem przekonana, że ten wyjątkowy materiał pozwoli wszystkim, którzy szukają inspiracji, znaleźć wiele ciekawych, bardzo konkretnych przykładów tego, jak w różnych organizacjach wdrażane są rozwiązania, dzięki którym zwiększa się kreatywność i zaangażowanie pracowników.

W dobie poszukiwania modeli biznesowych, które pozwalają na osiągnięcie przewag konkurencyjnych, dzielenie się wiedzą jest unikalnym modelem, który pozwala nam uczyć się i rozwijać o wiele szybciej. Wierzimy, że model współpracy i wzajemnej inspiracji, który w ramach KPI realizujemy na co dzień, daje najlepsze rezultaty i pozwala naszym organizacjom dokonywać „żabiego skoku” oraz rozwijać nas samych. Zebrane w tej publikacji przykłady są dowodem na to, że innowacje pracownicze mogą być realizowane w firmie działającej w każdej branży, a wielość zastosowanych modeli pozwala na elastyczne podejście i wybór oraz dopasowanie rozwiązań do specyfiki wyzwań, przed którymi stoi nasza firma.

Przegląd różnorodnych praktyk pozwala na analizę różnych podejść i filozofii (od gamifikacji po akceleratorzy). Jestem przekonana, że taka dawka wiedzy i praktycznego podejścia będzie dla Państwa wyjątkową okazją do poszerzenia wiedzy o tym, jak zaangażowanie organizacji w rozwój innowacji pracowniczych wpływa na wiele jej obszarów i może stać się również odpowiedzią na kilka kluczowych wyzwań, przed jakimi stoją dziś ambitne przedsiębiorstwa.

Z publikacji dowiedzą się Państwo nie tylko, jak dzięki różnorodnym mechanizmom (inicjatywom społecznym /Henkel/, autorskiej metodologii PACE /ING/, Laboratorium Innowacji /Wolters Kluwer) udaje się zachęcać pracowników do nowych aktywności, łączyć ich w twórcze zespoły, które wypracowują nowe rozwiązania ale również, jak dzięki takim programom jak Innovate@Poland /PwC/ można zredukować niemal do zera odejścia innowatorów z organizacji.

Specyfika organizacji oraz idące w ślad za tym określone oczekiwania pracowników determinują kształt programów, które często mają lokalny charakter i są wynikiem oddolnej inicjatywy, jak Wymóżdżaton /IBM/. Czasem inspiracją bywają programy realizowane w innych spółkach grupy (Program Astronauta /innogy) oraz inne, których celem jest objęcie swoim zasięgiem wszystkich pracowników (Platforma LINK4U/ LINK4). Z naszego opracowania dowiedzą się również Państwo o czymś, co dla wielu może być zupełnie nową informacją – że aktualny system opłacania składek ZUS w ramach wpłaty na jeden rachunek bankowy jest właśnie efektem nie tylko zmian legislacyjnych, ale również z sukcesem wdrożonego programu innowacji pracowniczej.

Zachęcam Państwa gorąco do lektury naszej publikacji i dziękuję Beacie Cichockiej-Tylman i całemu Jej zespołowi zaangażowanemu w zebranie i opracowanie tych inspirujących case studies.

Jestem pewna, że ta publikacja, choć zawiera wiele ciekawych praktyk, nie wyczerpuje tematu i w przyszłości przygotujemy kolejne, by móc podzielić się z Państwem ciekawymi przykładami tego, jak firmy z różnych branż chcą zwiększać kreatywność swoich pracowników, dawać im przestrzeń do rozwoju i wspierać w samorealizacji.

Liczymy również na przesyłanie Państwa zgłoszeń, jeśli chcieliby w kolejnych publikacjach ujrzeć przykłady innowacji pracowniczych, które wdrażają Państwa organizacje.



Dagmara Krzesińska

*Prezes Fundacji Koalicji na rzecz Polskich
Innowacji*

© 2018 PwC Advisory spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.
Wszystkie prawa zastrzeżone. PwC może odnosić się zarówno do
spółki członkowskiej w Polsce jak również do sieci PwC. Każda ze
spółek stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny.

Niniejsza treść ma charakter ogólny i nie powinna być używana
jako odpowiednik konsultacji z profesjonalnymi doradcami.

W PwC naszym celem jest budowanie zaufania wśród
społeczeństwa i odpowiadanie na kluczowe wyzwania
współczesnego świata. Jesteśmy siecią firm działającą
w 157 krajach.

Zatrudniamy ponad 223 tysiące osób, dostarczających naszym
klientom najwyższą jakość usług w zakresie audytu, doradztwa
biznesowego oraz doradztwa podatkowego i prawnego.

Dowiedz się więcej na www.pwc.pl

Spis treści

Systemy innowacji pracowniczych – zbiór casów i najlepszych praktyk	8
Finansowanie innowacji pracowniczych, czyli jak przekonać zarząd, aby wyznaczył budżet na rozwój pracowników i ich działalność twórczą	18
Metody oraz narzędzia wspierające kreowanie innowacji przez pracowników	26
Henkel	
System konkursowy z elementami akceleracji	35
IBM Polska Sp. z o.o.	
Akcelerator wewnętrzny, połączony z hackatonem, którego celem są zgłoszenia patentowe	45
ING Bank Śląski	
Akcelerator wewnętrzny ze współpracą ze startupami	53
innogy Polska S.A.	
Akcelerator	63
LINK4	
System rozproszony, tzw. „grono”	71
Grupa Maspex	
System centralny, ukierunkowany na budowę kultury innowacyjnej	79
PwC Polska	
Akcelerator wewnętrzny	87
Wolters Kluwer	
Gamifikacja	97
ZUS	
System gronowo-akceleratorowy	109
Kontakt	119



W PwC naszym celem jest budowanie społecznego zaufania i rozwiązywanie kluczowych problemów. Jesteśmy siecią firm działającą w 158 krajach. Zatrudniamy ponad 236 tys. osób dostarczających naszym klientom najwyższą jakość usług w zakresie audytu, doradztwa biznesowego oraz doradztwa podatkowego i prawnego. W Polsce PwC posiada 8 biur regionalnych – w Warszawie, Łodzi, Gdańsku, Poznaniu, Wrocławiu, Katowicach, Krakowie i Rzeszowie, a także Financial Crime Unit w Gdańsku oraz dwa Service Delivery Center w Katowicach i Opolu. Spółki PwC w Polsce zatrudniają ponad 4 500 osób. Dowiedz się więcej na www.pwc.pl.

Aplikacja mobilna PwC Espresso do pobrania na stronie pwc.pl/espresso.

Subskrypcja publikacji PwC pwc.pl/subskrypcje.

Słuchaj podcastów PwC na www.pwc.pl/podcasty.



Koalicja to międzysektorowa sieć wzmacniająca połączenia w ramach ekosystemu innowacji poprzez promowanie standardów dobrych praktyk oraz mądrej legislacji.

KPI to partnerstwo publiczno-prywatne łączące potencjały środowisk biznesu, organizacji pozarządowych, administracji i świata nauki.

Działania KPI zmierzają do budowy optymalnych warunków dla rozwoju ekosystemu innowacji w Polsce.

Aktywności Koalicji wynikają bezpośrednio z potrzeb, jakie definiują uczestnicy rynku i beneficjenci.

Systemy innowacji pracowniczych – zbiór Case Study i najlepszych praktyk

W dyskusjach z przedsiębiorstwami często spotykamy się z pytaniem, po co w ogóle wdrażać systemy innowacji pracowniczej? Dlaczego proces pozyskiwania innowacji wewnętrznej powinien przyjąć zorganizowaną formę systemu, a nie może zostać na poziomie zwykłej skrzynki z pomysłami? Tak postawione pytania otwierają całą dyskusję o korzyściach ze stosowania ustrukturyzowanych modeli zarządzania innowacjami wewnętrznymi. O ile, co do tego, że w pracownikach drzemie ogromny potencjał dla innowacyjności firmy, nikt nie ma wątpliwości, o tyle, co do tego, w jaki sposób potencjał ten aktywować a pozyskane pomysły przekuć w wartość dla organizacji, można by spotkać się z wieloma postawami.

Poprzez **systemy innowacji pracowniczych** rozumie się ustrukturyzowane podejście do pobudzania i wykorzystania pełni potencjału intelektualnego, biznesowego i ambicji pracowników w celu kreowania i rozwijania innowacyjnych pomysłów, których wdrażanie powinno wiązać się z wartością dodaną dla organizacji. Niemniej jednak innowacje pracownicze nie są, wbrew powszechnej opinii, domeną jedynie gigantów technologicznych.

Innowacje pracownicze polegają na tworzeniu w przedsiębiorstwie **kultury pracy**, która w naturalny, organiczny sposób zachęca pracowników do dzielenia się wiedzą, pomysłami dotyczącymi usprawnienia obecnie

funkcjonujących obszarów, jak i do zgłaszania pomysłów na zupełnie nowe rozwiązania, z których firma może czerpać potencjalne korzyści. Co istotne, kultura ta powinna być wspomagana odpowiednimi **strukturami, narzędziami, systemem wynagradzania i zaangażowaniem liderów formalnych (zarząd) oraz nieformalnych (kluczowe talenty) w ramach organizacji**. W rezultacie pomysły zgłaszane przez pracowników prowadzą do rozwoju nowych modeli biznesowych, usprawnień procesowych, tworzenia nowych lub wzrostu rentowności i jakości dotychczas oferowanych produktów, czy nawet zwiększenia elastyczności biznesowej przedsiębiorstwa. Jednym z najbardziej odczuwalnych dla firm efektów programów innowacji pracowniczych jest jednak zwiększenie retencji pracowników. Odpowiednio zaprojektowany system innowacji pracowniczej, w znaczącym stopniu przyczynia się do wyłapywania kluczowych talentów w organizacji i dopasowania ścieżki rozwoju kariery do ich potrzeb i ambicji, co powoduje, że łączą się oni z firmą na dłużej.

Niestety, nie istnieje jedno, uniwersalne rozwiązanie pozwalające na automatyczne tworzenie systemu innowacji pracowniczej. **Aby spełniał on wszystkie swoje cele musi być zaprojektowany specjalnie na potrzeby danego przedsiębiorstwa**, uwzględniając stopień rozwoju jego kultury innowacyjnej, charakter pracy, czy nawet wsparcie w realizacji celów strategii.

Rozwój innowacji pracowniczej może przynieść takie efekty jak:

- Rozwój nowych modeli biznesowych,
- Wzrost rentowności,
- Zwiększenie jakości produktów i usług,
- Zwiększenie elastyczności biznesowej przedsiębiorstwa (zdolność i skłonność do dywersyfikacji i nowych specjalizacji),
- Zwiększenie retencji pracowników – czyli ich zatrzymanie w firmie,
- Wpływa na postrzeganie firmy, jako innowacyjnej.

Dlaczego system jest lepszy od skrzynki?

Podjmijmy więc rękawicę i spróbujmy odpowiedzieć na pytanie, co daje nam zorganizowanie innowacji pracowniczych, jako pewnego rodzaju systemu, gdzie poszczególne elementy są zaplanowane i współdziałają ze sobą.

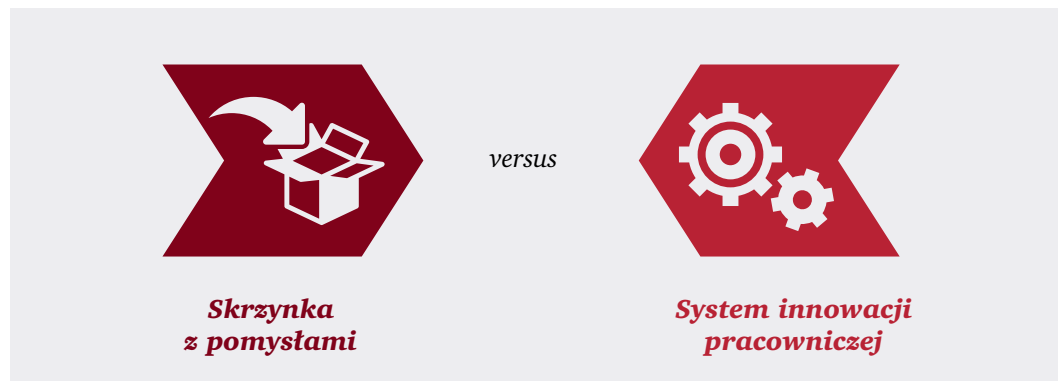
Poprzez skrzynkę na pomysły rozumiemy wszelkie programy racjonalizatorskie oraz konkursy, gdzie działa najprostszy mechanizm – zbierania pomysłów pracowników związanych zazwyczaj z obszarem działalności przedsiębiorstwa. Nie są uruchomione żadne dodatkowe elementy motywacji, warunkowania poziomu zgłaszanych pomysłów, ani ich wpływu na organizację. W tej formie skrzynka na pomysły wydaje się najprostszym, najtańszym

i najszybszym mechanizmem do wdrożenia. I rzeczywiście tak jest. Tylko, że jednocześnie skrzynka nie da nam tych efektów, o które szczególnie w innowacjach nam chodzi, a więc wyjątkowości, nieszablonowego myślenia i przełomowości efektów dla firmy.

Patrząc od strony zaplanowanego systemu innowacji pracowniczej możemy za to wskazać wiele realnych korzyści, które przemawiają za tym, że jeśli rzeczywiście chcemy rozwijać innowacje, a nie tylko markować ruchy w tym obszarze, to podejście systemowe jest o wiele efektywniejsze.

Wprowadzenie systemu innowacji pracowniczej, czyli środowiska dla pracowników, które umożliwia im sprawne i efektywne zgłaszanie pomysłów, wymaga opracowania szeregu „procedur” określających jaką drogę powinien pokonać zgłaszany pomysł – **począwszy od jego zgłoszenia, przez ocenę, rozwój pomysłu (akcelerację), zapewnienie odpowiednich zasobów np. w postaci wsparcia eksperta, kwalifikację do wdrożenia oraz zapewnienie zasobów na potrzeby wdrożeń czy wreszcie formy wynagradzania innowatorów.** Tak złożone środowisko wymaga zazwyczaj, aby opiekowała się nim osoba na odpowiednim szczeblu decyzyjnym, która ma prawo podejmować decyzje o dalszym zaangażowaniu zasobów w realizację pomysłu.

Poniżej wskazano 10 podstawowych korzyści, które obserwujemy w przypadku wdrożeń systemów innowacji pracowniczej. Każdą z tych korzyści można dekomponować i rozwinąć na wiele elementów szczegółowych.



Korzyści, które daje wprowadzenie innowacji pracowniczych w formie systemu, w porównaniu do najprostszych mechanizmów tzw. „skrzynek na pomysły”:

1. Ukierunkowanie wysiłku organizacji na **konkretne obszary**, zagadnienia, czy wręcz problemy, które będą rozwiązywać pracownicy, to oznacza też dużą elastyczność zarządzania tematyką w czasie.
2. **Pełna świadomość** organizacji, co do **efektywności działań** – w ramach systemu dokładnie wiemy co najbardziej motywuje pracowników, a z czym potencjalnie mają problem, lub z drugiej strony z czym organizacja ma problem w odniesieniu do poszczególnych elementów systemu innowacji. Ta wiedza pozwala się odpowiednio zmieniać i dostosowywać do realiów organizacji.
3. **Zwiększona liczba zgłaszanych pomysłów i jednoczesny wzrost ich poziomu pod kątem innowacyjności** – pracownicy rozumiejąc przejrzyste zasady wyboru projektów, czyli tzw. zasady gry, mogą również uczestniczyć w rozwoju i wdrażaniu swojego pomysłu, chętniej biorą udział w takich przedsięwzięciach, jednocześnie zauważamy wzrost jakości zgłaszanych pomysłów.
4. **Większe możliwości motywacyjne wobec pracowników** – nie tylko nagrody pieniężne, ale również np. rozwój osobisty, czy awans.
5. **Możliwość rozwijania projektów na wczesnym etapie pomysłu oraz pomysłów spoza głównego nurtu rozwojowego organizacji (dywersyfikacja)** – w systemach, w których przewidziano etapy rozwoju, akceleracji, czy skalowania.

6. **Przyspieszenie wdrażania innowacji** – z naszych doświadczeń wynika, że następuje 2-3 krotne przyspieszenie od pomysłu do wdrożenia, w przypadku działania zorganizowanych systemów.
7. **Aktywacja zespołów, które nie są aktywne w obszarze innowacji** – jeśli system wyraźnie wskazuje obszary, albo wręcz przykłady możliwych zastosowań innowacji, obserwujemy większą aktywność zespołów, które dotychczas nie zgłaszały pomysłów, na przykład z obszarów marketingu, IT, zarządzania personelem, czy bezpieczeństwa.
8. **Zwiększenie liczby wdrożeń innowacji** – istotne, aby nie tylko kreować innowacyjne pomysły, ale przekuć je na zyskowne wdrożenia dla organizacji, w przypadku zastosowania przemyślanego systemu uzyskujemy efekt wyższego prawdopodobieństwa wdrożeń, bo projekt przechodzi fazy rozwoju i budowania modelu biznesowego, zanim zostanie podjęta decyzja o wdrożeniu. Do wdrożenia idą więc projekty obciążone mniejszym ryzykiem niepowodzenia.
9. **Naturalne możliwości połączenia systemów innowacji wewnętrznej z zewnętrzną** – dotyczy systemów, w których dopuszcza się np. zespoły mieszane inżynierów organizacji i startupów, które wspólnymi siłami mierzą się z realizacją innowacyjnych projektów.
10. **Świadome zarządzanie oceną i rozwojem projektu innowacyjnego, w tym mechanizmy do zamykania przedsięwzięć nie rokujących.**

Źródło: PwC

Powyżej wskazane korzyści z wdrożenia systemu innowacji pracowniczej można również przyporządkować problemom na jakie te systemy odpowiadają. Wskazano je na grafice poniżej i można je pogrupować na dwie główne grupy, jedna związana z motywacją i zaangażowaniem pracowników, a druga odzwierciedlająca dylematy organizacji w odniesieniu do efektywności działania w obszarze innowacji.





Brak motywacji do zgłaszania pomysłów

Spadająca krzywa zaangażowania w miarę rozwoju projektów

Projekty zachowawcze lub nie odpowiadające na wyzwania strategiczne

Mój pomysł, mój biznes – czemu mam się tym dzielić z firmą

Nieprzygotowanie do fazy wdrożenia, wszystko kończy się na uścisku dłoni

Nieefektywne gospodarowanie zasobami np. zbyt późne zamykanie nieefektywnych projektów

Brak wiedzy organizacji o efektywności lejka

Brak chęci pokazania swojego pomysłu ze względu na zbyt skomplikowany proces lub nieczytelne zasady

Najczęstsze problemy, na które może odpowiedzieć system innowacji pracowniczej

Formy systemów innowacji pracowniczej

W ramach naszej praktyki, w PwC dzielimy rodzaje systemów innowacji pracowniczej pod kątem stopnia zaawansowania systemu, jak również ze względu na poziom rozwoju kultury innowacyjnej w przedsiębiorstwie.

Wyróżniliśmy 3 poziomy:

1. **Konkursy i platformy np. crowdsourcingowe, często oparte o zasady grywalizacji.**
To pierwszy poziom wykraczający poza skrzynkę na pomysły. Systemy tego typu mają zdefiniowane cele i agendę tematyczną i składają się najczęściej z sekwencji mniejszych czynności, czy tzw. zadań. Przedsięwzięcia te mają swoją strukturę zarządzania i zdefiniowany budżet.
2. **Akceleratorry wewnętrzne oraz systemy gronowe** – przez to sformułowanie rozumiemy programy, które zawierają nie tylko etap zbierania pomysłów, ale przede wszystkim przewidują etap ich rozwoju, czyli akceleracji. Może on przyjąć różne formy, od najprostszych, czyli analizy biznesowej, poprzez zorganizowanie zespołu interdyscyplinarnego do pracy nad projektem (np. do inżynierów dochodzi controlling i zespół od rynku), do budowy prototypu i testów. Tego typu systemy wymagają zaangażowania dodatkowych zespołów, mentorów, często gremiów decyzyjnych na różnych poziomach organizacji. Oprócz narzędzi do oceny projektów innowacyjnych, konieczne jest zaplanowanie procedur zarządzania projektami innowacyjnymi. Bardzo

często, szczególnie w dużych organizacjach, systemy te mogą być zorganizowane w formie tzw. grona, gdzie na pierwszym etapie pracownicy organizują się wokół własnych pomysłów w sposób bardzo elastyczny, często wręcz niesformalizowany, by dopiero na dalszych etapach być wspieranymi systemowo przez organizację.

3. **Systemy wewnętrznej przedsiębiorczości** – ten poziom oznacza najbardziej rozwinięte systemy, przypominające w swoim działaniu wewnętrzne startupy. Pomysłodawcy są w tym przypadku zaangażowani aż do samego końca, czyli wdrożenia innowacji i wręcz prowadzenia części biznesu w oparciu o jej wyniki. Nie we wszystkich obszarach i nie dla wszystkich zagadnień można zorganizować tego typu systemy, nie chodzi tu więc tylko o gotowość organizacji. Z natury rzeczy systemy wewnętrznej przedsiębiorczości będą działać dla innowacji produktowej/ usługowej, czyli wyników, które organizacja oferuje dla swoich klientów.

Bardzo ważne jest, że stosowanie systemu z danego poziomu nie wyklucza stosowania jednocześnie innego rodzaju rozwiązań, a wręcz odwrotnie. W swojej historii przedsiębiorstwa budują doświadczenie w oparciu o systemy najprostsze, by później dodatkowo otwierać te bardziej rozwinięte. Dzięki temu podejściu przedsiębiorstwo jest w stanie zaadresować potrzeby wszystkich pracowników, zależnie od ich charakteru, chęci, umiejętności, typu stanowiska pracy czy ambicji.

W tym miejscu, niebezpiecznym, na myśl przychodzą konotacje z inicjatywami mającymi na celu zbieranie pomysłów pracowników

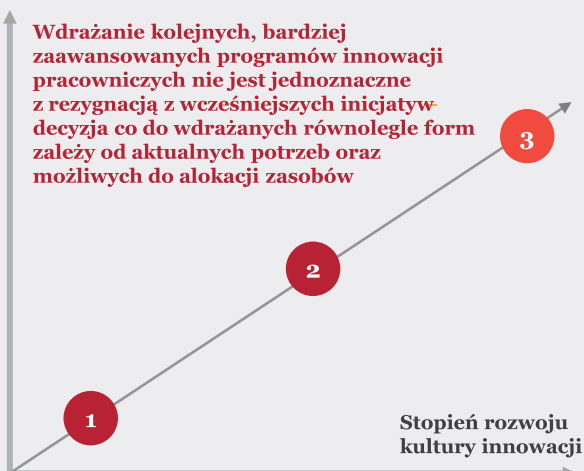
i ciągłe dążenie do udoskonaleń, jak na przykład metodyka KAIZEN. Pomimo faktu, że podobieństwo z systemami innowacji jest bardzo wysokie, istnieją również wyraźne różnice. Programy usprawnień ze swojej natury adresowane są głównie do pracowników produkcyjnych i polegają na zgłaszaniu nawet prostych pomysłów na zmiany i ulepszenia. Systemy innowacji pracowniczej natomiast swoim zasięgiem obejmują wszystkich pracowników organizacji, a pomysły akceptowane są ściśle bazując na uprzednio określonych zasadach – mogą być to małe usprawnienia, lecz równie dobrze akceptowane mogą być jedynie pomysły wnoszące do organizacji zupełnie nową wiedzę lub innowacje przełomowe – wszystko ponownie

zależy od stopnia rozwoju kultury innowacji oraz tego, jakie cele chce osiągnąć przedsiębiorstwo.

Istotnym jest jednak, aby podczas projektowania systemu innowacji uwzględnić już funkcjonujące w organizacji inicjatywy do zbierania pomysłów pracowników i zapewnić ich komplementarność, jak również tak je zorganizować, aby wzajemnie tworzyły efekt synergii.

W ramach każdego z trzech typów systemów innowacji pracowniczej, można wymienić wiele form szczegółowych, jednakże w ramach danego typu systemu można wymienić spójne cele, na które odpowiada dany system, co przedstawiono na grafie poniżej.

Stopień
zaawansowania
programów innowacji
pracowniczych



3 Programy przedsiębiorczości

Inicjatywa mająca na celu promowanie postawy przedsiębiorczej, w ramach której innowatorzy stają się właścicielami biznesowymi swoich pomysłów (wewnętrzne startupy)

Cele

- Rozwój nowych i/lub istniejących linii produktowych/ usługowych rozwijanych oraz wdrażanych przez pracowników
- Retencja oraz maksymalne wykorzystanie potencjału kluczowych talentów w firmie

Formy działań

- Dedykowany program (regulamin, budżet, KPI)
- Mentoring biznesowy oraz technologiczny dla innowatorów
- Wsparcie dla innowatora na etapie wdrożenia pomysłu
- Budżet na skalowanie pomysłu

2 Akceleratory wewnętrzne

Program dla pracowników/zespołów mający na celu akcelerację nowego pomysłu do momentu gdy będzie on gotowy do wdrożenia, również zespoły mieszane, np. pracowników start-upów

Cele

- Pozyskanie nowych inicjatyw biznesowych (najczęściej związanych z nowymi produktami/usługami lub usprawnieniem procesów)
- Pobudzenie kreatywności i zaangażowania pracowników

Formy działań

- Dedykowany program (regulamin, budżet, KPI)
- Mentoring biznesowy oraz technologiczny dla innowatorów
- Zaangażowanie business ownerów odpowiedzialnych finalnie za wdrożenie pomysłów

1 Konkursy oraz platformy innowacji, często oparte o zasady grywalizacji

Programy mające na celu zebranie nowych pomysłów biznesowych lub rozwiązanie konkretnych wyzwań pracodawcy

Cele

- Badanie reakcji i zaangażowania pracowników
- Zebranie pomysłów i opinii na konkretny temat
- Wstęp do budowy kultury innowacji pracowniczej

Formy działań

- Platformy internetowe umożliwiające zgłoszenie pomysłu oraz odpowiedzi na zgłaszane pytania/pomysły
- Konkursy na zgłoszenie najlepszego pomysłu dot. rozwiązania problemu

Typy oraz narzędzia wdrażania programów innowacji pracowniczych

Korzyści płynące z wdrożenia systemu innowacji pracowniczej

Korzyści, jakie niesie ze sobą ustrukturyzowanie podejścia do zgłaszania pomysłów pracowników, mają charakter wielowymiarowy i dotyczą zarówno przedsiębiorstwa, jego pracowników, jak również klientów.

- **Korzyści dla firmy**, to przede wszystkim poprawa elastyczności operacyjnej, wzrost przychodów spowodowany wdrożeniem zgłoszonych w ramach systemu innowacji pracowniczej pomysłów, skrócenie czasu wdrażania innowacji, czy poprawa jakości oferowanych produktów i usług. Nie bez znaczenia jest również unowocześnienie wizerunku firmy w oczach nowych, potencjalnych pracowników oraz kontrahentów, jak również, wspomniana już wcześniej, zwiększona retencja pracowników.
- **Korzyści dla pracowników**, oprócz szansy na zdobycie nagród za zgłaszane pomysły, to możliwość rozwoju swoich zainteresowań i nabycia nowych kompetencji w kluczowych dla firmy obszarach, a także szansa na realizację swoich pomysłów wewnątrz firmy i wywieranie realnego wpływu na ich rozwój. Pośrednio, powyższe przekładają się także na wzrost kompetencji komunikacyjnych i lepszą współpracę między różnymi departamentami.
- **Dla klientów** natomiast, skuteczny program innowacji powoduje tworzenie przez firmę nowych produktów, lepiej odpowiadających ich potrzebom oraz o wyższej jakości, jak również wzrost kompetencji

miękkich firmy, skutkujących lepszym poziomem obsługi klienta, czy czasem przetwarzania umów.

Na szczególnie podkreślenie zasługuje fakt, że systemy innowacji pracowniczych, w swoim oddziaływaniu nie zamykają się w wewnętrznym kręgu pracowników i samej organizacji, ale jak wskazano w ostatnim punkcie powyżej, również klienci bezpośrednio odczuwają pozytywne skutki takiego działania organizacji. Doceniają to, że mogą być testerami pierwszych pomysłów innowacyjnych i częściowo uczestniczyć w ich dalszym rozwoju.

Narzędziownia, czyli jak zbudować system innowacji pracowniczej

Uruchomienie systemu innowacji pracowniczej nie jest zadaniem prostym i wymaga dużo pracy, również ze strony zarządu organizacji. Dobrze zaprojektowany i przemyślany system z pewnością przyczyni się do poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i pozwoli na nowo odkryć pełnię potencjału pracowników, co przyniesie korzyści nie tylko firmie, ale również jej klientom i samym pracownikom.

W metodologii PwC, wymieniamy trzy czynniki horyzontalne oraz pięć obszarowych, które powinny być brane pod uwagę przy tworzeniu programów innowacji pracowniczych. Czynniki horyzontalne bardzo często są poza zasięgiem zespołu zarządzającego innowacją pracowniczą i wymagają dłuższego czasu, jeśli chcemy je zmienić oraz, jak sama nazwa wskazuje, horyzontalnie mają wpływ na pozostałe czynniki obszarowe.



W grupie horyzontalnej wymieniamy zasoby, narzędzia i technologię oraz kulturę organizacji. Natomiast, w ramach czynników obszarowych badamy, a następnie projektujemy pod kątem innowacji pracowniczej:

1. **Zobowiązanie organizacji** – czyli jej gotowość do postawienia wysokiego priorytetu decyzyjnego dla systemu, oraz chęć zaangażowania liderów organizacji do promowania i wspierania inicjatywy,
2. **Komunikacja** – rozumiana, nie tylko jako informacja i promocja systemu, ale też wsparcie informacyjne w obszarach merytorycznych,
3. **Motywacja** – to identyfikacja czynników, które będą wystarczającym bodźcem motywującym dla pracowników do udziału w programie, ale również zapewniających zaangażowanie przez cały okres jego trwania,
4. **Wdrożenie** – myślenie nie tylko kreacją pomysłu, ale planem na końcowe wdrożenie innowacji do działalności przedsiębiorstwa, w tym w szczególności co do zabezpieczenia niezbędnych zasobów,
5. **Obsługa** – czyli określenie właściciela biznesowego i struktur zarządzania i prowadzenia systemu.

Wszystkie powyżej wskazane czynniki mają doprowadzić do jednego – wykreowania wartościowej propozycji wartości adekwatnej zarówno dla pracowników, jak i dla samej organizacji. To prawda, zdawałoby się, oczywista, a jednak jednocześnie to najtrudniejszy element całego systemu. To właśnie w umiejętności odpowiedniego zaprojektowania propozycji wartości tkwi sedno tego, czy cały system okaże się sukcesem, czy nie.



Czynniki wpływające na propozycję wartości systemów innowacji pracowniczej.

W dłuższej perspektywie, system innowacji pracowniczej pełni kluczową rolę w procesie organicznego budowania kultury innowacji i otwiera organizację na nowe formy działania ukierunkowane na innowacje, takie jak open innovation, czy nawet korporacyjne fundusze inwestycyjne CVC. Jest to zatem pierwszy, choć najistotniejszy krok w dokonaniu przemiany z przedsiębiorstwa podążającego za trendami, w firmę która je kreuje. Podsumowując, dlaczego zatem warto zaprojektować cały system, zamiast uruchomić inicjatywę typu „skrzynka z pomysłami”? Przede wszystkim system strukturyzuje proces zbierania pomysłów pracowników, a ze swej natury jest nastawiony na wdrożenie zgłaszanych pomysłów i do niego przygotowuje, zarówno pracowników-innowatorów, jak i organizację.

Mam nadzieję, że przekonałam Państwa do tego, że systemy innowacji pracowniczej mogą wnieść wiele dobrego do organizacji, zarówno w odniesieniu do konkretnych efektów finansowych, jak i tych z grupy jakościowych. Przykłady, które prezentujemy w niniejszej publikacji

dobitnie to pokazują. Od czego więc zacząć? Najlepiej od zastanowienia się, na czym organizacji najbardziej zależy i zderzenia tego z poziomem kultury innowacyjnej. Dokonanie takiego porównania pokaże nam obszar, w ramach którego możecie Państwo poruszać się w pierwszym kroku, żeby z czasem sukcesywnie go poszerzać. Proponowałabym również nie planować za pierwszą edycją działania systemu, że od razu wdrożymy idealne rozwiązania. Z naszej praktyki wynika, że zazwyczaj dopiero po zakończeniu minimum 2 pełnych cykli, organizacje świadomie planują i oceniają to, jak ma działać ich system. A na zakończenie chciałabym podkreślić, że w zakresie systemu innowacji pracowniczej nie ma rozwiązań z pudełka. Każda organizacja jest inna, a tego typu systemy są wyjątkowo wrażliwe na jej wewnętrzne uwarunkowania. Ten sam zespół innowacyjny w jednej organizacji może przynosić niesamowite efekty, aby w innej, być wyłącznie odtwórczy. Dobry system innowacji pracowniczej to jakby obraz namalowany specjalnie dla konkretnych ludzi, do powieszenia wyłącznie w konkretnej organizacji.



Beata Cichocka-Tylman

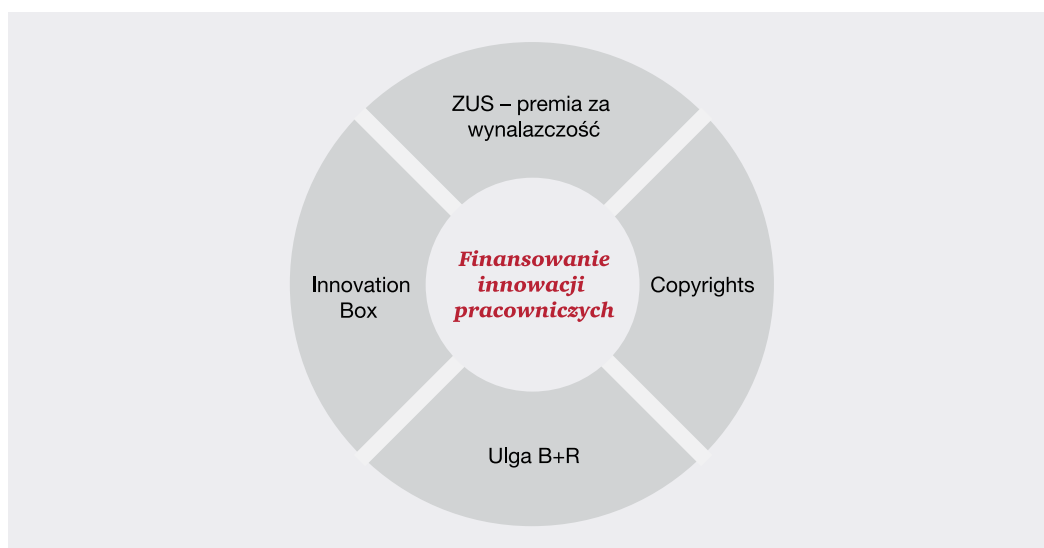
*Dyrektor w zespole Innowacji i B+R,
Dotacji i Ulg PwC*

Finansowanie innowacji pracowniczych, czyli jak przekonać zarząd, aby wyznaczył budżet na rozwój pracowników i ich działalność twórczą

Częstym dylematem działów HR i rozwojowych, nie jest brak pomysłów jak z sukcesem rozwijać pracowników, ale jak do tego przekonać zarząd i znaleźć finansowanie. Priorytetem dla zarządów najczęściej są obszary strategiczne w działalności operacyjnej, czy inwestycje rozwojowe, wprost przekładające się na zwiększenie efektywności produkcyjnej lub po prostu zwiększenie przychodu spółki. Jak zatem przekonać zarządzających, że rozwój pracowników również sprzyja celom efektywnościowym widocznym dla całej firmy? Jakich użyć argumentów aby wygospodarowali budżet na sfinansowanie budowy takich systemów? Najlepiej wykorzystać konkretne narzędzia

i mechanizmy, dzięki którym finansowanie takiej działalności jest możliwe. Poniżej prezentujemy mechanizmy wsparcia innowacji pracowniczych, które zarówno od strony firmy jak i pracownika, pozwalają na czerpanie realnych korzyści finansowych.

Omówione w dalszej części źródła finansowania innowacji pracowniczych można stosować równolegle, rozdzielnie, komplementarnie, tak naprawdę wedle uznania. Pamiętajmy, że wszystkie zmierzają do jednego celu – zachęty pracowników do bycia twórczym i kreatywnym oraz pracodawcę do finansowania takiej działalności swoich pracowników.



Źródła finansowania innowacji pracowniczych

1. ZUS – premia za wynalazczość

Pod hasłem ZUS – premia za wynalazczość kryje się możliwość wyłączenia niektórych nagród i premii dla pracowników z podstawy naliczenia składek ZUS. Zatem premie wypłacane pracownikom innowacyjnym, w tym zajmującym się badaniami i rozwojem, mogą być wyłączane z podstawy naliczenia obowiązkowych składek ZUS (tj. ubezpieczenia emerytalnego i rentowego). Są to tzw. premie w ZUS. Wykorzystanie tego mechanizmu pozwala na zredukowanie obciążeń z tytułu składek do ZUS zarówno po stronie pracownika, jak i pracodawcy.

Mając na myśli pracowników innowacyjnych mamy na myśli pracowników którzy:

I są związani z pracodawcą:

- stosunkiem pracy
- kontraktem menedżerskim
- umową zlecenie

II prowadzą projekty wynalazcze, w tym topografie układów scalonych i projekty racjonalizatorskie

III prowadzą prace B+R i wdrożeniowe.

Realna korzyść z zastosowania tej zachęty wynosi ok. 13% wynagrodzenia netto pracownika oraz 13,5% obciążenia pracodawcy. Są to zatem wymierne korzyści,

które może odczuć pracownik zaangażowany w innowacyjne projekty, prace badawczo-rozwojowe oraz wdrożeniowe. Należy tylko pamiętać o usystematyzowaniu tego procesu i podejścia, tak, aby przejrzystość nakreślić definicje, zasady i procedury obejmowania projektów i pracowników programem premii za wynalazczość. Pracodawca również odczuje korzyści, nie tylko materialne w postaci niższych obciążeń z tytułu wynagrodzeń, ale również w postaci zmotywowanych i kreatywnych pracowników.



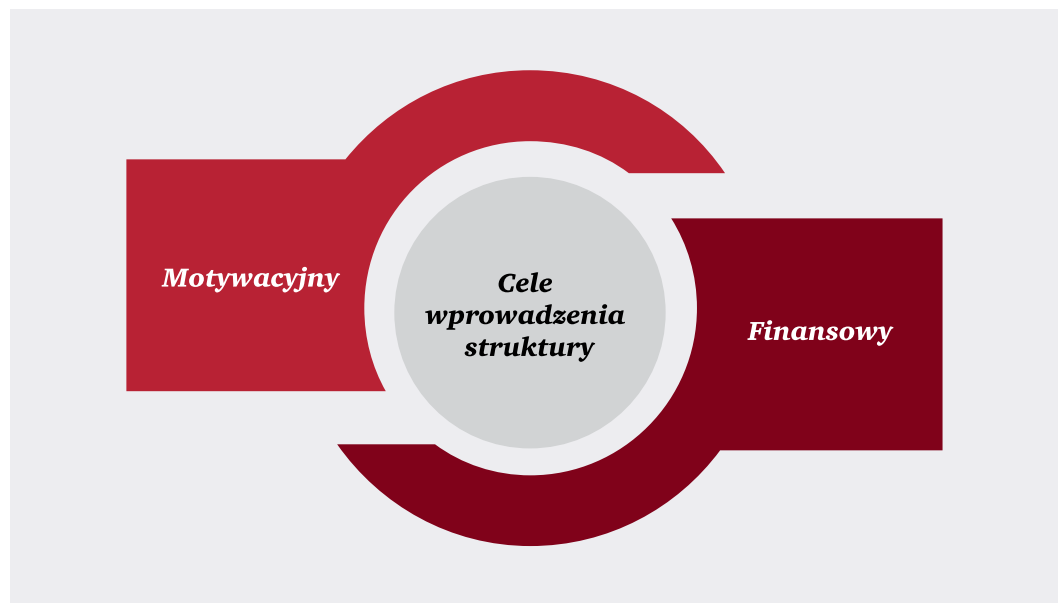
Wymagania w stosunku do pracowników, celem skorzystania z premii ZUS

2. Copyrights

System wynagradzania pracowników twórczych tzw. „copyrights” to nic innego jak struktura zatrudnienia z uwzględnionymi prawami autorskimi, które pracownicy twórczy przenoszą na pracodawcę, zyskując tym samym dodatkowe korzyści finansowe. Cele wprowadzenia takiej struktury są dwa:

I Zmotywować pracowników do zaangażowania w prace twórcze i kreatywne

II Umożliwić czerpanie korzyści finansowych pracownikom, którzy takie prace wykonują, dzięki zwiększonym kosztom uzyskania przychodu



Cele zastosowania struktury zatrudnienia z uwzględnionymi prawami autorskimi

Od lipca 2018 r. 50% koszty uzyskania przychodów z tytułu przeniesienia praw autorskich przysługiwać będą **tylko** osobom, które tworzą utwory w ramach m.in.:



**Programów
i gier
komputerowych**



**Sztuk
plastycznych,
muzyki, teatru**



**Wzornictwa
przemysłowego
i grafiki**



**Działalności
badawczo-
rozwojowej**



Architektury



**Literatury
i publicystyki**



**Nauki, edukacji
i muzealnictwa**

Wybrane obszary w ramach których jest możliwe zastosowanie struktury zatrudnienia z uwzględnionymi prawami autorskimi

Po zastosowaniu struktury z prawami autorskimi pojawia się w firmie bardzo jasny przekaz – zachęcamy do pracy twórczej i kreatywnej, do pracy w projektach rozwojowych i innowacyjnych, w zamian oferujemy dodatkowe korzyści finansowe wynikające z podwyższonych kosztów uzyskania przychodu. Dla pracownika jest to korzyść miesięczna w wysokości ok. 6,5% wynagrodzenia netto, przy założeniu, że zarabia 6 tys. brutto i 60% czasu przeznacza na pracę twórczą. Zatem pracodawca jest w stanie zaproponować bardziej konkurencyjne wynagrodzenie pracownikom twórczym bez ponoszenia dodatkowych kosztów finansowych.

Wątpliwości zawsze może budzić jednak, czy nasz pracownik wpisuje się w którąś z grup wskazanych w ustawie jako osoba tworząca utwory. Rzeczywiście nie zawsze te grupy są dobrze sprecyzowane, a szczególnie grupa pracowników wykonujących działalność badawczo-rozwojową (B+R) może być bardzo szeroko rozumiana. Pojawienie się natomiast takiej grupy pracowników daje możliwość:

- bardzo szerokiego zastosowania copyrights w przedsiębiorstwie, gdyż definicja działalności B+R obejmuje wiele dziedzin i branż i ma charakter przekrojowy (od branż produkcyjnych, przez IT, aż po nauki społeczne)

- skorzystania z kolejnej synergii jaka występuje pomiędzy tzw. copyrights a ulgą badawczo-rozwojową (patrz kolejny punkt).
- W wyniku określenia w przedsiębiorstwie grup pracowników, którzy wykonują działalność B+R, firma może skorzystać dwukrotnie:
 - po pierwsze, będzie posiadać wykwalifikowaną i zaangażowaną grupę specjalistów w działalności B+R, którzy będą zmotywowani również finansowo (dzięki zastosowaniu struktury opartej o prawa autorskie),
 - po drugie, jako spółka, może skorzystać z podatkowej ulgi na działalność B+R, dzięki której realnie na takich pracownikach może uzyskać oszczędności nawet do 19% kosztów ich wynagrodzeń.

3. Ulgą na działalność B+R

Dzięki wspomnianej wyżej synergii możemy płynnie przejść do tematu ulgi na działalność badawczo-rozwojową. Jest to mechanizm podatkowy, pozwalający na dodatkowy odpis kosztów przeznaczonych na działalność B+R, a tym samym zmniejszenie podstawy opodatkowania i finalnie należnego podatku dochodowego (CIT). Od 2018 roku dodatkowy odpis wynosi 100%, co oznacza, że np. wynagrodzenia pracowników wykonujących działalność badawczo-rozwojową dwukrotnie pojawiają się w księgach jako koszty uzyskania przychodu. Finalnie firma może zyskać oszczędność w formie niezapłaconego podatku do wysokości 19% poniesionych kosztów B+R. Inaczej mówiąc, dzięki uldze, koszty prowadzenia działalności badawczej są mniejsze do 19%.

Dla przykładu, jeśli pracodawca rocznie ponosi koszty pracownicze w wysokości 1 mln złotych, to dzięki uldze B+R płacąc podatek dochodowy w wysokości 19%, odzyskuje 190 tys. złotych. Czyli co do zasady, pracownicy wykonujący działalność B+R są dla spółki tańsi o 19%, a pracodawca może przeznaczyć wygenerowane oszczędności na dowolny cel, albo na bieżącą działalność, albo na wzmacnianie rozwoju pracowników.

Warunki skorzystania z ulgi B+R są dosyć proste i w odróżnieniu od świata dotacji, który jest bliski wielu firmom w Polsce, mają charakter zero-jedynkowy.



Pracownicy korzystają z 50% kosztów uzyskania przychodu, pracodawca korzysta z ulgi na działalność B+R oszczędzając 19% kosztów pracowniczych

Synergia pomiędzy „copyright” a ulgą na działalność badawczo-rozwojową.

01**Systematyczna działalność B+R**

Przed wszystkim przedsiębiorstwo musi realizować działalność badawczo-rozwojową w sposób systematyczny, zaplanowany i zorganizowany. Może to być albo podejście projektowe, albo po prostu ciągły rozwój produktów/procesów, który w spółce ma miejsce np. w dziale badawczo-rozwojowym. Systemy innowacji pracowniczej idealnie się wpisują w to założenie, gdyż podejście systemowe oznacza właśnie systematykę, ustrukturyzowany proces, mapę działań itp. Wszystkie te elementy uwiarygadniają przedsiębiorstwo przed organami podatkowymi, że działalność B+R jest realizowana systematycznie. Poprzez działalność B+R rozumiemy najogólniej zdobywanie nowej wiedzy oraz wykorzystywanie już istniejącej, do tworzenia nowych zastosowań właśnie w postaci produktów, usług, technologii i procesów.

02**Ponoszenie i ewidencjonowanie wydatków na działalność B+R**

W związku z realizowaną działalnością B+R, przedsiębiorstwo ponosi wydatki takie jak: wynagrodzenia pracowników, koszty materiałów i surowców do prób i testów, koszty amortyzacji sprzętów, zakupy usług badawczych od jednostek naukowych i uczelni, czy też koszty patentów. Poniesienie tych wydatków powinno być odpowiednio udokumentowane i zaewidencjonowane tak, aby przy przygotowaniu kalkulacji rocznej CIT, przejrzysto wskazać ile rzeczywiście firma wydała na działalność B+R.

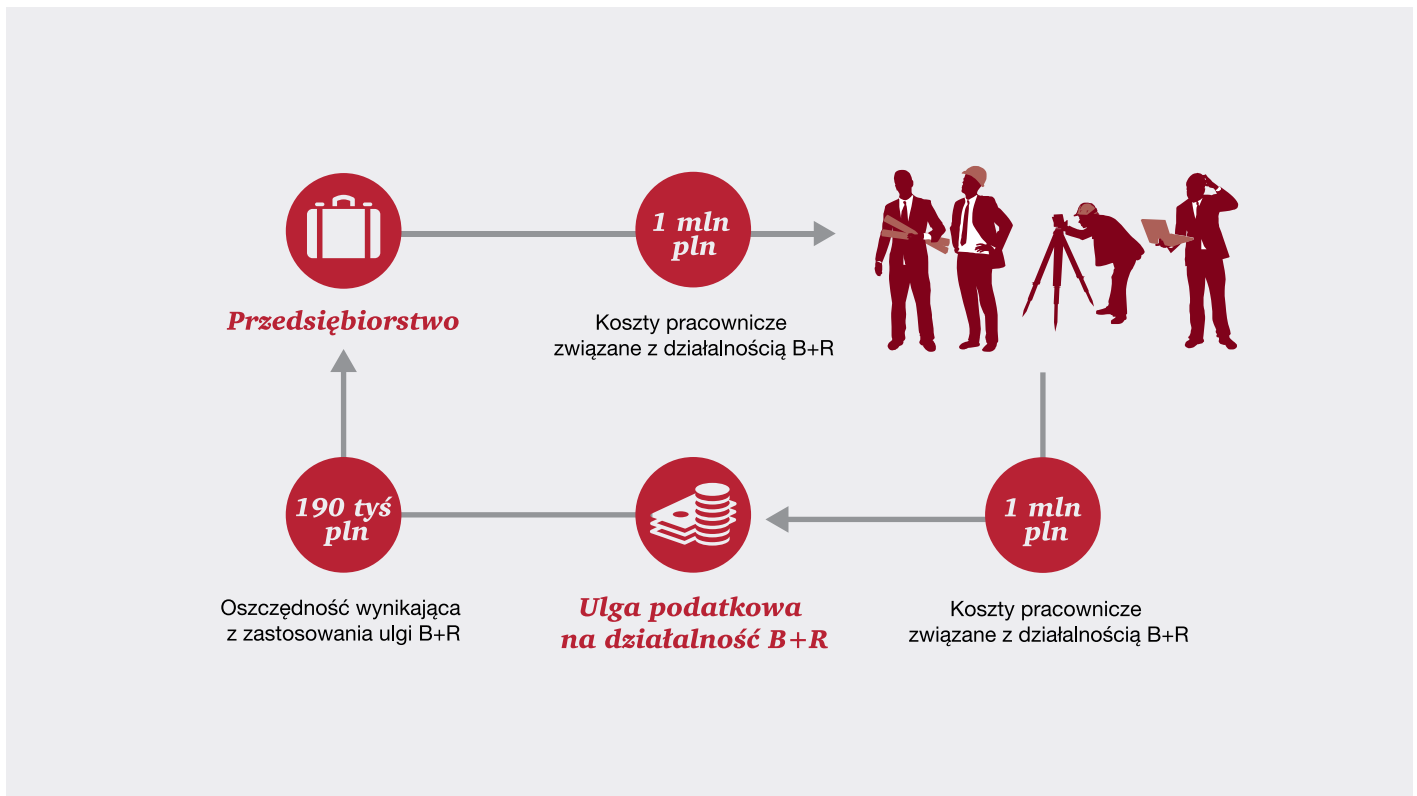
03**Koszty kwalifikowane nie zostały podatkowi zwrócone w jakiegokolwiek formie, np. dotacji**

Jeszcze jednym istotnym warunkiem skorzystania z ulgi jest to, że koszty zakwalifikowane do ulgi B+R nie mogą być oddane podatkowi w żadnej innej formie, np. dotacji. Oznacza to, że jeśli spółka posiada dotację na projekt badawczo-rozwojowy, to do ulgi może zakwalifikować tylko tą część kosztów projektu, którą ponosi ze środków własnych.

Jak widać, ograniczeń nie ma zbyt wiele, stąd ulga B+R cieszy się coraz większą popularnością wśród przedsiębiorców. Jest komplementarna z wieloma innymi mechanizmami, chociażby ze wspomnianymi już tzw. copyrights, dotacjami czy też Innovation Box (patrz kolejny punkt). Wysiłek wykonany przy wdrożeniu ulgi B+R w przedsiębiorstwie, polegający na zweryfikowaniu i ustaleniu które działania mają charakter badawczo-rozwojowy, wykonuje się praktycznie raz. A Spółka może korzystać na tej podstawie z wielu innych

instrumentów wspierających rozwój pracowników i ich pracę twórczą.

Ulga B+R jest typową zachętą podatkową dla firm, które dotychczas koncentrowały wysiłki i koszty na zakupie technologii i nowych rozwiązań od zewnętrznych dostawców. Dzięki uldze B+R, przedsiębiorcy mogą zaangażować własnych pracowników do działalności innowacyjnej, badawczo-rozwojowej, twórczej i kreatywnej, otrzymując tym samym ulgę w podatku dochodowym.



Finansowe korzyści z zastosowania ulgi B+R – przykład liczbowy

4. Innovation Box

Kolejną zachętą, która będzie dostępna dla przedsiębiorców od 2019 roku, jest tzw. Innovation Box. Będzie to mechanizm również podatkowy, zakładający preferencyjne opodatkowanie dla dochodów ze sprzedaży i licencjonowania patentów i wzorów użytkowych, lub usług/produktów na nich opartych. W momencie tworzenia niniejszego materiału opublikowano pierwszy projekt ustawy o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw, wprowadzający Innovation Box.

W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo musi udowodnić, że wykonało znaczną część prac

B+R samodzielnie, bądź nabyło usługi związane z pracami B+R od podmiotów niepowiązanych. Powstanie więc kolejny instrument zachęcający do angażowania własnych zasobów ludzkich w prace innowacyjne, twórcze i wynalazcze, o charakterze badawczym. Po tym, jak prace B+R zostaną już wykonane, a rozwiązanie będzie chronione, przedsiębiorca będzie mógł korzystać z preferencyjnej stawki podatkowej (prawdopodobnie będzie to 5%) dla dochodu uzyskiwanego ze sprzedaży produktów lub usług powstałych w wyniku wdrożenia opracowanej podatnika własności intelektualnej. Inwestycja w pracowników i ich pracę wynalazczą, przełoży się zatem na niższe opodatkowanie dochodów uzyskiwanych z nowych rozwiązań.



**Prace B+R
oraz ochrona IP***



**Korzyści z tytułu
Innovation Box**



**Korzyści z tytułu
Innovation Box**

* patent, dodatkowe prawa ochronne na wynalazek lub dla patentu na produkt leczniczy, lub środek ochronny roślin, prawo ochronne na wzór użytkowy, prawo z rejestracji wzoru przemysłowego lub topografii układu scalonego, lub produktu leczniczego i weterynaryjnego dopuszczonego do obrotu, lub nowych odmian roślin i zwierząt, a także prawo do programu komputerowego.

Idea funkcjonowania Innovation Box



Barbara Brzezińska

Manager w zespole Innowacji i B+R,
Dotacji i Ulg PwC

Metody oraz narzędzia wspierające kreowanie innowacji przez pracowników

Już praludzie ponad 3 miliony lat temu wiedzieli, że używanie narzędzi daje korzyści i ich wytworzenie oraz nauczenie się posługiwania nimi jest warte zachodu. W czasach teraźniejszych też o tym wiemy – chcąc wbić gwóźdź bierzemy do ręki młotek zamiast wbijać go własną dłoń lub głową. Dlaczego zatem w pewnych dziedzinach życia wspomaganie się narzędziami nie jest już dla nas takie oczywiste?

Dla pełni obrazu zagadnienia innowacji pracowniczych przedstawiamy poniżej nasze obserwacje co do metod oraz narzędzi, które mogą dodatkowo usprawnić proces kreowania innowacyjnych pomysłów przez pracowników różnego typu i wielkości organizacji. Metody oraz narzędzia, które przedstawiamy, są używane przez innowacyjne przedsiębiorstwa na świecie i w Polsce i działają jako dodatkowe wsparcie długofalowych programów innowacji pracowniczych, jak również jako oddzielne filozofie, na podstawie których przedsiębiorstwa te funkcjonują (np. metodyka Design Thinking) lub też jako inicjatywy ad-hoc.

Poniżej przedstawiamy, zagregowane w syntetyczny sposób zestawienie wybranych metod i narzędzi oraz krótkie opis tych, których wdrażanie widzieliśmy w praktyce i możemy je z czystym sumieniem zarekomendować.

Czasem warto skorzystać z pomocy

Dobrym sposobem na wsparcie procesów innowacyjności pracowniczey jest skorzystanie ze wsparcia zewnętrznych ekspertów i trenerów, którzy wcielając się w rolę swego rodzaju facylitatorów procesu pomagają w procesie generowania oraz późniejszej walidacji pomysłów na innowacje. Wartość z zaangażowania zewnętrznych podmiotów wiąże się z dwoma podstawowymi wartościami tj. spojrzeniem z zewnątrz oraz wprowadzeniem do organizacji nowych metod oraz narzędzi wspierających kreacje oraz implementacji innowacji. Podmiot zewnętrzny rzadko kiedy ma większą wiedzę na temat działalności biznesowej organizacji z którą współpracuje w roli trenera lub doradcy i to wcale nie jest ich słabością. To właśnie połączenie dogłębnej wiedzy pracowników co do procesów oraz technologii funkcjonujących w ich miejscu pracy oraz świeżego i nieszablonowego podejścia trenerów zewnętrznych, wspieranych dodatkowo wachlarzem różnych technik oraz narzędzi kreatywnych daje niespodziewanie dobre rezultaty.

Eksperci oraz trenerzy PwC angażowani są przez naszych klientów do różnego typu wyzwań związanych z procesem kreowania innowacji.

Najczęściej wspieramy wewnętrzne zespoły pracowników naszych klientów w procesie poszukiwania nowych pomysłów na produkty/usługi, szukaniu usprawnień wewnątrz np. w zakresie obsługi klienta lub optymalizacji procesów produkcyjnych.

W ramach naszej pracy poznaliśmy i stosowaliśmy dziesiątki różnych narzędzi oraz metod i możemy z czystym sumieniem stwierdzić, że nie ma, a przynajmniej my nie znamy, zestawu narzędzi, które sprawdzają się zawsze i wszędzie. Sztuką jest nie sama znajomość narzędzi ale ich odpowiedni dobór do danego wyzwania oraz kultury organizacyjnej w jakiej dane narzędzia mają być stosowane. Używając narzędzi oraz metod często je modyfikujemy, łączymy ze sobą lub wykorzystujemy tylko wybrane kroki danej metodologii – słowem wykorzystujemy to co faktycznie wniesie wartość do procesu kreowania innowacji a nie koniecznie będzie zgodne z pierwotnymi założeniami oraz standardami danego narzędzia lub metodologii.

Przykładowe metody, które wykorzystujemy w naszej pracy to m.in. roleplaying (odgrywanie ról np. poprzez zaaranżowanie sytuacji, w której zarząd wciela się w rolę

pracownika produkcyjnego by lepiej zrozumieć ich wyzwania), paradoksy, myślenie przez analogię, szybkie projektowanie z wykorzystaniem szkicownika czy technika sześciu myślowych kapeluszy Edwarda de Bono.

Jedną z wartych przytoczenia technik jest SCAMPER. Podstawą metody SCAMPER wcale nie jest szukanie innowacji w rozumieniu wymyślenia czegoś nowego, a przekształcanie już istniejących rozwiązań w taki sposób, aby zainicjowana zmiana stała się rozwiązaniem. Sposób działania metody SCAMPER kryje się za rozwinięciem akronimu nazwy – po określeniu problemu i celu który chcemy osiągnąć, możemy zastosować 7 metod przekształceń aby finalnie wykreować nowe rozwiązania. Metody te to kolejno S (*substitute*) – próba zastąpienia, C (*combine*) – łączenie, A (*adapt*) – przystosowanie, M (*modify*) – modyfikacja, P (*put to another use*) – zmiana pierwotnego zastosowania, E (*eliminate*) – eliminacja, R (*reverse*) – odwrócenie. Zastosowanie metody pozwala dojść do bardzo ciekawych wniosków oraz wygenerowania nowej wartości dodanej z produktów/usług/procesów, które wydać się mogą na pierwszy rzut oka dobrze znane oraz nie związane z innowacyjnością.

Spójrz oczyma odbiorcy innowacji

Do najbardziej znanych metod kreacji należy **Design Thinking**. W uproszczeniu, jest to kompleksowa metodologia bazująca na odkrywaniu i faktycznym zrozumieniu potrzeb np. użytkownika danego produktu lub procesu. Punktem wyjścia jest końcowy odbiorca i jego realne problemy, a podstawą tworzenia innowacji jest wcielenie się przez autora pomysłu w jego rolę i próba zrozumienia, czego faktycznie potrzebuje. Najczęściej, myśląc o metodzie Design Thinking mamy na myśli wcielenie się w rolę klienta i zrozumienie jakiego produktu/usługi ten potrzebuje i dlaczego, jednak w zakresie wykorzystania tej metody na potrzeby innowacji pracowniczych nie

powinniśmy ograniczać się jedynie do spojrzenia z perspektywy zewnętrznych klientów naszych organizacji. Wcielenie się przez pracowników naszych organizacji w rolę swoich kolegów z innych działów, czy kierowników w rolę członków ich zespołu może przynieść doskonałe rezultaty w zakresie wdrażania innowacji procesowych wewnątrz organizacji. Doskonałym przykładem może być kwestia wprowadzania innowacji na linii współpracy biznesu z IT – zrozumienie perspektywy biznesowego użytkownika narzędzi informatycznych przez specjalistów IT może pomóc w wygenerowaniu pomysłu na wprowadzenie nowej, innowacyjnej funkcjonalności teleinformatycznej, która pomoże w codziennej pracy jej użytkownikom.



Należy również pamiętać, że wykorzystywanie w ramach naszych organizacji wewnętrznych sesji opartych o podstawy metodologii Design Thinking, może być wsparciem nie tylko w zakresie generowania innowacji. Samo spojrzenie na problem oczyma użytkownika końcowego to pierwszy z 5 standardowych kroków które zakładają:

1. **Empatyzacja** – zrozumienie potrzeb jednostek których problemy chcemy zaadresować naszym rozwiązaniem innowacyjnym,
2. **Definiowanie problemu** – zdefiniowanie problemu z perspektywy użytkownika końcowego,
3. **Generowanie pomysłów** – zebranie jak największej ilości pomysłów adresujących problem oraz ich ocena,
4. **Prototypowanie** – przygotowanie prototypu rozwiązania w jak najkrótszy i najtańszy sposób,
5. **Testowanie** – sprawdzenie trafności rozwiązania z użytkownikami końcowymi w kontekście zaadresowania ich potrzeb.

Skutecznych implementacji metodologii Design Thinking można wskazać bardzo wiele, wymieniając niemalże wszystkie duże firmy technologiczne, które aktualnie prężnie się rozwijają. Wśród nich możemy wymienić między innymi takich gigantów jak Apple, IBM, PepsiCo, Nike czy Nordstrom. Do bardzo ciekawych implementacji

należy przede wszystkim wdrożenie Design Thinking jako podstaw tworzenia nowych pomysłów w jednej z najbardziej postępowych firm na świecie – Google. Veronique Lafargue, jedna z czołowych dyrektorów strategii w strukturach Google, przedstawia proces kreowania pomysłów giganta z Doliny Krzemowej w trzech krokach – poznaniu klienta, myśleniu „razy 10” i prototypowaniu. Myślenie „razy 10” i prototypowanie to znane metody, opierające się na jak największej skalowalności swoich rozwiązań (czyt. dążeniu do rozwiązywania problemów na dużą skalę). Zaś pierwszy etap – poznanie klienta, jest bezpośrednim przełożeniem założeń Design Thinking na zadanie, które Google lubi podkreślać jako najważniejsze – aby rozwiązać duży problem, musimy najpierw zrozumieć osobę dla której go rozwiązujemy. Taki sposób na innowacje prowadzi do podobnej konkluzji, co w przypadku wdrażania innowacyjnych narzędzi w firmach – złotego środka zwyczajnie nie ma, a jeśli chcemy skutecznie rozwiązać problem, musimy najpierw nasze rozwiązanie spersonalizować, czyli w tym przypadku, wejść w skórę odbiorcy rozwiązania i prawdziwie zrozumieć istotę problemu. I właśnie takie działania powinny być propagowane w firmach – przy wdrażaniu metody Design Thinking nie potrzebujemy dużych zasobów, ani działań logistycznych. Kluczowe jest skuteczne wytłumaczenie pracownikom, przez jaki pryzmat powinni patrzeć na problemy i jak podchodzić do ich rozwiązywania.

Sposoby startup'owców w korporacjach

W świecie startupów, w szczególności tych związanych z szeroko rozumianym ICT, już od lat funkcjonuje zjawisko **hackathonów**. Dla dobrego zrozumienia tego zagadnienia należy wyobrazić sobie odbywające się w ciągu 1-3 dni, kilkudziesięciogodzinne, intensywne sesje służące rozwiązaniu konkretnego problemu, w którym biorą udział programiści oraz inne osoby związane z obszarem rozwoju oprogramowania. Wynikiem hackathonów mają być nie tylko pomysły jak rozwiązać wskazane przez organizatorów wydarzenia problemy, ale przedstawić też wstępny prototyp w postaci działającego kodu.

Choć pierwotnym zamysłem hackathonów było skłonienie programistów do pracy w krótkich sprintach i szybkiego prototypowania, to coraz częściej hackathony organizowane są jako wewnętrzne maratony projektowe korporacji, podczas których pracownicy w małych grupach budują prototyp rozwiązania problemu i uczestniczą w burzy mózgów przy kreowaniu nowego produktu/usługi. Niestandardowa forma przedsięwzięcia zmusza pracowników do wyrwania się z codziennej rutyny, wyjścia poza ramy swoich ról i obowiązków, a także pozwala na zatarcie hierarchii stanowisk (w zespołach wszyscy traktowani są na równi), przez co atmosfera staje się swobodna, z kolei brak presji sprzyja dzieleniu się swoimi pomysłami. Co więcej, interdyscyplinarny skład drużyn sprawia, że uczestnicy mogą liczyć na wsparcie osób z innych działów,

z którymi mimo tego samego miejsca zatrudnienia, często nie mają kontaktu. W efekcie, w jednym miejscu spotykają się różne środowiska firmy, a ludzie pracując zespołowo poznają się, pomagają w doskonaleniu umiejętności, nawiązują współpracę między-departamentową oraz dialog pomiędzy tworzącymi technologie, a jej użytkownikami. Świetnym dowodem skuteczności hackathonów są trzy niezwykle popularne hasła XXI wieku – oś czasu, czat i lajki, czyli wszystkim znane, flagowe funkcje Facebook'a. Społecznościowy gigant z San Francisco zorganizował jak dotąd już ponad 50 hackathonów. Hackathony inspirują, tworzą środowisko przyjazne kreatywności i prowadzą do opracowania konkretnego rozwiązania możliwego do zaimplementowania w stosunkowo krótkim czasie, tym samym wyzwalając w pracownikach przedsiębiorczość i zapał do innowacji, co finalnie ma przerodzić się w kreowanie nowych rozwiązań wewnątrz firmy.

Naukowe podejście do kreowania innowacji

TRIZ czyli Teoria Rozwiązywania Innowacyjnych Zagadnień to potwierdzona w praktyce biznesowej, analityczna metoda do generowania pomysłów innowacyjnych, które mają nadawać kierunek oraz wspierać realizację strategii biznesowej. TRIZ opiera się o założenie, że kreowanie innowacji nie musi być jedynie oparte o indywidualne umiejętności najlepszych pracowników a zastosowanie uporządkowanego, analitycznego podejścia do tworzenia innowacji może dać o wiele lepsze

rezultaty niż oczekiwanie na przebłysk geniuszu naszych kluczowych talentów. **Metodyka TRIZ** powstała dzięki długoletnim analizom procesów powstawania patentów i rodzenia się innowacji. W ten sposób powstał zbiór standardowych rozwiązań i narzędzi analitycznych, który dzięki swojej uniwersalności i powtarzalności, pozwala w sposób efektywny rozwiązywać problemy. Cały proces korzystania z TRIZ opiera się na bardzo prostych zasadach – określamy nasz problem, następnie przeglądamy dostępne rozwiązania i aplikujemy schemat rozwiązania podobnego do naszej sytuacji odpowiednio go adaptując do naszej organizacji. Metodologia doczekała się licznych implementacji na całym świecie (m.in. w takich korporacjach jak GE, Shneider Electric, Intel czy Hyundai), lecz do najbardziej spektakularnych należy wdrożenie w Samsung Electronics. Koreański lider technologii jako jeden z pierwszych wdrożył TRIZ na dużą skalę w swojej organizacji, co już w pierwszym roku (2003) pozwoliło Samsungowi zarejestrować ponad 50 nowych patentów, wśród których między innymi kryła się względnie mała zmiana konstrukcyjna w odtwarzaczu DVD – na której firma zaoszczędziła ponad 100 milionów dolarów w samym 2004 roku. Na dzień dzisiejszy metodyka TRIZ stanowi podstawę całego schematu produkcyjnego firmy, a to wszystko dzięki temu, że już ponad 10 lat temu Samsung nie bał się zainwestować ogromnych środków w rozwój swoich pracowników – co jak widać po dzisiejszej pozycji konkurencyjnej firmy, opłaciło się.



Skala i efektywność dzięki technologii

Przy zachęcaniu pracowników do kreatywności i zaangażowania w innowacyjność firmy, należy liczyć się ze skalą przedsięwzięcia. O ile w przypadku niewielkiej grupy pracowników, wyłapanie pojedynczych pomysłów i wybranie tych najlepszych nie jest trudnym zadaniem, o tyle w przypadku dużych firm, takie zadanie staje się problematyczne, nie mówiąc o dużym ryzyku przeoczenia „gwiazdy”. Jak więc usystematyzować ogromną liczbę pomysłów, tak aby wyłowić pomysły o wysokim potencjale i jednocześnie nie analizować każdego pomysłu z osobna?

Katalizatorem przepływu pomysłów między pracownikami a szerszym gronem odbiorców w firmie mogą być tzw. **idea management software**, czyli platformy, dzięki którym każdy z pracowników może w ciągu chwili opublikować wewnątrz firmy swój nowatorski pomysł, jak i zgłosić problem, który napotkał. Na takim schemacie działa znane na całym świecie oprogramowanie **Spigit (partner PwC)**. System ten, mimo szerokiego spektrum zastosowań, jest banalnie prosty w obsłudze – przypomina tablicę Facebooka, na której użytkownicy zamieszczają swoje innowacyjne pomysły, a inni mogą je komentować i oceniać. Następnie propozycje pracowników przechodzą proces oceny wyłaniający te, które zostaną faktycznie zrealizowane. Warto zaznaczyć, że oprogramowanie sprawdza się w wielu branżach – wdrożenia Spigit zanotowano już w sektorach finansowych (Citibank), informatycznych (IBM), opieki

zdrowotnej (United Health Group) i FMCG (Unilever). Idea management software zyskuje na popularności z uwagi na łatwość użytkowania i skuteczność w ułatwianiu kreowania pomysłów innowacyjnych przez pracowników. Tego rodzaju rozwiązania mają również istotne znaczenie dla budowania kultury innowacyjności, udostępniając pracownikom platformę do dyskusji i wymiany opinii co do innowacji w ramach organizacji.

Idąc krok dalej, w momencie, gdy ilość oraz skala zgłaszanych pomysłów rośnie, osoby zarządzające programami innowacji pracowniczych powinny zastanowić się nad narzędziami, które mogą ułatwić im zarządzanie całością procesu, a w szczególności takimi jego elementami, jak zgłaszanie inicjatyw przez pracowników, ocena inicjatyw oraz zarządzanie procesem ich rozwoju w ramach organizacji aż do momentu podjęcia decyzji co do zasadności ich implementacji. W odpowiedzi na zidentyfikowaną przez nas potrzebę rynkową, opracowaliśmy wspólnie z naszym partnerem technologicznym – startupem Take Task – kompleksowe narzędzie informatyczne, które ma za zadanie pomóc zarządzać całym procesem zarządzania innowacją pracowniczą w organizacjach różnej wielkości. Połączyliśmy naszą wiedzę co do niezbędnych funkcjonalności z perspektywy prowadzenia programów innowacji pracowniczych z technologią Take Task’a i wierzymy, że udało nam się stworzyć narzędzie przyjazne w obsłudze oraz przekładające się na realne korzyści w zakresie podniesienia efektywności działań w obszarze innowacji pracowniczych.

Kiedy i jakie metody lub narzędzia zastosować?

Czy wszystkie z wymienionych powyżej metod oraz narzędzi przydadzą się i przyniosą korzyść dla wszystkich możliwych typów i organizacji z różnych sektorów?

Odpowiedź brzmi „nie” – dobór odpowiednich komponentów wspierających działania z zakresu innowacji pracowniczych zależy m.in. otwartości organizacji na nowe technologie (warunek kluczowy dla możliwości zastosowania np. idea management software) lub tego, czy w naszej opinii nasi pracownicy są gotowi do pracy zespołowej w krótkich i intensywnych sprintach np. w ramach hackathonów. Musimy w tym kontekście pamiętać, że celem wdrożenia nowych narzędzi lub metod powinno być wspieranie działań z zakresu innowacji pracowniczych, nie zaś stworzenie dodatkowych barier dla interesariuszy procesu.

Na bazie naszych doświadczeń, zarówno własnych, z codziennej pracy wewnątrz PwC, jak i z obserwacji wynikających ze współpracy z naszymi klientami, możemy śmiało stwierdzić, że warto testować różnego rodzaju dodatkowe narzędzia oraz metody, które mogą pobudzić kreatywność naszych pracowników lub bardziej kompleksowo zaadresować temat zarządzania obszarem innowacji pracowniczych. Odpowiedniego doboru adekwatnych dla Państwa organizacji metod lub narzędzi można dokonać testując w ramach organizacji wybrane metody lub wybierając te, które sprawdziły się u podobnych do nas organizacji w celu zaadresowania tych samych wyzwań, z jakimi sami się borykamy.



Michał Przybylski

Manager w zespole Innowacji i B+R,
Dotacji i Ulg PwC



Karol Mirosz-Dudkowski

Konsultant w zespole Innowacji i B+R,
Dotacji i Ulg PwC

Henkel

System konkursowy z elementami akceleracji

Informacje podstawowe o systemie innowacji pracowniczej

Henkel jest operatorem dwóch programów innowacji, jednak każdy z nich ma swoją specyfikę i przyczynia się do tworzenia odmiennej wartości. Stworzenie osobnych struktur do zgłaszania pomysłów było dla firmy optymalnym sposobem do zaangażowania pracowników zarówno w inicjatywy społeczne (CSR), jak również rozwój osobisty jednostki oraz rozwój całego przedsiębiorstwa.

- **Make an Impact on Tomorrow** (MIT) to ogólnosięwiatowy program wolontariatu pracowniczego, za pośrednictwem którego Henkel wspiera lokalne społeczności w poszczególnych krajach w rozwiązywaniu ich problemów. Każdy obecny lub emerytowany pracownik firmy może zgłosić projekt o charakterze edukacyjnym, prozdrowotnym, kulturalnym lub pro-ekologicznym i uzyskać od firmy pomoc w jego realizacji w formie wsparcia finansowego, rzeczowego lub/i dodatkowych dni pełnopłatnego urlopu. Program jest realizowany nieprzerwanie od 20 lat.

- **You Grow** natomiast jest projektem rozwojowym dla najbardziej utalentowanych pracowników w firmie Henkel. Powstał z myślą o osobach, które nie pełnią jeszcze funkcji menedżerskich, ale wyróżniają się ponadprzeciętnym zaangażowaniem i potencjałem do objęcia stanowisk kierowniczych w przyszłości. W trakcie programu uczestnicy są zachęceni do zgłaszania, a następnie realizowania pomysłów wpływających na poprawę funkcjonowania firmy. Dzięki realizacji własnych pomysłów, innowatorzy wchodzą na przyspieszoną krzywą uczenia się i zdobywania doświadczeń.

System firmy Henkel jest przykładem systemu innowacji pracowniczych, gdzie stawia się nie tylko na efekty produktowe, ale również, a może nawet przede wszystkim na efekty horyzontalne, które wspierają rozwój kultury innowacyjnej, pomagają w integracji i rozwoju całego ekosystemu innowacji i oddziałują na wiele jego aspektów związanych z warsztatem innowatora i jego zaangażowaniem w projekty firmy. Jest to zatem system nastawiony na horyzontalne efekty dla całego ekosystemu innowacji.

Jak działa system innowacji pracowniczej

Program MIT jest ważnym narzędziem realizacji strategii zaangażowania i odpowiedzialności społecznej w firmie Henkel. Firma dokłada starań, by być aktywnym członkiem lokalnych społeczności we wszystkich 110 krajach, w których działa.

W projekcie MIT to pracownicy są źródłem informacji o potrzebach lokalnych społeczności, w których żyją wraz ze swoimi rodzinami, i to oni są pośrednikami i koordynatorami udzielanej przez Henkla pomocy. Dzięki ich wysiłkom firma specjalizująca się w produkcji i dystrybucji towarów ma także szansę bardzo skutecznie i przy niewielkim zaangażowaniu organizacyjnym realizować setki projektów pomocy charytatywnej.

Program na całym świecie, w tym także w Polsce, realizowany jest na zasadzie wewnętrznego konkursu, ogłaszanego raz na kwartał. Swoje zgłoszenia na konkurs mogą nadsyłać wszyscy obecni i emerytowani pracownicy. Pomoc firmy może mieć charakter wsparcia finansowego, rzeczowego, w gotowych produktach lub w dodatkowym wymiarze pełnopłatnego urlopu, udzielonego pracownikowi, aby mógł bardziej efektywnie działać na rzecz realizowanego projektu. W swoich wnioskach, zbieranych cztery razy w roku, pracownicy opisują istniejący problem oraz pomysł jego rozwiązania, przedstawiają spodziewane efekty, załączają kosztorys przedsięwzięcia, a także wskazują charakter swojego osobistego zaangażowania w projekt, co jest podstawowym warunkiem otrzymania firmowego wsparcia.

Program You Grow jest w Henkle częścią procesu Zarządzania Talentami. Uczestnicy programu wyłaniani są na podstawie kilku kryteriów: oceny wyników w pracy, potencjału rozwojowego i predyspozycji do pełnienia funkcji przywódczych oraz mobilności, gotowości do pracy w różnych lokalizacjach, otwartości na zmianę działu czy stanowiska, a także motywacji do rozwoju w ramach struktury Henkla.

Program opiera się na czterech kluczowych elementach: indywidualnym planie rozwoju, programie szkoleniowym Mini-MBA, grach symulacyjnych i współpracy między działami.



Komponenty składowe inicjatywy YouGrow

Uczestnicy biorą udział w cyklu szkoleń i warsztatów rozwijających ich kompetencje menedżerskie, które prowadzą zewnętrznymi lub wewnętrznymi eksperci. Dopełnieniem szkoleń jest gra symulacyjna, która pozwala zrozumieć procesy biznesowe, wykorzystać zdobytą wiedzę w praktyce, a także sprawdzić się w roli lidera. Dodatkowo uczestnicy programu mają możliwość

– działając w grupach projektowych – zgłaszania pomysłów, a po akceptacji Zarządu realizowania projektów, usprawniających funkcjonowanie firmy. Każdy zespół – zarówno na etapie rozwoju pomysłu, jak i następnie jego realizacji – ma możliwość korzystania z rady i wsparcia Mentora, którym jest jeden z członków ścisłego zarządu firmy w Polsce.



Karolina Szmidt
Dyrektor HR, Henkel Polska

Program wolontariatu pracowniczego pozwala firmie Henkel od 20 lat skutecznie wypełniać misję angażowania się w życie lokalnych społeczności, aby pomagać im w rozwiązywaniu ich problemów. Dzięki wsparciu pracowników, którzy są pośrednikami między firmą a lokalnymi społecznościami i pełnią funkcję aktywnych ambasadorów firmy, Henkel ma szansę budować swoją wiarygodność i wizerunek firmy odpowiedzialnej społecznie wśród lokalnych społeczności. Program przekłada się także w dłuższym okresie czasu na poprawę wewnętrznej reputacji firmy i wzrost lojalności pracowników. W końcu realizacja projektów społecznych pozwala pracownikom nabywać i doskonalić cenne w życiu zawodowym umiejętności – takie jak zarządzanie projektami czy skuteczna komunikacja.

Program You Grow natomiast stanowi doskonałe narzędzie do wyróżnienia i nagrodzenia najbardziej utalentowanych pracowników, a jednocześnie w profesjonalny sposób przygotowuje ich do roli liderów w przyszłości. Zadanie polegające na zaproponowaniu usprawniania funkcjonowania firmy zachęca naszych uczestników do głębszego poznania różnych aspektów jej działania a jednocześnie uczy wychodzenia poza utarte schematy.



Success story – Co się udało?

- **MIT** – w 2017 roku w ramach programu w Polsce zostało zrealizowanych 79 projektów pracowniczych na rzecz lokalnych społeczności, które uzyskały finansowe wsparcie Henkla o wartości ponad 1 miliona złotych. Wiele z nich służyło poprawie jakości edukacji czy opieki zdrowotnej oraz pomocy osobom wykluczonym. Beneficjentami były m.in. przedszkola, szkoły oraz stowarzyszenia na rzecz chorych i niepełnosprawnych.
- **You Grow** – Jednym z pomysłów na usprawnienie funkcjonowania organizacji, który przedstawili uczestnicy projektu „You Grow”, jest program „Skills Trade” – stacjonarnych szkoleń wewnętrznych, w którym pracownicy – wolontariusze dzielą się wiedzą ze swoimi kolegami z innych działów i funkcji. Celem, który przyświecał jego inicjatorom, było umożliwienie podnoszenia kwalifikacji mniej doświadczonym pracownikom dzięki wykorzystaniu wiedzy i umiejętności tych bardziej doświadczonych, którzy także często posiadają bardzo cenną, specjalistyczną wiedzę.

Przykład projektu powstałego wskutek inicjatywy MIT – „W drodze do pracy”

W 2013 r., z okazji 15-lecia programu wolontariatu pracowniczego MIT, Henkel zorganizował wysokobudżetowy konkurs na społeczne projekty wolontariackie. Pracownicy z całego świata nadesłali ponad 60 zgłoszeń, a główną nagrodę, czyli grant w wysokości 50 tysięcy EUR, uzyskał projekt zgłoszony przez polski oddział firmy o nazwie „W drodze do pracy”. Jest to projekt aktywizacji zawodowej kobiet przebywających przez dłuższy czas poza rynkiem pracy. Projekt jest realizowany do tej pory i odnosi duże sukcesy.

Jego uczestniczki biorą udział w intensywnym, 3-miesięcznym kursie, w skład którego wchodzi: trening psychologiczny oraz kompletny kurs aktywizacji zawodowej „Spadochron”, pozwalający uczestniczkom odnaleźć w sobie pokłady wewnętrznej motywacji do działania i zmiany. Ponadto uczestniczki mogą skorzystać z porad doradcy zawodowego, wziąć udział w ćwiczeniach z autoprezentacji i emisji głosu oraz zajęciach z przedsiębiorczości. W ramach kursu organizowane są także warsztaty z przedstawicielkami firmy Henkel, podczas których uczestniczki mogą zobaczyć, jak wygląda praca w międzynarodowej firmie.

Program realizowany jest we współpracy z ekspertami (psychologami, psychoterapeutami, coachami, doradcami zawodowymi) z Fundacji „Miejsce Kobiet”, która jest partnerem merytorycznym projektu. Do tej pory odbyło się 8 edycji projektu, w których wzięło udział 160 uczestniczek.

Projekt „W drodze do pracy”, będący wynikiem innowacji pracowniczej, jest bardzo ważny z punktu widzenia realizowanej przez Henkla strategii zarządzania różnorodnością, a w ramach niej – wspierania karier kobiet. Do czasu zainicjowania projektu „W drodze do pracy” działania firmy w tym zakresie skierowane były wyłącznie do kobiet zatrudnionych w firmie. Obecnie Henkel może jeszcze lepiej realizować swoje zobowiązania na rzecz kobiet, kierując działania również na zewnątrz, a tym samym dokładając cegiełkę do poprawy sytuacji kobiet na polskim rynku pracy.



**Dorota Strosznajder**

Pełnomocnik ds. odpowiedzialności społecznej firmy Henkel

We wszystkich dotychczasowych edycjach programu „W drodze do pracy” wzięło udział 160 uczestniczek. Z naszych danych wynika, że ponad połowa jest dziś aktywna zawodowo – podjęła pracę etatową bądź założyła własne firmy. Program przynosi więc bardzo dobre efekty, a jego skuteczność motywuje nas do dalszego działania. Kluczem do sukcesu jest niewątpliwie program kursu, ułożony w ten sposób, by przede wszystkim wzmacniać poczucie własnej wartości kobiet i pomagać im pokonywać bariery psychologiczne, stojące na drodze do powrotu do pracy zawodowej.



Przykład projektu powstałego wskutek inicjatywy You Grow

„Skills Trade” to inicjatywa, która wykorzystuje potencjał bardziej doświadczonych pracowników firmy do podnoszenia wiedzy i umiejętności mniej doświadczonych pracowników. Program realizowany jest w formie stacjonarnych szkoleń lub webinarów, prowadzonych przez pracowników dla pracowników na zasadzie wolontariatu wiedzy. Każdy pracownik ma możliwość poprowadzenia szkolenia, wykładu lub warsztatu na zaproponowany przez siebie temat. Każdy z pracowników może być także uczestnikiem szkolenia w ramach limitu dostępnych miejsc. Szkolenia cieszące się największą popularnością są powtarzane, aby zapewnić możliwość uczestnictwa wszystkim zainteresowanym. Wśród tematów szkoleń znalazły się dotychczas m.in.:

negocjacje, Finanse dla Nie-Finansistów, porady prawne, bezpieczeństwo cyfrowe czy obsługa Excela. Projekt Skills Trade prowadzony jest od 4 lat.

Innym rozwiązaniem zaproponowanym przez uczestników programu dla młodych talentów „You Grow” było usprawnienie komunikacji wewnętrznej za pomocą sieci informacyjnych ekranów TV, która objęła swoim zasięgiem wszystkie lokacje Henkla w Polsce. Ekrany zawisły w miejscach, w których chętnie i regularnie gromadzą się pracownicy, np. kuchnie w biurach i stołówki pracownicze w zakładach produkcyjnych. Na ekranach wyświetlane są najważniejsze bieżące informacje z życia firmy na świecie i w Polsce. Rozwiązanie to stało się ważnym instrumentem komunikacji wewnętrznej firmy, wykorzystywanym docelowo przez Dział Komunikacji Korporacyjnej.



Karolina Szmidt
Dyrektor HR, Henkel Polska

Element programu You Grow, który daje możliwość bezpośredniego wpływu na poprawę funkcjonowania firmy, jest szczególnie lubiany przez uczestników. Dostają oni możliwość wprowadzenia rzeczywistych zmian, z których następnie korzystają wszyscy pracownicy firmy. Uruchamiamy w ten sposób inicjatywę tych młodych ludzi i ich poczucie sprawczości – to bezcenny kapitał na przyszłość. Skills Trade – program szkoleń od pracowników dla pracowników jest świetnym przykładem innowacji, która spotkała się z dużym zainteresowaniem całego zespołu. Z jednej strony pozwala na docenienie naszych długoletnich, doświadczonych pracowników poprzez wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności, a z drugiej strony pozwala młodszym osobom doskonalić się w różnych dziedzinach. Również z punktu widzenia firmy program ten pełni ważną funkcję – za sprawą bieżącego transferu wiedzy między pokoleniami pracowników, przyczynia się do sprawnego funkcjonowania biznesu.



Katarzyna Bazyluk
Uczestnik programu You Grow

Opracowanie i wdrożenie projektu usprawniającego było dla naszego zespołu wielkim wyzwaniem, ale także cenną nauką. Doświadczaliśmy, jak to jest bronić pomysłu na zarządzie firmy, jak to znajdować sojuszników na etapie jego realizacji. Dużo się nauczyliśmy, ale przede wszystkim dostaliśmy możliwość wprowadzenia zauważalnej zmiany w sposobie funkcjonowania firmy. Dzięki naszej inicjatywie pojawiła się sieć ekranów informacyjnych we wszystkich lokacjach firmy w Polsce. Mamy też nieskromne przekonanie, że dzisiaj odgrywają one ważną rolę w sprawnym funkcjonowaniu komunikacji wewnętrznej, pozwalając na bieżąco przekazywać pracownikom ważne informacje. W efekcie tego całego doświadczenia naszym udziałem stało się poczucie sprawczości własnych działań – bardzo budujące i napędzające do działania na przyszłość.



IBM Polska Sp. z o.o.

IBM Polska Sp. z o.o.

www.ibm.com/pl-pl

Akcelerator wewnętrzny, połączony z hackatonem, którego celem są zgłoszenia patentowe

Informacje podstawowe o systemie innowacji pracowniczej

System innowacji pracowniczych w IBM Software Lab w Krakowie działa od 2010 roku, jednakże dopiero od 2015 roku opiera się na nowym, wypracowanym całkowicie w Polsce procesie.

System innowacji pracowniczych funkcjonuje jako System Inicjatyw Patentowych, który działa na różnych poziomach, obejmując codzienną pracę i dedykowane – miesięczne oraz krótkie sesje patentowe prowadzone przez doświadczonych pracowników i IBM Master Inventorów. Dodatkowo, dwa razy do roku organizowany jest dedykowany, 24-godzinny hackathon zorientowany na przygotowanie ewaluacji i dokumentowanie zgłoszeń patentowych.

Dla IBM tworzenie nowych patentów stanowi ważny element strategii biznesowej, skupiającej się na dostarczaniu inteligentnych rozwiązań i technologii dla klientów. IBM od 25 lat jest liderem światowym w ilości patentowych rozwiązań, tylko w 2017 roku było ich 9043. Wśród nich było ponad 100 zgłoszeń patentowych z Laboratorium Oprogramowania IBM w Krakowie. Otrzymanie patentu traktowane jest jako uwieńczenie procesu innowacji.

Innowacyjność i patenty to strategia IBM jako korporacji, aczkolwiek metody i inicjatywy wspierające tę strategię są zawsze lokalne. Implementacja pracowniczej inicjatywy patentowej w Laboratorium jest całkowicie lokalnym pomysłem i wynikiem kilkuletniej obserwacji i pracy IBM w Krakowie. Inicjatywa patentowa Laboratorium została zaimplementowana w sposób najbardziej odpowiadający charakterystyce zadań i projektów realizowanych w małopolskim Laboratorium Oprogramowania IBM.

Schemat systemu przenoszenia pomysłów w rzeczywiste realizacje



Schemat wdrażania pomysłów w IBM

Jak działa system innowacji pracowniczej

W IBM system innowacji pracowniczej oparty jest na zestawie aktywności mających na celu odpowiednie przygotowanie innowatorów, jak również przekładających się na usprawnienie potencjalnego wdrożenia zgłaszanych pomysłów:

- **Szkolenia** z inicjatyw i procesów patentowych dla nowych pracowników,
- **Inwestycja w wiedzę** (budżet) – Regularne sesje szkoleniowe (zewnętrzne i wewnętrzne) dotyczące używanych technologii tak by podnieść poziom możliwości zespołu,
- **Planowanie** – Organizacja codziennej pracy, by uwzględnić czas realizacji komercyjnych projektów w kontekście potrzeb związanych z procesem patentowym,
- **Wsparcie merytoryczne** – Comiesięczne sesje z IBM Master Inventorami i konsultowanie proponowanych rozwiązań/ algorytmów pod kątem uzyskania patentu,

- **Kultura Pracy** – Propagowanie innowacyjności, świadomości prawach autorskich jako inżynierskie DNA, nagrody poprzez odpowiednią komunikację wewnętrzną,
- **Wsparcie oddolnych inicjatyw promujących innowacje** – realizacja projektów proponowanych przez pracowników takich jak „Wymóżdżaton” – szczegóły na następnej stronie.

Istotne jest, że celem programu jest nie tylko opracowanie innowacyjnego rozwiązania, lecz rozwiązanie, które może uzyskać ochronę patentową. Takie podejście warunkuje wiele kwestii np. związanych z prowadzeniem projektu, czy występowaniem dodatkowych procedur np. prawnych, czy też w końcu kształtuje samo podejście do dokumentowania opisu projektu.

Success story – Projekt „Wymóżdżaton”

Projekt „Wymóżdżaton” to cykliczny, 24-godzinny hackathon patentowy, będący jednym ze sztandarowych projektów programu innowacji pracowniczych realizowanych w IBM Polska.

Pracownicy, zainteresowani patentowaniem, stwierdzili, że podstawową przeszkodą w przygotowywaniu większej ilości zgłoszeń patentowych jest czas. Co istotne, nie chodzi tutaj o czasochłonność tego procesu, bo spisanie aplikacji zajmuje średnio kilkadziesiąt minut, lecz o spotkania z ekspertami i prawnikami, czyli o czynności formalne, zmierzające do uzyskania patentu, które z reguły trwają dłużej niż kilka godzin.

Dodatkowo, pracownicy potwierdzili, że regularne sesje patentowe, których rezultatem bywa kilka do kilkunastu pomysłów na patent, nie są wystarczające w stosunku do możliwości zespołu. Problemem przez nich zgłaszanym było raczej zaplanowanie w kalendarzu takiego nienaruszalnego przedziału czasowego, w którym mogliby skupić się tylko na nowych pomysłach, ich dyskutowaniu, ewaluowaniu i dokumentowaniu. Z ich inicjatywy powstał cykliczny 24-godzinny hackathon patentowy – czyli historia o tym, jak w 24 godziny zrealizować 60 wstępnych zgłoszeń patentowych.



Schemat prowadzenia hackatonu w IBM

**Sławomir Kumka****Dyrektor Zarządzający, IBM Software Lab**

Przede wszystkim chodziło nam o stworzenie odpowiedniego środowiska pracy umożliwiającego pracownikom w jak najlepszy i sprzyjający sposób realizować ich ambicje inżynierskie (i często również naukowe).

Jednym z rozwiązań było przedstawienie możliwości związanych z prawami autorskimi i patentami. Wymagało to na początku inwestowania w wiedzę jak to robić, a później czasu by robić to dobrze, tzn. tak, by zgłoszenie kończyło się uzyskaniem patentu i nie przepadło na etapie tworzenia aplikacji patentowej.

W inicjatywie patentowania kluczowy jest czas niezbędny na odpowiednie przygotowanie aplikacji, jej ewaluację i zgłoszenie. Często wymaga to dodatkowej współpracy z działem prawnym IBM, dodatkowych ewaluacji istniejących rozwiązań i praw autorskich.

Zagwarantowanie tego czasu i zbudowanie procesu, środowiska i infrastruktury, w sposób taki, by móc dostarczać oprogramowanie zleczone nam przez IBM oraz jednocześnie realizować się w patentowaniu naszych rozwiązań wymagało czasu i odpowiedniej organizacji pracy.

W dużej mierze oprócz kadry zarządzającej (a właściwie przede wszystkim) kluczowe było oddolne proponowanie zmian przez pracowników i wsparcie dla zgłaszanych potrzeb.

Success story – Laboratorium Oprogramowania

Liczby:

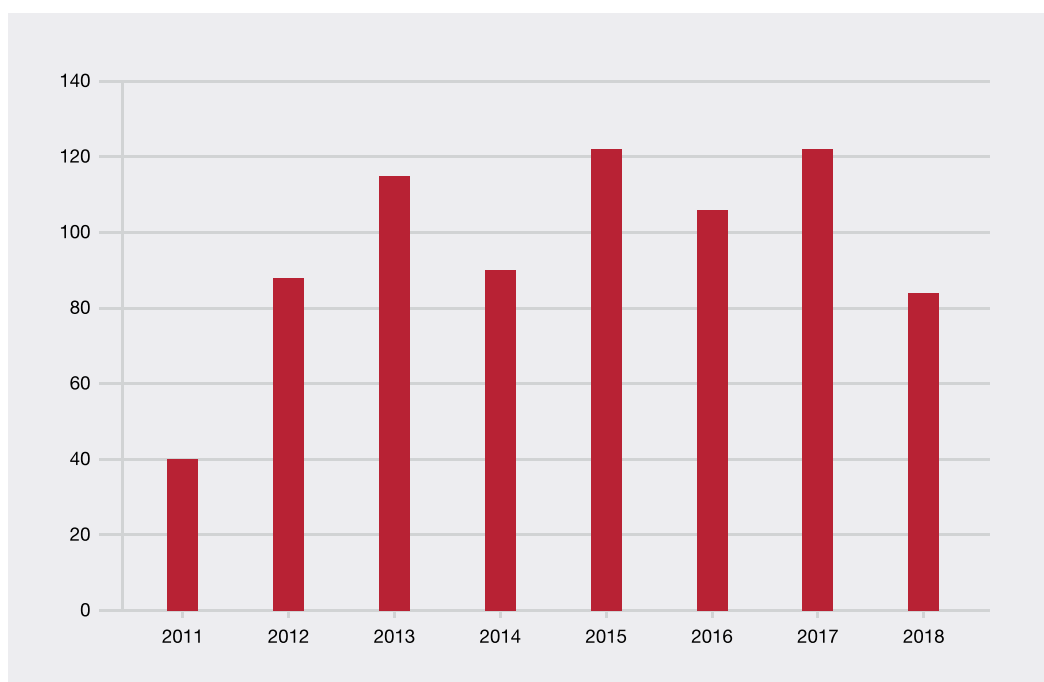
- Od 2015 roku roczna ilość zgłoszeń patentowych w Laboratorium Oprogramowania w Krakowie regularnie przekracza 100,
- 80% zgłoszeń patentowych to rozwiązania wymyślone i zastosowane w oprogramowaniu utworzonym w Krakowie lub w oparciu o technologie oferowane przez IBM,
- Ponad 70% pracowników Laboratorium uczestniczy w inicjatywie i jest autorem zgłoszeń patentowych.

Efekty miękkie:

- Duże zaangażowanie pracowników, zdobywanie wiedzy, rywalizacja, współpraca, dodatkowa motywacja,
- Innowacyjność i stałe poszukiwanie najlepszych i unikalnych rozwiązań stało się częścią kultury pracy,
- Zastrzeganie innowacyjnych rezultatów pracy weszło na stałe do „DNA” inżynierów – duża świadomość dotycząca praw autorskich.

Rezultaty:

- 38 finalnie zgłoszonych patentów w pierwszej edycji, druga edycja jesienią 2018 roku,
- 40 uczestniczących w projekcie inżynierów oprogramowania,
- Ponad 10 innowacyjnych algorytmów zastosowanych w oprogramowaniu dostarczonym przez IBM Kraków, nieuwzględnionych we wstępnej architekturze rozwiązania i będących rezultatem „Wymóżdżatonu”.



Ilość zgłoszeń patentowych w IBM Software Lab w Krakowie rocznie



Sławomir Kumka

Dyrektor Zarządzający, IBM Software Lab

Pracujemy nad kolejnymi wyzwaniami i kierunkami zmian w ramach naszego programu innowacji pracowniczych. Koncentrujemy się na naprawdę innowacyjnych rozwiązaniach w takich obszarach jak: uczenie maszynowe (Machine Learning), sztuczna inteligencja (AI), zarządzanie dużymi zbiorami danych (Big Data) w oparciu o technologie chmury obliczeniowej (Cloud Computing).

Jest to wciąż ogromne pole do innowacyjności i rozwiązań autorskich, a przez to miejsce do ulepszania już istniejących procesów i tworzenia jeszcze bardziej przyjaznego innowacyjnego środowiska pracy. Mamy również wiele pomysłów na nowe projekty i w najbliższym czasie chcielibyśmy, aby część nowych idei, prototypów i pomysłów proponowanych przez Laboratorium IBM w Krakowie stała się oficjalnie produktami IBM i przeszła z fazy inkubacji do fazy produkcyjnej.



Michał Bodziony

Software Architect z Laboratorium IBM

Największym czynnikiem motywacyjnym w programie innowacji pracowniczej do opracowania i przedstawienia własnego projektu była frustracja, że naprawdę dobre pomysły siedzą w głowach inżynierów i czasami nie są materializowane, bo często brakuje kilku godzin w kalendarzu, żeby je zwerbalizować i opracować.

Największym wyzwaniem związanym z opracowaniem własnego projektu do zaimplementowania w ramach programu innowacji pracowniczych, był wybór dobrej daty na organizację „Wymóżdżatonu”: niekonfliktującej z końcówkami innych projektów, sezonami urlopowymi, itp.

Porady dla przyszłych autorów i pomysłodawców projektów w ramach programu innowacji pracowniczych to przede wszystkim wykorzystanie podejścia bottom-up, które okazało się być bardzo skutecznym w przypadku „Wymóżdżatonu”. Znaczna ilość niezobowiązujących rozmów (o idei „Wymóżdżatonu”), przy wielu różnych okazjach z osobami kojarzonymi w firmie z innowacyjnością. Zdobyć ich buy-in, akceptację pomysłu i pełne wsparcie managementu Laboratorium wraz z dedykowanym budżetem, a dopiero potem formalne organizowanie projektu i reklamowanie na wielu kanałach w formie broadcastów.

ING Bank Śląski

ING Bank Śląski

www.ingbank.pl

Akcelerator wewnętrzny ze współpracą ze startupami

Informacje podstawowe o systemie innowacji pracowniczej

W ING Banku Śląskim zarządzamy systemem innowacji pracowniczej. Jednym z jej przykładów jest nasz własny, autorski akcelerator wewnętrzny. Sam pomysł zrodził się w centrali grupy ING w Amsterdamie, a Polska była jednym z pierwszych krajów, które wdrożyły ten program. Pierwsza edycja wystartowała już 10-ego października 2016 roku. Do sierpnia 2018 zorganizowaliśmy już cztery edycje programu.

Jak działa system innowacji pracowniczej

W ING wdrażamy innowacje pracownicze m.in. w ramach intensywnego, trzymiesięcznego programu akceleryacyjnego, który jest organizowany 1-2 razy do roku. Zaprojektowany jest on specjalnie w celu rozwinięcia nowatorskich i innowacyjnych pomysłów oraz przekuwania ich na atrakcyjne produkty i usługi dla naszych klientów.

Wykorzystujemy tu naszą autorską metodologię PACE, która opiera się na bezpośredniej pracy z klientami. Dzięki temu możemy dostarczyć rozwiązania odpowiadające na ich rzeczywiste problemy. W naszym akceleratorze zespoły pracują metodologią startupową w specjalnie stworzonej dla nich innowacyjnej przestrzeni biurowej.

W programie akceleryacyjnym biorą udział małe i niezależne zespoły. Członkowie zespołów to wyróżniający się pracownicy z różnych obszarów banku, którzy pracują ze 100% zaangażowaniem czasowym. Każdy zespół otrzymuje wsparcie PACE Coacha, Service Designera i Experiment Designera. Na każdym etapie swojego rozwoju, zespoły utrzymują bliski kontakt z klientami. Każdy z zespołów pracuje nad innym wyzwaniem, ale cel jest jeden – stworzyć produkt, który odpowie na potrzeby klientów i rozwiąże ich realne problemy biznesowe.



Małgorzata Jarczyk-Zuber
Chief Innovation Officer Banku ING

Jednym z wyraźnych trendów w bankowości jest współtworzenie nowych produktów i usług z klientami. Wymaga to zmiany myślenia, działania i sposobu pracy. Innovation ING Lab to przestrzeń, która została specjalnie zaprojektowana, aby się wzajemnie inspirować, rozmawiać i przede wszystkim tworzyć przełomowe rozwiązania.

Innovation ING Lab

W 2017 roku ING Bank Śląski uruchomił Innovation ING Lab – przestrzeń, która sprzyja kreatywnemu myśleniu i tworzeniu rewolucyjnych innowacji. W labie znajdują się:

- **pitch room** – sala do prezentacji innowacyjnych pomysłów lub do pracy warsztatowej. Mobilne meble, które znajdują się w tej sali pozwalają łatwo dostosować ją do potrzeb spotkania.
- **pokoje kreatywne** – na intensywne burze mózgów i gorące dyskusje, a czasem do pracy, która wymaga skupienia.
- **laboratorium** – przestrzeń dla kilku zespołów. Każdy z nich ma dedykowane miejsce do pracy przy stole projektowym i specjalne przesuwne ściany do pracy kreatywnej.



ING Lab



Jak ING wykorzystuje innowacyjne metody

Szybki rozwój technologii cyfrowych zmienia zachowania i oczekiwania klientów. Coraz silniejsze znaczenie nowych technologii sprawia, że ING pracując nad nowymi produktami coraz bardziej przypomina firmę softwarową. Na początku 2017 roku ING wdrożył na szeroką skalę metodykę Agile – wykorzystywaną głównie w firmach technologicznych. Dzięki temu łączy w zespołach ekspertów z biznesu i IT. Wspiera ją PACE – autorskie rozwiązanie ING wprowadzania na rynek nowych produktów.

Choć metodyka Agile nie jest nowością na rynku, do tej pory była ona kojarzona właśnie głównie z firmami IT. Wykorzystanie jej, w tak dużym stopniu, w instytucji finansowej, jest nowością. PACE i Agile promują podejście, w którym na pierwszym miejscu jest klient i właśnie takie rozwiązania mają największą szansę na sukces w obszarach innowacji pracowniczych.



ING Lab

Metoda Agile

Agile oznacza organizację pracy opartą na większej swobodzie i elastyczności w określaniu priorytetów oraz odchodzenie od sztywnych podziałów na IT i zespoły biznesowe. Pozwala na krótszy czas wprowadzenia produktu na rynek i szybszą reakcję na zmieniające się potrzeby klientów i rynku.

Od stycznia 2017 zgodnie z tą metodyką pracuje ok. 1200 pracowników ING Banku Śląskiego. W jednym zespole są zarówno osoby odpowiadające za rozwój produktu, jaki i programiści.

Metoda PACE

PACE bazuje na pracy projektowej opartej o metodologii lean startup, design thinking oraz agile. Nadrzędną zasadą jest to, że zespoły są zawsze blisko klienta. Dzięki temu potrafią łatwo wyodrębnić kluczowe funkcjonalności danego produktu z punktu widzenia użytkownika. Następnie weryfikują założenia czy i ile klient jest w stanie zapłacić za konkretne rozwiązanie. Szybkie prototypowanie polegające na wykorzystaniu MVP, zbieranie feedbacku i uczenie się na własnych błędach pozwala na znaczną

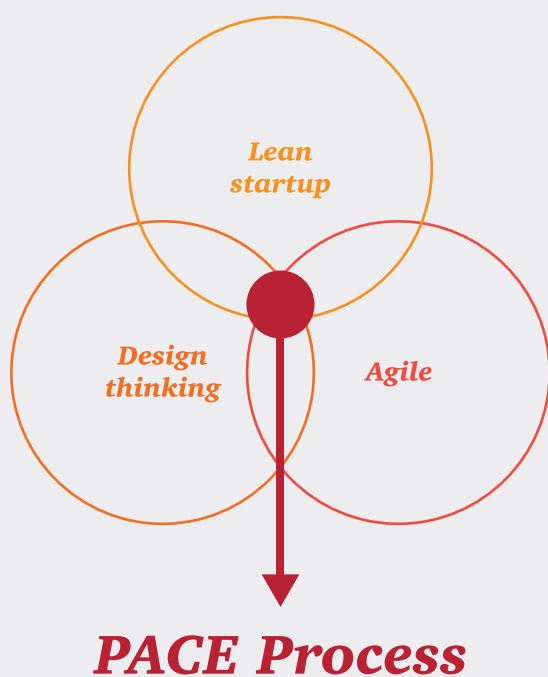
minimalizację kosztów.

Zalety metodologii PACE

PACE powstał, by:

- tworzyć produkty, które będą odpowiadały na potrzeby klientów i rozwiązywały ich realne problemy
- szybko i tanio wprowadzać na rynek nowe produkty i usługi
- nadawać tempo (ang. PACE), a nie nadrabiać zaległości.

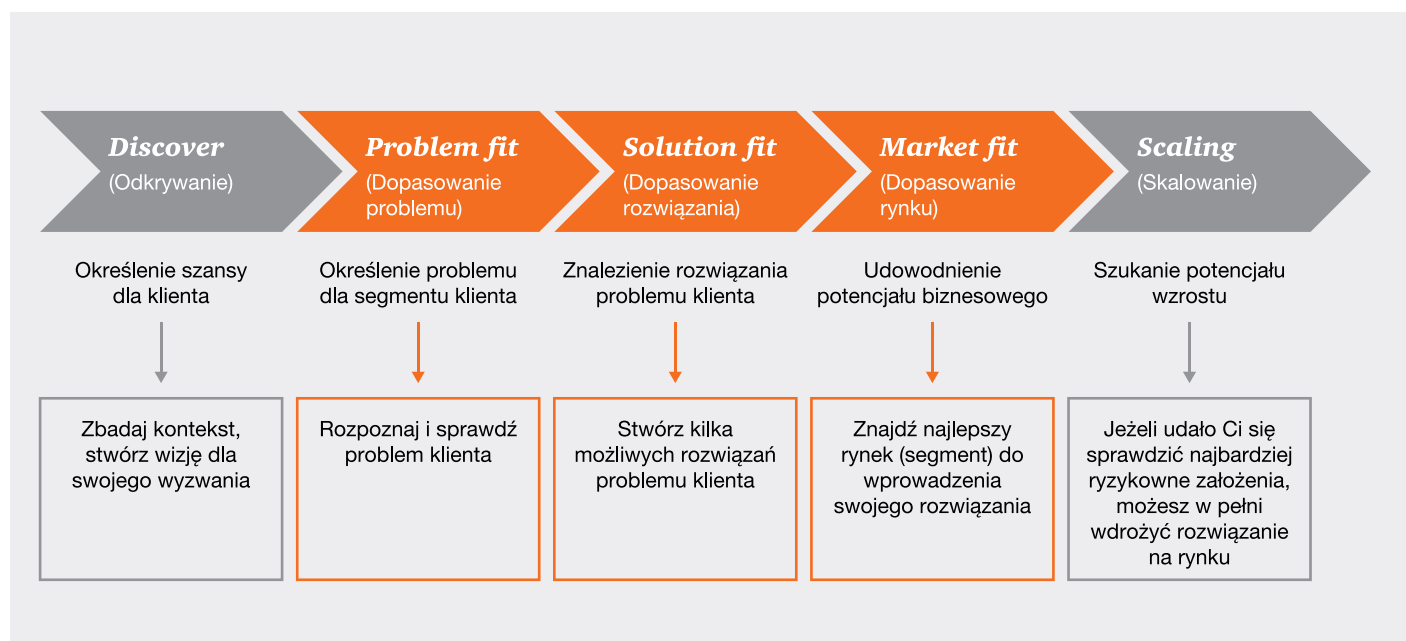
PACE wymusza bliskie i stałe pozostawanie w kontakcie z klientem oraz ciągłą orientację na jego potrzeby i pragnienia. Zbierany i analizowany feedback pozwala finalnie na skuteczne skalowanie produktu. Dzięki wykorzystaniu w PACE podejścia startupowego, proces wprowadzania produktu na rynek skraca się znacząco, a środki nie są marnowane na projekt dopóki nie ma pewności, że jest to



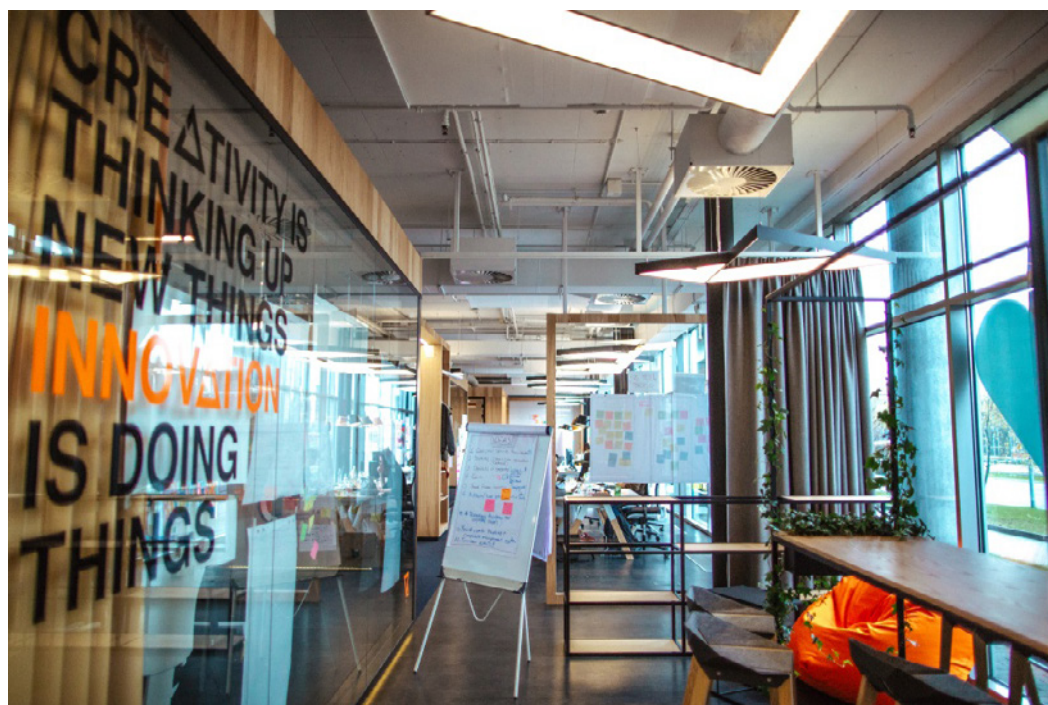
Składowe metody PACE, wykorzystywanej w ING

Jak działa PACE?

Metodologia PACE składa się z pięciu następujących po sobie faz:



Uproszczony schemat metodologii PACE



ING Lab



Małgorzata Jarczyk-Zuber
Chief Innovation Officer Banku ING

Akcelerator ING nie mógłby działać bez jednej, spójnej metodologii pracy – PACE. W naszym rozumieniu innowacje to nie bycie wynalazcą, ale myślenie o kliencie i dostarczanie mu produktów i usług, których faktycznie potrzebuje. Zmiana sposobu myślenia o rozwoju innowacji była dla nas kluczowa w ciągu ostatnich lat. Przeprowadziliśmy ponad sześćdziesiąt 1,5-dniowych warsztatów i przeszkoliliśmy ponad 1000 osób na różnych szczeblach. Od zeszłego roku skupiamy się jeszcze bardziej na praktyce – nie tylko szkolimy pracowników, ale dajemy im możliwość doświadczenia pracy z PACE na własnej skórze, przy realnych projektach.

Success story – Co się udało?

Jednym z zespołów w pierwszej edycji PACE Akceleratora w Polsce był PaysMasters. Koledzy wspólnie pracowali nad wyzwaniem związanym z płatnościami e-commerce. Na podstawie metodologii PACE weryfikowali potrzeby klientów – osób, które kupują w internecie oraz sklepów internetowych.

Zespół PaysMasters znalazł rozwiązanie problemu, stwarzając system odroczonej płatności internetowych. Na czym polega ta usługa? Klient kupuje w e-sklepie produkty np. buty, otrzymuje je, mierzy. Płaci za nie dopiero w ciągu 14 dni (lub zwraca do sklepu bez dodatkowych opłat).

Po zakończeniu udziału w programie akceleryacyjnym zespół dostał zielone światło od zarządu banku, aby dalej rozwijać swój pomysł. Dzięki inwestycji w fintechowy startup Twisto w lipcu 2018 r. uruchomiliśmy nową usługę płatności w internecie „kup teraz, zapłać później”.

Nad tym projektem pracowaliśmy wspólnie z naszymi kolegami z Amsterdamu, aby udostępnić tę usługę jak największej liczbie naszych klientów.



Wypowiedź Kamila Adamskiego, członka zespołu PaysMasters

Spędziłem cztery miesiące w pierwszej edycji polskiego PACE Akceleratora. To był bardzo intensywny okres, ale też świetnie spędzony czas. W ciągu projektu pracowaliśmy z metodologią PACE, która po prostu mówi o skupianiu się przede wszystkim na potrzebach naszych klientów. Innymi słowy, oznacza ciągłą walidację naszych pomysłów, żeby upewnić się, że rozwiązują one realne problemy klientów.



Członkowie zespołu PaysMasters
(od lewej: Krzysztof Burzawa, Radosław Zalewski,
Krzysztof Blinowski, Kamil Adamski)

innogy Polska S.A.

innogy Polska S.A.

www.innogy.pl

Akcelerator

Informacje podstawowe o systemie innowacji pracowniczej

Program Astronauta wdrożony został w 2016 roku. Funkcjonuje on w formie stale otwartego akceleratora, w ramach którego pracownicy nie tylko zgłaszają swoje pomysły, ale przede wszystkim mogą samodzielnie je wdrożyć. Pracownicy są nagradzani zarówno za sprawne prowadzenie swojego projektu, jak i za jego sukces.

Pomysł na Program Astronauta narodził się w głowach kadry zarządczej innogy Polska, ale przy tworzeniu szczegółowych zasad przebiegu akceleracji inspirowano się procesem *rapid prototyping* wdrożonym przez kolegów z grupy innogy na Słowacji.

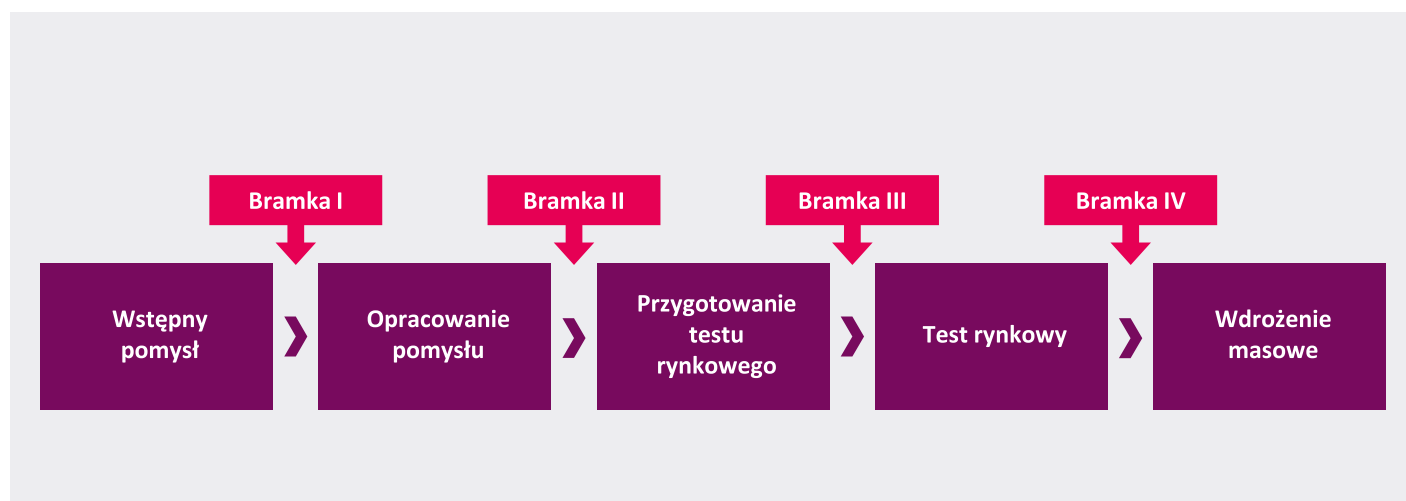
Jak działa system innowacji pracowniczej

W innogy system innowacji pracowniczych oparty jest na pięciokrokowym autorskim Programie Astronauta, do którego pomysły są zbierane w sposób ciągły (bez podziału na rundy). Kolejne kroki programu to: zgłoszenie wstępnego pomysłu, opracowanie pomysłu, zaplanowanie testu rynkowego (wdrożenia pilotażowego), przeprowadzenie testu rynkowego, masowe wdrożenie

i włączenie do stałej oferty innogy. O przechodzeniu pomysłu przez kolejne bramki do następnych etapów decyduje wąskie grono decyzyjne tzw. G4, złożone z szefów komórek: Klienci Biznesowi, Klienci Masowi, Digital & Customer Experience, Rozwój przedsiębiorstwa / M&A. G4 zapewnia zarówno zespół projektowy, jak i finansowanie dla zgłoszonego pomysłu, a spotkania grupy odbywają się raz w miesiącu. Projekty oceniane są punktowo w 3 kategoriach: innowacyjność, korzyści dla klienta oraz korzyści dla firmy. Na podstawie oceny dokonanej w tych obszarach zapada decyzja lub rekomendacje dotyczące ewentualnych zmian w projekcie.

Wszystkie projekty pochodzące z programu Astronauta traktowane są priorytetowo, co świadczy o wysokim zaangażowaniu szczebla zarządczego w program i pokazuje, jak istotną rolę pełni on w rozwoju innogy. Dla wszystkich projektów przeznaczonych do wdrożenia działa szybka ścieżka realizacji – nie istnieje podział na projekty mniej lub bardziej ważne.

Innowatorzy nagradzani są zarówno nagrodą finansową (po realizacji poszczególnych etapów projektu zgodnie z założonym harmonogramem), jak również uznaniem podczas spotkań firmowych oraz poprzez możliwość rozwoju zawodowego.



Uproszczony schemat funkcjonowania Programu Astronauta

Metodologia Rapid Prototyping

Metodologia *rapid prototyping* wykorzystywana w innogy na Słowacji leży u podstaw programu akceleracji pomysłów pracowników w ramach Programu Astronauta. Klasyczne znaczenie terminu *rapid prototyping* określa metody służące do szybkiego testowania i wprowadzania na rynek rozwiązania za pomocą sprawnej, precyzyjnej i powtarzalnej produkcji elementów, często w technologii addytywnej, umożliwiającej natychmiastowe przetestowanie zakładanej hipotezy. Ze względu na szybkość całego procesu *rapid prototyping* wykorzystuje się w wielu dziedzinach i łączy się z innymi kompatybilnymi technikami jak *design thinking* czy *lean startup*, celem opracowania optymalnego projektu *user experience* nowego produktu lub usługi. *Rapid prototyping* koncentruje się na działaniu, gdzie tworzenie i testowanie nowego rozwiązania na rynku odbywa się równolegle i w ścisłej bliskości z potencjalnymi klientami skupiając się na weryfikacji postawionych hipotez i przetestowaniu w warunkach naturalnych danego rozwiązania w działaniu.

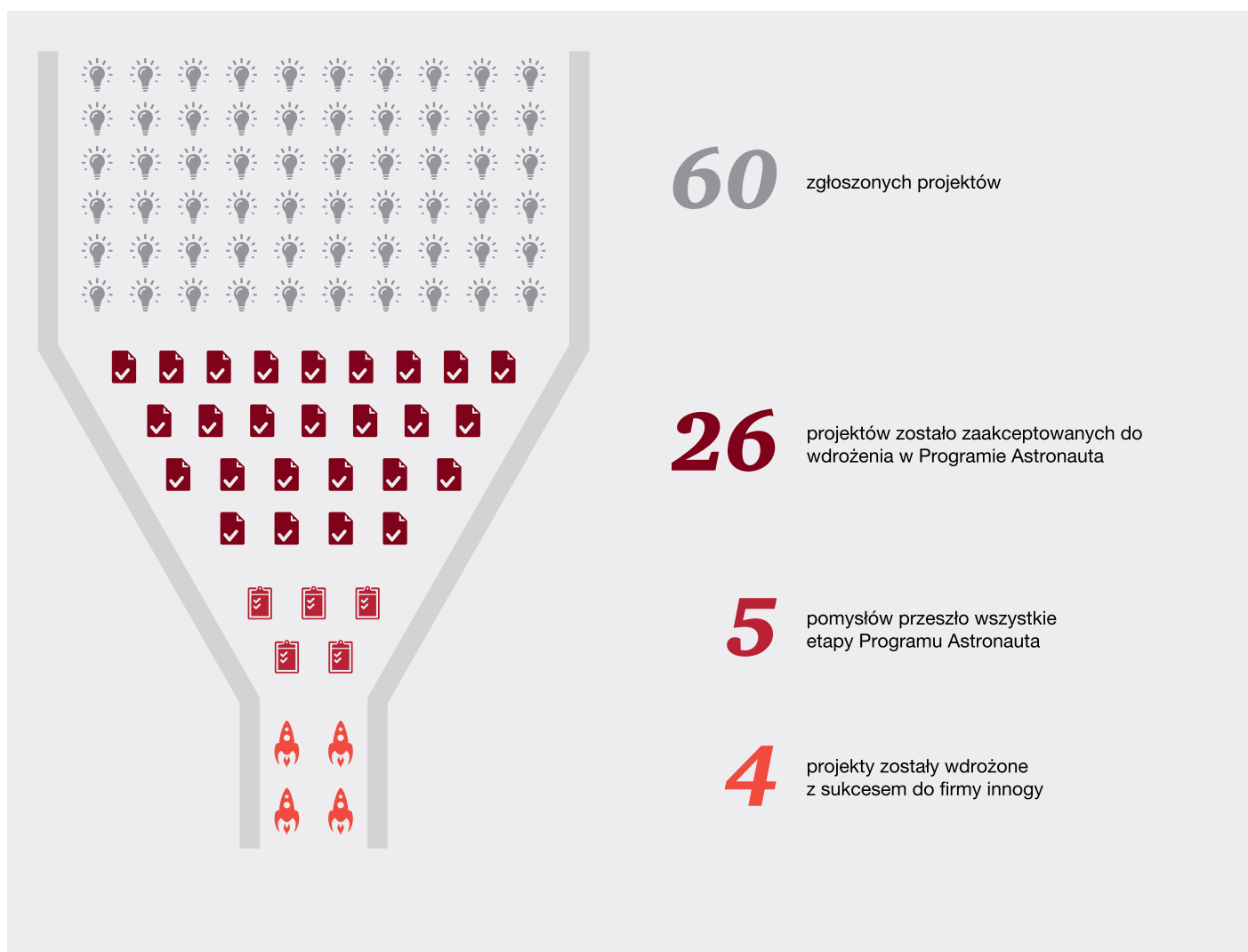


Magdalena Borek-Dwojak
Dyrektor Digital&Customer Experience

Program Astronauta narodził się z prawdziwych potrzeb tj. potrzeby eksperymentowania i szybkiej realizacji testów rynkowych. Zanim wdrożyliśmy Program, ustaliliśmy z najważniejszymi działami wspierającymi (np. IT, zakupy, dział prawny) specjalne zasady traktowania pomysłów realizowanych w programie.

Po dwóch latach funkcjonowania wiemy, co się sprawdza – program dostępny dla wszystkich z minimalną biurokracją, wąskie, ale interdyscyplinarne grono decyzyjne, szybka ścieżka realizacji, fokus na rozwiązania dla Klientów.

Zmiany, które wprowadzamy w tym roku to ukierunkowanie pomysłów na konkretne wyzwania związane z rozwiązywaniem bolączek Klientów oraz komunikowanie korzyści z udziału w Programie dla pracowników – i tych związanych z osobistym rozwojem, jak i finansowych. Krok po kroku staramy się zmieniać kulturę organizacji na taką, w której Klient jest najważniejszy, a testy i porażki są elementem codzienności.



Success story – co się udało?

Oprócz policzalnych efektów, Program Astronauta promuje wśród pracowników myślenie poza schematami, zwiększył także otwartość na nowe pomysły (i nieuniknione przy tym błędy) i chęć dzielenia się swoimi pomysłami. Ponadto Program pozwala zidentyfikować ukryte talenty i rozwijać pracowników, ponieważ każdy pracownik może przetestować swój pomysł, a nie tylko profesjonalni Kierownicy Projektów.

Mobilny Salon innogy (przetestowany, niewdrożony)

Mobilny Salon służył Klientom, tam gdzie tego potrzebowali najbardziej np. na terenie nowych inwestycji mieszkaniowych.

Klient mógł podpisać umowę wtedy, gdy odbierał mieszkanie od dewelopera.

innogy Concierge (wdrożony)

Mobilni Doradcy innogy przeprowadzają audyty energetyczne w domach i firmach Klientów, doradzając jak zadbać o bezpieczeństwo i zmniejszać rachunki za wodę, prąd, gaz i ogrzewanie.



Mobilny Salon innogy

innogy SalesApp (w trakcie testów)

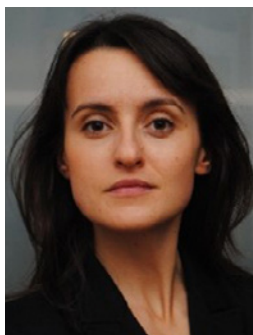
innogy Sales App – aplikacja na tablety oszczędzająca czas przedstawicieli handlowych.

Podczas spotkania z Klientem, Sprzedawca może szybko wygenerować atrakcyjną graficznie ofertę.

Jeden z pracowników działu B2B wpadł na pomysł aplikacji mobilnej, która wsparłaby w codziennej pracy przedstawicieli handlowych innogy współpracujących z Klientami biznesowymi. Korzystając aplikacji mobilnej dostępnej na tablecie, handlowcy innogy mogą teraz już

w trakcie spotkania z Klientami szybko skalkulować indywidualne spersonalizowane oferty zakupu energii elektrycznej, a także przedstawić wizualnie różne jej warianty.

Jest to znaczący krok naprzód w sprzedaży bezpośredniej B2B. W przeszłości pracownicy innogy mogli składać Klientom jedynie niewiążące oferty podczas spotkania, a dopiero później przesyłali ostateczną pisemną ofertę po skonsultowaniu ich potrzeb z różnymi działami w innogy. Dzięki tej nowej aplikacji cały proces ofertowania i sprzedaży aż do zawarcia umowy jest znacznie szybszy.



Ewelina Łozowska

Kierownik Projektów; współautorka pomysłu innogy SalesApp

Głównym motywatorem do zgłoszenia pomysłu była możliwość udziału w projekcie innowacyjnym na skalę firmy, zupełnie różnym od codziennie wykonywanych obowiązków. Program daje ogromną swobodę zarówno w doborze tematu, jak i sposobu jego realizacji.

Niezależnie od dotychczasowych doświadczeń i pełnionych stanowisk, bardzo dużo zależy od autorów pomysłu. Realizacja projektu w charakterze rapid prototyping wymagała często krótkich terminów realizacji wsparcia ze strony innych działów. Koledzy przyzwyczajeni do standardowej współpracy potrafili jednak na hasło „Astronauta” zapewnić dużo szybszy i kompleksowy poziom obsługi naszego projektu.

Warto angażować się w nowe inicjatywy realizowane w firmie. Można poznać przekrojowo różne obszary organizacji i zdobyć nowe kompetencje. W przypadku programu innowacji pracowniczych gwarantem bezpieczeństwa zawsze jest wąskie grono decyzyjne, tzw. G4, które doradza, ale nie narzuca swoich rozwiązań.



innogy SalesApp

LINK4

LINK4

www.link4.pl

System rozproszony, tzw. „grono”

Informacje podstawowe o systemie innowacji pracowniczej

Głównym motywem dla opracowania nowego systemu innowacji pracowniczej w LINK4 było stworzenie programu, który umożliwi pracownikom rozwój w obszarze innowacyjności oraz zapewni wsparcie w wyzwoleniu ich kreatywności. Jednocześnie, nowy system miał promować współpracę wewnątrz organizacji, łącząc pomysły pracowników zatrudnionych w różnych, często niepowiązanych ściśle ze sobą obszarach. Taka współpraca przynosi korzyści wszystkim pracownikom, dzięki nieustannemu poszerzaniu i rozwijaniu ich wiedzy oraz kompetencji.

W ten sposób opracowanych zostało kilka mniejszych inicjatyw i choć nie powstał żaden główny, scentralizowany system innowacji pracowniczej, to istniejące mechanizmy w pełni spełniają swoje funkcje. Rozproszony charakter innowacji pracowniczych w LINK4 pozwala również na szybsze reagowanie względem zgłaszanych pomysłów i inicjatyw pracowników, z uwagi na brak długotrwałego procesu administracyjnego.

Inicjatywy w ramach innowacji pracowniczych w LINK4 swoją formą zbliżone są do modelu gronowego – pozornie ze sobą niepowiązane, razem

składają się na kompletny model pozwalający na dotarcie do każdego pracownika, pozwalając im aktywnie uczestniczyć w życiu firmy – w LINK4 każdy może być innowatorem.

Jak działa system innowacji pracowniczej

Jedną z kluczowych inicjatyw funkcjonujących w ramach rozproszonego systemu innowacji pracowniczych, zarazem stanowiącą jej zaplecze, jest platforma LINK4U, która obejmuje swoim zasięgiem całą firmę. W ramach platformy, pracownicy LINK4 mogą zgłaszać swoje pomysły dotyczące usprawnienia wszelkich procesów biznesowych, administracyjnych, czy konsultacyjnych. Pomysły te, mogą być następnie oceniane, oznaczane oraz komentowane, a innowatorzy zbierają punkty i podziękowania, które następnie mogą wymienić na benefity w postaci nagród finansowych i rzeczowych, czy bonusów np. zniżek lub rabatów na wybrane produkty i usługi.

Z platformą LINK4U skorelowane są inne inicjatywy, będące wynikiem innowacji wygenerowanych przez pracowników, takie jak zapoczątkowany w maju 2018 roku program LINK4 Future, dedykowany innowacjom i nowym technologiom w każdym obszarze firmy, oraz

wdrożona w październiku 2017 r. Akademia Likwidacji Szkód (ALS), wykorzystywana głównie w obszarze likwidacji szkód.

Celem obu inicjatyw jest wsparcie i rozwój pracowników w obszarach, z którymi mierzą się w codziennej pracy przy jednoczesnym wsparciu wartości, które budują wiarygodność LINK4. Decyzja o uruchomieniu ALS była podyktowana zapotrzebowaniem pracowników na szkolenia oraz cykliczny rozwój. Pomysł zrodził się podczas warsztatów pracowniczych, na których poszukiwano rozwiązań wspierających codzienną pracę w Pionie Szkód. Celem wprowadzonego rozwiązania była nie tylko dbałość o rozwój umiejętności pracowników, ale również o to, by dzielili się nabywanymi kompetencjami. Jednym z elementów ALS są cykle szkoleń twardych i miękkich, odpowiadających na potrzeby pracowników.

Z kolei LINK4 Future powstał w odpowiedzi na rozwijające się nowe technologie i możliwości ich wykorzystania. Celem programu jest budowanie kultury innowacyjności w firmie, pobudzanie kreatywnego działania wśród pracowników i wspieranie ich pracy poprzez automatyzację wybranych procesów wewnątrz firmy. Jednym ze sztandarowych projektów programu jest organizowana raz do roku całonocna konferencja LINK4 Future dla pracowników LINK4, z udziałem zewnętrznych prelegentów – praktyków i ekspertów.

System innowacji pracowniczych a kultura firmy

Oprócz platformy LINK4U oraz wdrożonych projektów i inicjatyw, takich jak wspomniana Akademia Likwidacji Szkód czy LINK4 Future, LINK4 dedykował dla każdego obszaru działalności osobę (zwykle jest to kierownik obszaru) odpowiedzialną za zbieranie innowacyjnych pomysłów generowanych przez pracowników. Dzięki temu każdy obszar działalności LINK4 stał się katalizatorem innowacyjnych pomysłów, które mogą być realizowane w ramach budżetu wybranego obszaru biznesowego.

Pomysł może być zgłoszony zarówno przez indywidualnego pracownika, jak również przez zespoły złożone z kilku osób. Koordynatorem pomysłów z różnych obszarów jest Zespół ds. Innowacji i Robotyzacji. Kierownik danego obszaru podejmuje decyzję o realizacji lub odrzuceniu pomysłu. W przypadku decyzji o realizacji projektu, otrzymuje on wsparcie finansowe w ramach budżetu obszaru, z którego pochodziła innowacja lub z centralnego budżetu innowacji. Zwykle to pomysłodawcy są odpowiedzialni za opracowanie strategii i biznesplanu, jednocześnie mając autonomię w zakresie poszukiwania wsparcia do rozwijania innowacji.

Innowacje pracownicze a systemy gronowe **Success story – Co się udało?**

Warsztaty pracownicze i konferencje w LINK4 to sztandarowy przykład tzw. systemów gronowych, które charakteryzują się tym, że są swoistą kompilacją różnorodnych mechanizmów, technik motywacji i metodologii wsparcia, jak np. warsztaty inspirujące, które wykorzystując różnorodne podejścia bazujące zarówno na umiejętnościach miękkich jak i twardych, mają za zadanie pobudzić innowacyjny potencjał uczestników oraz wyzwolić w nich innowacyjnego ducha intraprzedsiebiorczości.

Pierwszym krokiem jest stworzenie odpowiedniej strefy komfortu i oswojenie pracowników z nową sytuacją na tyle, aby nie mieli wewnętrznych oporów czy zahamowań przed zgłaszaniem swoich pomysłów i spostrzeżeń. Zadaniem operatorów i mentorów programu jest zebranie pomysłów, wyłowienie z nich tych najbardziej obiecujących, oraz rozpoczęcie systemowej pracy nad nimi wraz z innowatorem. W ten sposób korzyści odnosi nie tylko firma z powodu wdrożenia nowego pomysłu optymalizującego jej działalność, lecz służy to także wszechstronnemu rozwojowi osobistemu danych pracowników oraz budowaniu przyjaznej kultury organizacyjnej wewnątrz firmy.

Dzięki opracowanej i wdrożonej w wyniku innowacyjnej inicjatywy pracowniczej Akademii Likwidacji Szkód, zorganizowanych zostało 18 szkoleń w ciągu 4 miesięcy, dedykowanych bezpośrednim potrzebom zgłoszonym przez pracowników LINK4.

Akademia wspiera jedną z kluczowych wartości firmy, czyli wzajemną współpracę rozumianą jako empatię w relacjach międzyludzkich, życzliwość i dzielenie się wiedzą. Każdy z pracowników może nagrodzić inną osobę, z którą współpracuje określoną liczbą punktów zbieranych na platformie LINK4U. W ramach platformy LINK4U, za innowacyjne inicjatywy podziękowano już ponad 700 razy oraz rozdzielono 2 928 punktów, które pracownicy wymieniali na nagrody finansowe i rzeczowe.



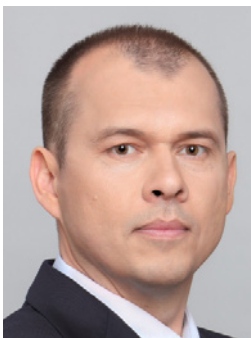
Akademia Likwidacji Szkód jest sztandarowym programem wygenerowanym i wdrożonym dzięki systemowi innowacji pracowniczej



Marta Kania

Koordynator Akademii Likwidacji Szkód

Jesteśmy bardzo dumni z naszej inicjatywy, ponieważ Akademia Likwidacji Szkód wspiera pracowników nie tylko w zakresie ich rozwoju, który jest tak ważny, ale również w pielęgnowaniu wartości LINK4 takich jak: dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, empatia w kontakcie z innymi pracownikami oraz pozytywne nastawienie i dawanie energii do działania.



Marek Wasilewski

Dyrektor Pionu Szkód

ALS nie jest zwykłym programem szkoleniowym. Jest dynamicznie rozwijającą się inicjatywą tworzoną na podstawie aktualnych potrzeb zgłaszanych przez pracowników i zmieniających się warunków biznesowych. Jest częścią naszej filozofii tworzenia miejsca pracy dającego wsparcie dla naszych ludzi.



Success story – LINK4 Future

LINK4 Future to program wspierający rozwój innowacji i robotyzacji w firmie. Po zakończeniu cyklu spotkań inspiracyjnych i szerzących wiedzę w temacie robotyzacji, zebrano 25 pomysłów na automatyzację pracy w poszczególnych obszarach biznesowych: B2B, finansach, HR, sprzedaży agencyjnej, sprzedaży i wsparcia klienta direct, oraz szkodach. Od maja 2018 roku wdrożono 7 robotów w obszarze finansów, sprzedaży agencyjnej, sprzedaży i wsparcia klienta direct oraz w obszarze szkód.

Wdrażane pomysły pozwalają na osiągnięcie zarówno mierzalnych, jak i niemierzalnych korzyści. Przy pierwszych największy wymiar ma „uwolnienie” 640 godzin pracy pracowników w skali miesiąca. Rocznie daje to aż 7680 godzin, co przekłada się na ponad 300 tys. zł oszczędności. Do drugiej grupy korzyści należą

m.in. wzrost satysfakcji pracowników (ciekawsze zadania), wzrost jakości i skrócenie czasu obsługi, poprawa jakości danych, co umożliwia lepszą analizę, wyeliminowanie błędów (robot się nie myli, postępuje dokładnie tak i tylko tak jak został zaprogramowany), a także umocnienie wizerunku firmy jako innowacyjnego ubezpieczyciela.



Celem programu LINK4 Future jest edukowanie i inspirowanie pracowników firmy w zakresie nowych technologii oraz stwarzanie przestrzeni do pracy nad kreatywnymi rozwiązaniami. Do Zespołu ds. Innowacji i Robotyzacji, który koordynuje program LINK4 Future, pracownicy firmy mogą zgłaszać pomysły na usprawnianie procesów w ich obszarach oraz wskazywać miejsca, w których wybrane działania można zautomatyzować.



Maciej Natorski

Kierownik Zespołu ds. Innowacji i Robotyzacji

Nasz program to nie tylko możliwość zgłaszania pomysłów na automatyzację wybranych procesów. To także potężna dawka wiedzy i inspiracji dotyczących nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań, o których pracownicy firmy mogą się dowiedzieć podczas organizowanej co roku konferencji pod hasłem LINK4 Future dla wszystkich pracowników, czy w czasie odbywających się co miesiąc Forów Innowacji, w których udział bierze najwyższa kadra menedżerska. To wydarzenia, podczas których możemy pokazać, jak zmienia się perspektywa myślenia o firmie, o produkcie, o pracy. W niestandardowym myśleniu często chodzi o to, by dostrzec to, czego inni jeszcze nie widzą.



Agnieszka Wrońska
Prezes Zarządu LINK4

Silą naszego systemu innowacji pracowniczej jest jego elastyczność, dzięki czemu jesteśmy w stanie szybko reagować na pojawiające się inicjatywy i sprawnie podejmować decyzje dotyczące ich wdrożeń. Jesteśmy firmą, której w pewnym stopniu towarzyszy filozofia start-upu, nie boimy się popełniać błędów, bo z nich też potrafimy wyciągać wnioski. To przekonanie wyzwala w ludziach chęć działania i zgłaszania ciekawych pomysłów, poprzez które mogą mieć wpływ na kierunek, w jakim chcemy podążać jako organizacja.



Grupa Maspex

Grupa Maspex

www.maspex.com

System centralny, ukierunkowany na budowę kultury innowacyjnej



Informacje podstawowe o systemie innowacji pracowniczej

We wszystkich spółkach Grupy Maspex funkcjonuje program pod nazwą „Pomysłomania”. Program ma na celu zachęcenie pracowników do dzielenia się własnymi pomysłami innowacyjnymi jak również na usprawnienia istniejących rozwiązań oraz do aktywnego działania poza sferą ich indywidualnej odpowiedzialności. Pomysłomania powstała w 2009 roku i funkcjonuje do dnia dzisiejszego. Program umożliwia wszystkim pracownikom firmy Maspex dzielenie się własnymi pomysłami, które mogą przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa.

Pomysły te są zgłaszane przez pracowników w takich obszarach jak:

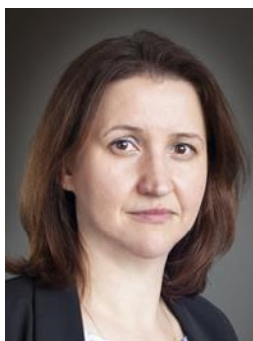
- poprawa jakości,
- poprawa przepływu informacji,
- optymalizacja organizacji,
- usprawnienie pracy,
- poprawa porządku,
- pomysły na nowy produkt,
- promocja produktów oraz niestandardowych działań prospołecznych,

- ochrona środowiska,
- wzmocnienie wizerunku firmy.

Duży nacisk położony został na przejrzystość zasad funkcjonowania programu i związaną z nim komunikację, a wszystkie dane o programie, formularz zgłoszeniowy, regulamin i zasady programu są zamieszczone na wewnętrznym portalu.

Jak działa system innowacji pracowniczej

W ciągu roku ogłaszane są kolejne edycje. Średnio w roku odbywają się 4 edycje, każda ze zdefiniowanym okresem trwania. Rada Pomysłomanii, w skład której wchodzi poszczególni managerowie i specjaliści firmy, przyznaje nagrody za 3 najefektywniejsze i najciekawsze zgłoszone pomysły w każdym zakładzie Grupy Maspex. Rada Pomysłomanii może również przyznać dodatkowe nagrody i wyróżnienia za ciekawe pomysły.



Marta Kutyna-Bakalarska

Head of Innovation Management Grupy Maspex

Duże, stabilne organizacje, takie jak Grupa Maspex są idealnym miejscem absorpcji innowacji i utrzymywania wysokiego poziomu kreatywności. Internet, łatwy dostęp do technologii, nowe pokolenia pracowników zapoczątkowały zupełnie nowy okres. Wdrożenie Pomysłomanii w naszej firmie przyczyniło się do poprawy wielu wskaźników w firmie, zwiększyły zaangażowanie i wzmocniły relacje wśród pracowników. Kolejnym etapem będzie równoległe poszukiwanie innowacji na zewnątrz oraz współpraca ze start-upami.

Success story – Co się udało?

- Od 2009 roku zostało rozstrzygniętych **łącznie 21 edycji programu**
- Do tej pory nagrodzono ponad **600 pracowników firmy**
- Łącznie do tej pory w programie Pomysłomania zgłoszono ponad **3000 pomysłów**
- Niemal **50% pomysłów**, głównie z obszaru produkcji, technologii czy poprawy jakości, zostało wdrożonych w poszczególnych zakładach
- W każdej edycji nagradzanych jest średnio 30 osób



Proces tworzenia innowacyjnego pomysłu przez pracownika

Główną potrzebą, która stała za zdefiniowaniem procesu tworzenia innowacyjnych pomysłów przez pracowników Grupy Maspex i jego wdrożeniem do programu innowacji pracowniczych Pomysłomania, było ukierunkowanie pracowników i pobudzenie ich potencjału twórczego. Proces składa się z następujących czterech kroków:

1. Przyjrzenie się wszystkim procesom i procedurom, z którymi pracownik ma do czynienia, na których pracuje lub którymi się zajmuje.
2. Próba określenia, co powoduje trudności, generuje niepotrzebne koszty.
3. Zastanowienie się, dlaczego utrudnienia się pojawiają, bowiem będąc świadomym ich przyczyny, rozwiązania często nasuwają się w sposób naturalny.
4. Refleksja, jak można rozwiązać problem lub usprawnić proces (np. jak można produkować taniej i efektywniej; jak jeszcze lepiej dbać o ochronę środowiska w firmie; jak można by udoskonalić nasze produkty; jakie promocje handlowe lub konsumenckie pomogą nam zwiększyć sprzedaż naszych produktów; czy działalność lub procedury organizacyjne mogą być przyspieszone, usprawnione lub uproszczone).



Magdalena Dąbrowska
Koordynator programu Pomysłomania

Program POMYSŁOMANIA jest oparty na filozofii Kaizen, która propaguje zaangażowanie, ciągłe udoskonalenia, stopniowe ulepszanie i nieustanny postęp. Zgodnie z filozofią, nawet z pozoru małe i nieistotne pomysły mogą bardzo usprawnić i ułatwić naszą pracę. Naszą firmę tworzą ludzie, którzy wiedzą jak coś zmienić, usprawnić, poprawić, aby wszystkim pracowało się lepiej. Wymyślają sposoby sprawniejszej produkcji, wskazują możliwości oszczędzania energii, po to, aby nasze miejsce pracy było wygodniejsze i sprawniejsze, a nasze produkty jeszcze bardziej jakościowe. Cieszymy się, że nasi pracownicy ciągle chcą zgłaszać pomysły na usprawnienia i dostrzegają obszary, które możemy rozwijać.

Projekt będący wynikiem wdrożonego programu innowacji pracowniczej

W ramach programu Pomysłomani zgłaszane są w dużej mierze pomysły dotyczące różnorodnych usprawnień na liniach technologicznych w poszczególnych zakładach. Program pierwotnie oparty był o metodologię ciągłego optymalizowania i ulepszania Kaizen, jednak obecnie został on przeformułowany w program innowacji pracowniczych, aby móc kreować i implementować nie tylko małe ulepszenia dnia codziennego, ale również przełomowe innowacje pozwalające na skokowy wzrost wydajności poszczególnych linii produkcyjnych czy jednostek administracyjnych. Dzięki odpowiednio elastycznej architekturze systemu wdrażania innowacji pracowniczych, zgłoszone pomysły pracowników w zdecydowanej większości są wdrażane od razu. Pozwalają one generować oszczędności w wielu obszarach przy jednoczesnym wzroście efektywności i udoskonalania procesów czy produktów dostarczanych przez Maspex.

Przykładowe wdrożone pomysły pracowników:

1. Usprawnienie linii produktowej paluszków w Lubelli (aby paczki nie pękały).
2. Pomysł na oszczędzanie sprężonego powietrza na produkcji w Tymbarku.
3. Udoskonalenie linii rozlewniczej soków – prosty pomysł organizacyjny, który pozwala na większe oszczędności – operatorzy zapisują wykonane działania, by następna osoba wiedziała, co działo się wcześniej na poprzedniej zmianie.
4. Zmniejszenie ilości zużywanego sprężonego powietrza na Wydziale Kartonów w Olsztynku. Wdrożenie pomysłu pomogło wygenerować duże oszczędności w firmie.
5. Napój Caprio w plastikowej butelce 2l to efekt pomysłu zgłoszonego w 2010 roku.
6. Przyjęciowo-wydaniowa baza danych, która doskonale funkcjonuje i usprawnia pracę wielu osób, to efekt pomysłu pracownika z Łowicza.

Pomysłomania w 2018 Zgłaszanie pomysłu

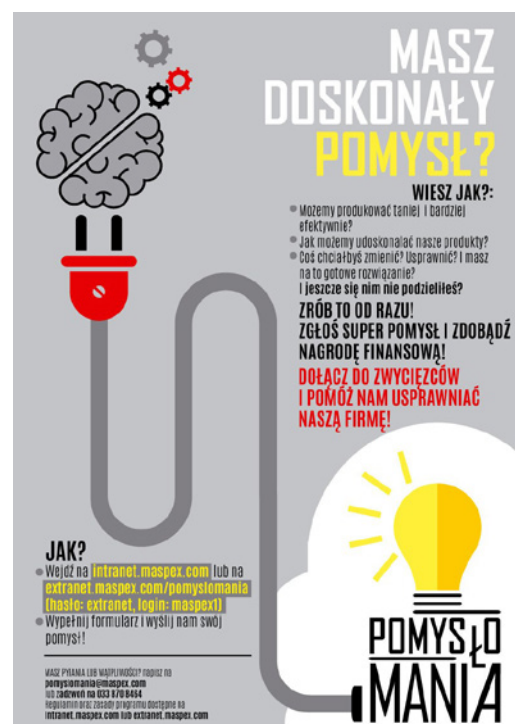
W najnowszej, XXI edycji Pomysłomanii jury przyznawało nagrody za pomysły z Lublina, Tymbarku, Olsztyńska, Łowicza, Wadowic i Tychów. Łącznie w tej edycji w całej Grupie Maspex zostało zgłoszonych 230 pomysłów.

- I miejsce oraz nagrody pieniężne zdobyły pomysły związane przede wszystkim z zagadnieniami produkcyjnymi w różnych zakładach.
- II miejsce i nagrody pieniężne zdobyły pomysły dotyczące usprawnień w obszarze produkcji i organizacji – przemysłane i bardzo dobrze opracowane pomysły usprawniające pracę na liniach produkcyjnych i w magazynach.
- III miejsce i nagrody pieniężne otrzymały pomysły dotyczące usprawnień technicznych i produkcyjnych oraz usprawnień na liniach aseptycznych. Wyróżnienia i nagrody po 100 zł zostały przyznane za innowacyjne pomysły marketingowe i produktowe.

Została także ogłoszona kolejna edycja programu, której rozstrzygnięcie nastąpi w 4 kwartale bieżącego roku. Do końca roku 2018 będą rozstrzygnięte łącznie 4 edycje programu.

Wykorzystywany przy zgłaszaniu pomysłów, dostępny publicznie internetowy formularz zgłoszeniowy zawiera standardowe obszary wymagane do wypełnienia, takie jak: firma, dział, imię i nazwisko, adres e-mail, dział lub obszar, którego pomysł dotyczy, opis pomysłu, opis korzyści / oszczędności, wyrażenie chęci (lub jej braku) do udziału we wdrożeniu pomysłu oraz wyrażenie zgody na umieszczenie informacji o pomysle oraz jego twórcy wraz ze zdjęciem w Kurierze Maspex oraz w innych materiałach Grupy Maspex. Można również załączyć pliki lub schematy z wizualizacją pomysłu.

Formularze oprócz strony WWW są również dostępne w sekretariatach, stołówkach, w Działach Kadr i Dziale PR. Wypełniony formularz przesyłany jest przez dedykowaną stronę. Pomysły można zgłaszać również e-mailem lub przesłać pocztą tradycyjną. Od 2017 roku zgłaszanie pomysłów odbywa się również w specjalnym serwisie Pomysłomanii w intranecie Maspex.



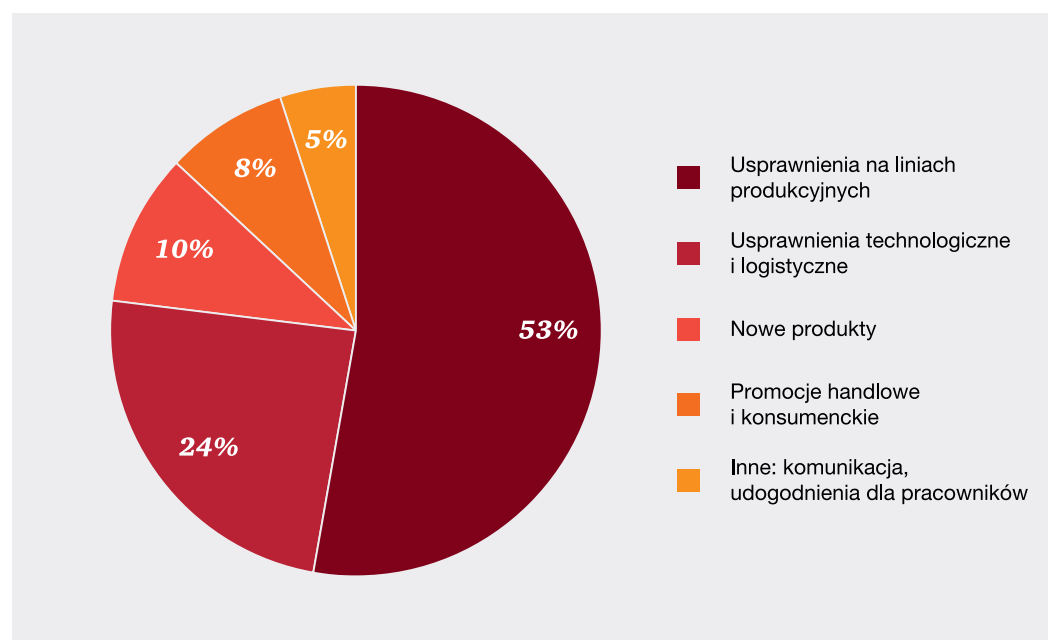
Kryteria oceny pomysłów

Jury Pomysłomani ocenia wszystkie pomysły zgłoszone w każdej edycji. W każdym zakładzie działa Jury, złożone z osób – managerów i specjalistów, dedykowane do oceny poszczególnych pomysłów. Pomysły są oceniane przede wszystkim w takich obszarach jak:

- **Innowacyjność** – jak bardzo pomysł jest nowy, inny, nietypowy
- **Potencjał do wdrożenia** – jak dużo pracy należy wykonać, aby concept wdrożyć, z jakimi kosztami się to wiąże, jak dużo czasu zajmie wdrożenie pomysłu?
- **Poziom zaawansowania pomysłu** – jak dużą wiedzę wykazują się pracownicy, jak szczegółowo widzą potencjał zgłaszanego rozwiązania
- **Korzyści/oszczędności, jakie pomoże generować wdrożony pomysł.**

Jeśli w zakładzie nie ma osób kompetentnych do oceny danego pomysłu, jest on kierowany do managerów, którzy mają odpowiednie kwalifikacje do oceny potencjału zaproponowanych koncepcji. Tak często dzieje się z pomysłami z obszaru marketingu czy customer marketingu. W takim przypadku propozycja jest oceniana przez managerów zajmujących się tymi obszarami. Pod uwagę brane są przede wszystkim następujące kryteria:

Innowacyjność pomysłu, adekwatność do obecnej strategii marek, potrzeb rynkowych i konsumenckich oraz to, czy pomysł nie był już wcześniej rozpatrywany przez działy New Product Development firmy. Jeśli nie – pomysły są nagradzane i często są uruchamiane prace nad wdrożeniem.



Jakie pomysły były zgłaszane przez pracowników w ramach Pomysłomani?

PwC Polska

PwC Polska

Innovate@Poland

Akcelerator wewnętrzny

Informacje podstawowe o systemie innowacji pracowniczej

Otoczenie konkurencyjne oraz modele biznesowe naszych klientów ulegają dynamicznym zmianom. Aby pozostać ważnym partnerem oferującym wsparcie dla naszych klientów **tworzymy usługi doradcze nowej generacji**, uwzględniające **aktualne trendy i w oparciu o nowe technologie**, takie jak: AI, Big Data i Data Analytics.

W PwC postrzegamy innowację pracowniczą jako kulturę obejmującą całą firmę, w którą zaangażowani są wszyscy pracownicy, bez względu na zajmowane stanowisko. Kluczem do spełnienia tej wizji było opracowanie i wdrożenie programu innowacji pracowniczej, który pozwalałby angażować pracowników z różnych linii biznesowych, takich jak audyt, doradztwo podatkowe, doradztwo prawne czy consulting oraz z różnych obszarów, np. marketing, IT, HR, zespoły ekspertów branżowych.

Celem wprowadzenia jasnej struktury oraz dedykowanych inicjatyw wspierających innowacyjne projekty **opracowaliśmy i wdrożyliśmy w 2015 roku wewnętrzny program Innovate@Poland**. Dzięki temu **PwC znalazło się wśród najbardziej innowacyjnych firm, tworząc nowatorskie usługi oraz unikalne**

ścieżki kariery i możliwości rozwoju dla pracowników. Całość została zaprojektowana i wdrożona na wzór akceleratora rozwijającego pomysły pracowników.

W ramach Innovate@Poland wypracowany został kompleksowy model operacyjny, pozwalający na ewaluację zgłaszanych pomysłów, wybór najlepszych inicjatyw, a następnie wsparcie w ich rozwoju i komercjalizacji (tzw. faza akceleracji). Cały proces zorganizowany został w systemie kohort, czyli rund, w ramach których pracownicy zgłaszają pomysły. Ich liczba uzależniona jest od ilości napływających zgłoszeń oraz ich czasochłonności – niektóre ze zgłaszanych inicjatyw mogą trwać miesiące, zaś inne nawet lata.

Proces zaczyna się od wypełnienia prostego formularza – na tym etapie innowatorzy mogą liczyć na wsparcie menedżera prowadzącego Innovate@Poland oraz specjalistów z danego obszaru (w tym przełożonych). Po pozytywnej weryfikacji zgłoszenia autorzy rozwiązania prezentują swoją koncepcję odpowiadając na pytania ekspertów i członków zespołu ds. innowacji. Etap akceleracyjny zaczyna się od wspólnej pracy w danej kohorcie, a następnie ustalane są kamienie milowe indywidualne dla każdego zespołu. Warsztaty i praca w grupach obejmują głównie: całościową koncepcję merytoryczną (metodyka i przykładowe rezultaty),

podstawy do kalkulacji budżetu, opracowanie modelu biznesowego dostarczenia rozwiązania na rynek, strategię marketingową oraz plan działań rynkowych. Proces zamyka się wraz z przyznaniem oceny końcowej dla każdej innowacji.

Najlepsze projekty reprezentują Polskę w corocznym konkursie PwC Global Innovation Challenge, gdzie mają szansę zdobyć nagrodę dla najbardziej innowacyjnego pomysłu opracowanego w ramach wszystkich firm PwC na świecie.



1



2



3



4

Pomysłodawca innowacji wypełnia prosty wniosek aplikacyjny przy wsparciu ekspertów z danego obszaru tematycznego.

Pomysł poddawany jest wstępnej ocenie przez komisję ekspercką oraz zespół ds. innowacji.

Komisja wybiera najlepsze pomysły, które przechodzą do fazy akceleracji.

Pomysł przeradza się w projekt w fazie akceleracji, gdzie pomysłodawca otrzymuje niezbędną pomoc na rozwinięcie produktu/usługi.

W zależności od potrzeb może to być np. wsparcie mentorskie, wsparcie finansowe, czy wydzielenie czasu pracowniczego na rozwój projektu.

Ustalenie kamieni milowych, indywidualnych dla każdego projektu.

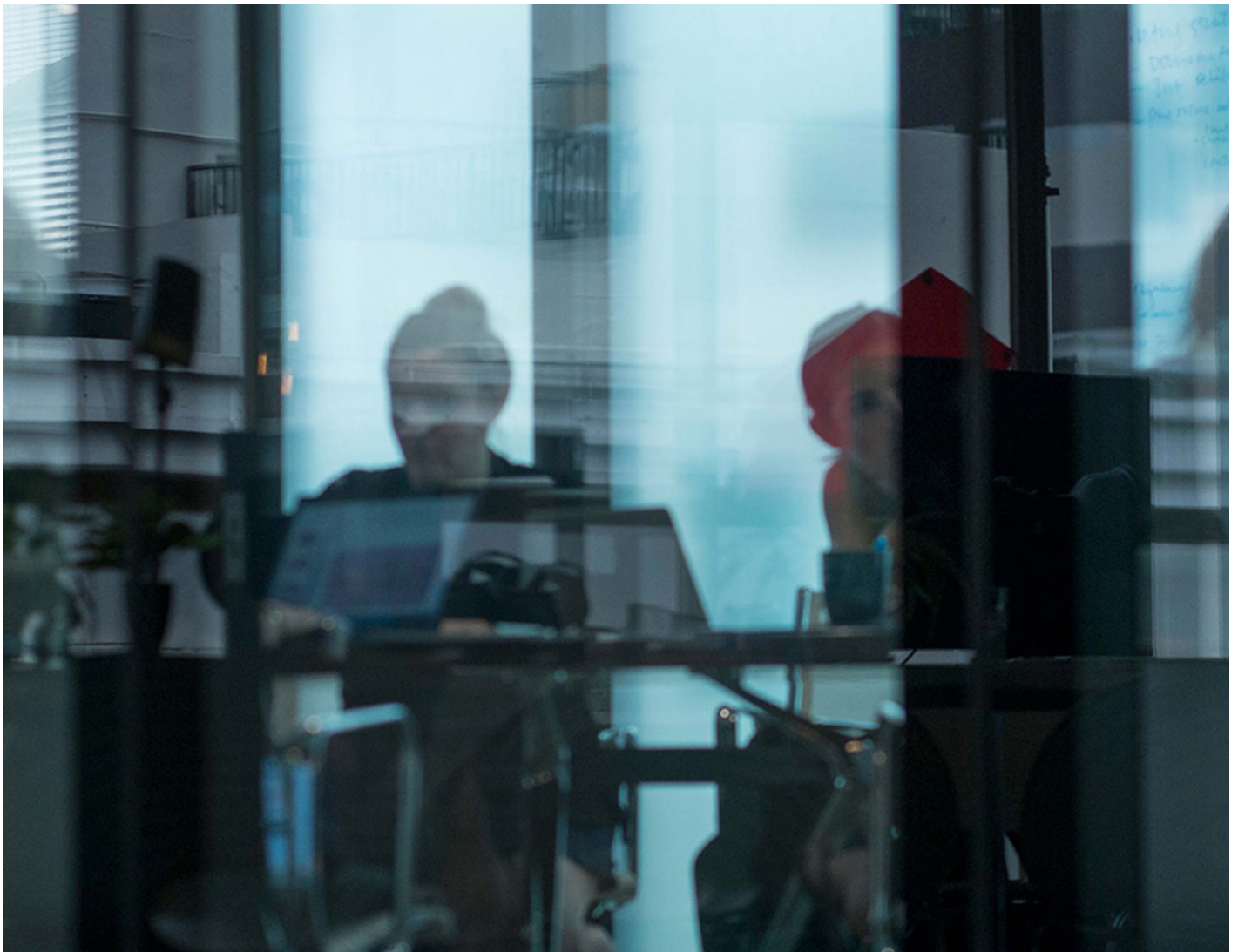
Gotowy produkt lub usługa zostaje poddana ocenie końcowej. Rozwiązanie może zostać m.in. wdrożone do działalności PwC lub przeznaczone do komercyjnej sprzedaży jako nowy produkt.

Proces przetwarzania pomysłów w ramach programu Innovate@Poland

W wyniku wdrożenia programu innowacji pracowniczej powstało kilka nowych zespołów PwC, takich jak Drone Powered Solutions, Data Analytics, geoanalitika w biznesie. Szczegółowy opis powyższych zespołów został przedstawiony w dalszej części publikacji. Oprócz nowych zespołów opracowany program pozwolił także na wdrożenie innowacji w obecnie świadczonych usługach: m.in. narzędzie Taxolite (zarządzanie i automatyzacja procesów sprawozdawczości podatkowej), platforma M.A.I.A. (oparte o technologie AI rozwiązanie profilujące pracowników/kandydatów), VAT Fraud Tracker (narzędzie do monitorowania wyłudzeń VAT).

*Obecnie przez wspomniany proces zgłaszania inicjatyw innowacyjnych przeszło **50 pomysłów**, spośród których ponad **10 obecnie generuje przychody**.*

*Istotna część zgłaszanych pomysłów wykorzystuje elementy **machine learning, big data, czy sztucznej inteligencji**.*





Piotr Nogajczyk

Pomysłodawca i Partner nadzorujący Program Innovate@Poland

Opracowanie i wdrożenie programu innowacji pracowniczej Innovate@Poland pozwoliło PwC Polska wkroczyć na nowy poziom rozwoju biznesowego, dzięki efektywnemu wykorzystywaniu fantastycznych pomysłów generowanych przez naszych pracowników. W przeszłości tego typu pomysły, z racji braku odpowiedniego programu innowacji pracowniczych, ginęły w korporacyjnych strukturach, czego skutkiem było odchodzenie pracowników z firmy i realizowanie swoich projektów gdzie indziej. Dzięki Innovate@Poland ponad 2-krotnie zwiększyliśmy liczbę innowatorów, a także zatrzymujemy innowatorów w PwC, dzięki zapewnieniu im efektywnych możliwości rozwoju i nagradzania innowacyjnych pomysłów. Naszym celem jest dalszy rozwój programu i utrzymanie pozycji jednej z najbardziej innowacyjnych firm na świecie w kontekście innowacji pracowniczej.

Wraz z rozwojem programu wzrosła jakość naszych innowacyjnych inicjatyw, co jest również doceniane w konkursie PwC Global Innovation Challenge.

Od 2016 r. innowacje wygenerowane w polskich oddziałach PwC rokrocznie dochodzą do finału konkursu – żaden z pozostałych krajów w globalnej sieci PwC nie osiągnął takiego wyniku. Polskie innowacje zdobywały główną nagrodę w 2016 r. i 2018 r.

Zwycięskie projekty:

- **2016 r. – Drone Powered Solutions** – projekt rozwinięty w ramach Innovate@Poland wykorzystujący technologie dronowe dla biznesu.
- **2018 r. – VAT Fraud Tracker** – narzędzie dla przedsiębiorców minimalizujące ryzyko związane z wyłudzeniem podatku VAT.

Wybrane korzyści dla PwC

Wdrożenie Programu Innovate@Poland pozwoliło PwC efektywnie rozwinąć swoją działalność w oparciu o innowacje.

- Przyspieszenie komercjalizacji innowacyjnych pomysłów
- Zatrzymanie innowacyjnych pracowników w strukturach PwC
- Rozwinięcie usług o istotnym potencjale eksportowym, które mogą być świadczone na wielu rynkach poza CEE



Przykładowe projekty wdrożone w PwC dzięki Programowi Innovate@Poland



Drone Powered Solutions

Projekt, który przerodził się w nowy, pełnoprawny zespół doradczy w ramach struktur PwC Polska. Eksperti Drone Powered Solutions dostarczają w skali globalnej kompleksowe rozwiązania dla różnych gałęzi przemysłu z wykorzystaniem dronów, włączając w to także analizę danych fotogrametrycznych oraz własne oprogramowanie. Oferowane przez Drone Powered Solutions usługi doradcze mają za zadanie zmaksymalizować efektywność procesów operacyjnych klientów PwC. W szczególności dotyczy to procesów, które wymagają zarówno mobilności, jak i wysokiej jakości danych.



Geoanalitika w biznesie

W pierwszej rundzie finansowania autorzy projektu otrzymali mentoring oraz wsparcie zespołu ds. rozwoju biznesu, jak również środki na zakup licencji oraz niezbędne szkolenia. Pierwotne założenia projektu, po walidacji grupy docelowej, zostały zmienione przy wykorzystaniu metodologii Business Model Canvas. Pierwsze projekty uwzględniające analizy oparte o GIS (*Geographic Information System*) realizowane były dla banków skupionych na reorganizacji sieci swoich oddziałów w regionie CEE oraz klientów handlowych przy ekspansji działalności. Dziś metodologia wykorzystania geoanalitiki w biznesie jest jedną z naszych flagowych kompetencji digital w regionie CEE.



VAT Fraud Tracker

Jednym z efektów programu akceleracji wewnętrznej było powstanie narzędzia VAT Fraud Tracker, które pomaga monitorować wyłudzenia VAT poprzez identyfikację produktów i branż szczególnie narażonych na ryzyko związane z wyłudzeniami podatkowymi. Funkcjonalności narzędzia pozwalają m.in. na:

- Określenie poziomu ryzyka wyłudzenia VAT
- Zapobieganie uczestnictwu w nieuczciwych transakcjach
- Ograniczanie strat związanych z wyłudzeniami VAT
- Uzyskanie mapy towarów narażonych na oszustwa podatkowe



Data Analytics

W ramach programu akceleracji wewnętrznej w ciągu niespełna 2 lat powstał szereg rozwiązań w oparciu o wykorzystanie zaawansowanej analityki danych. W pierwszej fazie akceleracji powstała grupa algorytmów, m.in. w zakresie:

- zarządzania ryzykiem kredytowym
- strategii utrzymania klientów
- elastyczności cenowej

Po wprowadzeniu na rynek i pozyskaniu kolejnej rundy finansowania usługi Data Analytics zostały znacząco rozszerzone na obszary takie jak: prognozowanie popytu, optymalizacja procesów i łańcucha dostaw, strategia zarządzania zasobami ludzkimi i danymi w organizacji.

Let's innovate
in Assurance

Let's innovate in Assurance

Program innowacji pracowniczej dedykowany konkretnej linii biznesowej – audytowi

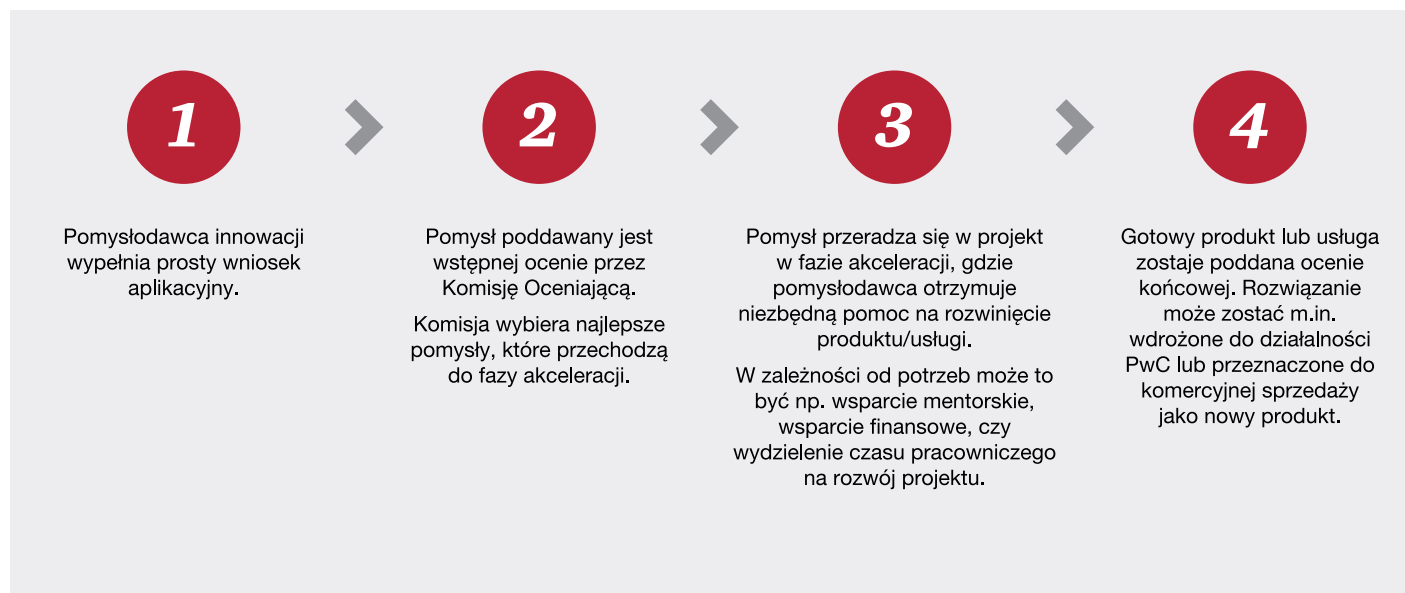


Podstawowe informacje o programie Let's innovate in Assurance

Dynamiczny rozwój inicjatywy Innovate@Poland sprawił, że w jej ramach wydzielony został nowy program dedykowany konkretnej linii biznesowej PwC – *Let's innovate in Assurance*. W ramach programu pracownicy audytu zgłaszają swoje pomysły, które mogą przynieść korzyści naszym klientom, usprawnić procesy w firmie, podnieść satysfakcję z pracy w audycie, jak również dostosować nasze produkty do zmieniających się potrzeb klientów.

Najlepsze pomysły, które zostaną z sukcesem wdrożone w ramach linii biznesowej, mają również szansę dostać się do procesu Innovate@Poland, gdzie będą miały okazję na skalowanie do zasięgu ogólnofirmowego.

Główne fazy operacyjne programów Innovate@ Poland oraz Let's innovate in Assurance



Zwycięski projekt pierwszej edycji programu Let's innovate in Assurance

Laureatem pierwszej edycji programu Let's innovate in Assurance został innowator, który zaproponował inicjatywę „Zautomatyzowane badanie przychodów”. Projekt ma na celu zautomatyzować procesy analizy przychodów w przypadku zleceń z dużą liczbą testów gotówki

(np. w przypadku współpracy z klientami z obszaru sprzedaży detalicznej). Główny cel projektu to ograniczenie pracy ręcznej oraz minimalizacja kosztów wynikająca ze zmniejszenia ilości pracy niezbędnej do wykonania w ramach badania przychodowości. Projekt został zaproszony do procesu Innovate@ Poland, gdzie będzie nadal rozwijany w celu wdrożenia inicjatywy w kolejnych liniach biznesowych.



Krzysztof Szuldrzyński

Partner Zarządzający działem audytu i usług doradczych w PwC

Każdego dnia stajemy przed nowymi wyzwaniami biznesowymi. To z jednej strony rosnące oczekiwania naszych klientów, z drugiej zmieniająca się rzeczywistość rynkowa – np. dynamiczna sytuacja na rynku pracy. Program „Let's Innovate in Assurance” łączy w sobie możliwości rozwoju pracowników, klientów i firmy, dzięki oferowaniu nowych rozwiązań, dopasowanych lub nawet wyprzedzających potrzeby rynku. Ustrukturyzowanie wewnętrznego programu innowacji pobudza kreatywność pracowników, umacnia współpracę i zespołowość oraz daje poczucie wpływu i moc zmieniania otaczającej ich rzeczywistości, co w dzisiejszych czasach wydaje się nie do przecenienia.

Wolters Kluwer

Wolters Kluwer

www.wolterskluwer.pl

Gamifikacja

Informacje podstawowe o systemie innowacji pracowniczej

Z punktu widzenia samej organizacji innowacyjność i ciągły rozwój mają kluczowe znaczenie, niemniej jednak zdarza się, że firmy skupiają się tylko na narzędziach służących np. do zgłaszania pomysłów. Jednak z punktu widzenia działu HR oraz komunikacji wewnętrznej w budowaniu innowacyjnych rozwiązań, produktów,

czy w ogóle dzielenia się wiedzą, niezbędna jest odpowiednia kultura organizacyjna. Samo wdrożenie narzędzia (choćby doskonałego) nie wystarczy, a na pewno nie można oczekiwać spektakularnych wyników, jeśli do tej pory w organizacji nie było podobnych działań.

Innowacja potrzebuje czasu, przestrzeni, wolności i braku ograniczeń. Trudno więc wymagać bycia innowacyjnym tu i teraz, kiedy w skrzynkach znajdują się setki maili do odczytania, dziesiątki powiadomień na smartfonach, nieodebrane połączenia i nakładające się na siebie spotkania w kalendarzu. Wdrażając narzędzia do innowacji należy pamiętać, że potrzebny jest czas, skupienie się na danym temacie czy problemie i dobrowolność uczestnictwa w konkursie lub sesji innowacyjnej.

Dlatego w Wolters Kluwer Laboratorium Innowacji wdrażane było małymi krokami. Zanim pracownicy zaczną korzystać z narzędzi, które im się dostarczą muszą wiedzieć z czym to się wiąże, jakie będą ich odpowiedzialności czy zadania jeżeli zdecydują się podzielić swym pomysłem i taki pomysł wygra. Nie należy oczekiwać od samego początku setek pomysłów na nowy produkt tylko dlatego, że stworzone zostało miejsce, w którym można je zgłaszać.



Gamifikacja jako element spajający różnorodne inicjatywy

Gamifikacja jest techniką wykorzystującą mechanizmy znane np. z gier, w celu zastosowania w sytuacjach nie związanych z rozrywką i bazuje na odczuciu przyjemności wynikającym z rywalizacji, współpracy czy zdobywania osiągnięć. Jej funkcje w Wolters Kluwer to stymulacja innowacji (usprawnienie gromadzenia innowacyjnych pomysłów), stymulacja rozwoju (rozwój firmy i pracowników),

ulepszenie wyników komercyjnych i obsługi klienta (osiąganie wyników finansowych), zaangażowanie i CSR (zachęta dla ludzi do zaangażowania się w działalność CSR), implementacja zmian (umożliwienie wnoszenia sugestii zmian i usprawnień w firmie). Poniżej zostało wyszczególnionych 5 obszarów procesu gamifikacji, który pokrywa wszystkie innowacyjne działania firmy:



Schemat systemu działań Wolters Kluwer z zakresu innowacji pracowniczych

Laboratorium Innowacji w praktyce

Po pierwszej sesji innowacyjnej w 2014 roku Laboratorium Innowacji zebrano około 20 pomysłów na nowy produkt i zostało to uznane za sukces, przede wszystkim dlatego, że te pomysły się pojawiły. Entuzjazm i dobrowolna chęć uczestnictwa pracowników w programie Laboratorium Innowacji, są najlepszym dowodem na zasadność jego uruchomienia. Ponadto jednym ze skutków szerokiego udziału pracowników w programie, był wzrost ich zaufania do firmy i poszerzenie ich strefy komfortu oraz rozwój kultury innowacji.

Każda kolejna sesja Laboratorium Innowacji cechowała się coraz większym zaangażowaniem pracowników oraz zwiększającą się ilością nie tylko zgłoszonych pomysłów, ale także tych wyselekcjonowanych do wdrożenia. Dzięki temu, zbudowana została otwarta społeczność innowatorów, którzy dzielą się swoimi pomysłami, nie boją się otworzyć przed innymi i są otwarci na konstruktywną krytykę. Na każdym etapie sesji innowacyjnej przygotowywana jest komunikacja wprowadzająca w temat nowej sesji, mówiąca o jej celu i czynnikach, które są brane pod uwagę przy wyborze najlepszego pomysłu. Każda sesja ma swojego sponsora, który dba o dostarczenie niezbędnych informacji, odpowiada na pytania uczestników sesji i inspirowanie ich do twórczego działania. U podstaw funkcjonowania każdej sesji w ramach Laboratorium innowacji stoi jasno określony temat, który pracownicy mogą otwarcie komentować, dodawać swoje uwagi i spostrzeżenia, oraz

oceniać pomysły współpracowników. Za merytoryczną aktywność są oni nagradzani odznakami oraz specjalnymi punktami, podlegającymi wymianie na nagrody w wewnętrznym systemie aukcyjnym – pracownicy za zebrane punkty licytują nagrody, których pula ustalana jest w taki sposób, aby odpowiadać potrzebom pracowników (np. czytnik ebooków, miejsce parkingowe lub dzień urlopu).

Po trzynastu już sesjach i setkach zebranych pomysłów można stwierdzić, że stworzono przestrzeń do innowacyjności poprzez zbudowanie odpowiedniej kultury w organizacji, kultury „Zwycięzamy Zespołowo”, gdzie choć jeden pomysł wygrywa, to każdy ma prawo do głosu, a każdy głos jest równie ważny i każdy może się wypowiedzieć na temat pomysłu innej osoby. Tym sposobem wspólnie dochodzi się do stworzenia najlepszego rozwiązania korzystając z dostępnych narzędzi. Zadaniem firmy na koniec procesu jest wdrożenie wybranych rozwiązań, co jest kolejnym wyzwaniem, na które każda firma zapraszająca swoich pracowników do tworzenia innowacji, musi być gotowa.

Laboratorium Innowacji oparte jest na czterech wartościach firmy: „Stawiamy na sukces klienta”, „Mierzymy wysoko i osiągamy cele”, „Zróbmy to jeszcze lepiej”, „Zwycięzamy zespołowo”. Dzięki temu, od momentu wprowadzenia programu Laboratorium Innowacji udało się przeprowadzić już 13 sesji, które zgromadziły prawie 1000 pomysłów od 200 innowatorów i zebrały ponad 2300 opinii i komentarzy pracowników.



Schemat przebiegu sesji innowacyjnej w Wolters Kluwer



Marcin Kleina

Dyrektor Biura Projektów i Rozwoju

Innowacje w naszej firmie nie są przypisane do konkretnego działu, ale do pracowników i realizowane w zespołach projektowych. Wierzymy, że wszyscy mamy potencjał do zmian i ulepszania naszego otoczenia oraz wyszukiwania nowych pomysłów. A wspólnie – w mniejszych i większych zespołach, z naszymi klientami i partnerami – potrafimy je urzeczywistnić.



Success story – StepUP i Akademia Wolters Kluwer

StepUP i Akademia Wolters Kluwer

Program rozwoju kompetencji i umiejętności pracowników za pomocą narzędzi e-learningowych

W ramach programu innowacji pracowniczych, Wolters Kluwer skupił się na stworzeniu systemu rozwoju kompetencji swoich pracowników StepUp, którego elementem składowym jest również e-learningowa platforma internetowa Akademia Wolters Kluwer, która zapewnia kursy i szkolenia z obszarów wiedzy organizacyjnej, rozwoju osobistego (np. efektywne zarządzanie sobą w czasie, sztuka prezentacji), wiedzy handlowej (np. budowanie i utrzymywanie relacji z klientem, negocjacje), wiedzy produktowej, procesów i narzędzi stosowanych

w Wolters Kluwer (np. Microsoft Excel – poziom podstawowy i rozszerzony, PowerPoint – poziom podstawowy i rozszerzony) oraz wdrożenia nowego handlowca.

Każdy uczestnik programu doskonalenia umiejętności StepUp posiada swój własny, dostępny z poziomu przeglądarki internetowej, profil użytkownika. Zawiera on m.in. spis zdobytych odznak oraz opanowanych kompetencji i umiejętności, jak również te z nich, które pozostały jeszcze do zdobycia za wykonanie konkretnych ćwiczeń szkoleniowych i przyswojenie sobie stosownej dawki wiedzy z danego obszaru. Ponadto profil użytkownika zawiera ilość zdobytych dukatów za wykonane szkolenia, które można wymienić na atrakcyjne nagrody oraz ranking użytkowników, na który składają się osoby z największą ilością punktów przyznawanych za zdobycie poszczególnych odznak i umiejętności. Ostatni element profilu to krótki przegląd aktualności w postaci ostatnich aktywności użytkownika.





Wypowiedź innowatora w Wolters Kluwer

Dominik Czerwiński

Lider Zespołu w dziale Architektury i Dewelopmentu

Żyjemy w świecie pomysłów i innowacji. Liczba otaczających nas wynalazków jest niesamowita, a tysiące startupów udowadniają każdego dnia, że droga od pomysłu do realizacji śmiałych idei jest skrócona niemal do minimum. Obserwując sukcesy wielkich, sami możemy uruchomić innowacyjny sposób myślenia w naszym własnym mikroświecie. Miejsce, w którym pracujemy wydaje się do tego idealnym środowiskiem, a potencjalne zyski są korzystne dla każdej ze stron.

Wolters Kluwer ma tę świadomość przynajmniej od kilku lat. Jako urodzony innowator już od pierwszych miesięcy poczułem, że to środowisko jest dla mnie idealne. Zacząłem od zwycięstwa w wewnętrznym hackathonie programistycznym D-Day, potem dostałem liczne szanse prezentowania swoich pomysłów w środowisku międzynarodowym m.in. dzięki niesamowitemu konkursowi Global Innovation Award. Innymi świetnymi inicjatywami są: Laboratorium Innowacji – czyli systematyczny zastrzyk energii, dzięki któremu każdy może poczuć się jak prawdziwy wynalazca i kreator rzeczy, które wcześniej nie istniały oraz unikalny program gamifikacyjny Step-Up, dzięki któremu aktywny i kreatywny sposób myślenia może stać się naszą codziennością.

Tworzenie przestrzeni dla kreacji w miejscu pracy pozwala na stworzenie współodpowiedzialności. W momencie, gdy każdy może być wysłuchany, powstaje unikalne środowisko pozytywnego zaangażowania. Każdy może być współtwórcą mniejszego lub większego dzieła. Najlepsze w tym jest to, że to my sami decydujemy o tym jak wolni jesteśmy w naszej profesjonalnej codzienności.

Success Story w dziale Obsługi Klienta

Wprowadzenie StepUp w dziale Obsługi Klientów zawierało również elementy gamifikacji i gratyfikacji pracowników, jak np. system zdobywania kolejnych odznak (np. As Infolinii, Mistrz Postępu, Pogromca Kwartałów, Terminator Realizacji) przyznawanych za

osiągnięcie najwyższego postępu w podniesieniu efektywności w liczbie odebranych telefonów i wiadomości e-mail (%), czy osiągnięcie minimum 105% targetu (e-maile oraz telefony). Po miesiącu od wprowadzeniu programu nastąpił wzrost efektywności pracowników o 43%, oraz został dwukrotnie zmniejszony czas realizacji zgłoszeń mailowych i telefonicznych (z 48 do 24 godzin).

Jak działa system innowacji pracowniczej – Laboratorium Innowacji

Ponieważ w samym Laboratorium Innowacji możliwe jest eksperymentowanie, to budowa tego środowiska musi być przemyślana i dopasowana do całej firmy. Kluczem do sukcesu jest podejście typu agile, które bazuje na małych krokach, weryfikowania w praktyce różnorodnych koncepcji, a przede wszystkim nauki na własnych błędach. Każdy projekt realizowany w ramach Laboratorium Innowacji ma swoje jasno określone cele, założenia lub wymagania ostatecznego, docelowego klienta. Cele projektu powinny być kompatybilne z celami strategicznymi całej korporacji oraz jej misją i wartościami. Ponadto innowacje powinny wносить też swoje *novum* w wymienionych wysokopoziomowych obszarach.

Szczegółowe cele Laboratorium Innowacji

- Generowanie innowacji oraz inicjatyw projektowych.
- Zwiększenie zaangażowania pracowników
- Poprawa rozpoznawalności celów firmy.
- Zwiększenie tolerancji na ryzyko na wszystkich szczeblach organizacji.
- Poprawa i wzmocnienie relacji wśród pracowników.
- Usprawnienie komunikacji wewnętrznej.
- Wywołanie zdrowej rywalizacji w zespołach i pomiędzy zespołami.
- Podniesienie rozpoznawalności talentów wśród pracowników.



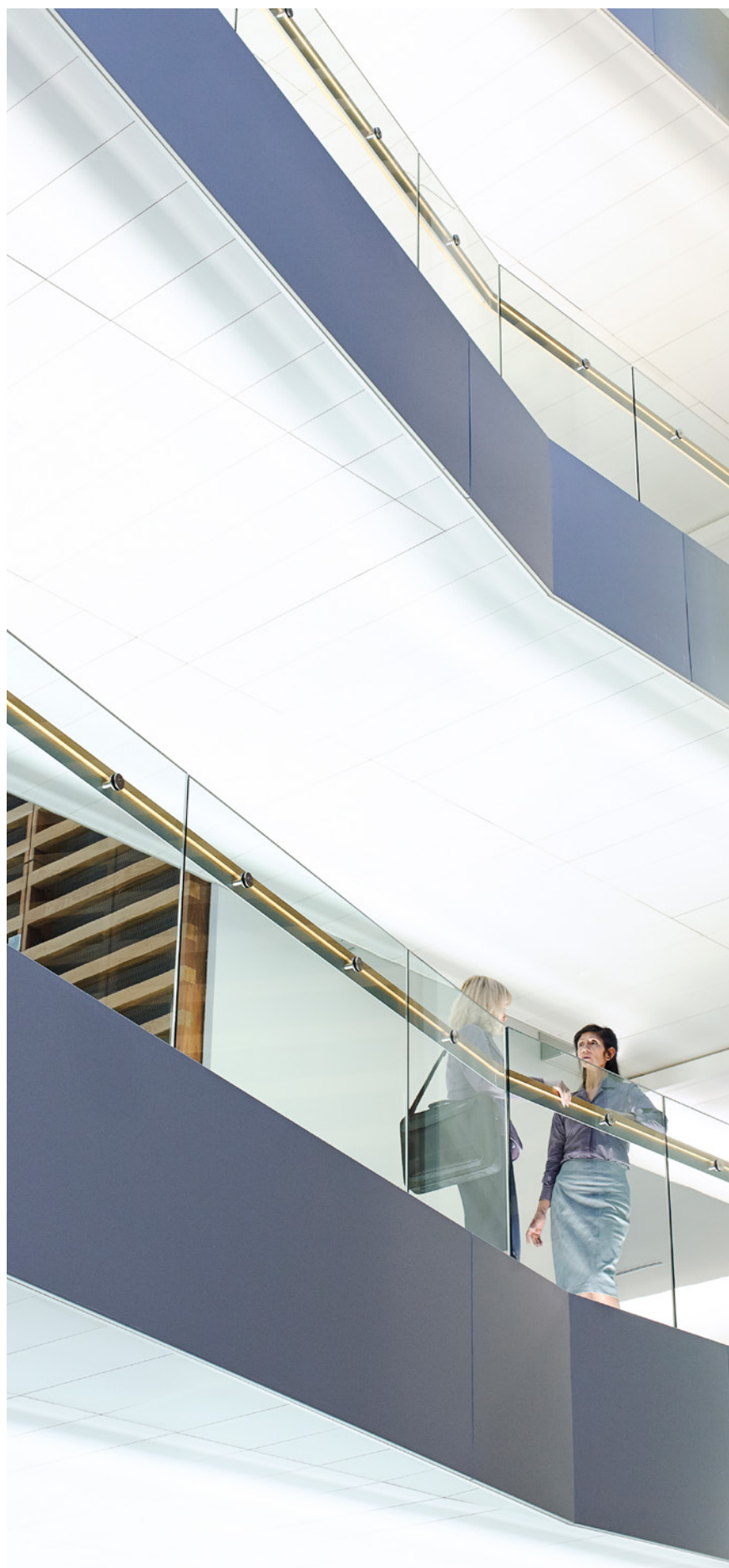
Laboratorium innowacji (2014 – 2018)

W latach 2014 – 2018 w programie innowacji pracowniczych osiągnięto następujące wyniki:

- Dodano **944** pomysły na nowe produkty, nowe funkcjonalności i nazwy
- Dodaliśmy **2391** komentarzy do wszystkich zgłoszonych pomysłów
- Ponad **200** unikatowych użytkowników dodało swoje pomysły
- Ponad **500** unikatowych użytkowników oceniło pomysły innych
- Zaangażowanie pracowników **wzrosło o 17%** z 51% w 2014 do 68% w 2016
- Identyfikacja pracowników z firmą **wzrosła o 7%** z 68% w 2014 do 75% w 2016



Schemat działania akceleratora pomysłów w Wolters Kluwer



StepUp i Laboratorium Innowacji a kultura organizacyjna w Wolters Kluwer

Istotą Laboratorium Innowacji w Wolters Kluwer jest nie tylko zbieranie od pracowników innowacyjnych pomysłów, lecz przede wszystkim zmiana kultury całej organizacji na bardziej otwartą, przyjazną i innowacyjną. Przed uruchomieniem programu StepUp i Laboratorium Innowacji wiele innowacyjnych pomysłów nigdy nie wychodziło z głów pracowników ze strachu przed podjęciem ryzyka ośmieszenia się przed innymi, czy wyjścia poza swoją strefę komfortu.

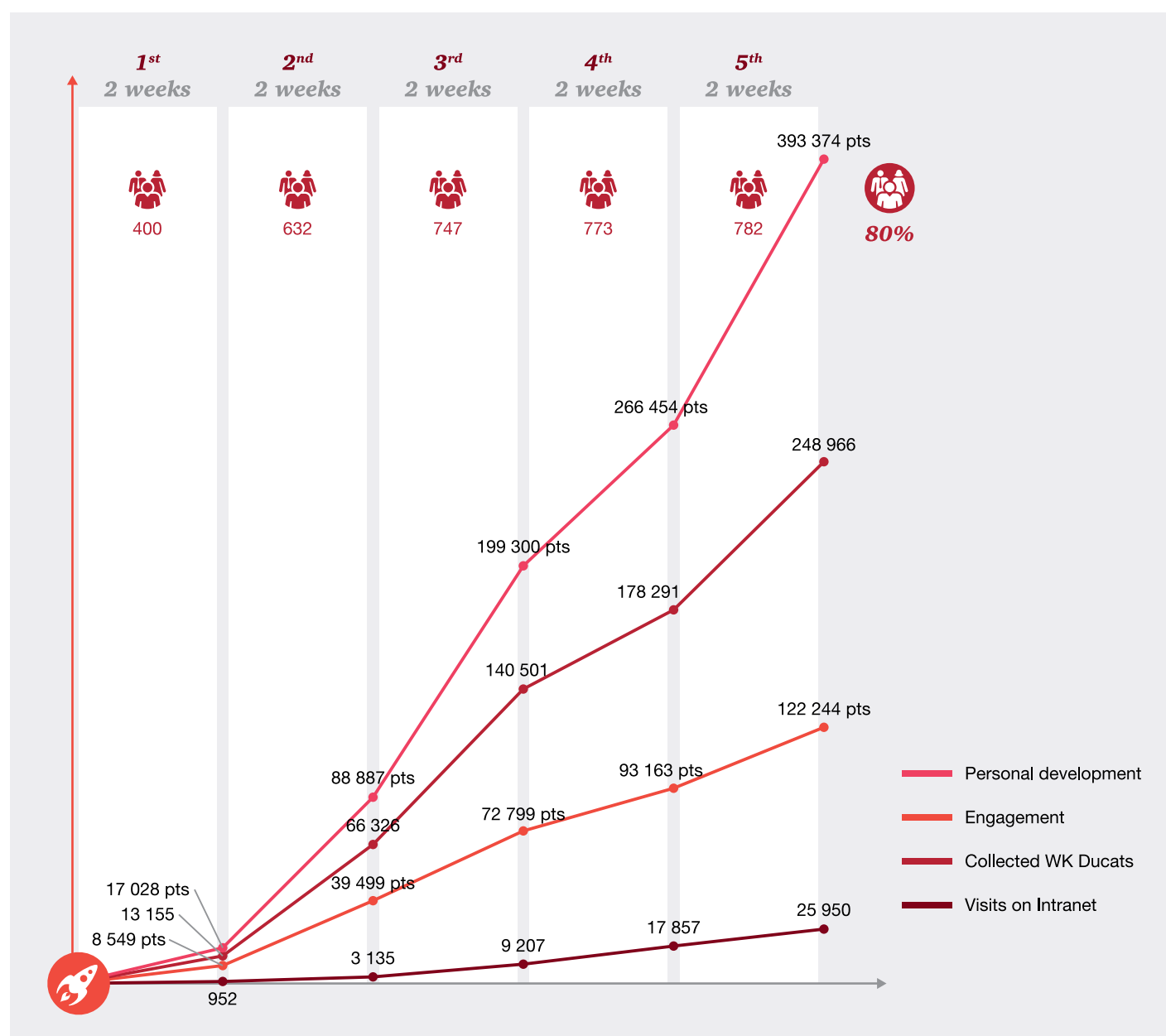
To jedno z wyzwań, które zostały zidentyfikowane jako bariery rozwoju programu innowacji pracowniczych w Wolters Kluwer. Te problemy, związane tak naprawdę z niedostatecznym poziomem innowacyjnej kultury organizacyjnej, są minimalizowane poprzez wprowadzenie w firmie Laboratorium Innowacji, które m.in. stawia sobie za cel stworzenie komfortowej atmosfery zaufania w pracy umożliwiając naturalne wykluwanie się innowacji.

Budowanie zaufania to też odpowiedzialność, dlatego m.in. musi być ustalony i powszechnie znany konkretny menadżer każdej kolejnej sesji innowacyjnej. Laboratorium Innowacji Wolters Kluwer wprowadza elementy gratyfikacji proaktywnych pracowników z innowacyjnymi pomysłami, aby zbalansować podejmowane przez nich ryzyko. Gratyfikacja następuje natychmiast po wybraniu zwycięskich pomysłów i nie ogranicza się wyłącznie do korzyści finansowych czy ich ekwiwalentów, lecz obejmuje także elementy uznania społecznego, jak np. przysłowiowy „uścisk ręki prezesa”.

Wzrost zaangażowania pracowników w pierwszych 10 tygodniach programu StepUp

W pierwszych dwóch i pół miesiącach działania programu StepUp, wskaźniki wzrostu zaangażowania, rozwoju osobistego pracowników, zebranych dukatów WK oraz wizyt w intranecie na stronach programu StepUp dynamicznie wzrastały. Finalnie, po dwóch i pół miesiącach działalności programu StepUp 80% pracowników wzięło w nim udział.

Z perspektywy czasu widzimy, że nadal utrzymuje się duże zainteresowanie programem, a nowi pracownicy chętnie angażują się w gamifikację. Wprowadzone systemy i procesy przyczyniły się do zmiany kultury organizacyjnej i otwartości na innowacje.



Wzrost zaangażowania pracowników i interakcji pracowników w programie StepUp

ZUS

ZUS

www.zus.pl

System gronowo-akceleratorowy

Informacje podstawowe o systemie innowacji pracowniczej

System innowacji pracowniczych w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych jest oparty o wychodzenie z inicjatywą i zgłaszanie własnych innowacyjnych pomysłów przez pracowników ZUS. Tak zgłaszane pomysły, mogą być dalej realizowane i procedowane w dwóch ścieżkach zgłaszania – projektowej i procesowej.

Projektowa ścieżka zgłaszania inicjatyw przez pracowników

Każdy pracownik Zakładu może wystąpić do dyrektora komórki organizacyjnej, bądź dyrektora oddziału z inicjatywą dotyczącą projektów rozwojowych. Właściciel biznesowy, którym jest co do zasady dyrektor komórki organizacyjnej, zainteresowany realizacją inicjatywy wypełnia potrzebę biznesową (PB) w oparciu o wzór, który jest załącznikiem do procedury „Zarządzanie projektami i portfelem projektów”.



Potrzeba spisywana jest w uzgodnieniu z departamentami informatycznymi, które oceniają możliwości realizacji inicjatywy pod kątem informatycznym. Wypełniając PB, zainteresowany staje się Wnioskującym. Nowa procedura opisuje dwie ścieżki procedowania inicjatywy, która staje się projektem. Zainteresowany realizacją projektu, w oparciu o wiedzę własną, doświadczenie, pilność projektu, dostęp do zasobów może dokonać wyboru sposobu zgłoszenia inicjatywy i „przerodzenia” jej w projekt.

Ścieżka pełna

Charakteryzuje się możliwością zgłoszenia przez Dyrektorów pozostałych departamentów/ komórek organizacyjnych ZUS chęci rozszerzenia zakresu tematycznego PB.

Spisana na formularzu PB inicjatywa, po etapie rozszerzenia zakresu i etapie opiniowania przez wybrane departamenty Centrali jest opiniowana przez Komitet Portfela Projektów,

powołany w Zakładzie w celu wsparcia kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji o realizacji danej inicjatywy. Pozytywna weryfikacja po Komitecie pozwala na zatwierdzenie PB przez Prezesa ZUS i rozpoczęcie realizacji projektu.

Ścieżka skrócona

W ścieżce skróconej inicjatywa jest również spisywana na formularzu PB, jednak opiniowana tylko i wyłącznie przez wybrane departamenty Centrali, a podstawą jej dalszej realizacji jest otrzymanie zgody Zarządu Zakładu albo członka Zarządu Zakładu nadzorującego Wnioskującego, na realizację inicjatywy ścieżką projektową. Po uzyskaniu zgody, rozpoczyna się realizacja projektu.

Realizacja projektu – mająca na celu wdrożenie konkretnej inicjatywy – jest monitorowana, zwłaszcza pod kątem osiągnięcia zaplanowanego w projekcie produktu.



Uproszczony proces ścieżki pełnej zgłaszania inicjatyw w ZUS

Procesowa ścieżka zgłaszania inicjatyw pracowników – platforma zbierania inicjatyw

Kierownictwo ZUS wyraża przekonanie, że w podejściu procesowym niezwykle istotne jest zaangażowanie wszystkich pracowników, ponieważ w nich drzemie największy potencjał do wprowadzania ulepszeń w procesach, w których uczestniczą. W organizacji liczącej ponad 45 000 pracowników wykorzystanie tego potencjału okazało się wyzwaniem, które dzięki wykorzystaniu inicjatywy pracowniczej przekształcono w jedno z narzędzi służących do optymalizacji procesów.



Na Portalu Wiedzy o Procesach, podstawowym źródle informacji o procesach w ZUS, zaimplementowano mechanizm przepływu pracy umożliwiający zgłaszanie, zaopiniowanie i zatwierdzanie wniosków optymalizujących procesy. W zależności od rodzaju zgłoszenia i procesu, do którego jest zgłaszany wniosek, trafia on bezpośrednio do osób pełniących określone role w systemie zarządzania procesowego. Podczas opiniowania możliwa jest wymiana spostrzeżeń i ewentualne zmiany. Dzięki temu wniosek może być dokładnie przeanalizowany i zatwierdzony, w oparciu o wystandaryzowany proces. Dalej zatwierdzone wnioski przechodzą w fazę przygotowawczą projektu albo inicjatywy i na koniec są wdrażane.

O sukcesie narzędzia świadczą liczby. Od początku 2014 r. do początku czerwca 2018 r. wpłynęło ponad 850 wniosków z nowymi inicjatywami. Mechanizm sprawdził się w okresach wzmożonych prac nad kształtem procesów w organizacji, co świadczy o jego przystępności. Obsługa wniosków w przypadku prostych optymalizacji wynosi kilka dni, natomiast w przypadku złożonych propozycji nawet kilka, kilkanaście tygodni lub dłużej w przypadku zmian związanych ze zmianami w systemach IT.

Wykorzystanie narzędzia w dużej mierze zależy od zmian w postawach pracowników, polegających na utwierdzeniu w przekonaniu, że mają wpływ na swoją pracę. Równolegle do zmian mentalnych, doskonałe jest narzędzie. Głównym celem jest maksymalne skrócenie czasu opiniowania wniosków, co częściowo udało się osiągnąć poprzez ograniczenie ról procesowych, zaangażowanych w opiniowanie. Dalsze prace zmierzają w kierunku

Rok	Wszystkie	Zaakceptowane do wdrożenia przez właściciela procesu	Udział %
2014	301	32	10,6
2015	330	84	25,5
2016	139	23	16,5
2017	66	9	13,6
I poł. 2018	18	5	27,8
Razem	854	153	17,9

bardziej ustrukturyzowanej formy wniosku.

Wartości w pierwszych latach odzwierciedlają stan dojrzałości procesów i dążenie do redukowania rezerw prostych oraz realizacji potrzeb dostosowawczych zidentyfikowanych podczas optymalizacji. Większa dojrzałość w tym zakresie ogranicza liczbę wniosków na rzecz podniesienia ich walorów jakościowych ze względu na kluczowe czynniki efektywności procesów. Udział wniosków zaakceptowanych do wdrożenia do wszystkich wniosków jest głównie efektem działań konsolidacyjnych, wynikających z jednoczesnego wpływu wniosków dotyczących tych samych, bądź podobnych zagadnień.

Liczba inicjatyw rozwojowych zgłoszonych w 2017 r. wynosi 22, w tym:

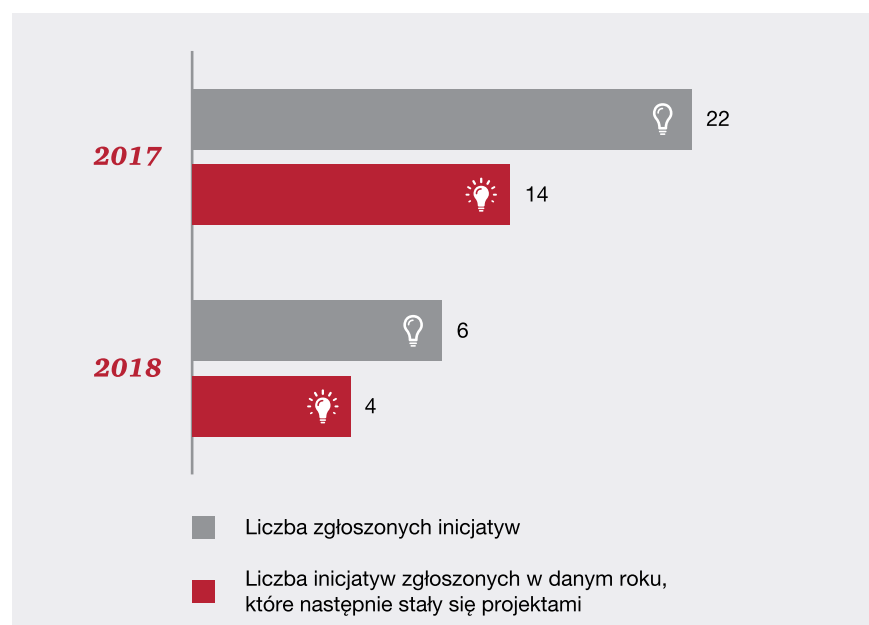
- 14 zostało projektami
- 4 anulowane przez wnioskujących
- 1 anulowana zgodnie z ustaleniem KI
- 3 w trakcie opracowywania.

Liczba inicjatyw rozwojowych zgłoszonych w I połowie 2018 r. wynosi 6, w tym:

- 4 stały się projektami
- 1 anulowana przez wnioskującego
- 1 w trakcie opracowywania.

Inicjatywy rozwojowych zgłoszonych w 2017 i w I. połowie 2018 roku

Inicjatywy, czyli pomysły, które planuje się zrealizować w trybie projektowym, zgłasza się w formie Potrzeb Biznesowych, zgodnie z Procedurą do procesu „Zarządzanie projektami i portfelem projektów”. Plan inicjatyw obejmujący perspektywę najbliższych 12 miesięcy aktualizowany jest w cyklu kwartalnym, w oparciu o informacje z całej organizacji. Monitorowany jest przy tym proces przekształcania się inicjatyw w już ukonkretnione Potrzeby Biznesowe.



Liczba zgłoszonych inicjatyw oraz liczba projektów, w które przerodziły się zgłoszone inicjatywy w latach 2017-2018

Success story – e-Składka: Sytuacja wyjściowa oraz cel projektu

Do 31 grudnia 2017 roku płatnicy składek opłacali składki na wskazane przez ZUS rachunki bankowe odrębnymi wpłatami na ubezpieczenia (społeczne, zdrowotne) i na trzy fundusze (FP, FGŚP, FEP). Oznaczało to obowiązek comiesięcznego przekazywania do ZUS od 3 do 4 przelewów z wpłatami, które mogły być automatycznie zidentyfikowane z kontem płatnika oraz zaksięgowane i rozliczone, tylko pod warunkiem poprawnego podania wszystkich danych identyfikacyjnych oraz okresu, na który wpłata była przeznaczona. Błąd w tych danych skutkował brakiem możliwości identyfikacji wpłat z kontem i często ich rozliczeniem niezgodnym z oczekiwaniem płatnika. Tylko z powodu błędów w podstawowych danych identyfikacyjnych średnio co miesiąc nie mogło zostać automatycznie zaksięgowanych i rozliczonych blisko 23 tys. wpłat.

Uchwalone zmiany legislacyjne zmieniły zasady opłacania i rozliczania składek. Wdrożone na tej podstawie zmiany informatyczne w ZUS oraz w systemach bankowych pozwoliły wyjść naprzeciw oczekiwaniom klientów oraz na opłacanie składek standardowym dokumentem płatniczym, takim samym jakim są opłacane inne rachunki. Nastąpiło ograniczenie liczby comiesięcznych wpłat przekazywanych do ZUS z trzech (lub czterech) do jednej. Wprowadzona została prosta identyfikacja wpłat składek poprzez indywidualny numer rachunku składkowego (NRS) nadawany przez ZUS każdemu płatnikowi (do opłacania składek z danego zakresu). W ten sposób uległ uproszczeniu sposób opisywania wpłat przez klientów (niezbędne jest tylko poprawne podanie numeru NRS) oraz nastąpiło obniżenie kosztów związanych z obsługą wpłat składek po stronie ZUS. Powstała także możliwość dalszego rozwijania katalogu usług świadczonych klientom przez ZUS. Wprowadzone zmiany będą również miały wpływ na ograniczenie skali przedawnionych należności, co przełoży się na wzmocnienie ochrony ubezpieczonych.



2 cyfry	11 cyfr	3 cyfry	10 cyfr
NN	60000002026	NNN	NNNNNNNNNN
liczba kontrolna	stały numer identyfikujący ZUS	liczba uzupełniająca	Twój NIP

Numer Rachunku Składkowego (NRS) – jeden z innowacyjnych pomysłów, które zostały wdrożone



prof. Gertruda Uścińska
Prezes ZUS

Wprowadzenie indywidualnych rachunków składkowych zdecydowanie uporządkowało zarówno bieżące wpłaty, jak i sytuację związaną z zadłużeniem naszych klientów. Rzecz niezwykle ważna to fakt, że już w połowie maja, czyli o miesiąc wcześniej niż w ubiegłym roku, przekroczyliśmy kwotę 100 mld zł we wpływach w ramach e-Składki. Od stycznia do Zakładu trafia średnio o ok. 8 – 10 proc. więcej składek niż w analogicznych miesiącach 2017 roku.

Zmniejszyła się także liczba błędów w wykonywanych przez płatników przelewach. Wcześniej odnotowywaliśmy średnio około 23 tys. błędnych wpłat miesięcznie (np. od stycznia do września 2017 roku trafiło do ZUS aż ponad 200 tys. niezidentyfikowanych wpłat). W tym roku od stycznia do września było jedynie 265 takich wpłat, przy czym są one na bieżąco zwracane na rachunek nadawcy, a klienci są dodatkowo informowani o braku wpłaty, tak aby mogli poprawnie opłacić składki. Biorąc pod uwagę, że mamy 2,6 mln aktywnych płatników, odsetek błędnych przelewów spadł zatem do wartości poniżej granicy błędu statystycznego.





Success story – e-Składka: Realizacja projektu

W ramach roboczej dyskusji zauważono, że firmy radzą sobie z problemem płatności elektronicznych wdrażając zindywidualizowane numery rachunków bankowych. Propozycja zbudowania takiego rozwiązania w ZUS została przedstawiona Członkowi Zarządu nadzorującemu pion finansów i realizacji dochodów, który pozytywnie ocenił pomysł i powołał zespół z udziałem specjalistów z zakresu rozliczeń, finansów, a także eksperta w obszarze fintech.

Pierwszym etapem było przygotowanie koncepcji zmiany opłacania i rozliczania składek. Prace były prowadzone na poziomie Centrali w wąskim gronie w ramach pionu finansów i realizacji dochodów. Przygotowana została prezentacja i zorganizowane seminarium w gronie kluczowych osób, aby zainteresować tą koncepcją decydentów, w tym nadzorujące ZUS Ministerstwo.

Po akceptacji Ministerstwa powołany został zespół projektowy, struktury zarządcze, podzielono zadania i przypisano odpowiedzialność

za poszczególne etapy prac. Projekt realizowany był w wielu różnych obszarach, takich jak np. legislacja, systemy informatyczne, księgowość, HR, PR, logistyka.

Na etapie przygotowawczym zaangażowani zostali pracownicy oddziałów, którzy proponowali i opracowywali materiały dla klientów i pracowników (np. warsztaty dla „liderów zmiany”, poradniki, instruktaże, materiały informacyjne, szkolenie elektroniczne), stworzono też scenariusze obsługi spraw.

Odpowiedzialny za projekt członek zarządu na bieżąco monitorował realizację kluczowych zadań wpływających na powodzenie Projektu. Dyrektorzy oddziałów otrzymali od Prezesa ZUS listę zadań wraz ze zobowiązaniem do cotygodniowego raportowania poziomu ich realizacji. W trakcie projektu odbywały się indywidualne spotkania z Prezesem ZUS i nadzorującym projekt członkiem zarządu podsumowujące działania O/ZUS.

W trakcie realizacji Projektu powstawały dodatkowe inicjatywy pracownicze, jak np. zaprojektowanie logo e-Składka. To logo identyfikowało Projekt już na początkowym etapie prac.



Dzięki współudziałowi pracowników i użyczeniu przez jednego z nich głosu, szkolenie multimedialne dla płatników zostało bardzo szybko zrealizowane przez ZUS we własnym zakresie i bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Przygotowany został także jednolity pakiet szkoleń stacjonarnych w placówkach ZUS dla płatników składek. Nawiązana została na szczeblu lokalnym i centralnym współpraca ze stowarzyszeniami, związkami i organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców oraz z biurami rachunkowymi. Prowadzona była też indywidualna kampania informacyjna skierowana do uznanych za wrażliwe grup płatników składek. Została stworzona wyszukiwarka NRS oraz sekcja FAQ na stronie www.eskladka.pl oraz materiały informacyjne i plakaty wykorzystywane w kampanii informacyjnej.

Wprowadzono bazę wiedzy, skrzynkę do zgłaszania problemów, incydentów, pytań. Umożliwiono zgłaszanie przez pracowników problemów związanych z obsługą kont. Odpowiedzi są udostępniane wszystkim w intranecie. W każdym z 43 oddziałów ZUS działa zespół, do monitorowania obsługi spraw i kont płatników składek, który zajmuje się na bieżąco rozwiązywaniem problemów oraz zgłaszaniem spraw, które wymagają rozwiązania na poziomie Centrali.

Dyrektorzy oddziałów zostali zobligowani do cotygodniowego raportowania stanu wdrożenia projektu oraz o zrealizowanych szkoleniach i działaniach informacyjnych. Na podstawie zgłoszonych incydentów i problemów prowadzona jest samoocena stopnia przygotowania oddziału do obsługi spraw płatników składek po wdrożeniu projektu e-Składka.



Agata Wiśniewska-Półtorak

Dyrektor Departamentu Realizacji Dochodów Centrali ZUS

Wprowadzenie e-składki to duży sukces i spore ułatwienie dla naszych klientów. Uruchomiliśmy bez żadnego problemu 2,6 mln indywidualnych kont składkowych dla aktywnych płatników składek i ok. 900 tys. dla płatników nieaktywnych z zadłużeniem. To było ogromne wyzwanie, któremu w pełni podołaliśmy. Pierwsze wpłaty pojawiły się 2 stycznia, a już następnego dnia były widoczne na kontach składkowych każdego zainteresowanego. Do końca 2017 roku płatnicy składek średnio miesięcznie popełniali 23 tys. błędów w przelewach, co powodowało, że nasi pracownicy musieli nimi zająć się osobiście, prowadząc postępowania wyjaśniające i wprowadzając konkretne wpłaty na właściwe konta. Od momentu wprowadzenia e-Składki mamy miesięcznie przeciętnie dwadzieścia kilka błędnych przelewów.

Kontakt

PwC



Jolanta Kokosińska

Partner

jolanta.kokosinska@pwc.com

tel. +48 502 184 656



Beata Cichocka-Tylman

Dyrektor

beata.tylman@pwc.com

tel. +48 519 506 527

Koalicja na rzecz Polskich Innowacji



Dagmara Krzesińska

Prezes

Fundacja Koalicji na rzecz Polskich Innowacji

dagmara@koalicjadelainnowacji.pl

tel. +48 606 738 367

