|  |
| --- |
| **Корпоративный креатив: сколько людей, столько идей.** |
|  |
| *Сотрудники компании – ценный источник идей. Но, к сожалению, многие, даже очень удачные замыслы не находят воплощения в жизнь из-за отсутствия системы их сбора и хранения. Зачастую предлагаемые идеи признаются руководителями неосуществимыми или несвоевременными и в конце концов просто забываются. Такая ситуация складывается в тех организациях, в которых нет системы управления инновационной деятельностью.*  В компании «Центр коммунальной техники» потребность в создании корпоративного банка идей возникла по двум причинам:  – освоение Центрального региона России, где стали открываться предприятия холдинга;  – взаимосвязь всех бизнесов холдинга (например, сотрудники наших химчисток, которые первыми пользуются новыми моделями нашего оборудования, предлагают идеи по его улучшению специалистам производственного подразделения).  Реализация проекта началась в конце 2005 г., основная работа по нему планируется на 2006 г. Для сотрудников участие в проекте – добровольное.  **Начало проекта**  Чтобы предложение и сбор идей в организации стали закономерными процессами, необходимо создать новаторскую атмосферу и внедрить в корпоративную культуру новую ценность – «инновационность». В нашей компании инновационная деятельность подразумевает разработку технологий, методов, организационных форм, создание новых видов изделий и пр. Идея для нас – это некое открытие, но ей нужно пройти путь реализации, чтобы стать инновацией.  Для этого предлагается ряд мероприятий, которые были проведены на начальном этапе в нашей компании:  *1. Изменение политики отбора персонала.* Мы стали отдавать предпочтение кандидатам, ориентированным на инновационную деятельность, способным генерировать новые идеи и склонным к изменениям. Отбор людей с этими качествами проводится посредством отборочного собеседования, на котором выясняется опыт привнесения нового на предыдущих местах работы и результат данных инноваций для организаций.  Для определения креативности предлагается решить задачи. Например, кандидаты на должность директора по маркетингу и рекламе на собеседовании должны были проанализировать и модифицировать слоган одного из подразделений компании или известную телерекламу. Правда, надо заметить, что не всем сотрудникам и не на всех позициях нужно обладать инновационно-креативным мышлением, поскольку люди с таким типом личности довольно часто не склонны к завершению начатого и внедрению своих идей. К тому же истинной творческой личностью сложно управлять.  *2. Использование инструментов внутреннего PR:*  – выпуск информационных листов, освещающих данную тему (могут быть использованы и другие носители). В них объясняется цель проекта, его нужно «продать» персоналу компании. При этом темы сообщений могут быть следующими:   * «Идеи и инновации – новый путь развития современного бизнеса»; * «Цели, задачи и ожидаемые результаты проекта»; * «Выгоды от новаторства для компании и сотрудников»;   – размещение визуальных средств:   * плакатов и стикеров с ориентирующими на новаторство лозунгами и крылатыми выражениями; * книг отзывов и предложений – в качестве «каталогов идей» (могут размещаться в производственных помещениях); * «ящиков для идей» (в нашей компании размещен рядом с корпоративным стендом, на пути в столовую);   – создание корпоративной легенды и традиции:   * *Легенда.* Как известно, любой бизнес начинается с идеи. Это особенно актуально в свете инновационной деятельности. Поэтому легенда о создании компании подкрепляет новаторский настрой сотрудников. В нашей компании легенда рассказывает о том, как в недалеком прошлом нашему генеральному директору пришла идея создания производства после того, как он в качестве рядового потребителя воспользовался услугами одной из новосибирских химчисток, ныне нашего конкурента; * *Традиция* создается с той же целью, что и легенда. Так, мы решили 25-е число каждого месяца назначить «Корпоративным днем идей». В этот день будут собираться инновационные предложения сотрудников и назначаться время работы экспертного совета по их оценке.   Для успешной реализации проекта стоит заручиться поддержкой неформальных лидеров подразделений, поскольку именно через них можно будет проводить нововведения. Эти люди могут выступать как проводниками инновационной политики, так и союзниками в преодолении прогнозируемого сопротивления персонала.  **Запуск проекта инноваций**  В качестве механизма для запуска инновационной деятельности выбран конкурс идей. Его целью также было привлечение внимания сотрудников, демонстрация требований к формам и направлениям идей, критериев их оценки, поэтому все новаторские предложения не разделялись на конкурсные и проектные.  Для участия в проекте каждому сотруднику присваивается пин-код. Это делается для того, чтобы оценка инновационных предложений была объективной и непредвзятой: эксперты, рассматривая очередную идею, не знают, кто именно ее предложил (им известен только пин-код), что устраняет субъективность.  Свои идеи сотрудники могут направить для рассмотрения через сеть интранет, по электронной почте, с помощью «ящиков» и «каталогов для идей», а также через руководителей подразделений.  Победителей было решено определять по номинациям, а не присуждать им места, поскольку такой подход может спровоцировать недовольство в результате сравнения идей. Мы придумали, к примеру, такие номинации: «Прорыв в будущее», «Борьба за качество», «Оптимизация процессов производства», «Клиент-ориентированность», «Все гениальное – просто», «Вклад в развитие отрасли».  Для регламентации проекта создано Положение об организации инновационной деятельности и стимулировании творческой активности сотрудников. В нем четко описаны: порядок предложения идей, критерии их оценки, условия внедрения, варианты стимулирования персонала и т. д. (см. [Приложение 1](http://www.jobsmarket.ru/?get_page=239&view_mode=print&content_id=2828671#Приложение_1)). Бланк заявления на участие в конкурсе (пример оформления идеи) смотрите в [приложении 2](http://www.jobsmarket.ru/?get_page=239&view_mode=print&content_id=2828671#Приложение_2_). Чтобы сориентировать сотрудников, разработана таблица направления идей (см.[Приложение 3](http://www.jobsmarket.ru/?get_page=239&view_mode=print&content_id=2828671#Приложение_3_)).  **Критерии и оценка идей**  Оценивать идеи планируется силами специально созданного экспертного совета, в который входят представители управляющей компании, а также с привлечением специалистов, обладающих необходимыми знаниями и опытом в рассматриваемой области. Ответственный за координацию проекта – директор по персоналу.  Наиболее эффективной формой проведения мероприятия в нашей компании сочли рабочую группу. При ее формировании важно учитывать соотношение сотрудников, склонных к инновациям и консерватизму (в этом поможет не только мнение коллег, но и тест Майерса–Бриггса «Индикатор типов личности» – MBTI или М. Белбина «Типы ролей в команде»).  Экспертный совет рассматривает представленные идеи и выставляет им оценку. В нашей фирме для этого взята за основу матрица оценки Сержа Асеньо, основателя и директора консалтинговой компании Topline Group (см. Рисунок). Оценка выставляется по 5-балльной шкале с учетом двух параметров: полезность идеи для компании и усилия для ее реализации.  **http://www.kadrovik.ru/-files-/SUP_05_06_23.jpg**  Интегральный критерий «Полезность» в нашей организации включает следующие параметры:  – соответствие стратегии компании (актуальность);  – экономический, количественный эффект (может быть и качественным);  – новизна/оригинальность (необычная, неочевидная идея);  – корпоративный спрос (применимость во всех подразделениях).  Интегральный критерий «Усилия» включает:  – ресурсы (затраты) – финансовые, человеческие, временные;  – степень риска.  Весовые коэффициенты для каждого критерия назначаются членами управляющей компании исходя из их значимости для нашего предприятия. Они устанавливаются в бланке и являются неизменными для каждого этапа работы.  Члены экспертного совета ставят оценки, которые суммируются, после чего выводится общий балл. В дальнейшем могут быть изменены как сами критерии, так и их вес.  Итоговые баллы заносятся в бланк заявления, и затем выносится одно из решений: внедрить (тогда назначается исполнитель или группа исполнителей); доработать (в этом случае идея будет отдана для развития и «обогащения» как автору, так и другому компетентному лицу); отклонить (сотруднику будут разъяснены причины отказа и выражена благодарность; он также будет премирован).  *Таблица. Формы стимулирования инновационной активности сотрудников.*   |  |  | | --- | --- | | **Материальные** | **Нематериальные** | | 1. Вознаграждение выплачивается в соответствии с матрицей: самая высокая премия за идею сектора D, самая низкая – за идею сектора В. | 1. Возможность использовать свой творческий и интеллектуальный потенциал. | | 2. Сотрудники, предложившие три идеи, дополнительно получают бонус в размере 50% от общей суммы, накопленной за все идеи. | 2. Публичное признание сотрудника, предложившего удачную идею, принесшую компании выгоду. | | 3. Автор идеи, способный сам ее воплотить, после реализации получает премию в размере 20% от своей средней заработной платы. | 3. Внедолжностная карьера: возможность возглавить работу по реализации нововведения. | | 4. Для сотрудников – «исполнителей идей», в чьи функциональные обязанности не входит реализация инновационного предложения, получают премию в размере 10–20% от заработной платы в зависимости от сложности нововведения. | 4. Руководство новым отделом, появившимся в результате успешной инновации. | | 5. Для руководителей и сотрудников управляющей компании в качестве дополнительного поощрения – участие в будущих прибылях (бонус или % от прибыли от своего проекта за определенный период) | 5. Возможность обучения (при необходимости – проведение тренингов креативности или инновационно-деловых игр). | |  | 6. Участие в рабочих группах с выездом на базу отдыха. | |  | 7. Членство в экспертном совете по оценке идей. | |  | 8. Самым результативным и активным участникам в конце года на подведении итогов присуждение званий: «Самый активный новатор компании», «Самый креативный сотрудник», «Автор самой продуктивной (оригинальной) идеи» и т. д. |   **Стимулирование новаторства и творческой активности персонала**  Стимулирование инновационной активности – один из ключевых вопросов проекта. В нашей компании выбран гибкий подход к поощрению сотрудников – в соответствии с уровнем их позиций в организационной структуре. Формы стимулирования представлены в таблице.  **Порядок реализации и условия хранения идей**  После выбора «жизнеспособных» идей обсуждается кандидатура «ответственного за воплощение идеи». Им может стать автор идеи, специально отобранные сотрудники, члены управляющей команды или внешние исполнители.  На экспертном совете решается вопрос об основных этапах предварительного исследования или реализации инновационного предложения, назначаются исполнители, определяется бюджет. На каждом последующем заседании экспертного совета ответственное лицо из числа членов экспертной группы должно представить краткий отчет о процессе реализации нововведения, что обеспечит текущий контроль его внедрения.  Все предложения сохраняются в архиве, поскольку возможны и «сырые» идеи – недоработанные либо неактуальные на данный момент (которые в будущем могут стать необходимыми). Идеи сортируются по категориям: «Продажи», «Обслуживание», «Производство» и т. д., а внутри категории – согласно матрице, от A до D.  Архив хранится у директора по персоналу, копии – у руководителей подразделений. К архиву всегда можно обратиться, т. е. доступ к нему открыт для сотрудников. В высокотехнологичных компаниях его можно выложить в интранете.  Поддержка инновационной деятельности осуществляется посредством информационных статей, инструментов внутреннего PR, который выступает в большей степени как форма обратной связи и коррекции процесса. Также он помогает снизить сопротивление персонала нововведениям.  **Показатели эффективности проекта**  *1. Коэффициент участия сотрудников в подаче идей с начала календарного года:*  http://www.kadrovik.ru/-files-/SUP_05_06_24.jpg,  где *С1* – численность сотрудников, подавших идеи;  *С* – общая численность сотрудников подразделения.  *2. Коэффициент полезности идей:*  http://www.kadrovik.ru/-files-/SUP_05_06_25.jpg,  где *П1* – количество принятых идей;  *П* – количество поданных идей.  *3. Коэффициент внедрения принятых идей:*  http://www.kadrovik.ru/-files-/SUP_05_06_26.jpg,  где *В1* – количество внедренных идей;  *П1* – количество принятых идей.  *4. Коэффициент экономической эффективности предложенных идей:*  http://www.kadrovik.ru/-files-/SUP_05_06_27.jpg,  где *Э* – экономический эффект;  *С* – общая численность подразделений.  \*\*\*  Инициаторы проекта прогнозируют, что в месяц будут подаваться около 5–10 достойных реализации предложений, поскольку проект не предполагает очень жестких рамок. Идеи будут храниться в архиве, поэтому часть их может пригодиться в будущем. Инновационная программа позволяет не только стать ближе к позиции лидера в отрасли, но и дает сотрудникам возможность профессионального роста и участия в развитии компании.   |  | | --- | | ***Приложение 1***  *Утверждаю*  *Директор компании*  *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*  *от 20.12.05*  ***Положение***  ***об организации инновационной деятельности***  ***и стимулирования творческой активности сотрудников***  ***I. Общие положения***  *1.1. Настоящее положение определяет основную цель инновационной деятельности – развитие компании на основе передовых идей, предложенных сотрудниками.*  *1.2. Задачи введения Положения:*  *– информировать сотрудников об организации инновационной деятельности в компании;*  *– установить порядок подачи, рассмотрения заявлений об идеях, критерии их оценки, использования и стимулирования.*  *1.3. Действие настоящего Положения распространяется на весь коллектив компании.*  *1.4. Положение включает комплекс документов: «Основные направления для создания идей», «Заявление на инновационное предложение/идею», приложения.*  *1.5. Финансирование проекта «Корпоративный банк идей» будет производиться из выделенного управляющей компанией бюджета. Расходы, связанные с проведением опытно-экспериментальных работ, разработкой новых услуг и продуктов и прочих мероприятий, будут относиться на бюджеты как управляющей компании, так и подразделений.*  *1.6. Для объективности, непредвзятости в оценке идей каждому сотруднику будет присужден индивидуальный пин-код. Свой номер можно узнать в общем списке. Предложения необходимо подписывать установленным номером.*  ***II. Признаки инновационного предложения/идеи***  *2.1. Идеей признается любое предложение, направленное на создание или изменение продуктов/услуг, технологий, методов, организационных форм и пр., являющееся новым и полезным для организации. Любая идея будет оцениваться по следующим критериям:*  *–* ***полезность.*** *Идея должна быть новой, актуальной, предполагать положительный эффект. Приветствуются оригинальные идеи;*  *–* ***усилия для реализации.*** *Идея будет рассмотрена с точки зрения требуемых ресурсов и степени риска в реализации.*  *Чем выше полезность идеи и ниже затраты на ее реализацию, тем она эффективнее для компании, а также влечет более высокое вознаграждение.*  *2.2. Не все идеи могут отвечать параметру экономического эффекта, но все должны быть ориентированы на положительный результат для компании.*  *2.3. В случае неспособности самостоятельно произвести расчеты, сделать сложные чертежи и т. д. будут привлечены квалифицированные специалисты из штата компании.*  ***III. Порядок подачи и рассмотрения идей***  *3.1. 25-е число каждого месяца устанавливается Корпоративным днем идей. К этому дню сотрудники должны подавать свои предложения в специальном заявлении, бланк которого можно взять у руководителей.*  *При необходимости нужно приложить расчеты, чертежи, схемы, рисунки, подписанные автором (соавтором). Представленные материалы должны быть изложены доступно и понятно.*  *3.2. Способы подачи предложений:*  *– заявление с описанием идеи можно передать лично директору по персоналу или непосредственному руководителю;*  *– сотрудники офиса могут пересылать заявления директору по персоналу по электронной почте;*  *– сделать запись в каталоге идей или опустить бланк в ящик для идей при информационном стенде компании.*  *3.3. 25-го числа все идеи будут собраны. Оценивать инновационные предложения будет специальный экспертный совет в течение недели. В совет может привлекаться любой компетентный сотрудник компании.*  *3.4. В течение месяца со дня подачи заявления будет принято решение о внедрении идеи, ее доработке или отклонении. О принятом решении автор будет извещен в устной или письменной форме.*  ***IV. Право авторства и конфиденциальность информации***  *4.1. Право авторства на инновационное предложение двух или более сотрудников принадлежит им совместно как соавторам, поэтому каждый премируется в соответствии с вкладом в разработку идеи. Вклад будет обсуждаться в каждом случае индивидуально. Не признаются соавторами лица, оказавшие автору идеи только техническую помощь (изготовление чертежей и образцов, выполнение расчетов, оформление документации и т. п.).*  *4.2. Первенство идеи определяется по дате поступления в организацию заявления. Авторство признается за тем сотрудником, который первым подал заявление.*  *4.3. Права пользования идеей, составляющей коммерческую тайну, будут принадлежать компании. Автор должен будет подписать Соглашение о неразглашении коммерческой тайны.*  ***V. Формы поощрения за инновационную деятельность***  *5.1. Вознаграждение выплачивается всем авторам (соавторам), представившим идеи. Размер вознаграждения определяется экспертным советом в зависимости от ценности идеи и может составлять от \_\_\_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_\_\_ руб.*  *5.2. Сотрудники, подавшие три идеи, дополнительно получают бонус в размере 50% от общей накопленной за идеи суммы.*  *5.3. Автор, способный сам реализовать свою идею на практике, или сотрудник, в чьи обязанности не входит реализация идеи, по завершении внедрения получает премию в размере 10–20% от своей средней заработной платы.*  *5.4. Дополнительно предусмотрены другие формы поощрения: участие в экспертном совете, обучение, продвижение по службе, отдых.*  *5.5. Выплата вознаграждения за идею производится в течение 1–2 месяцев со дня ее подачи.*  ***VII. Порядок исполнения и условия хранения идей***  *6.1. После выбора идеи назначается исполнитель или группа исполнителей для ее практического применения. Это может быть как сам автор, так и другие сотрудники компании.*  *6.2. На каждом экспертном совете директор подразделения должен представлять краткий отчет о процессе внедрения.*  *6.3. Все идеи будут регистрироваться и храниться в корпоративном архиве идей у директора по персоналу и директоров подразделений. Любой сотрудник по согласованию с руководством имеет право пользоваться архивом корпоративных идей.* | | ***Приложение 2***  ***Заявление на инновационное предложение/идею № 8***  *Пин-код сотрудника: 24 Подразделение: химчистка Дата: 03.02.06*   |  |  | | --- | --- | | *Описание идеи:* | *Повесить в основных приемных пунктах химчистки ЖК-мониторы для предоставления полной информации о технологии обработки изделий, различного рода предупреждений, оповещения клиентов о дополнительных услугах, ценах, акциях и т. д.* | | *Причина появления идеи:* | *Клиенты задают много вопросов, что отвлекает приемщиц от работы и провоцирует ошибки. К тому же информация на мониторах будет способствовать улучшению сервиса и имиджа химчистки* | | *Место применения идеи:* | *В химчистке в зале для приема* | | *Необходимые средства, оборудование, методы, технологии:* | *Мониторы, компьютерные технологии* | | *Ожидаемый результат:* | *Во-первых, клиенты смогут сами находить необходимую информацию; во-вторых, приемщицы-кассиры будут меньше отвлекаться и быстрее, с минимумом ошибок работать; в-третьих, если образуется очередь, клиентам будет чем себя занять; ну и выглядеть это будет солидно в нашей элитной химчистке* | | *Ответственный за воплощение идеи:* | *Системный администратор* |   ***Оценка идей (заполняется представителем экспертного совета):***   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | ***Критерий «Полезность»*** | ***Вес, %*** | ***Балл (1–5)*** | ***Критерий «Усилия»*** | ***Вес, %*** | ***Балл (1–5)*** | | *Соответствие стратегии* | *30* | *2,3* | *Затраты: финансовые* | *40* | *2,7* | | *Экономический эффект* | *40* | *2,8* | *человеческие* | *30* | *3,3* | | *Новизна/оригинальность* | *20* | *3,7* | *временные* | *20* | *2,8* | | *Корпоративный спрос* | *10* | *1,4* | *Степень риска* | *10* | *1,3* | | *Интегральный показатель* | *2,7* | | *Интегральный показатель* | *2,8* | |   ***Решение по идее*** *(нужное подчеркнуть):*   * *Внедрить\_\_\_\_\_\_ срок для реализации – месяц\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* * *Доработать\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* * *Отклонить\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*   *Ответственный/исполнитель: системный администратор, директор по маркетингу и рекламе*  *Директор по персоналу: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / (Подпись, дата)* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | ***Приложение 3***   |  |  | | --- | --- | | ***Основные направления идей*** | | | ***Направления идей*** | ***Содержание направлений*** | | ***ВНЕШНИЕ*** | | | *Внешние* | *Отслеживание и привнесение идей из внешней среды: новинки из журналов, от клиентов, партнеров, конкурентов, близких и т. д. Мы должны замечать идеи, которые нам дает внешняя среда, например, клиент в своем отзыве, родственник, который может подать идею. Идеи можно увидеть повсюду: в магазине, в газете, услышать в автобусе* | | ***ВНУТРЕННИЕ*** | | | *Продуктовые* | *Идеи по выводу принципиально новых услуг и продуктов, интересных для наших клиентов.*  *Совершенствование старых услуг и продуктов с целью повышения их качества и конкурентоспособности на рынке* | | *Экономические* | *Идеи по уменьшению затрат, увеличению производительности, повышению качества услуг и продукции приведут к росту экономических показателей компании или сокращению затрат* | | *Сервисно-торговые* | *Общие идеи:*  *– по форме обслуживания клиентов;*  *– способам консультирования клиентов;*  *– способам получения от них обратной связи о нашей деятельности;*  *– по работе с претензиями;*  *– новым эффективным путям завоевания клиентов;*  *– по изменению системы и стратегии продаж;*  *– предложения новых рынков сбыта* | | *Технологические* | *Идеи по новым способам, методам и технологиям производства старых или новых услуг и продуктов* | | *Управленческие* | *Новые методы работы, направленные на улучшение управления организацией:*  *– методы принятия решений;*  *– контроль качества;*  *– оценка деятельности;*  *– мотивация сотрудников;*  *– изменение условий труда и пр.* | | *Производственные* | *Идеи по организации производства:*  *– удобству размещения отделов, оборудования;*  *– изменению оборудования и сырья, что повысит эффективность деятельности;*  *– сокращению затрат времени на операции* | | *Персональная эффективность* | *Идеи по улучшению персональной эффективности:*  *– организация собственной работы и деятельности других отделов;*  *– поиск повторяющихся/дублируемых функций;*  *– лишние/недостающие цепочки в работе;*  *– идеи по изменению ежедневных операций, которые сделают труд легче и быстрее и т. д.* | | *Имиджевые* | *Идеи, направленные на повышение имиджа подразделений, марок «Bowe» и CKT.ru на рынке:*  *– внешний облик продукции, документов, упаковки, мест обслуживания клиентов и др.;*  *– нестандартные методы рекламы, места для ее размещения;*  *– акции для клиентов.*  *Формирование нашего образа в глазах клиентов, поставщиков, партнеров и общества в целом. Пути нашего отличия от конкурентов* | | |