



Sherlock
waste

RAPORT
BENCHMARKINGOWY

2021

SYSTEMY SUGESTII I INNOWACJI PRACOWNICZYCH

Najlepsze praktyki angażowania
pracowników w doskonalenie firmy



Spis treści

Spis treści	2
Wstęp	3
Nasze badanie	4
O autorce	5
Sherlock Waste - zmień frustrację w innowację!	6
1. Czy obecnie w Twojej firmie działa System Sugestii pracowniczych?	7
2. Jak długo istnieje System Sugestii w Twojej firmie?	8
3. Dlaczego firma zdecydowała się wdrożyć System Sugestii?	9
4. Co jest lub było największym wyzwaniem przy wdrożeniu i utrzymaniu Systemu Sugestii?	11
5. Jakie czynniki uważasz za krytyczne do zapewnienia długoterminowego sukcesu Systemu Sugestii?	14
6. Co Twoim zdaniem najlepiej motywuje pracowników do zaangażowania się w System Sugestii?	16
7. Ile sugestii zostało zgłoszonych od początku istnienia Systemu?	18
8. Jaki procent pracowników zgłosił przynajmniej jeden pomysł od początku uruchomienia Systemu?	19
9. Jaki jest procent wdrażanych sugestii?	21
10. Jaki poziom oszczędności lub dodatkowych przychodów generuje co roku System Sugestii?	23
11. Jak widzisz największe korzyści z wdrożenia Systemu Sugestii?	24
12. W jaki sposób pracownik może zgłaszać swoje sugestie?	25
13. Jakie pola zawiera arkusz zgłoszenia sugestii wypełniany przez pracownika?	27
14. Kto ocenia pomysły do wdrożenia?	28
15. Kiedy pracownik ma możliwość zgłoszenia i wglądu w System Sugestii?	30
16. W jaki sposób pracownik jest informowany o statusie sugestii?	31
17. Czy sugestie zgłoszone przez pracowników są widoczne dla innych osób w firmie?	32
18. Według jakich kryteriów oceniane są sugestie?	33
19. Czy sugestie są przeliczane na oszczędności finansowe?	35
20. Kto najczęściej jest odpowiedzialny za wdrożenie sugestii?	36
21. W jaki sposób firma dzieli się najciekawszymi wdrożeniami z innymi pracownikami lub oddziałami?	37
22. Czy pracownicy lub/i managerowie mają wyznaczone cele na liczbę sugestii w roku?	39
23. Jakie cele wyznaczone mają managerowie na zgłaszanie sugestii?	40
24. Jakie cele wyznaczone mają pracownicy na zgłaszanie sugestii?	41
25. W jakim czasie (średnio) pracownicy otrzymują odpowiedź dotyczącą zgłaszanych przez nich sugestii?	42
26. Jakie są stałe rutyny spotkań managerskich w Twojej firmie?	43
27. Czy w ramach tych rutynowych spotkań omawia się zgłoszone sugestie?	44
28. Czy pracownicy otrzymują nagrody za aktywny udział w Systemie Sugestii?	45
29. Jakie nagrody finansowe otrzymują pracownicy?	46
30. Jakie nagrody pozafinansowe otrzymują pracownicy?	47
Wnioski z badania	48

Wstęp

Program Pomysłów Pracowniczych (funkcjonujący także jako „Sugestia Pracownicza” lub „Kaizen”) to inicjowany w wielu organizacjach proces zgłaszania, oceniania, a często też nagradzania pomysłów na usprawnienia. W niniejszym opracowaniu, będziemy zamiennie używać terminów: Program Pomysłów Pracowniczych i Program Sugestii Pracowniczych, a także sformułowań: Pomysł/Sugestia.

Organizatorzy nowoczesnych Programów Pomysłów Pracowniczych najczęściej zakładają jednoczesną realizację dwóch celów. Pierwszy z nich to korzyści dla firmy w postaci **ciągłej eliminacji problemów**. Odpowiednio skrojony Program Pomysłów Pracowniczych może też wspierać aktualne cele organizacji. Natomiast drugi cel jest związany z pracownikami. Ich **zaangażowanie w doskonalenie** sprawia, że czują się bardziej doceniani. Lepiej też reagują na zmiany, skoro sami je inicjują. Z tego powodu współczesne Systemy Pomysłów Pracowniczych konstruowane są tak, by uczestniczyło w nich jak najwięcej pracowników. Kładzie się też nacisk na to, aby byli to przede wszystkim pracownicy szeregowi. Często promuje się mniejsze pomysły i sugestie wdrażane małym kosztem - to także stosunkowo nowe podejście. Dawniej najistotniejsze były pomysły większe, innowacyjne, angażujące raczej kadrę zarządzającą niż zwykłych pracowników.



Cele opracowania

Opracowanie będące podsumowaniem 250 ankiet ma na celu benchmarking wszystkich zainteresowanych Systemami Pomysłów Pracowniczych. Dlatego zostanie bezpłatnie udostępnione najpierw uczestnikom badań, a następnie wszystkim zainteresowanym. Serdecznie dziękujemy wszystkim uczestnikom badania a także tym, którzy polecali je firmom i organizacjom stosującym System Sugestii Pracowniczych. Badanie zorganizował i przeprowadził Bartosz Długokęcki z firmy Sherlock Waste, która dostarcza m.in. mobilny System Pomysłów Pracowniczych w formie aplikacji. Opracowania wyników podjęła się Grażyna Potwora, konsultantka Lean Management, mająca od ponad 20 lat do czynienia z tego typu Systemami.

Nasze badanie

Badanie przeprowadzono za pomocą kanałów online od lutego do maja 2021 roku. Staraliśmy się dotrzeć do jak najszerszego i jak najbardziej zróżnicowanego grona respondentów. Docieraliśmy do ludzi poprzez reklamy w mediach społecznościowych i osobiste kontakty konsultantów związanych z grupą firm Leanpassion i Sherlock Waste.

Zadaliśmy uczestnikom 35 pytań w tym 30 odnośnie Systemu Pomysłów Pracowniczych i 5 związanych z metryczką uczestników badania. W badaniu wzięło udział 250 uczestników, ale nie wszyscy odpowiadali na wszystkie pytania. Średnio na każde z pytań odpowiedziało 182 ankietowanych. Najwięcej, bo 233 uczestników odpowiedziało na pierwsze 10 pytań, ogólnie charakteryzujących System Sugestii i na pytania metryczki.

Co ciekawe, prawdziwym wyzwaniem okazały się dwa pytania o cele Systemu Sugestii dla pracowników i managerów. Tylko 45 ankietowanych udzieliło na nie odpowiedzi. Mimo to uczestnicy dobrze ocenili zakres merytoryczny pytań przyznając ocenę 4,4 wskali od 1 do 5 (gdzie 1 oznaczanie niedostateczną merytorykę, a 5 wysoką merytorykę pytań).

Podział uczestników według branż

Branżowo uczestnicy podzielili się niemal na pół:

- 54% to reprezentanci firm produkcyjnych
- 46% to szeroko pojęte usługi.



Wielkość firm biorących udział w badaniu

Sprawdziliśmy wielkość badanych firm. Najwięcej odpowiedzi uzyskaliśmy od średniej wielkości firm i organizacji. Niemal 20% badanych stanowiły firmy zatrudniające od 500 do 999 pracowników; 18% to sektor MSP zatrudniający od 250 do 499 pracowników; 16% stanowią firmy małe od 100 do 249 pracowników; giganci od 2000 pracowników stanowią 15%, a 13% to firmy duże, czyli zatrudniające od 1000 do 2000 pracowników. Wreszcie 11% odpowiedzi należy do mikrofirm liczących od 1 do 49 pracowników.

Respondenci w większości są osobami zarządzającymi (70,8%) z czego 40% zarządza większymi strukturami (dyrektor, manager, zarząd) ale mamy też głos pracowników i specjalistów (29,2%). Ciekawostką jest, że aż 51% uczestników badania to Leanowcy i inne osoby zajmujące się doskonaleniem procesów.

O autorce



Grażyna Potwora

Ukończyła Psychologię na Uniwersytecie Śląskim. Jest konsultantem Lean Management z wieloletnim doświadczeniem. Od prawie 22 lat pracuje jako Project Manager i Senior Expert w transformacjach procesów produkcyjnych i usługowych. Od 2010 roku związana z Leanpassion. Wcześniej 10 lat prowadziła własną firmę konsultingową: Polskie Centrum Produktowności Sp. z o.o. Jej specjalnością są narzędzia Lean i miękkie elementy transformacji Lean.

Wieloletnie **doświadczenie zawodowe** potwierdza praca dla wielu firm: Pipe Life, Arcelor Mittal; Spomlek, Indykpol, Wavin, Stomil Sanok, MWiK Bydgoszcz, Solaris, Adamed, Ichem, Hochland, Saint Gobain Group, Pfleiderer, Sweedwood Poland, Bongrain Group, Lajkonik Snacks – Bhalsen, Heinz Polska, PZU, Herbapol Lublin; Norma Polska, Liberty Direct, Forte; Maspex/Lubella, PSA Finance Polska, Thermoplast, Essilor Optical Laboratory, TCL Operations Polska, Humax Polska, DB Schenker; Metinvest (Ukraina), Synthos, Ponar, Proama, Iglotex.

Sherlock Waste

Zmień frustrację w innowację!

Sherlock Waste to unikatowe połączenie innowacyjnej technologii w formie aplikacji oraz najlepszego doradztwa. Angażuje pracowników w doskonalenie firmy poprzez zgłaszanie pomysłów, wdrażanie usprawnień oraz wspólne rozwiązywanie problemów.



Możliwości aplikacji

Sherlock Waste to aplikacja, w której użytkownicy mogą:

- zgłaszać obszary to usprawnień i problemy w firmie,
- obserwować zgłoszenia innych i reagować, jeżeli mają ten sam problem,
- dodawać własne pomysły na rozwiązania do dowolnych zgłoszeń z całej firmy,
- głosować na najlepsze pomysły,
- włączyć się w dyskusje poprzez komentarze w każdej chwili sprawdzić status swoich zgłoszeń,
- uczestniczyć w pozytywnej grywalizacji poprzez punktację i rankingi,
- stale monitorować aktywność i efekty biznesowe z wdrożeń.

*Dzięki aplikacji Klienci osiągają **natychmiastowe rezultaty** we wzroście efektywności i długofalowe zmiany w kulturze organizacyjnej.*

Jeżeli chcesz poznać szczegóły oferty, zadzwoń pod numer
+48 798 269 377
lub napisz do nas na
m.pobuta@sherlockwaste.com

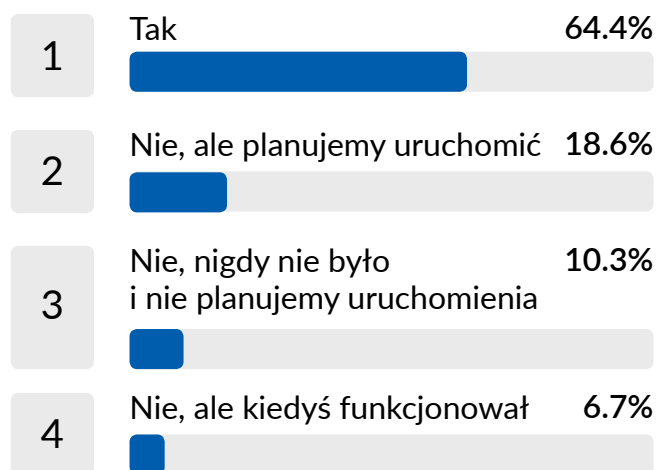
www.sherlockwaste.com

Czy obecnie w Twojej firmie działa System Sugestii pracowników?

Wszyscy odpowiedzieli na pytanie o obecność w firmie Systemu Sugestii Pracowniczych. Systemy Sugestii są w Polsce często wykorzystywanym narzędziem. **64,4% to sprawnie funkcjonujące systemy**, a 18,6% planuje je uruchomić. 10,3% nie planuje systemu, a w 6,7% system był, ale już nie działa.

Ciekawostką jest, że historia Systemu Sugestii sięga w Polsce czasów przedtransformacyjnych. Już w latach 60-tych, a szczególnie 70-tych ubiegłego wieku, funkcjonowały tzw. Systemy Pomysłów Racjonalizatorskich. Były bardziej nastawione na innowacje i duże pomysły. Często też napotykało się na związane z nimi patologie. Pod pomysłem pracownika podpisywała się cała gromada jego przełożonych, częstując się oczywiście sownie nagrodą finansową.

Zdarzało się, że prawdziwemu twórcy pomysłu niewiele zostawało. Stąd istnieje współcześnie wiele wyłączeń z Systemu, w tym to najważniejsze - wyłączenie możliwości zgłaszania pomysłów dla całej kadry zarządzającej. Dotyczy ono często także innych grup pracowników, dla których tworzenie innowacji i usprawnień jest obowiązkiem (np. technolog, UR, czy Leanowiec). Zamiast tego, przygotowuje się liderów do tego, aby wspomagali i zachęcali podwładnych do wypisywania wniosków.

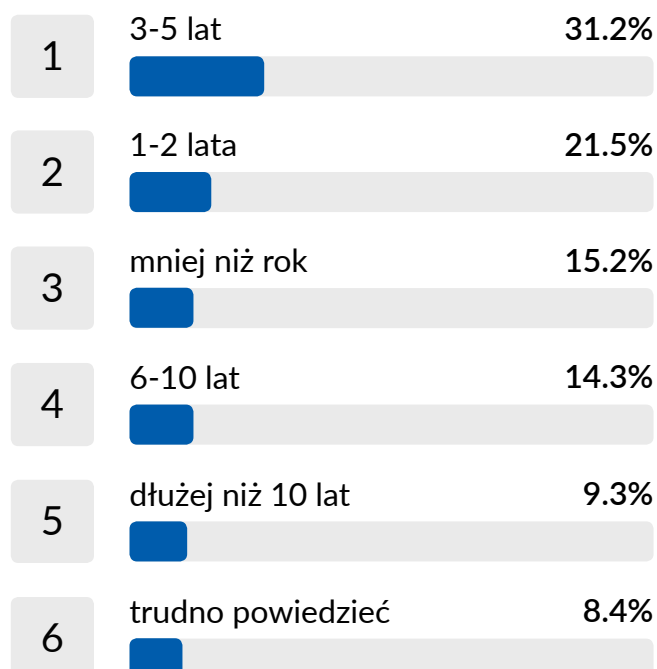


Szczególnie jest to widoczne w firmach stosujących Lean Management. Przykładem typowego dla Lean wspomaganie pracownika jest Gemba Coaching. Chodzi o unikanie wydawania suchych poleceń – rozkazów. Zamiast tego lider obserwuje pracownika, zapisuje zaobserwowany problem i pytaniami doprowadza do tego, iż pracownik odkrywa ów problem. Następnie lider za pomocą pytań naprowadza pracownika na odkrycie rozwiązania. Wniosek Kaizen jest już wtedy jedną z możliwych i pożądaných konsekwencji Gemba Coaching-u.

Jak długo istnieje System Sugestii w Twojej firmie?

System Pomysłów Pracowniczych w większości jest młody. 15,2% systemów dopiero powstało, 21,5% przypadków nie ma jeszcze 2 lat, a 31,2% (71 odpowiedzi) to systemy 3-5 letnie.

Warto wiedzieć, że System Pomysłów Pracowniczych może być częścią Lean Management, ale często jest narzędziem, które występuje całkowicie niezależnie. Wykorzystuje się je nawet w firmach, które o Lean nigdy nie słyszały. W związku z tym nie zawsze towarzyszy mu "leanowa" otoczka kulturowa. Aby to zgłębić, zadaliśmy następne pytanie.



PYTANIE 3

Dlaczego firma zdecydowała się wdrożyć System Sugestii?

Ciekawie prezentują się odpowiedzi na pytanie o powody wdrażania systemu. Respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź. Obserwujemy **przesunięcie się środka ciężkości**.



Mniej niż w ubiegłych latach ankietowani koncentrują się na potrzebach organizacji, a coraz bardziej **na pracowniku**.

W naszym badaniu, trzy znaczące wybory dotyczą pracownika: **wykorzystanie potencjału** (60,3%); **zwiększenie zaangażowania** (58,2%), **poprawa BHP i ergonomii** (19%).

Pojawia się zupełnie nowy czynnik. Jest to **wzmocnienie kultury Lean/Kaizen**. Taką odpowiedź wybiera **58% badanych**. Zwiększenie efektywności procesów dominowało w innych wcześniejszych badaniach. Teraz zajmuje dopiero czwarte miejsce.

Dla równowagi mamy też nowe czynniki: „centrala kazała”. 18,4% respondentów dostało odgórne polecenie. Kolejna nowość: 12,4% organizacji ma system... inicjowany oddolnie: „Ludzie i tak zgłaszają pomysły, więc trzeba to ogarnąć”.

Masaaki Imai w "Gemba Kaizen" zauważa, że: "Podczas gdy w systemie amerykańskim kładzie się nacisk na korzyści ekonomiczne oraz wprowadzanie zachęt finansowych, system w japońskim stylu podkreśla **korzyści z zaangażowania pracowników** podnoszącego morale. (...) Japońskie kierownictwo chce podążać za zmianami, jeśli przyczyniają się one do osiągnięcia choćby jednego z niżej wymienionych celów:

- ułatwienie pracy,
- zmniejszenie wysiłku podczas pracy,
- usunięcie niewygód podczas pracy,
- poprawienie bezpieczeństwa pracy,
- poprawienie produktywności,
- poprawienie jakości wyrobu,
- oszczędzanie czasu lub wydatków".



PYTANIE 4

Co jest lub było największym wyzwaniem przy wdrożeniu i utrzymaniu Systemu Sugestii?

Największe wyzwanie Systemu Sugestii (zapewne w oczach organizatorów i kadry kierowniczej) to **małe zaangażowanie pracowników**. Twierdzi tak 43,2% ankietowanych.

Małe zaangażowanie pracowników stanowi raczej **skutek** niemal wszystkich **pozostałych czynników** wymienianych przez respondentów. A są to przede wszystkim:

- 41%** długi czas reakcji na zgłaszane pomysły
- 34%** brak możliwości ewaluacji i wdrażania pomysłów
- 33%** brak zaangażowania i wsparcia kierownictwa

Pojawiają się też elementy związane z komunikacją i kulturą firmy oraz kwestie niejasności finansowych. Wszystkie przyczyny można zobaczyć na poniższym zestawieniu.

W ostatnim czasie większość firm chcących utrzymać zainteresowanie systemem, stara się wyeliminować już w zarodku przyczyny opieszałości w podejmowaniu decyzji związanych z wnioskiem.

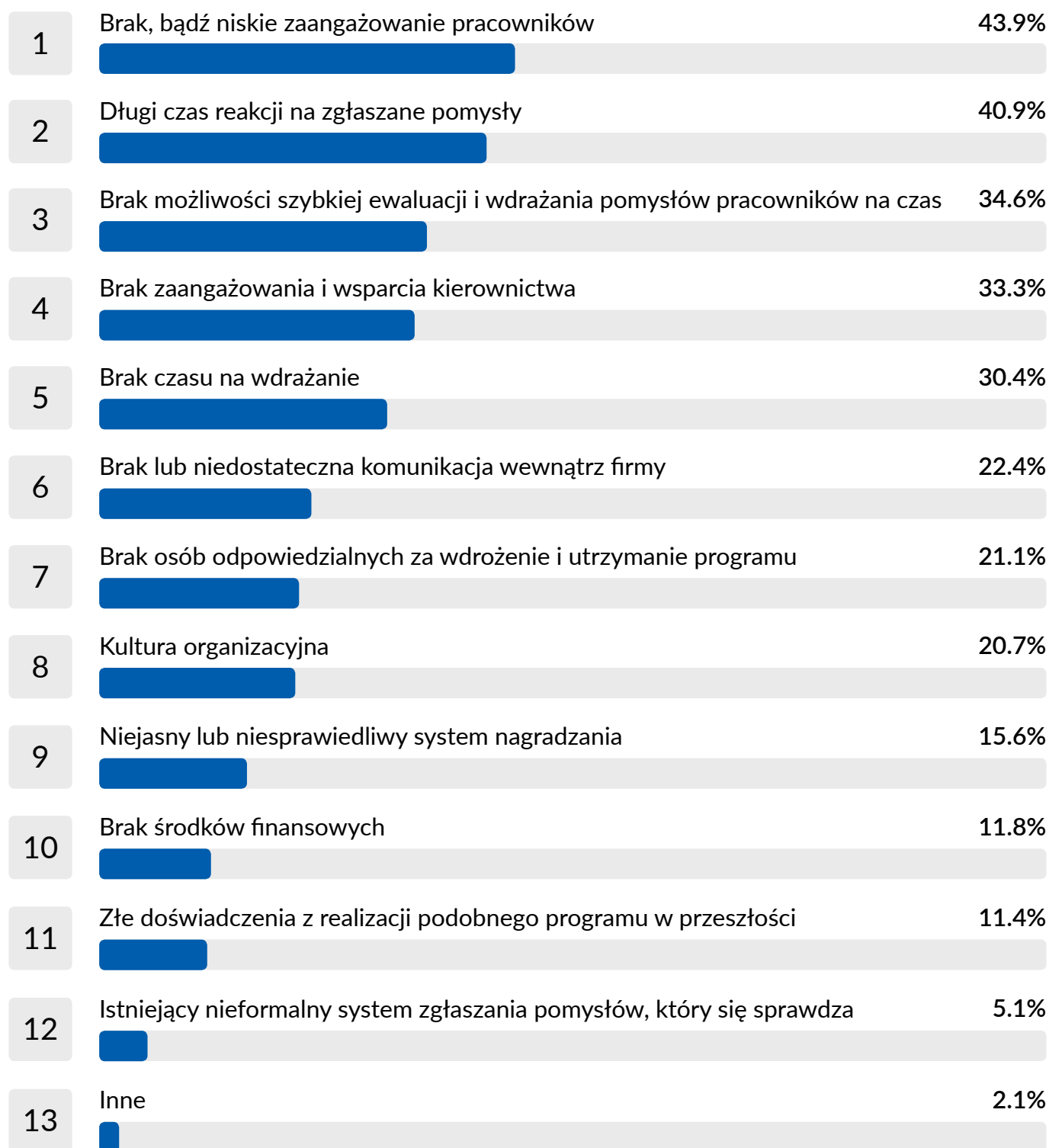
Przed wszystkim upraszczane są maksymalnie wnioski dla pracowników. Zawierają zaledwie kilka niezbędnych pól. Niezbędne minimum to dane wnioskodawcy lub wnioskodawców, opis problemu i opis rozwiązania.



Formy wypełniania wniosków

Coraz częściej zapewnia się też możliwość elektronicznego zgłaszania i wypełniania wniosków. W środowisku office-owym jest to już normą. Na produkcji nie zawsze. Tu często spotyka się skrzynki na pomysły zgłaszane papierowo. Ale i na produkcji nie jesteśmy bez szans. Wprowadzenie elektronicznego systemu na produkcji również jest możliwe. Niekiedy funkcjonują tam kioski, czyli stanowiska komputerowe z możliwością wpisu w systemie. Coraz częściej zastępuje się je aplikacjami na smartfony czy tablety. Trzeba jednak zawsze brać pod uwagę grupę pracowników produkcyjnych (najczęściej starszych), którzy nie są w stanie skorzystać z rozwiązań elektronicznych. Dlatego zwykle zostawia się papierową opcję.





Jakie czynniki uważasz za krytyczne do zapewnienia długoterminowego sukcesu Systemu Sugestii?

System Pomysłów Pracowniczych jest dość łatwy do uruchomienia, ale niezwykle trudny w wieloletnim utrzymaniu go na wysokim poziomie. Część z nich raczej wegetuje niż funkcjonuje, a kilka procent jest zamykanych.

Zapytaliśmy o najważniejsze czynniki do zapewnienia sukcesu Systemu Sugestii. Prawie ex aequo jest to **zaangażowanie kierownictwa średniego szczebla** (71%) oraz stała i transparentna **komunikacja zwrotna do pracowników** (69%). Niewiele mniejszą rolę odgrywają czynniki ogólnoorganizacyjne: zaangażowanie managementu (60%) i odpowiednia kultura organizacyjna (46%). Z odpowiedzi jasno wynika, że błędem jest zarówno przyniesienie Systemu Sugestii w teczce (np. przez przedstawiciela centrali lub konsultanta), jak i powierzenie później gotowego systemu jednej osobie np. Lean Managerowi lub zespołowi typu komisja oceniająca wnioski.

System powinien angażować liderów, managerów i pracowników **jednocześnie**.

Niewłaściwe jest także ogólnikowe potraktowanie tego wymogu na zasadzie: "Jakoś tam będzie". Nie będzie! Już podczas przygotowania systemu angażujemy wybranych liderów i managerów do zespołu projektowego. Szczegółowo planujemy role poszczególnych szczebli zarządzania. Przygotowujemy szkolenia i komunikację dla tych, których do zespołu projektowego nie zaproszono. Wyższym stopniem wtajemniczenia jest zaproszenie do tworzenia systemu przedstawicieli pracowników. Mogą być to związkowcy, przedstawiciele rady pracowniczej lub po prostu aktywni pracownicy, którzy zgłaszają sugestie nawet bez systemu sugestii. Można im powierzyć niektóre zadania przygotowawcze np. zebranie wśród pracowników propozycji nagród rzeczowych czy też opinii o proponowanych rozwiązaniach.

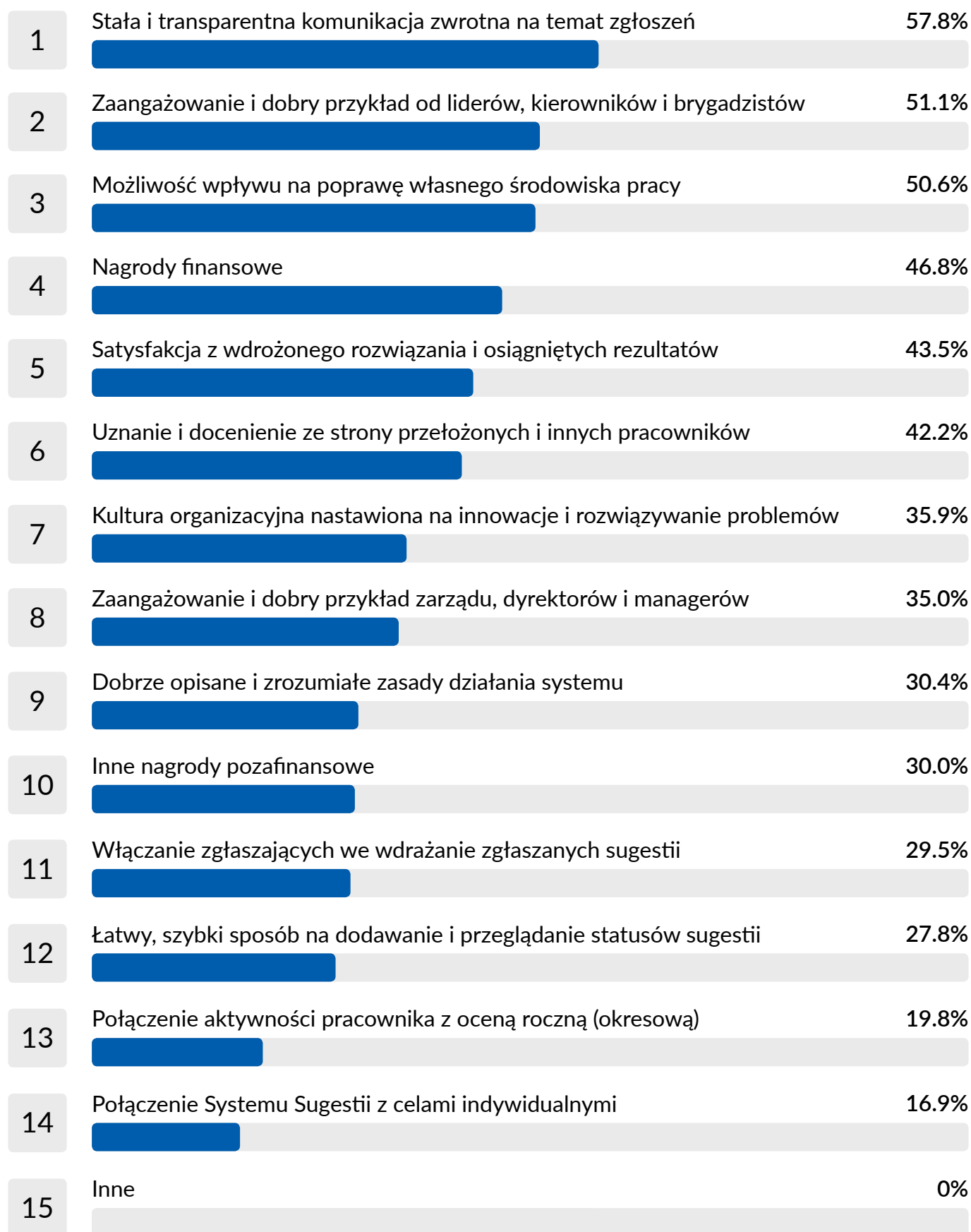


Co Twoim zdaniem najlepiej motywuje pracowników do zaangażowania się w System Sugestii?

Nawiązując do największego wyzwania Systemu Pomysłów Pracowniczych: to, co najbardziej motywuje pracowników do uczestnictwa w nich, związane jest ze **stałą i transparentną komunikacją na temat zgłoszonych pomysłów**. Uważa tak aż 57,8% badanych.

Okazuje się, że nagroda finansowa nie tylko nie zajmuje pierwszego miejsca, ale nawet nie mieści się na podium. Drugie i trzecie miejsce to odpowiednio zaangażowanie i dobry przykład od liderów, kierowników i brygadzystów (51,3%) oraz możliwość wpływu na poprawę własnego środowiska pracy (50,9%). Nagrody wybrało 47,4%. Zaraz potem pojawiają się motywatory z wyższych poziomów Piramidy Masłowa: satysfakcja z wdrożonego rozwiązania i osiągniętych rezultatów (42,7%) oraz uznanie i docenienie ze strony przełożonych i innych pracowników (41,9%). Ciekawe czy tak samo odpowiedzieliby pracownicy, do których kierowany jest system. Nasza grupa badawcza to jednak w 70% kadra kierownicza. Wszystkie wymienione czynniki motywacyjne można zobaczyć na wykresie.

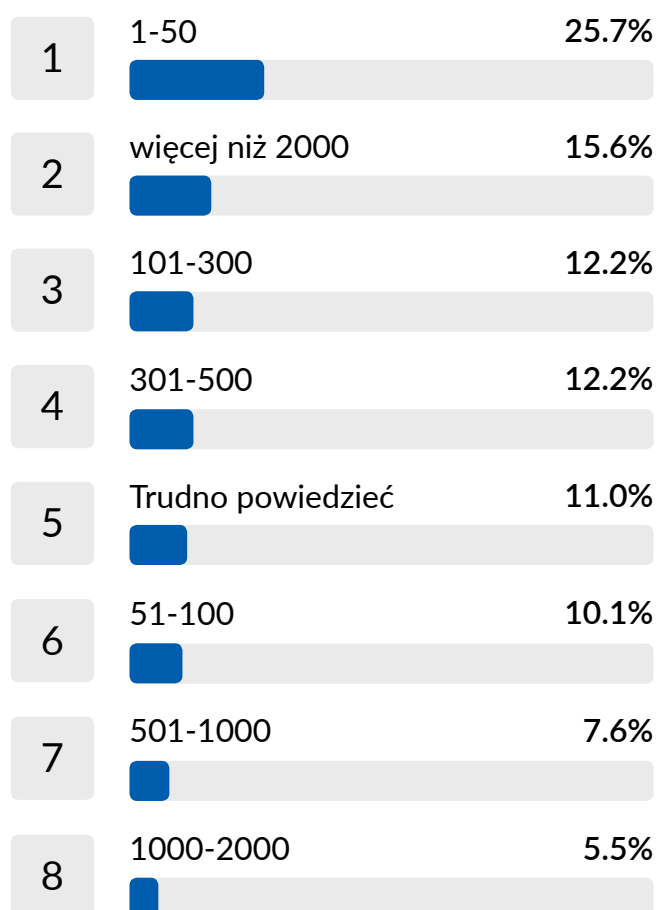




Ile sugestii zostało zgłoszonych od początku istnienia Systemu?

Pozyskane informacje nie napawają optymizmem. Najczęściej pojawiającą się odpowiedzią (25,7%) było: 1 do 50 pomysłów. Takie ilości bardziej przywodzą na myśl jednorazowy konkurs, a nie system pomysłów pracowników.

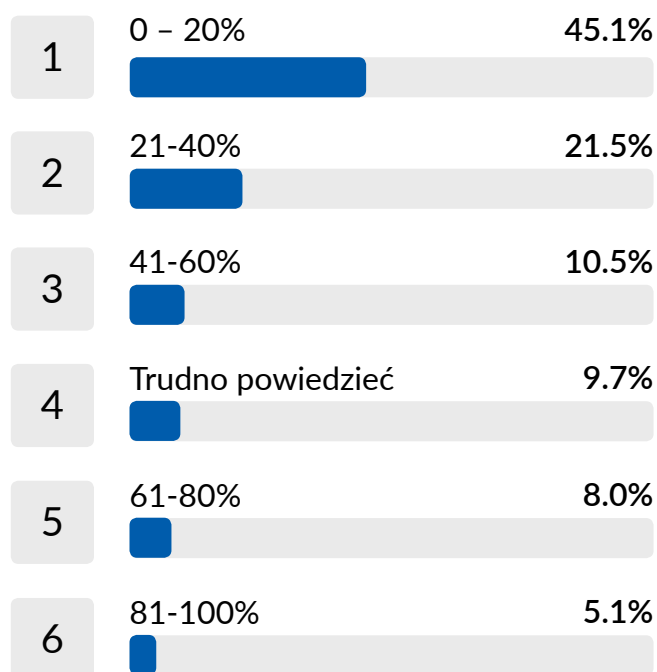
Jeśli boicie się tsunami pomysłów po uruchomieniu Systemu Sugestii to chyba niepotrzebnie. Oczywiście może być to wynikiem przemyślanej strategii, w której tworzy się systemy nieidące w ilość. Takie, w których zaakceptowane pomysły są czymś więcej, niż propozycją przełożenia mydelniczki z lewej strony na prawą. Ale może być tak, że system rusza z przytupem po czym hamuje, gdy napotka typowe dla tego typu akcji przeszkody. Są jednak organizacje o imponującym wyniku powyżej 2000 pomysłów (15,6%). Czyli można!



Jaki procent pracowników zgłosił przynajmniej jeden pomysł od początku uruchomienia Systemu Sygestii?

Średnio 29,2% pracowników, zgłosiło od początku istnienia Systemu choć jeden pomysł. Jest to o 7% mniej, niż w podobnych badaniach przeprowadzonych blisko dekadę temu. Wygląda na to, że zainteresowanie zgłaszaniem pomysłów lekko spada.

Najwięcej, bo 45,1% ankietowanych twierdzi, że pomysły zgłosiło nie więcej niż 20% zachęcanych do tego pracowników. Co ciekawe 5,1% firm zdołało namówić więcej niż 80% pracowników na zgłoszenie choć jednego pomysłu. Powinniśmy wziąć pod uwagę, że średnio 5% pracowników zgłasza pomysły nawet, gdy nie ma Systemu Sugestii. Wychodzi więc na to, że wdrożenie daje nam średnio dodatkowe 24,2% osób, które podjęły choć raz decyzję o zgłoszeniu pomysłu.



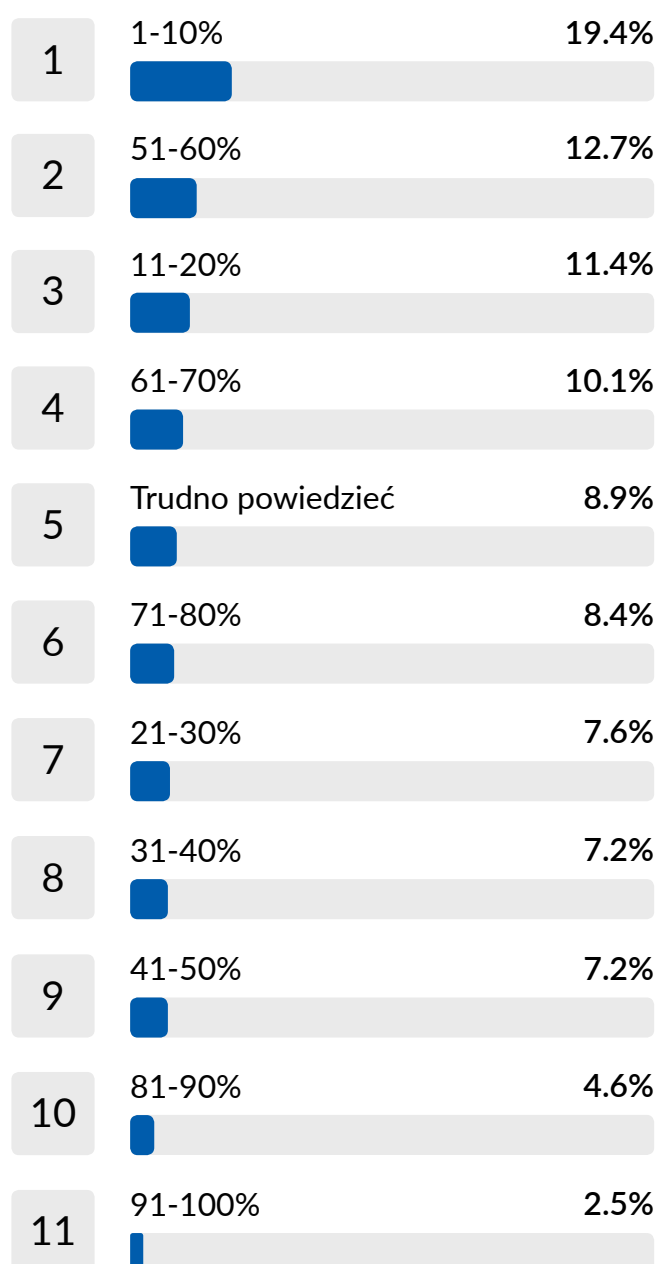
Kluczową rolę odgrywa dobre przygotowanie i dobre zakomunikowanie Systemu. Ważna jest także wspomniana już wcześniej **aktywna rola przełożonych.**



Tym razem pozostaniemy chwilę przy komunikacji. Uruchamiamy wszelkie możliwe kanały: spotkania typu town hall z pytaniami i odpowiedziami konkurs na nazwę Systemu, plakaty i naklejki, ulotki, gadżety itd. Pamiętamy o porywającej wizji systemu, prostym języku, transparentnych zasadach. Przełożeni tuż po komunikacji ogólnej wyjaśniają wszelkie wątpliwości. W razie potrzeby pomagają wypełnić pierwszy wniosek. Podczas odpraw pracowniczych stałym punktem stają się pomysły. Autorzy są wyróżniani i chwaleni. Jeśli w firmie istnieje jakikolwiek system Problem Solving, planujemy także sposób przerzucania rozwiązań PS do Systemu Pomysłów Pracowniczych.

Jaki jest procent wdrażanych sugestii?

Z mniejszą niż wcześniej skutecznością wdrażamy sugestie. Średnio 40% zgłaszanych pomysłów jest wdrażanych. To aż 20% mniej niż kilka lat temu.



Najwięcej, bo 19,4% respondentów oceniło, że procent wdrożeń nie przekracza 10%. A przecież **duma z wdrożonego pomysłu** to jeden z ważniejszych motywatorów sprawiających, że ludzie chcą zgłaszać kolejne. Drugi, najbardziej wybierany przedział to 51% do 60% wdrażanych pomysłów, ale tak odpowiedziało tylko 12,7% ankietowanych.

Koszt niewdrożonego pomysłu

Pamiętamy też, że 1/3 badanych uznała brak wdrożeń za największe wyzwanie Systemu Sugestii. Wdrożenia to czas, wysiłek i koszty. Oczywiście niewdrożone pomysły to skutek, który ma swoją przyczynę. A przyczyną może być to, że podczas akceptacji wniosku nie jesteśmy w stanie go szybko i rzetelnie wycenić. Jesteśmy w stanie to zrobić, jeżeli przed pomysłem właściwie opiszemy problem.

Analizując większość problemów możemy policzyć tracony czas.
Czas możemy przeliczyć na **pieniądze**.



Gotowce

Bardzo przydatną praktyką jest przygotowanie podczas uruchamiania systemu tzw. gotowców. Na przykład:

- ile kosztuje firmę godzina pracy pracownika danego szczebla?
- ile kosztuje minuta postoju linii produkcyjnej?
- ile korzyści przyniesie zwiększenie sprzedaży o 1 sztukę?

To tylko kilka przykładów. Warto takie wyliczenia poczynić przed uruchomieniem systemu we współpracy z kontrolingiem czy działami finansowymi.



Kto ma to liczyć?

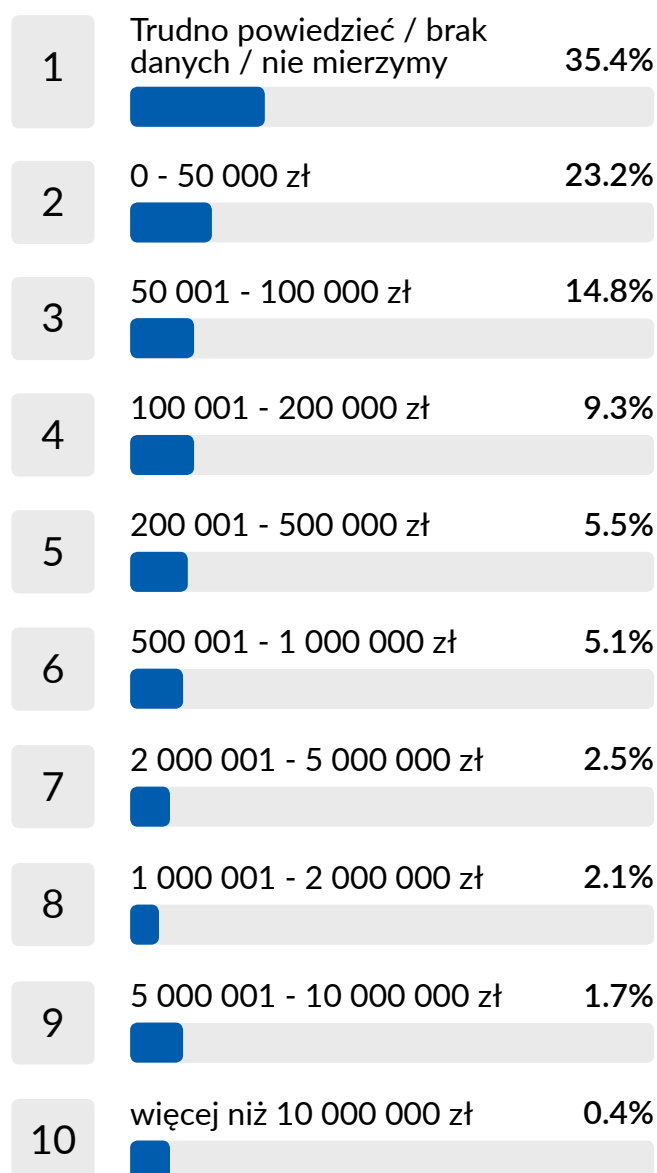
Czasem jest to w stanie zrobić wnioskodawca, ale to komplikuje wniosek, więc trzeba być ostrożnym. W wielu firmach, zwłaszcza produkcyjnych liczeniem kosztów i korzyści zajmują się kolejno:

- kierownicy (prostsze przypadki)
- wspierający ich specjaliści (wycena sprzętu, materiałów, systemów, pracy informatyka).

W trudniejsze przypadki zaangażowani są nawet managerowie lub działy finansowe. Ważne, aby to zaplanować przed uruchomieniem systemu.

Jaki poziom oszczędności lub dodatkowych przychodów generuje co roku System Sugestii?

Okazuje się, że ponad jednej trzeciej respondentów trudno było udzielić odpowiedzi na to pytanie. Tu oszczędności i korzyści nie są mierzone!



Na szczęście pozostali mierzą, a 38% z nich szacuje roczne korzyści w dolnych przedziałach, czyli do 100 000,00 PLN. Występują też organizacje z korzyściami przekraczającymi milion złotych. Takich jest 6,7%.

Złote myśli

Podsumowując wątek mierzenia kosztów i korzyści wypada przytoczyć złote myśli dwóch klasyków:

*Jeśli nie możesz czegoś **zmierzyć**
to nie możesz tego **poprawić**.*

Peter Drucker

*Żeby czymś **zarządzać**
to trzeba to **zmierzyć**.*

prof. Robert S. Kaplan

Jakie widzisz największe korzyści z wdrożenia Systemu Sugestii?



Ciekawe jest porównanie między pierwotnymi powodami wdrażania Systemu Sugestii a stwierdzonymi potem korzyściami. Odpowiadając na pytanie o powody wdrażania Systemu, najwyżej uplasowały się powody związane z pracownikami. Chodziło o ich potencjał i zaangażowanie.

Kiedy jednak spytaliśmy o **rzeczywiste korzyści** z Systemu Sugestii - najczęściej, bo 77,2% ankietowanych, wskazało na **usprawnienie procesów**. Zaraz potem plasuje się wzrost satysfakcji i zaangażowania pracowników (75,5%) oraz zmniejszenie ich frustracji (40,5%).



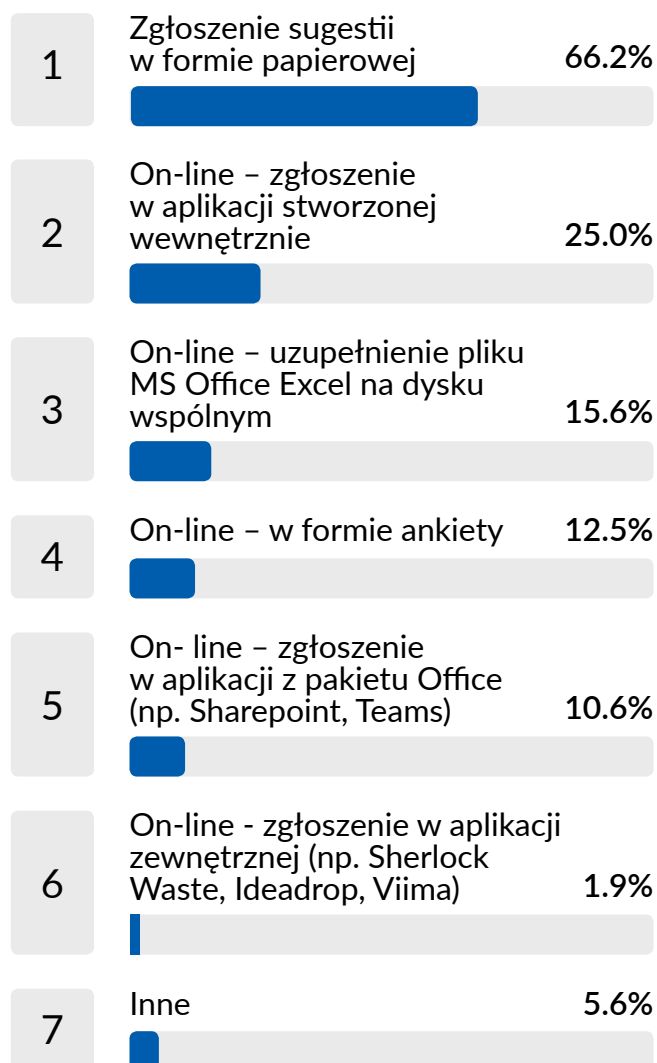
W jaki sposób pracownik może zgłaszać swoje sugestie?

Pora na kwestie techniczne związane ze zgłaszaniem sugestii.

W tym pytaniu można było wybrać kilka odpowiedzi. Wyniki pokazują, że nadal dominuje forma papierowa (66,2%), ale z drugiej strony 64% uczestników wskazało na różnorodne formy wniosków online – zarówno w formie wewnętrznych aplikacji, jak i przy wykorzystaniu pakietu Office.

Można przypuszczać, że formę papierową nadal trudno jest zastąpić w niektórych środowiskach. Pojawiły się również profesjonalne aplikacje zewnętrzne. Na razie to kropla w morzu – zaledwie 1,9%.

W kolejnych latach dojdzie do dużego skoku rozwijanych aplikacji smartfonowych z towarzyszącym im dashboardem, który będzie wspomagać procesowanie wniosków.





Skrzynki pomysłów

Jeszcze dekadę temu System Sugestii kojarzył się ze skrzynkami pomysłów. Mawiało się, że miarą skuteczności systemu jest to, czy te skrzynki nie stoją zakurzone i puste. Elektroniczne wnioski stosowano w formie nowinki czy nieśmiałej propozycji usprawnienia działania systemu. Dziś forma elektroniczna zgłoszeń niemal zrównała się z papierową i trend tej pierwszej jest rosnący.



Rozwój nowych technologii

Można przypuszczać, że rosnąć będzie znaczenie firmowych systemów i aplikacji elektronicznych. Stanie się tak za sprawą wkraczania na rynek pracy pokolenia wychowanego na smartfonach i odchodzenia na emeryturę pracowników, którzy nie są za pan brat z obsługą komputera.

Jakie pola zawiera arkusz zgłoszenia sugestii wypełniany przez pracownika?

Stosowane arkusze są bardzo proste. To dobra wiadomość, bo te bardziej skomplikowane potrafią zniechęcić do ich wypełniania.



Większość arkuszy u ankietowanych zawiera opis problemu i pomysłu (93,8% i 98,8%), dane osoby zgłaszającej i datę zgłoszenia. 62,7% ma miejsce na opis potencjalnych korzyści z wdrożenia. 55,3% arkuszy kategoryzuje pomysły, a 30,4% doszukuje się informacji na temat potencjalnych kosztów wdrożeń.

Pozytywnie należy też ocenić miejsce na opis problemu. Problem zawsze jest punktem wyjścia. Jeśli znamy problem, a zwłaszcza jeśli go zmierzymy - możemy ustalić przyczyny źródłowe i wygenerować bardziej trafne rozwiązania. Nie bez znaczenia jest także to, że znając problem dajemy szansę na alternatywne rozwiązania. Jeśli zaś znane jest tylko rozwiązanie, trudno z nim dyskutować.

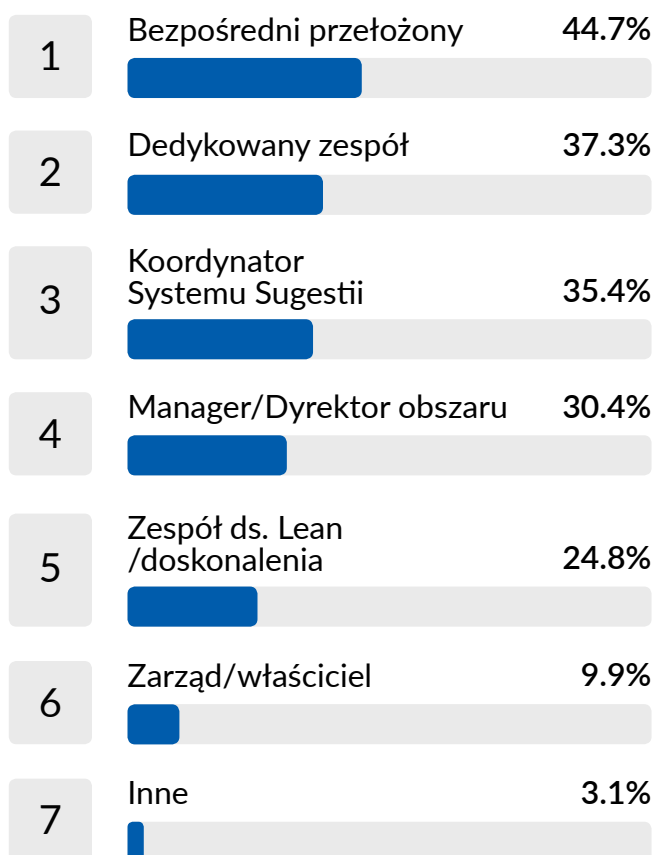
Kto ocenia pomysły do wdrożenia?

Przeanalizujemy wyniki badania dotyczącego osób odpowiedzialnych za ocenę pomysłów w Systemie Sugestii.

Pomysły najczęściej ocenia bezpośredni przełożony (44,7%). Pozwala to rozłożyć obciążenia administracyjne i lepiej przyglądać się lokalnym rozwiązaniom. Bardziej złożone sugestie ocenia Koordynator Systemu Sugestii lub Koordynator Lean lub doskonalenia (60,2%). Rzadziej zbiera się specjalny zespół (37,3%). Pojawiają się też organizacje, gdzie tego zadania podejmuje się manager, a nawet członek zarządu lub właściciel – odpowiednio 30% i 9%. Najczęściej są to firmy mniejsze, gdzie do zarządzających trafiają też pomysły kosztowne lub wpływające na działalność całej organizacji.

Specjalny zespół

Dość enigmatycznie brzmi tu: "specjalny zespół". Cóż to takiego? W niektórych organizacjach są to po prostu przedstawiciele, kierownicy lub managerowie najważniejszych szczebli struktur organizacyjnych. Jego celem jest **cykliczna wymiana informacji** dotycząca niektórych zgłoszonych wniosków, a także **konsultowanie się w sprawie oceny i szans na wdrożenie** w przypadku pomysłów obejmujących więcej działów czy lokalizacji.



Spotykany jest również inny typ “specjalnego zespołu”. To grupa specjalistów powołana do pomocy w wycenie kosztów realizacji pomysłów. Czasem pomagają oszacować, czy ich wdrożenie jest realne i zasadne.

Przykładem takiego specjalisty w firmach usługowych jest informatyk. W firmach produkcyjnych – utrzymanie ruchu lub technolog. Czasem pojawia się też inżynier procesu, jakościowiec, BHP-owiec czy finansista. Ten zespół jest rzadko spotykany. Jest to raczej lista specjalistów, którzy mają zarezerwowany czas na zajmowanie się wnioskami spływającymi z Systemu Sugestii.

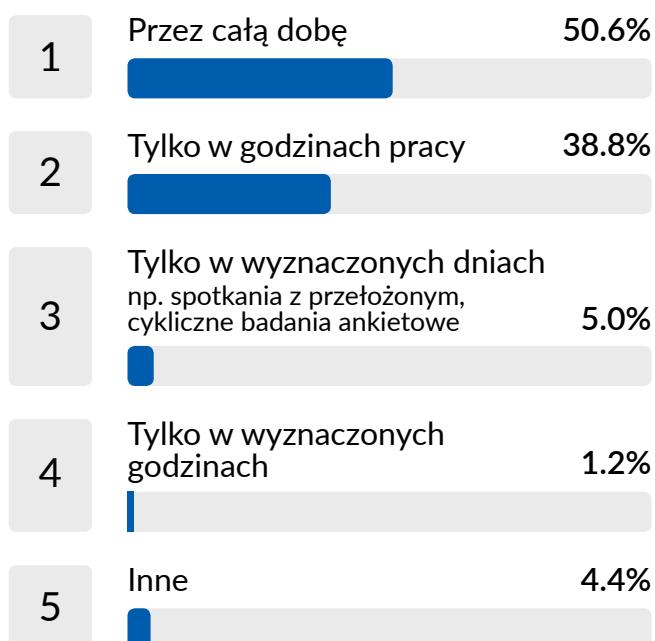


Kiedy pracownik ma możliwość zgłoszenia i wglądu w System Sugestii?

Firmy nie ograniczają pracownikom dostępu do zgłoszeń. Do rejestru można zajrzeć całą dobę (50,6%) lub w godzinach pracy (38,8%).

Ograniczanie dostępu

Można by zapytać, po co ograniczać? Za ograniczaniem może przemawiać jeden argument. Może być to chęć ukrycia przed postronnymi osobami pomysłów już zgłoszonych, ale jeszcze niepoddanych ocenie, po to, aby ktoś nie zgłosił ich jako swoich. W organizacjach transparentnych tego typu działania występują bardzo rzadko lub prawie nigdy. Dzieje się tak dlatego, że posiadają one i stosują zrozumiały dla wszystkich system wartości.

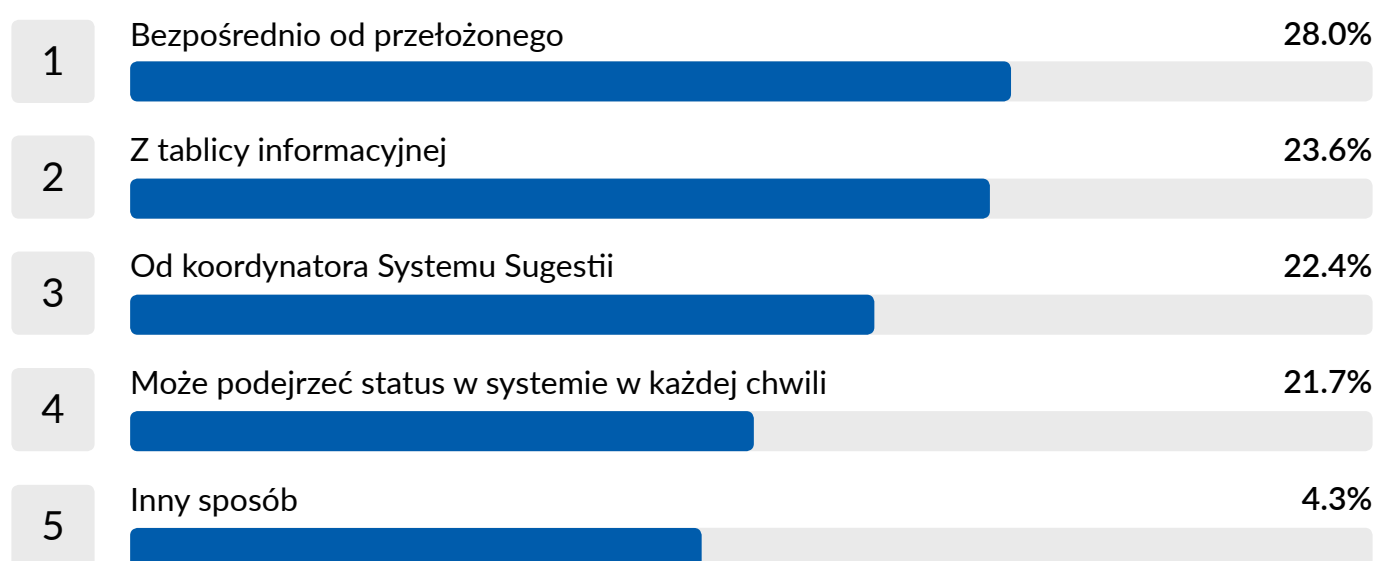


Swobodny dostęp

Korzyści ze swobodnego dostępu są znacznie większe. Możemy wśród nich wymienić możliwość inspiracji, rozszerzania zakresu lub merytoryki już zgłoszonych pomysłów, a nawet wspieranie pracy zespołowej nad danym problemem poprzez podrzucanie kolejnych rozwiązań, które uzupełniają te już podane.

W jaki sposób pracownik jest informowany o statusie sugestii?

Informacje o zgłoszonych pomysłach przekazuje się najczęściej w rozmowach: z przełożonym lub koordynatorem Systemu Sugestii.



Najczęstszym sposobem przekazania informacji o zgłoszonych pomysłach jest **rozmowa z przełożonym** (28%), zajrzenie na **tablicę informacyjną** 23,6% lub **rozmowa z koordynatorem** Systemu Sugestii 22,4%.

Dobrze prowadzona rozmowa daje zgłaszającemu pomysł, możliwość uzyskania dodatkowego komentarza lub wskazówek. Dlatego wskazana jest w wypadku odpowiedzi odmownej. Nie zawsze jednak mamy czas i fizyczną możliwość, by porozmawiać z każdym pomysłodawcą.

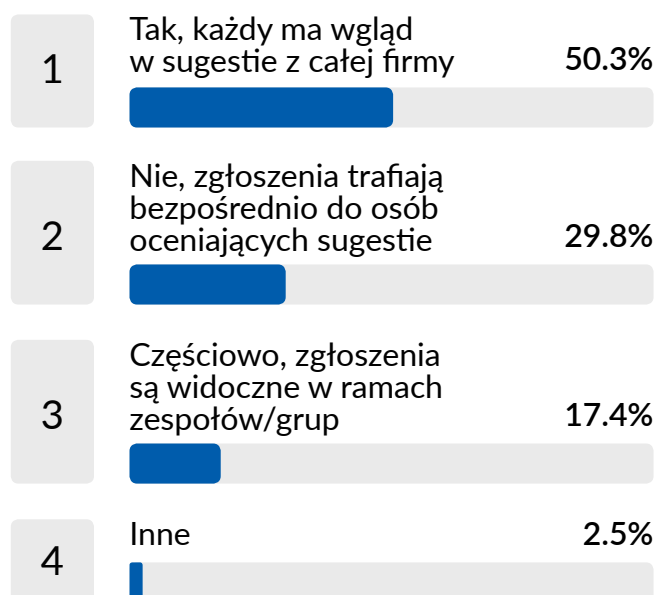
W takim wypadku pozostają jeszcze dwie możliwości. Sprawdzenie w każdej chwili w systemie jest szalenie wygodne, ale nie dla wszystkich dostępne, szczególnie w organizacjach produkcyjnych. Informacje na tablicy dostępne są dla wszystkich w danej lokalizacji, natomiast zwykle nie są codziennie uaktualniane, a w wypadku odpowiedzi na wniosek czas jest bardzo ważny i determinuje zadowolenie z Systemu Sugestii.

Czy sugestie zgłoszone przez pracowników są widoczne dla innych osób w firmie?

Dlaczego nie ograniczamy dostępu? Choćby po to, by eliminować zgłaszanie pomysłów, które już były.

Tego typu sytuacje i związane z tym dylematy np. komu przyznać nagrodę, są częstym powodem niesnasek towarzyszących Systemom Sugestii. Podglądanie sugestii pozwala też się zainspirować, jeśli pojawi się gdzieś podobny problem.

Z drugiej strony jest dylemat czy pokazywać pomysły, zanim zostaną ocenione. Część organizacji obawia się, że ktoś może zgłosić świadomie w tym samym dniu taki sam pomysł i domagać się nagrody. Dlatego tam, gdzie nie mierzymy dokładnej daty i godziny zgłoszenia, pomysły często trafiają wprost do oceniającego.



Jak radzić sobie z dużą ilością pomysłów?

Gdy pomysłów jest dużo, na przykład kilkaset, mogą pojawić się trudności. Warto wtedy otagować je słowami - kluczami i umożliwić sortowanie po procesach lub działach. Ważne jest, aby pomyśleć o tym zawczasu. Tagowanie kilku tysięcy pomysłów zaistniałych w bazie nie należy do przyjemności.

Według jakich kryteriów oceniane są sugestie?

Przeanalizujemy odpowiedzi dotyczące oceny pomysłów zgłaszanych przez pracowników.

Które pomysły mają największe szanse na pozytywną ocenę? Jak pokazują wyniki, rzadko jest to jedno kryterium.

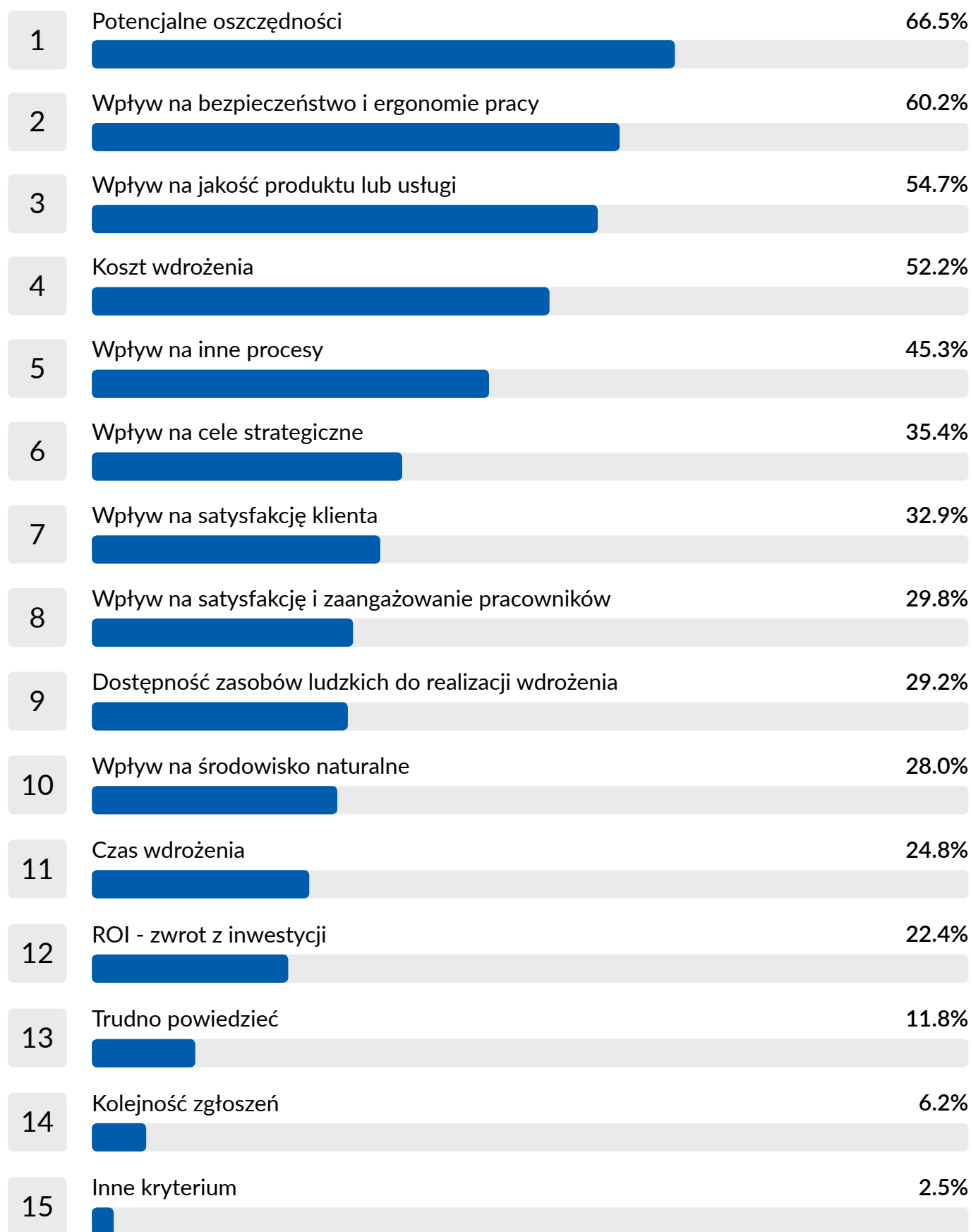
W tym pytaniu można było wybrać więcej odpowiedzi. Najczęściej wymieniane są **potencjalne oszczędności** (66,5%). Oceniający biorą też pod uwagę **koszt wdrożenia lub ROI** (w sumie 74,6%). Pomysły przeliczane są więc na korzyści finansowe, ale nie zawsze. 49% firm dopuszcza także **kryteria pozafinansowe**, a 15,5% w ogóle nie wylicza oszczędności. Co ciekawe, zaraz za kwestiami finansowymi, w rankingu kryteriów oceny pomysłów, uplasowało się BHP i ergonomia (60,2%). Podium zamyka kryterium jakości (54,7%). Z bardziej egzotycznych wyników może zaskoczyć fakt, że aż u 10 respondentów (6,2%) liczy się... kolejność zgłoszeń.

Kryteria oceniania

Kryteria oceniania to wielkie pole do popisu dla kreatywności twórców Systemu Sugestii. Najłatwiej po prostu dać tyle samo np. 100 zł za każdy zatwierdzony pomysł, ale przy takim podejściu nie wykorzystujemy wielkiego potencjału Systemu.

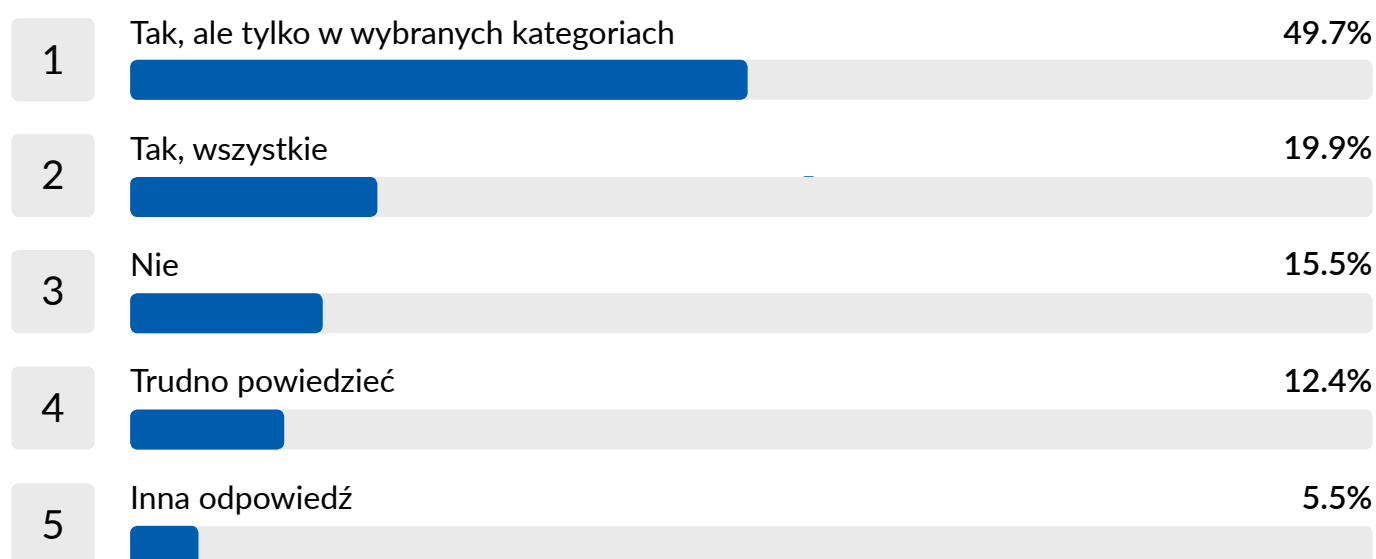


Możliwości jest wiele. Wyceniając korzyści finansowe i ofiarowując pomysłodawcy procent, zapewniamy zwrot z inwestycji i poczucie sprawczości. Można też łączyć wycenę z wpływem pomysłu na aktualne cele całej firmy lub procesu. Wówczas wspieramy strategię rozwoju firmy. Można co miesiąc dodatkowo promować inne cele np. sierpień z BHP lub wrzesień z pomysłami na jakość. Wówczas (zwłaszcza gdy cel miesiąca ogłaszamy znienacka) mamy system z suspense! Wszyscy czekają na ogłoszenie celu miesiąca. Można wreszcie doceniać pomysły zespołowe albo pomysły zgłoszone przez przedstawicieli różnych działów. Takie pomysły nagradza się zwykle w specjalnej formie np. wspólnego wyjścia na kręgle. Przy okazji wzmacniamy więzi i zasypujemy rowy mariańskie pomiędzy działowymi silosami. **Sky is the limit!**



Czy sugestie są przeliczane na oszczędności finansowe?

Dowiedzmy się, jak pomysły zgłaszane przez pracowników korelowane są z oszczędnościami firmy.



Wszystkie pomysły są przeliczne na finanse tylko u 19,9% ankietowanych firm. Większość dopuszcza nieprzeliczanie na finanse. Prawie połowa (49,7%) odpowiedziała, że pomysły są przeliczane, ale nie we wszystkich kategoriach. Co ciekawe 15% w ogóle nie przelicza. Pomysły w takich przypadkach oceniane są uznaniowo lub mamy do czynienia z systemem, gdzie niezależnie od pomysłu, każda zaakceptowana sugestia wynagradzana jest tak samo.

Oszczędza to czasu na biurokrację, ale powoduje, że nie jesteśmy w stanie ocenić, czy system opłaca się organizacji. W wypadku przeliczania tylko niektórych kategorii, wyłącza się z przeliczania korzyści trudno policzalne, takie jak BHP czy wzrost satysfakcji pracownika. Warto zauważyć, że i takie kategorie da się oszacować, ale jest to trudniejsze, niż np. oszczędzony czas pracy czy zwiększona sprzedaż.

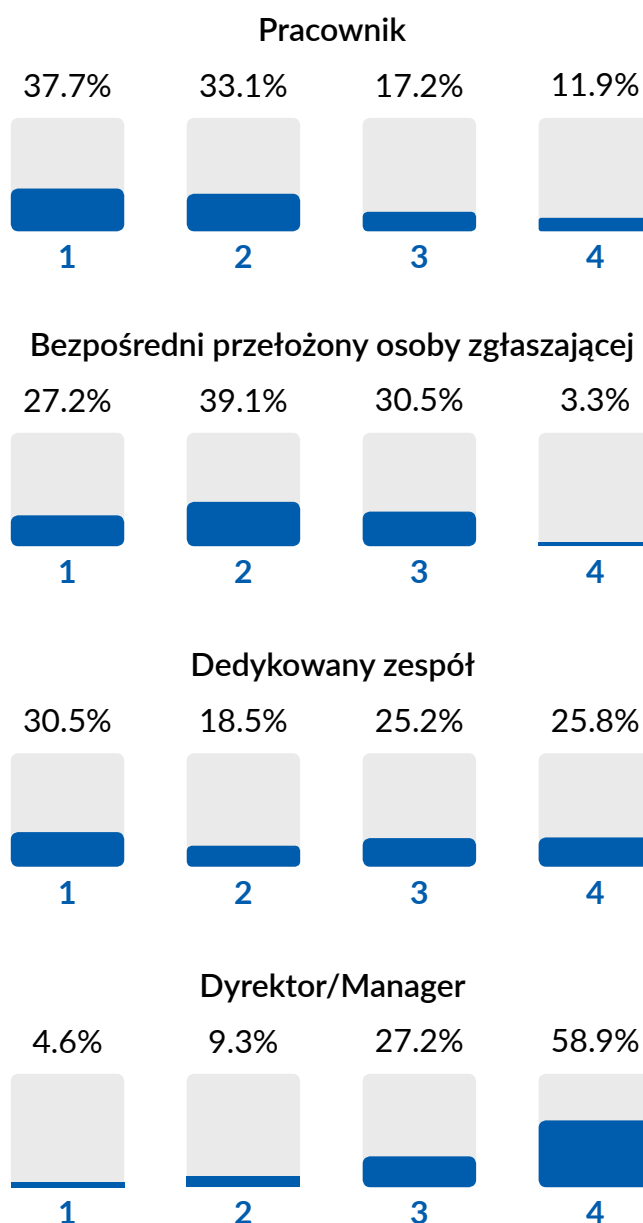
Kto najczęściej jest odpowiedzialny za wdrożenie sugestii?

Gdyby określić wniosek w dwóch słowach – napisałabym “to zależy”. W niemal każdej organizacji wdrożeniami zajmują się i pracownicy, i ich przełożeni.

Wiele firm posiada **specjalną komórkę**, która odpowiedzialna jest za wdrożenie sugestii. Bywa też, że odpowiedzialny jest za to manager (szczególnie przy większych wdrożeniach). Najczęściej za wdrożenie odpowiada pracownik, często ten, który zgłosił problem. 37% ankietowanych postawiło ich na pierwszym miejscu, a kolejnych 33% ankietowanych stawia pracowników na drugim miejscu - to dobry znak!

Najlepszym i najbardziej zaangażowanym wdrażającym jest zwykle autor pomysłu. Dlaczego więc z tego nie korzystać?

Są jednak wdrożenia większe, kosztowne lub wymagające współpracy z innymi działami. Wówczas, w naturalny sposób odpowiedzialnym za System Sugestii staje się dedykowany zespół (30% firm najczęściej powierza wdrożenia takiemu zespołowi). Alternatywą jest powierzenie odpowiedzialności przełożonemu pomysłodawcy (27% firm najczęściej korzysta z tej ścieżki). Zależy to prawdopodobnie od tego, jak duże uprawnienia wiążą się w danej firmie z funkcją przełożonego.

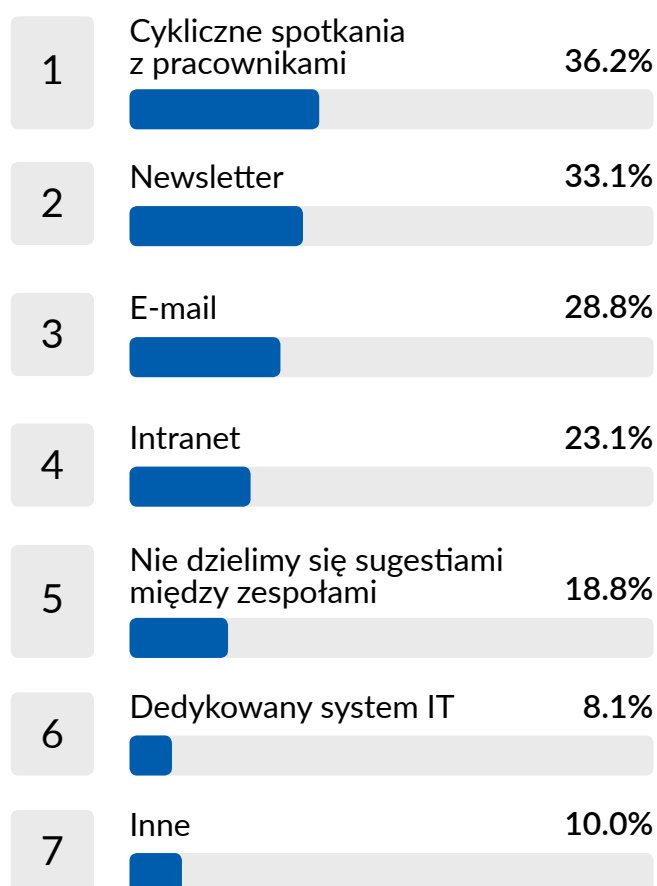


W jaki sposób firma dzieli się najciekawszymi wdrożeniami z innymi pracownikami lub oddziałami?

Komunikacja związana z najciekawszymi wdrożeniami najczęściej ma miejsce podczas cyklicznych spotkań (36,2%). Tu można było wybrać więcej niż jedną odpowiedź, zatem zakładamy, że w większości firm odbywa się to wielotorowo. Jest to bardzo dobra informacja, ponieważ...

Wykorzystanie **wielu różnych kanałów** pozwala skuteczniej docierać do odbiorców.

Dla 33,3% ankietowanych dobrym pomysłem jest newsletter, a prawie 29% wysyła te informacje mailem. Wreszcie 23% publikuje najlepsze pomysły w intranecie. To ciekawe, bo jedna z najbardziej spektakularnych i emocjonalnie angażujących akcji komunikacyjnych jakie widzieliśmy, przebiegała inaczej, niż wszystkie powyższe.



Case study

W pewnej firmie z branży chemicznej nad każdym udoskonaleniem wisił na żyłce plastikowy, zielony TAG z informacją o sugestii i jej autorze. Pracownicy z dumą pokazywali te tagi, opowiadając o swoich wdrożonych pomysłach.

Najbardziej jednak zaintrygowało nas to, że 18,8% badanych organizacji w ogóle nie informuje o udanych wdrożeniach. To trochę kłóci się z deklarowanymi celami Systemu, które skupiają się na dobrostanie pracowników.



Czy pracownicy lub/i managerowie mają wyznaczone cele na liczbę sugestii w roku?

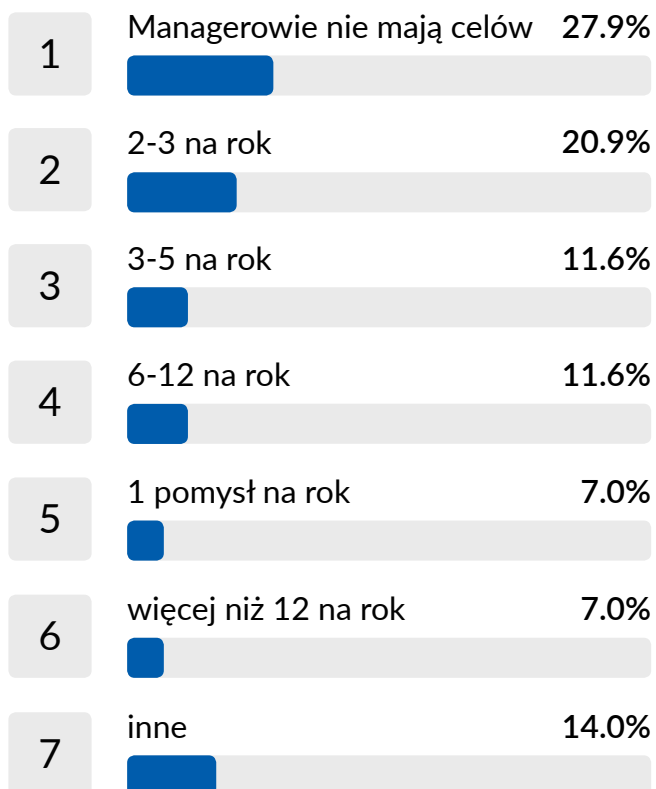
Aż 71,4% systemów nie jest powiązanych z takimi celami. Niestety ten poziom utrzymuje się od lat.

Wyznaczenie takich wskaźników często powiązane jest bowiem z obowiązkowym zgłaszaniem określonej liczby pomysłów i egzekwowaniem ich np. podczas okresowych ocen pracowniczych. Najprawdopodobniej organizacje starają się uniknąć zalewu błahych, „obowiązkowych” pomysłów, które mało wnoszą, a znacznie potęgują biurokrację związaną z systemami pomysłów pracowniczych. Tego typu wskaźniki w przeszłości podyktowane były informacjami o imponujących liczbowo wynikach japońskich korporacji. Była mowa o setkach tysięcy pomysłów w firmie w skali rocznej i kilkunastu do kilkudziesięciu sugestii przypadających na pracownika. Zapominano jednak, że te liczby to bardziej skutek stylu zarządzania nastawionego na Gemba Coaching i specyficzną kulturę japońskich firm, niż efekt wskaźnika ilości pomysłów na pracownika.



Jakie cele wyznaczone mają managerowie na zgłaszanie sugestii?

Przekonajmy się, ile zgłoszonych pomysłów managerowie planują w roku.



Zapytaliśmy managerów, którzy mają wyznaczone cele ilościowe, na jakim poziomie one są? Odpowiedzi udzieliły tylko 23 osoby. Z tej grupy najwięcej (20,9%) ma cele na poziomie 2-3 pomysłów na rok. Po 5 ankietowanych wskazało przedziały 3-5% i 6-12%. Było też 3 wskaźnikowych rekordzistów, ambitnie celujących w więcej niż 12 pomysłów na rok.



Jakie cele wyznaczone mają pracownicy na zgłaszanie sugestii?

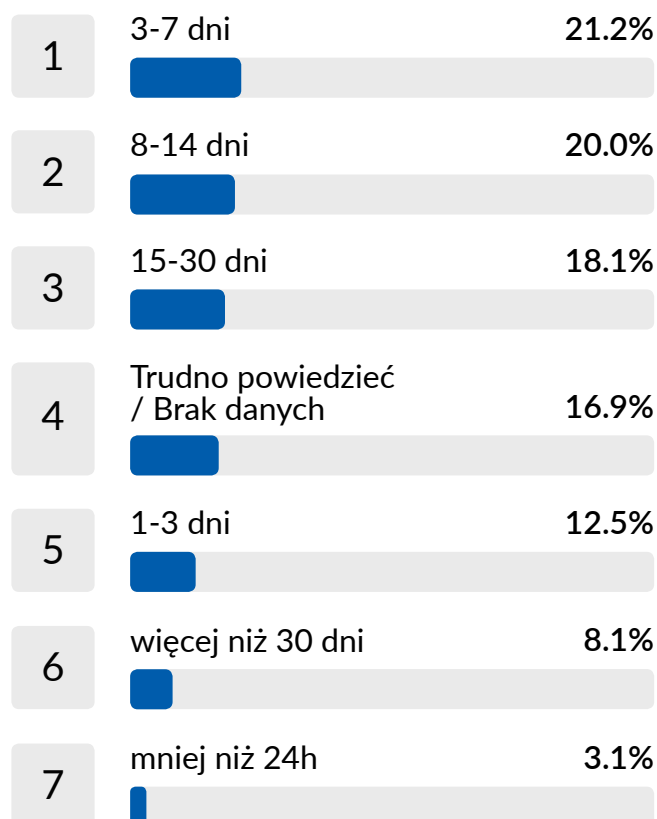
A teraz przyjrzyjmy się celom ilościowym stawianym pracownikom.



Wyniki pokazują, że 32 ankietowanych doprecyzowało cele pracowników w zakresie zgłaszania sugestii. Okazuje się, że **pracownicy są bardziej "owskaźnikowani"**. 35.6% z tej grupy ma cele na poziomie 2-3 rocznie. Jest to logiczne, zwłaszcza, że część Systemów Sugestii w ogóle wyłącza z niego kadrę zarządzającą, przekierowując jej siły do wspomagania zgłoszeń pracowniczych. Czynią tak zwłaszcza firmy, które w systemach pomysłów bardziej widzą sposób na aktywizowanie pracowników, niż realizację celów biznesowych.

W jakim czasie (średnio) pracownicy otrzymują odpowiedź dotyczącą zgłaszanych przez nich sugestii?

To pytanie - klucz. Dlaczego? Ponieważ jedną z najczęściej spotykanych przyczyn upadku Systemów Pomysłów Pracowniczych jest **zbyt długi czas rozpatrywania wniosku**. Mniej chodzi o czas wydania nagrody - bardziej o czas podjęcia i zakomunikowania decyzji.



Najczęściej wybierana odpowiedź, zgodna jest z oczekiwaniami pracowników - od 3 do 7 dni. Tak odpowiedziało 21,2% ze 160 ankietowanych, którzy odnieśli się do tego pytania. Niewiele mniej, bo 20% mówi o 8-14 dniach. Są też ambitni, którzy starają się udzielać odpowiedzi do 3 dni - takich jest 12,5%. Rekordziści odpowiadają w ciągu 24 godzin. Tylko 5 ankietowanych firm potrafi tak szybko udzielić informacji zwrotnej.

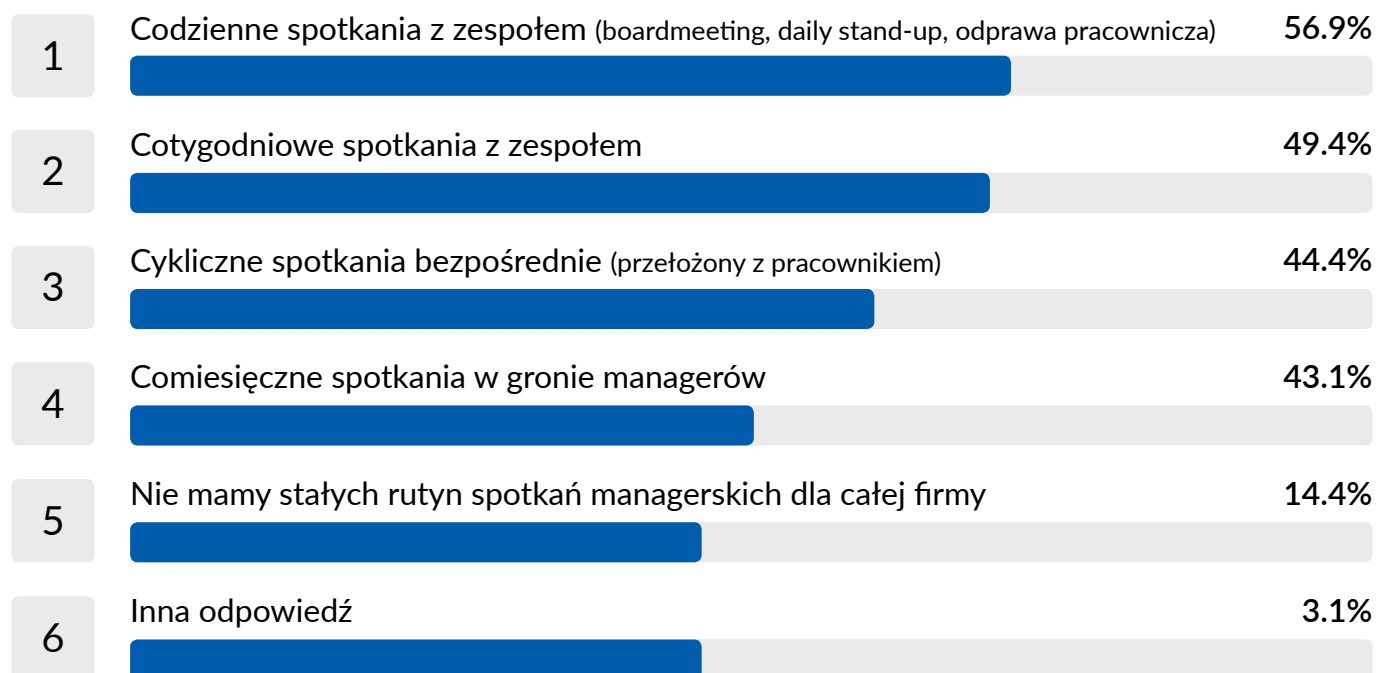
Jedna na cztery firmy
rozpatruje wnioski
dłużej niż dwa tygodnie.

Jakie są stałe rutyny spotkań managerskich w Twojej firmie?

Rutynowe spotkania są doskonałą okazją zarówno do zgłaszania, jak i do informowania o pomysłach.

Okazuje się, że ponad 85% firm prowadzi spotkania managerskie. Ale już tylko 57% ankietowanych podało, że organizuje codzienne meetingi, które skracają czas odpowiedzi na zgłoszone wnioski. 49,4% ma spotkania cotygodniowe. 44,4% przełożonych cyklicznie spotyka się ze swoimi pracownikami indywidualnie.

Ponad 85% firm prowadzi spotkania managerskie.

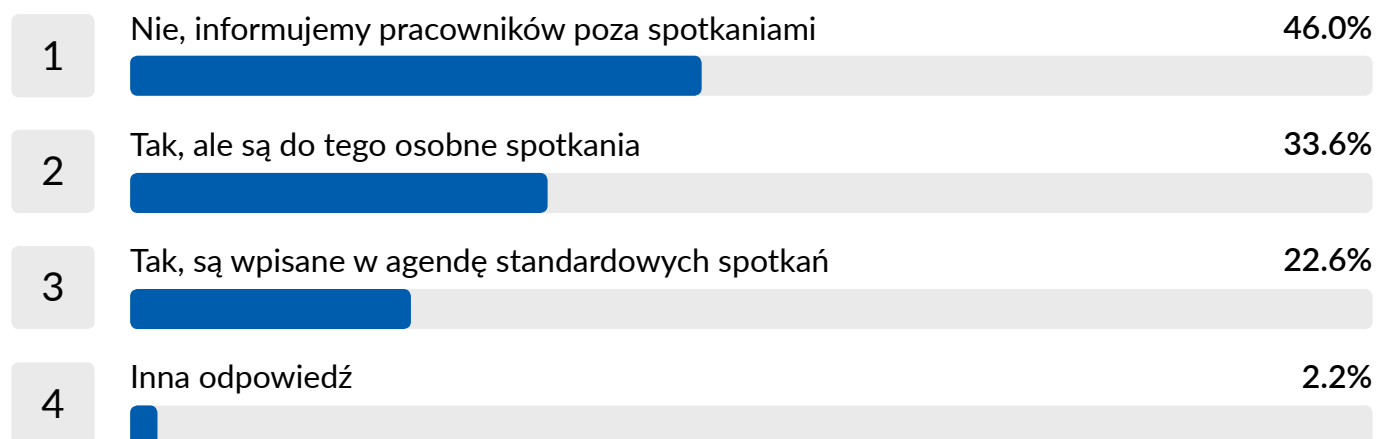


Czy w ramach tych rutynowych spotkań omawia się zgłoszone sugestie?

Pomimo doskonałej okazji do omawiania sugestii pracowniczych, na rutynowych spotkaniach najczęściej się je pomija.

Niestety w większości (78%) agendy tych spotkań nie zawierają punktu dotyczącego sugestii pracowniczych. Firmy raczej organizują w tym celu osobne spotkania (33,6%) lub preferują indywidualną rozmowę na temat zgłoszonego pomysłu (46%).

Zaledwie co piąta firma omawia sugestie pracownicze na codziennych spotkaniach.



Czy pracownicy otrzymują nagrody za aktywny udział w Systemie Sugestii?

Kwestia: nagradzać czy nie nagradzać od dawna wywołuje zażarte dyskusje.

Zwolennicy nagradzania twierdzą, że tylko to motywuje do pochylenia się nad dobrymi pomysłami. Szczególnie wtedy, gdy wynagrodzenia w firmie utrzymane są na niewysokim poziomie. Zgodnie z Piramidą Masłowa, pracownicy dążą wówczas głównie do zaspokojenia podstawowych potrzeb, niezbędnych do godnego życia. Zgłaszanie pomysłów dla zyskania szacunku czy samorealizacji, pozostaje w tym wypadku nierealnym oczekiwaniem. Przeciwnicy nagród materialnych argumentują, że tworzy to relację transakcyjną - opartą na nagrodzie, a nie na autentycznym zaangażowaniu w proces.

Wśród 160 ankietowanych, którzy odpowiedzieli na to pytanie aż 65% nagradza materialnie. Połowa z nich obok przelewu nagradza także pozafinansowo. Kolejnych 13,1% koncentruje się wyłącznie na nagrodach pozafinansowych.



Jakie nagrody finansowe otrzymują pracownicy?

Sprawdziliśmy wysokość nagród pieniężnych za pomysły pracowników.

Nagroda finansowa to zwykle konkretna kwota za wdrożoną sugestię. Rzadziej nagradza się po prostu aktywność w trybie rocznym, kwartalnym lub miesięcznym (36,1%). Prawie tyle samo firm organizuje doroczne konkursy na najlepszą wdrożoną sugestię. Tylko 10,7% badanych mierzy się z trudniejszym choć sprawiedliwym sposobem wyliczania nagród - przekazywania procentów od oszczędności wygenerowanych przez pomysł.

Swego czasu popularne było nagradzanie za samo zgłoszenie wniosku. Nagrody były zwykle symboliczne np. firmowy gadżet, przekąska, drobny upominek. Miały na celu **zachęcić do przełamania się**, a także sprawić, aby jak najwięcej pracowników **uczyniło pierwszy krok** i zgłosiło pomysł. Trzeba przyznać, że przynosiło to oczekiwany efekt. Spływały całe ławice wniosków. Była jednak i ciemna strona. Wnioski były błahe, a każdy z nich wymagał biurokratycznej „obróbki”. Ilość włożonej w to pracy była tak duża, że spowalniało to cały system i średni czas decyzji wydłużał się do kilku tygodni. Obecnie organizacje rzadziej stawiają na ilość, a częściej na jakość spływających wniosków.

Rozsądną pośrednią formą mogłoby być nagradzanie za zgłoszenie, ale tylko przez pewien okres. Na przykład 4 tygodnie po uruchomieniu Systemu Sugestii. Jeśli dobrze zaplanujemy zasoby do „obrobienia” ławicy to mamy efekt przełamania, a po miesiącu unikamy już dalszej biurokracji.



Jakie nagrody pozafinansowe otrzymują pracownicy?

Okazuje się, że nagrody pozafinansowe... też nie są do końca pozafinansowe!

Prawie połowa ze 119 firm przyznających nagrody (44,5%) przyznaje, że stosuje bony towarowe lub podarunkowe, które można wymienić na towary lub usługi mające wartość finansową. Część badanych organizacji włożyła więcej wysiłku w system z pewnym przesłaniem. 31,9% przyznaje dyplomy i certyfikaty, czyli wyróżnienie prestiżowe - pamiątkę, dokument, który można pokazać po latach.

24,3% stawia na nagrody do wspólnego, zespołowego zrealizowania (bilety, wycieczki). Przesłaniem w tle jest integracja pracowników. Wreszcie mamy 31% nagród z nadrukowanym logo firmy - w tle budowanie przynależności organizacyjnej.

Punkty w firmowej kawiarni lub katalogu firmowych produktów, które wydawały się popularnym rozwiązaniem stosuje tylko 8,4% ankietowanych.



Wnioski z badania

Poznaj 13 najważniejszych wniosków z naszego badania.

WNIOSEK 1

Największym wyzwaniem stosowania Systemów Sugestii jest niskie zaangażowanie pracowników. Przyczyną tego jest, jak pokazuje raport jest długi czas reakcji osób decyzyjnych na zgłaszane pomysły oraz brak możliwości czynnego uczestnictwa w ich wdrażaniu.

WNIOSEK 2

Forma oraz sposób zgłaszania sugestii na chwile obecną również pozostawia wiele do życzenia. Często wnioski przyjmowane są papierowo przez tzw. skrzynki na pomysły, a sam formularz zawiera wiele zbędnych pól do wypełnienia. To zniechęca do podejmowania aktywności przez pracowników do zgłoszenia swojej sugestii.

WNIOSEK 3

Wielu organizacjom wdrożenie Systemu Sugestii nie przyniosło większych trudności, ale już jego efektywne działanie już tak. Brakowało przede wszystkim odpowiedniego planu działania, komunikacji, wyznaczenia osób odpowiedzialnych za jego funkcjonowanie oraz zaangażowania kierownictwa wyższego szczebla.



WNIOSEK 4

Uruchomienie systemu sugestii w większości firm nie wywołało lawiny pomysłów. Samo zainteresowanie tą formą angażowania się w doskonalenie organizacji spada na przestrzeni lat.

WNIOSEK 5

Występuje mała skuteczność wdrażania zgłoszonych pomysłów.

WNIOSEK 6

Ponad jedna trzecia badanych firm nie mierzy poziomu oszczędności lub dodatkowych przychodów, jakie System Sugestii generuje w skali roku. Związane jest to z brakiem odpowiednich do tego narzędzi oraz z celami wdrożenia systemu, które w wielu firmach skupiają się na aspektach okołopracowniczych (zwiększeniu ich zaangażowania, wykorzystania potencjału i wiedzy) oraz zbudowaniu lub wzmocnieniu kultury ciągłego doskonalenia.

WNIOSEK 7

Jeśli wziąć pod uwagę wszystkie możliwe elektroniczne formy zgłaszania sugestii, wnioski online przewyższają popularnością nadal stosowane w wielu firmach wnioski w formie papierowej. Obecnie tylko 1,9% ankietowanych używa w tym celu aplikacji zewnętrznej, jednak prognozuje się, że w kolejnych latach dojdzie do dużego wzrostu popularności takiego rozwiązania.

WNIOSEK 8

Pracownik najczęściej dowiaduje się o statusie swojej sugestii z tablicy informacyjnej, bądź podczas rozmowy z przełożonym lub koordynatorem Systemu Sugestii. Oznacza to, że duże grono ankietowanych nie może śledzić statusu swojego wniosku w czasie rzeczywistym, a informacja o jego rozpatrzeniu może zostać przekazana z opóźnieniem, co negatywnie wpływa na ocenę Systemu i jego zaangażowanie.

WNIOSEK 9

Nieliczne firmy przeliczają wszystkie pomysły na finanse (19,9%). Kiedy wiemy, jakie oszczędności przyniosą one organizacji, jesteśmy w stanie ocenić, czy system spełnia swoją rolę.

WNIOSEK 10

Pracownicy mają bardziej sprecyzowane ilościowe cele roczne w zakresie zgłaszania sugestii, niż managerowie w zakresie ich wdrażania

WNIOSEK 11

Ankietowani najczęściej deklarują, że pracownicy otrzymują odpowiedź zwrotną dotyczącą ich sugestii w ciągu 3-7 dni. Wartość ta jest zgodna z oczekiwaniami pracowników. Niepokojące jest jednak, że aż jedna na cztery firmy rozpatruje wnioski dłużej niż dwa tygodnie. Tak długi czas oczekiwania na odpowiedź może skutecznie zniechęcić pracowników do Systemu Sugestii.

WNIOSEK 12

W większości firm (78%) nie omawia się zgłoszonych sugestii w ramach codziennych spotkań, pomimo tego, że stanowią one doskonałą okazję do udzielenia informacji o ich statusie. Zaledwie co piąta firma zawiera punkt dotyczący Systemu Sugestii w swojej agendzie.

WNIOSEK 13

78,1% firm nagradza pracowników za aktywny udział w Systemie Sugestii. 65% ankietowanych nagradza materialnie, a połowa z nich wynagradza zaangażowanie pracowników również pozafinansowo. Najmniej firm, bo 13,1%, nagradza wyłącznie pozafinansowo.





Sherlock
waste

Zmień frustrację w innowację! 