

Systemy sugestii i innowacji pracowniczych

Poznaj najlepsze praktyki angażowania
pracowników w doskonalenie firmy



Spis treści

Spis treści.....	2
Wstęp.....	3
Nasze badanie.....	5
O autorce.....	7
Sherlock Waste - zmień frustrację w innowację!.....	8
1. Czy obecnie w Twojej firmie działa system sugestii pracowników?.....	9
2. Jak długo istnieje system sugestii w Twojej firmie?.....	11
3. Dlaczego firma zdecydowała się wdrożyć system sugestii?.....	12
4. Co jest lub było największym wyzwaniem przy wdrożeniu i utrzymaniu systemu sugestii?.....	14
5. Jakie czynniki uważasz za krytyczne do zapewnienia długoterminowego sukcesu systemu sugestii?.....	18
6. Co Twoim zdaniem najlepiej motywuje pracowników do zaangażowania się w system sugestii?.....	21
7. Ile sugestii, pomysłów i propozycji usprawnień zostało zgłoszonych od początku istnienia systemu?.....	25
8. Jaki procent pracowników zgłosił przynajmniej jeden pomysł od początku uruchomienia systemu?.....	27
9. Jaki procent pracowników zgłasza regularnie co najmniej 1 pomysł w każdym miesiącu?.....	29
10. Jaki jest procent wdrażanych sugestii?.....	30
11. Jaki poziom oszczędności lub dodatkowych przychodów generuje co roku system sugestii?.....	33
12. Jakie widzisz największe korzyści z wdrożenia systemu sugestii?.....	35
13. W jaki sposób pracownik może lub mógł zgłaszać swoje pomysły, sugestie i propozycje usprawnień?.....	37
14. Jakie pola zawiera arkusz zgłoszenia sugestii wypełniany przez pracownika?.....	40
15. Kto ocenia pomysły do wdrożenia?.....	42
16. Kiedy pracownik ma możliwość zgłoszenia i wglądu w system sugestii?.....	44
17. W jaki sposób pracownik jest informowany o statusie swojego zgłoszenia?.....	46
18. Czy pomysły/sugestie zgłoszone przez pracowników są widoczne dla innych osób w firmie?.....	48
19. Według jakich kryteriów oceniane są sugestie?.....	50
20. Czy sugestie są przeliczane na oszczędności finansowe?.....	52
21. Kto najczęściej jest odpowiedzialny za wdrożenie sugestii?.....	53
22. W jaki sposób firma dzieli się najciekawszymi wdrożeniami z innymi pracownikami lub oddziałami?.....	55
23. Czy pracownicy lub/i managerowie mają wyznaczone cele na liczbę sugestii w roku?.....	57
24. Jakie cele wyznaczone mają managerowie na zgłaszanie sugestii?.....	58
25. Jakie cele wyznaczone mają pracownicy na zgłaszanie sugestii?.....	59
26. W jakim czasie (średnio) pracownicy otrzymują odpowiedź dotyczącą zgłaszanych przez nich sugestii?.....	60
27. Jakie są stałe rutyny spotkań managerskich w Twojej firmie?.....	62
28. Czy w ramach tych rutynowych spotkań omawia się zgłoszone sugestie?.....	63
29. Czy pracownicy otrzymują nagrody za aktywny udział w systemie sugestii?.....	64
30. Jakie nagrody finansowe otrzymują pracownicy?.....	65
31. Jakie nagrody pozafinansowe otrzymują pracownicy?.....	66
Wnioski z badania.....	68

Wstęp

Wracamy po 2 latach! Przed Tobą II Edycja Ogólnopolskiego Badania Systemów Sugestii Pracowniczych. Znajduje się w nim nie tylko garść najnowszych informacji o plusach i wyzwaniach systemów funkcjonujących w Polsce. Umieściliśmy w nim także porównania wyników z poprzedniego badania. Jak pokazują dane - dwa lata to niemało. Kilka kwestii uległo zmianie. Nieskromnie wierzymy, że pozytywne zmiany miały miejsce w firmach także dzięki lekturze naszego poprzedniego raportu z 2021 roku.



Czym jest Program Pomysłów Pracowniczych?

Program Pomysłów Pracowniczych określa się także terminem: „Sugestia Pracownicza” lub „Kaizen”. Jest to narzędzie inicjowane z myślą o **korzyściach zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika**. Jest procesem zgłaszania, oceniania, a często też i nagradzania pomysłów na usprawnienia. W opracowaniu będziemy zamiennie używać terminów: Program Pomysłów Pracowniczych i Program Sugestii Pracowniczych, a także sformułowań: Pomysł/ Sugestia.

Skoro badanie zostało przeprowadzone w roku 2023, który śmiało można nazwać rokiem przełomowym w rozwoju sztucznej inteligencji, przytoczymy też definicję, sformułowaną przez Chat GPT:

Program Pomysłów Pracowniczych to narzędzie zarządzania jakością, które umożliwia pracownikom zgłaszanie sugestii i pomysłów na poprawę procesów w firmie. Pracownicy zgłaszają pomysły na temat ulepszenia produktów lub usług, procesów produkcyjnych, metod pracy, oszczędności kosztów lub innych obszarów.

Trzeba przyznać, że ta definicja jest całkiem udana! Warto do niej dodać jeszcze, że wiąże się on z ciągłą eliminacją bieżących problemów i budową kultury doskonalenia.

Odpowiednio zaplanowany, wdrożony i prowadzony Program Pomysłów Pracowniczych może wspierać aktualne cele organizacji przy równoległej koncentracji na pracownikach. Ich zaangażowanie w doskonalenie sprawia, że czują się bardziej doceniani. Z kolei psycholodzy mówią, że ludzie lepiej reagują na **zmiany, które sami inicjują**.

Z tych powodów współczesne Systemy Pomysłów Pracowniczych konstruowane są tak, by uczestniczyło w nich jak najwięcej pracowników. Kładzie się też nacisk, by byli to przede wszystkim **pracownicy szeregowi**. Często promuje się mniejsze pomysły oraz **sugestie wdrażane małym kosztem**, co jest niezwykle atrakcyjne dla organizacji.

Wśród Top 7 czynników mających związek z satysfakcją pracy w badaniu Openfield 2022, czwarte miejsce (42% głosów) zajęło zgłaszanie i rozwiązywanie problemów.



Nasze badanie

Ankieta została przeprowadzona w formie online od lutego do maja 2023 roku. Zadaliśmy uczestnikom 36 pytań, w tym 30 odnośnie Systemu Pomysłów Pracowniczych, 4 związane z metryczką uczestników badania oraz 2 odnoszące się do samego badania i jego oceny.

W badaniu wzięło udział 316 uczestników, ale nie wszyscy udzielili odpowiedzi na komplet pytań. Średnio na każde z pytań odpowiedziało 224 z 316 ankietowanych. Najwięcej, bo 296 uczestników odpowiedziało na pierwsze 12 pytań, ogólnie charakteryzujących System Sugestii. Podobnie jak w pierwszym badaniu, prawdziwym wyzwaniem okazały się 2 pytania o roczne cele związane z liczbą sugestii na pracownika. Tylko 51 ankietowanych na nie odpowiedziało. Mimo to uczestnicy dobrze ocenili zakres merytoryczny pytań. 93% z nich oceniło je na 4 lub 5 w pięciostopniowej skali.

Podział uczestników badania według branż

40,7%	firmy produkcyjne
8,0%	usługi dla biznesu
6,4%	FMCG
6,7%	Transport i logistyka
4,4%	Handel
3,7%	Budownictwo
3,4%	IT - Technologie informatyczne
2,4%	Energetyka
2,4%	Sektor publiczny
2,4%	Ubezpieczenia
1,3%	Bankowość
1,3%	Służba zdrowia



Wielkość firm biorących udział w badaniu

Najwięcej odpowiedzi otrzymaliśmy od średniej wielkości firm i organizacji, które stanowiły 22,6% ogółu. W przypadku firm zatrudniających między 500 a 999 pracowników odsetek wyniósł 21,9%. Większe firmy, zatrudniające 2000 pracowników, stanowiły 13,5% ogółu, podczas gdy bardzo duże firmy, z liczbą pracowników pomiędzy 2000 a 5000, reprezentowały 6,7% całości. Firmy powyżej 5000 pracowników stanowiły 6,4%. Małe firmy, z liczbą pracowników do 100, stanowiły 6,1%, natomiast firmy zatrudniające od 1 do 49 pracowników reprezentowały 5,4% ogółu.

Respondenci

Respondenci w większości są osobami zarządzającymi (70,4%) z czego 40,4% zarządza większymi strukturami (dyrektor, manager, zarząd), ale mamy też głos pracowników i specjalistów (29,6%). Ciekawostką jest to, że aż 45,8% uczestników badania to leanowcy i inne osoby zajmujące się doskonaleniem, a 14,1% to HR-owcy – ich ilość zwiększyła się w porównaniu z poprzednim badaniem o 4,4%.

Cele opracowania

Opracowanie będące podsumowaniem 316 ankiet ma na celu **benchmarking wszystkich zainteresowanych Systemami Pomysłów Pracowniczych**. Dlatego zostanie bezpłatnie udostępnione uczestnikom badania, a następnie wszystkim zainteresowanym. Serdecznie dziękujemy wszystkim uczestnikom, a także tym, którzy polecali nasze badanie 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 systemu w przeglądarce internetowej i aplikacji.

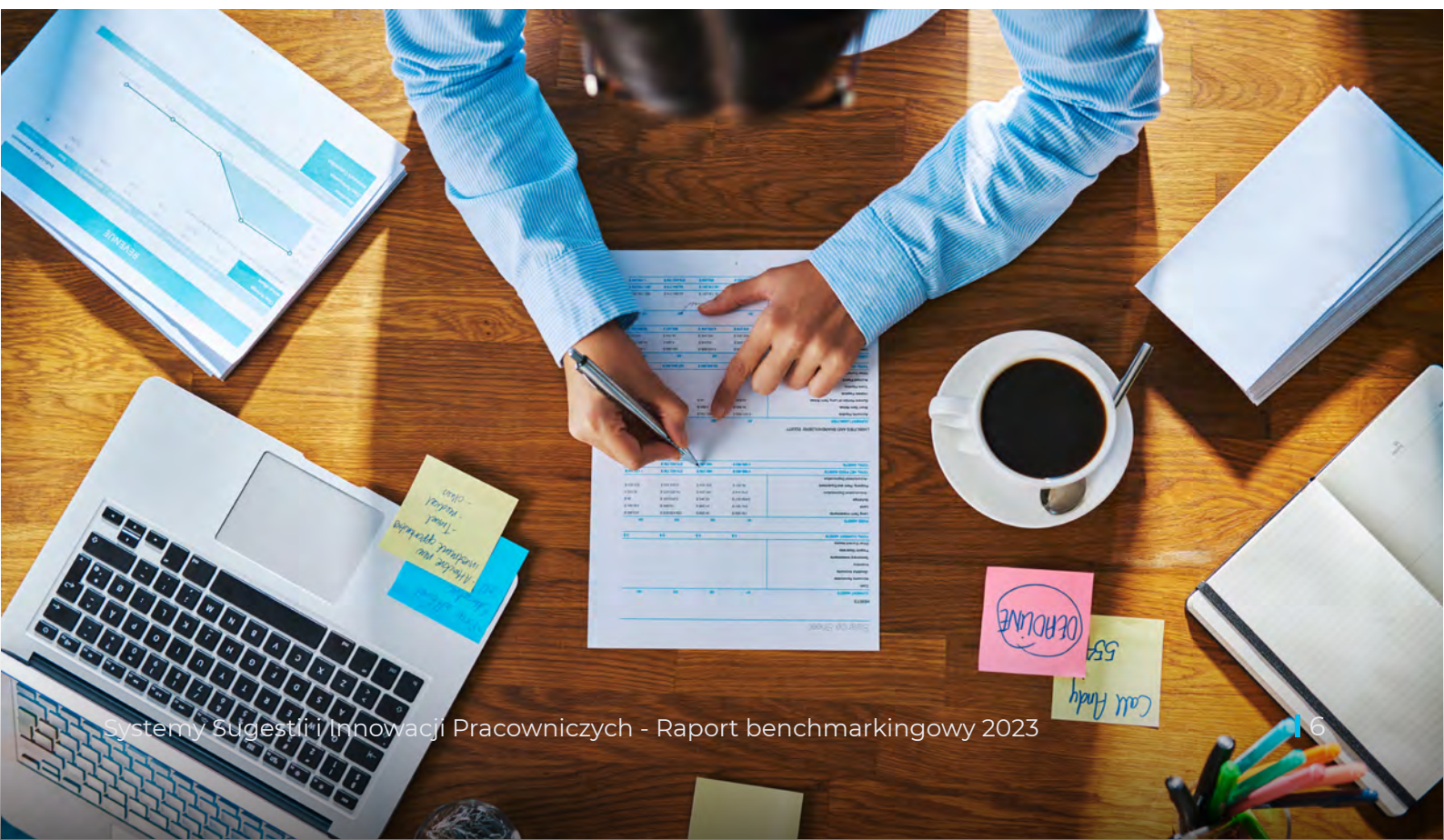
Wyniki opracowała Grażyna Potwora konsultantka Lean Management, mająca od ponad 20 lat do czynienia z tego typu systemami.

Podziel się wrażeniami!

Drogi Czytelniku lub Czytelniczko! Zapraszamy do lektury naszego raportu, chcielibyśmy już na wstępie zachęcić Cię także do kontaktu z nami i podzielenia się przemyśleniami oraz wrażeniami. Czekamy na refleksje i uwagi, a także na relacje – jak wykorzystałeś(aś) podane informacje. Czy okazały się zgodne z Twoimi przypuszczeniami, a może wręcz przeciwnie? Czy zachęciły do uruchomienia systemu sugestii, albo do zmian w obecnym?

Bardzo chętnie usłyszymy Twoją historię i odpowiemy na wszelkie pytania. Jeśli będziesz potrzebować rozmowy lub przedyskutowania kwestii związanych z systemami sugestii – pisz do nas śmiało. Spotkanie lub rozmowa online z kimś kto kilka razy przeszedł ścieżkę otwierania i utrzymania systemu sugestii z pewnością będzie pomocna!

m.pobuta@sherlockwaste.com



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, Pfeiderer, 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.

Uwolnij potencjał pracowników do **usprawniania** Twojej firmy!



Sherlock Waste to system doskonalenia firmy, który angażuje pracowników w zgłaszanie pomysłów, wdrażanie usprawnień i wspólne rozwiązywanie problemów.

powered by:



Wszyscy pracownicy stają się detektywami!

Zgłaszają problemy, szukają możliwości do usprawnień i dzielą się swoimi pomysłami na platformie.



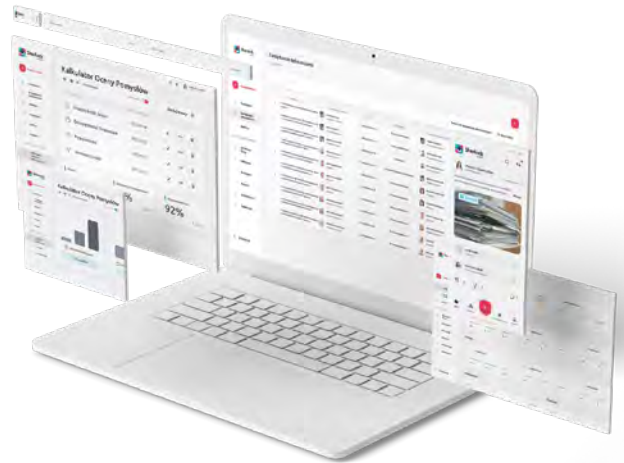
Najlepsze pomysły są wcielane w życie

Nasz system pomaga managerom wybrać najkorzystniejsze propozycje do wdrożenia wspólnie z zespołami.



Realny wpływ na organizację

W panelu administratora, zarząd może monitorować wzrost efektywności, oszczędności czasu i pieniędzy oraz inne kluczowe wskaźniki związane z wdrożonymi rozwiązaniami.



Skontaktuj się z nami!

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

PYTANIE 1

Czy obecnie w Twojej firmie działa system sugestii pracowników?

W porównaniu z poprzednim badaniem niemal o 3% wzrosła liczba firm wykorzystujących system pomysłów pracowników. Może się to wiązać z tym, że systemy sugestii stają się coraz bardziej znane.

Systemy pracownicze są popularyzowane poprzez portale internetowe czy artykuły branżowych czasopismach. Możliwe, że pewną rolę odegrało też nasze I Ogólnopolskie Badanie Systemów Pomysłów Pracowniczych. W obliczu tego organizacje dokonują bardziej zdecydowanych wyborów - opartych o argumenty za i przeciw. W związku z tym także o 3% wzrosła liczba firm, które nie planowały i nie planują uruchomić takiego systemu.

Przypomnijmy, że systemy te nie są niczym nowym. Ciekawe jest, że ich historia 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**, za które sporo płacono, traktując jako okazję do dodatkowego dorobienia. Często też napotykało się na związane z nimi patologie – w tym te związane z przyznawaniem nagród. Pod pomysłem pracownika podpisywała się cała gromada jego przełożonych, częstując się oczywiście sówicie nagrodą finansową. Zdarzało się, że prawdziwemu twórcy pomysłu niewiele zostawało.

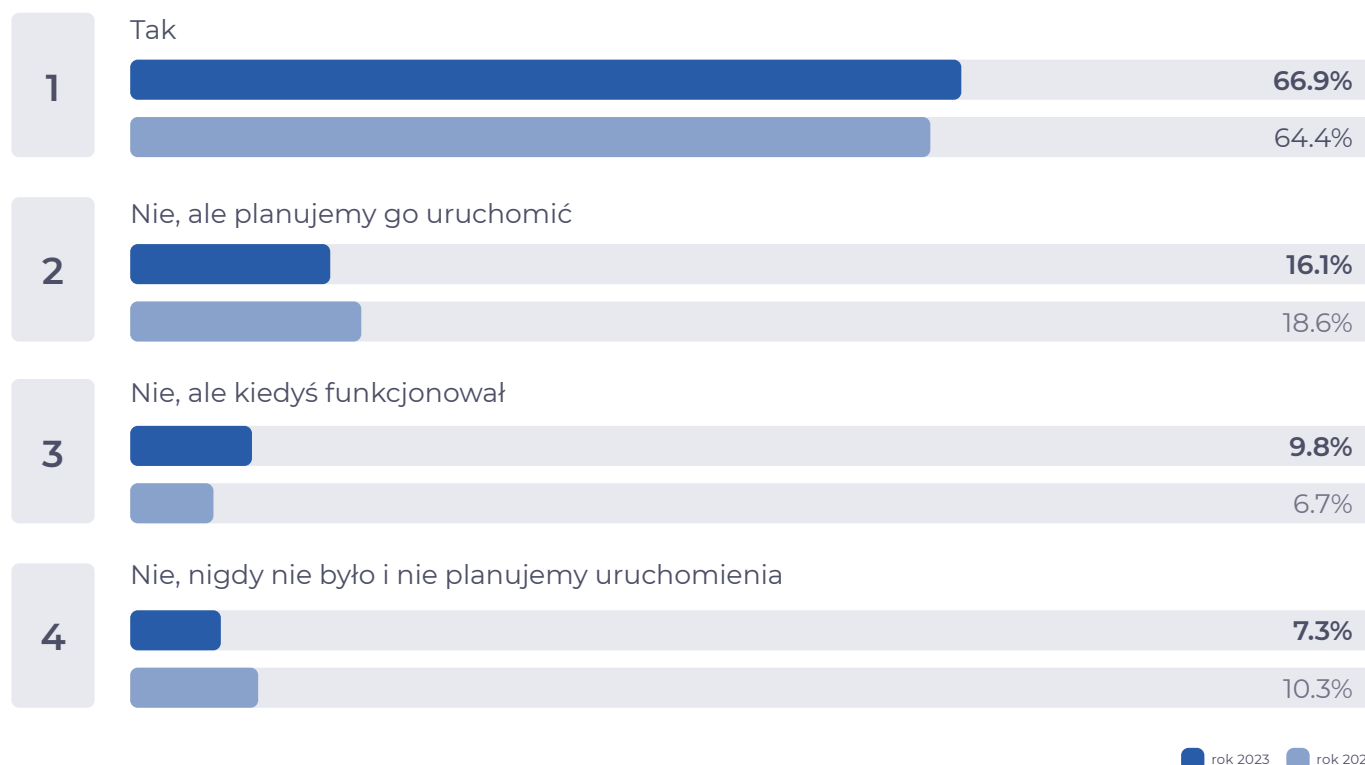


Współcześnie bardziej docenia się rolę **motywacji pozafinansowej**. Warto tutaj wspomnieć o jednym z rezultatów Ogólnopolskich Badań Satysfakcji z Pracy, prowadzonych rokrocznie przez firmę Openfield na zlecenie Leanpassion. Okazuje się, że dobre wynagrodzenie od kilku lat, plasuje się dopiero na 4 miejscu oczekiwań współczesnego pracownika względem pracodawcy. Aby uniknąć dawnych patologii związanych z nietransparentnym wynagradzaniem z tytułu pomysłów pracowniczych, stosuje się wiele wyłączeń z systemu. Najczęściej jest to wyłączenie możliwości zgłaszania pomysłów dla kadry zarządzającej, a często także innych grup pracowników, dla których tworzenie innowacji i usprawnień jest obowiązkiem (np. technolog, UR czy leanowiec).

Zamiast tego, przygotowuje się liderów, aby wspomagali i zachęcali podwładnych do wypisywania wniosków. Wniosek Kaizen przestaje być już samoistnym, oderwanym od środowiska pracy odkryciem pojedynczego, pomysłowego pracownika. Staje się raczej konsekwencją środowiska pracy, w którym odkrywamy i eliminujemy problemy wtedy, kiedy się rodzą. Zapisujemy je od razu na tablicach Kanban, rejestrujemy je raz dziennie podczas boardmeetingów, rozmawiamy o nich w indywidualnych spotkaniach lidera z pracownikiem. Konsekwencją tych wszystkich sytuacji może być Wniosek Pracowniczy. Może, ale nie musi. Dobrze zarządzany zespół pracowniczy dzieli się pomysłami także bez zakładania systemu.

ODPOWIEDZI NA PYTANIE 1

Czy obecnie w Twojej firmie działa system sugestii pracowniczych?



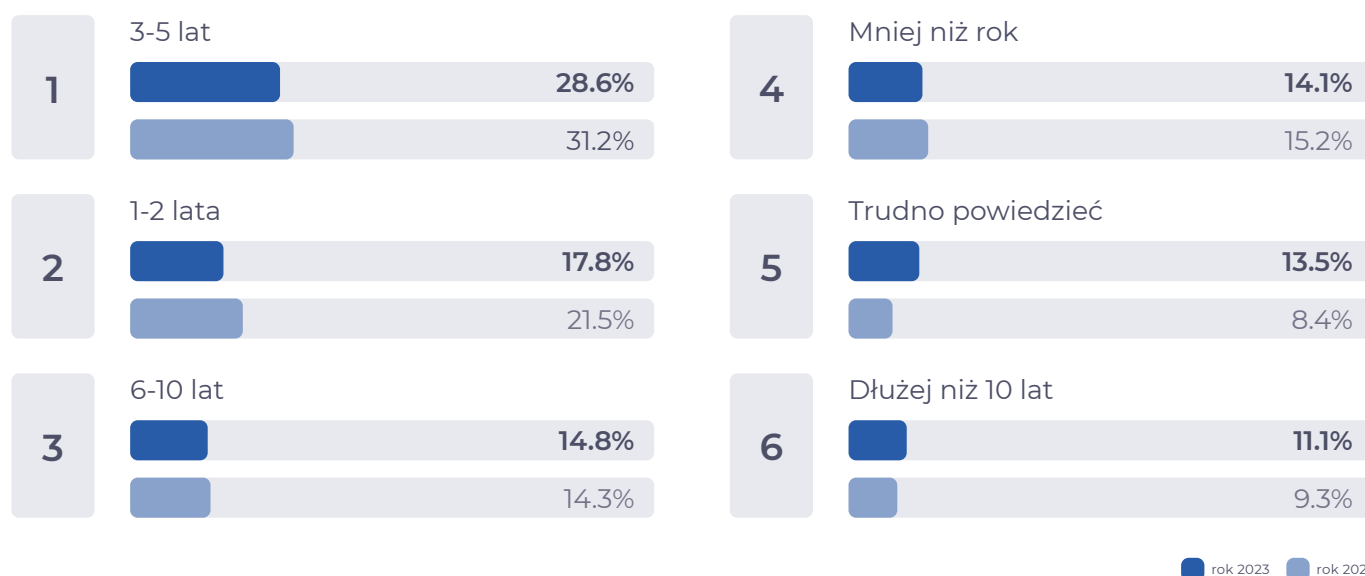
PYTANIE 2

Jak długo istnieje system sugestii w Twojej firmie?

Często zdarza się, że dobre zespoły dzielą się sugestiami także bez systemu. To bardzo prawdopodobna przyczyna tego, że nowo zakładanych systemów jest obecnie o 3% mniej, niż w badaniu sprzed 2 lat.



W 2021 roku 31,6% badanych firm posiadało systemy około 3-4 lata. Dziś jest to tylko 28,6%. Systemów młodszych niż 2 lata jest 17,8%; w pierwszym badaniu było ich 21,5%. Przyczyna tych spadków może być także inna. Wiedząc, jak złożonym narzędziem jest system pomysłów pracowników - dłużej się przygotowujemy i staranniej go projektujemy, zanim zdecydujemy się na uruchomienie. Zapytaliśmy więc o powody wdrażania systemu.



PYTANIE 3

Dlaczego firma zdecydowała się wdrożyć system sugestii?

Ciekawie prezentują się odpowiedzi na pytanie o powody wdrażania systemu. Nadal obserwujemy przesunięcie się środka ciężkości.





Respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź. Zwykle odpowiedzi balansują pomiędzy korzyściami dla firmy a zadowoleniem pracownika. Podobnie jak w poprzednim badaniu, trzy pierwsze wybory dotyczą pracownika i wszystkie trzy rosną. **Wykorzystanie potencjału pracownika** wzrosło z 60,3% do 64,6%, **zwiększenie zaangażowania** wzrosło z 58,5% do 63,6%, a **wzmocnienie kultury Lean/Kaizen** z 58% na 59,3%. Wyniki te odzwierciedlają ciągle utrzymującą się sytuację, w której to pracodawca zabiega o pozyskanie i jak najdłuższe utrzymanie pracownika o potrzebnych kwalifikacjach. Zwiększenie efektywności procesów dominujące w dalekiej przeszłości, nadal jest na czwartym miejscu, ale z większą ilością wyborów (wzrost z 39,2% aż na 52,2%).

Z 12,4% do 18% wzrasta ilość prób „ogarnięcia” istniejącego zwyczaju zgłaszania pomysłów. 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,

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

PYTANIE 4

Co jest lub było największym wyzwaniem przy wdrożeniu i utrzymaniu systemu sugestii?

Największe wyzwanie ciągle pozostaje takie samo: 44,1% odpowiedzi to **brak lub niskie zaangażowanie pracowników.**

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

38%	długi czas reakcji na zgłaszane pomysły
36%	brak możliwości ewaluacji i wdrażania pomysłów
30%	brak czasu na wdrażanie
29%	brak osób odpowiedzialnych za wdrożenie i utrzymanie programu

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

Upraszczanie wniosków

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

Przede 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 biurowym 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.

Jako ciekawostkę podajmy, że taką samą opinię wyraził Chat GPT zapytany o wyzwania systemu sugestii:

Często pracownicy uważają, że ich pomysły nie zostaną uwzględnione, albo że nie będą mieli wpływu na decyzje podejmowane przez firmę.

Mamy tutaj dwa główne wnioski. Popierwsze - **pracownicy zbyt długo czekają na reakcję po zgłoszeniu pomysłów** - mówi o tym aż 41% respondentów. Po drugie - **brak jest możliwości szybkiej ewaluacji i wdrażania pomysłów pracowników.**

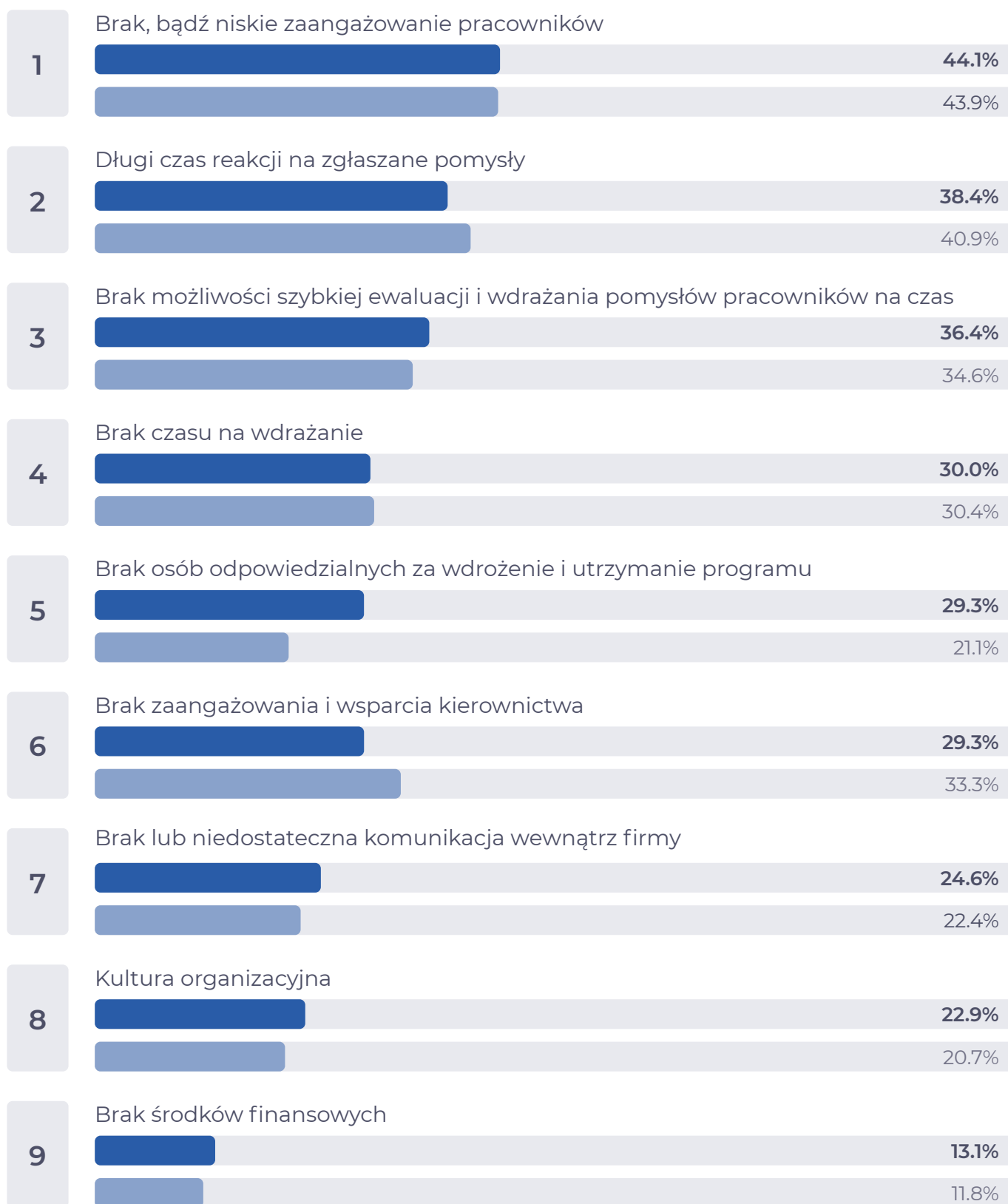
Odpowiedzi na to pytanie ułożyły się tak, jakby sięgano do coraz bardziej źródłowych przyczyn. Dlaczego więc nie odpowiadamy szybko na złożone wnioski? Obecna odpowiedź brzmi jak klasyczna wymówka: ponieważ nie mamy czasu (miejsce 4 i 30% odpowiedzi). Dwa lata temu więcej mówiliśmy o braku zaangażowania kierownictwa.

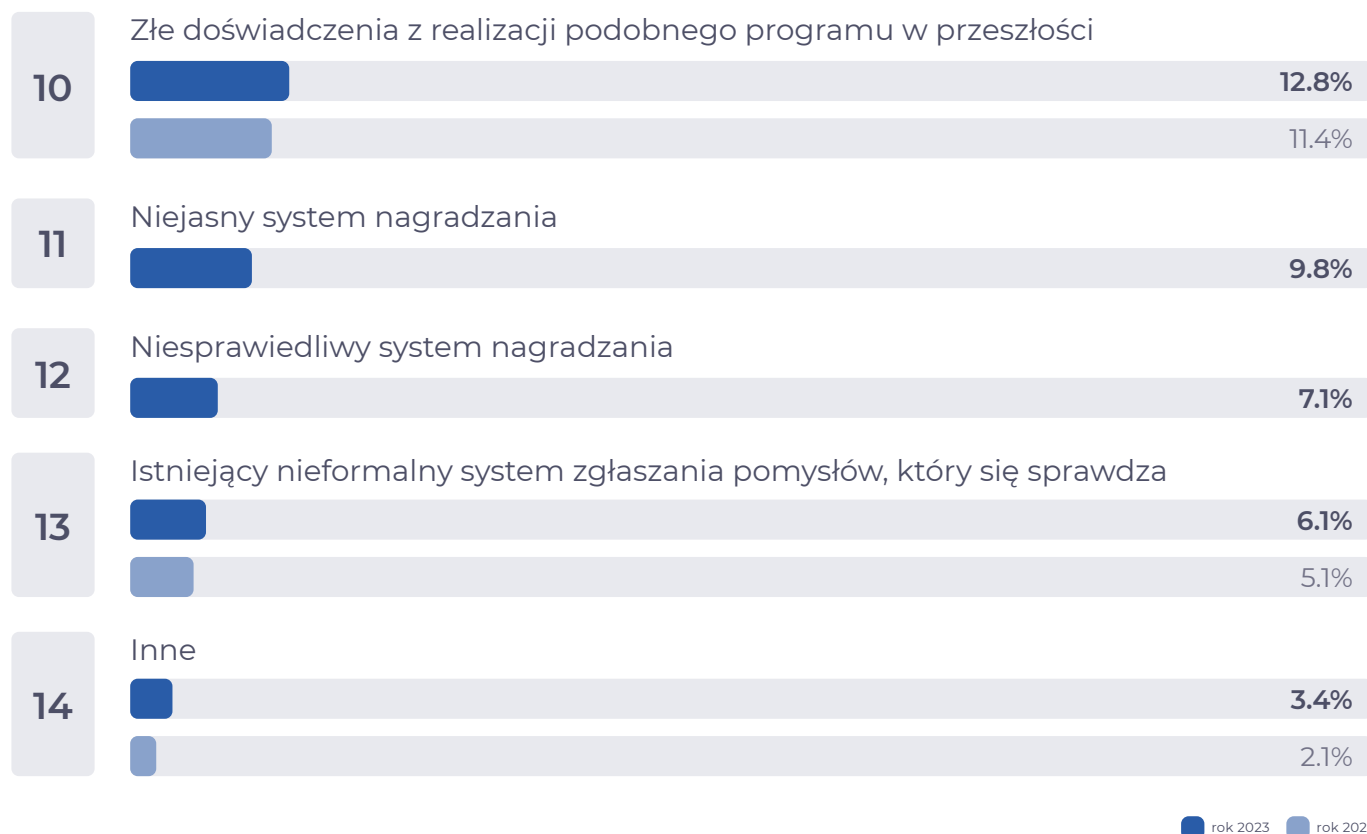
Okolo 30% odpowiadających mówi też o braku osób odpowiedzialnych za wdrożenie i utrzymanie programu. Wygląda na to, że nie wyciągnęliśmy wniosków z przeszłości i ten problem się pogłębia. Wówczas o braku osób odpowiedzialnych, mówiło 21,1% badanych. Sondaże prowadzone wśród samych pracowników, chociażby przy okazji kolejnych edycji Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji Pracowników wskazują, że ludzie nie oczekują błyskawicznego wdrażania wszystkich pomysłów. Natomiast zdecydowanie oczekują, że część z nich zostanie wdrożona od razu - bez zbędnej zwłoki.

I tu wyłania się kolejna przyczyna nieefektywności systemów: **brak zaangażowania i wsparcia w system pomysłów pracowniczych.** Odpowiedź rzadziej wybierana (29,3%), ale ciągle obecna. Z naszych doświadczeń wynika, że kierownictwo samo z siebie nie angażuje się podczas realizacji projektu. Rola kierownictwa, a zwłaszcza bezpośredniego przełożonego, powinna być określona od razu, podczas projektowania systemu wraz z określeniem formy i czasu tegoż zaangażowania. Najlepiej jednak, jeśli rola ta wynika ze strategii firmy, opierającej się nie tylko na osiągnięciu EBITA i zadowolonych klientach, ale także na budowaniu poczucia satysfakcji pracowników. Tego typu kultura organizacyjna powiązana z jasnymi rolami managerów i liderów powoduje, że zaangażowanie w systemy budujące satysfakcję jest naturalnym odruchem kierownictwa.



Co jest lub było największym wyzwaniem przy wdrożeniu i utrzymaniu systemu sugestii?





PYTANIE 5

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** na wysokim poziomie. Część z nich raczej wegetuje, niż funkcjonuje, a kilka procent jest zamykanych.

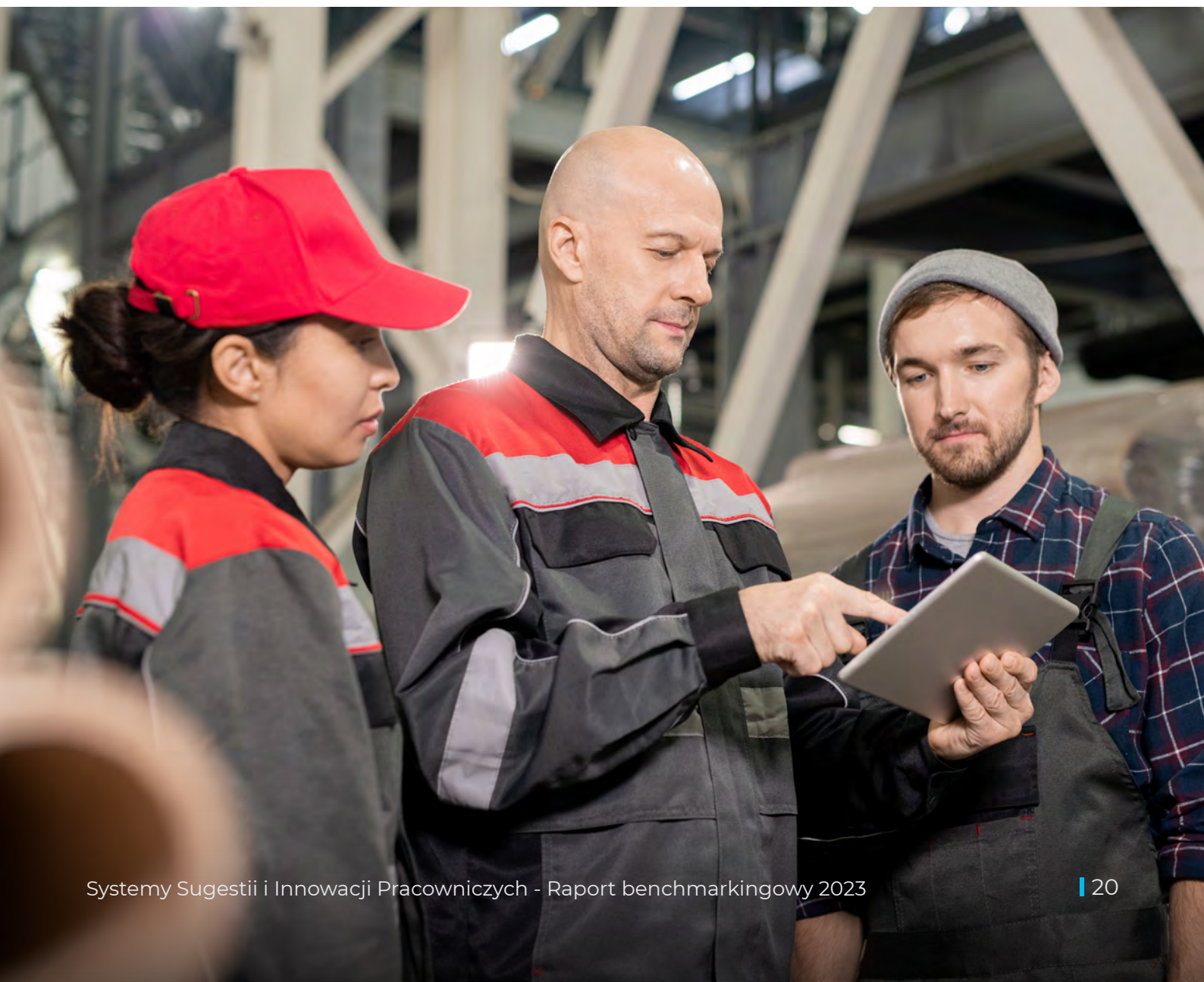
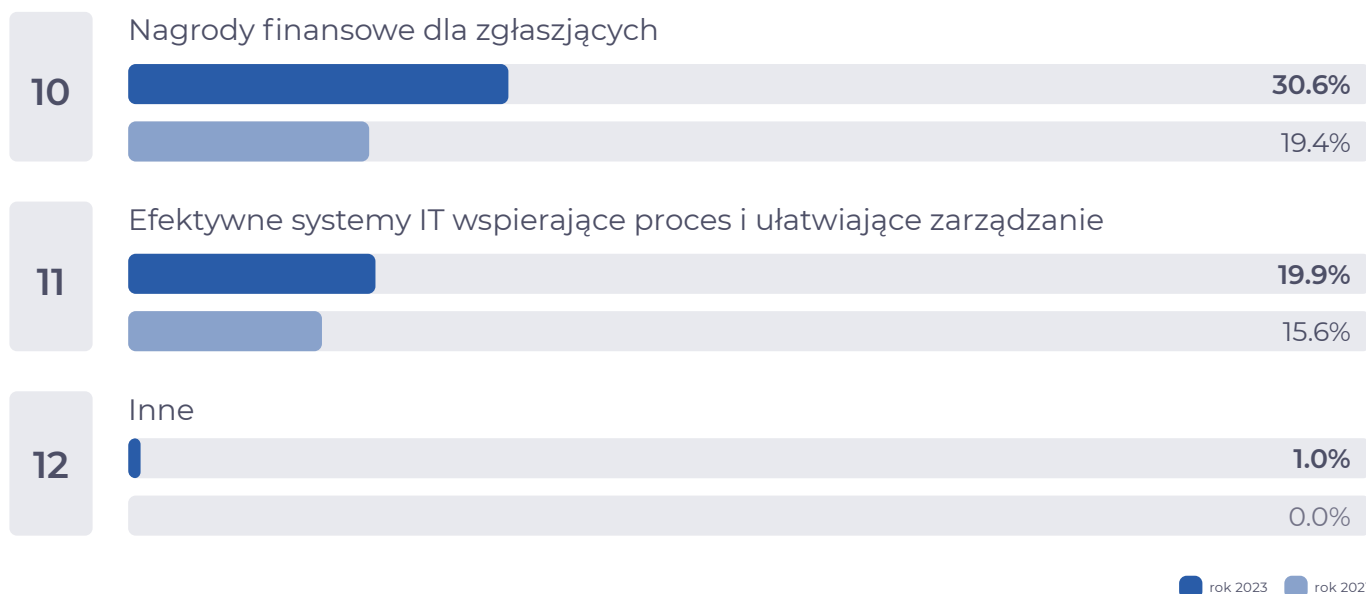
Zapytaliśmy o czynniki krytyczne do zapewnienia długoterminowego sukcesu systemu sugestii. Podobnie jak dwa lata temu, prawie ex aequo są to: **stała i transparentna komunikacja zwrotna do pracowników** (69,4%) oraz **zaangażowanie kierownictwa średniego szczebla** (68,4%). Niewiele mniejszą rolę odgrywają czynniki ogólnoorganizacyjne: zaangażowanie managementu (60,9%) i włączanie pracowników we wdrażanie (50,8%). To ostatnie bywa wyzwaniem, jeśli ustawimy system sugestii tak, że akceptowane są głównie większe inwestycyjne pomysły. Wdrożeniem wówczas zajmuje się zewnętrzna firma i trudno znaleźć tu miejsce dla pracownika. Rozwiązaniem byłoby skierowanie systemu w stronę pomysłów drobniejszych – gdzie naturalne wydaje się wdrażanie ich przez pracowników. Zwykle chodzi o niewielką poprawę warunków fizycznych pracy np. pulpit czy też o automatyzującą zliczanie formatkę Excela. Część firm unika jednak „ławicy drobnych pomysłów” w obawie przed ogromem biurokracji, która musiałaby je przerobić.

Aż o 11%, w porównaniu z badaniem sprzed 2 lat, wzrosła liczba osób oceniających, jako czynnik krytyczny nagrody finansowe dla zgłaszających pomysły. To z kolei wiąże się z sugestią zapewnienia odpowiedniego budżetu dla pokrycia kosztów systemu. To akurat może być spowodowane bieżącą sytuacją gospodarczą. Wysoka inflacja i nie zawsze nadążające za nią rekompensaty finansowe wynagrodzeń, prawdopodobnie generują większe oczekiwania w tym zakresie ze strony pracowników.

System sugestii powinien angażować liderów, managerów i pracowników jednocześnie.

Jakie czynniki uważasz za krytyczne do zapewnienia długoterminowego sukcesu systemu sugestii?





PYTANIE 6

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 63% badanych.

Interesowało nas to, co motywuje pracowników do wypełnienia wniosku. Zaczniemy od największego skoku. Aż o 13% bardziej, w porównaniu z poprzednim badaniem doceniają **łatwy, szybki sposób na dodawanie i przeglądanie statusów sugestii**. Coraz więcej jest wśród pracowników przedstawicieli młodszych pokoleń.

Milleniasii i Zetki to generacje, które przywykły do korzystania ze statusów dostępnych w licznych mediach społecznościowych i aplikacjach użytkowych (np. tracking przesyłek).

Wydaje się więc, że w kolejnych latach nadal będą rosły oczekiwania ludzi do tego, by systemy sugestii upodobiły się do portali społecznościowych. Jeśli dodamy do tego, że **stała i transparentna komunikacja zwrotna na temat zgłoszeń** (69,4%) cały czas zajmuje pierwsze miejsce, to wychodzi na to, że komunikacja - najlepiej w formie możliwości podglądania statusów zgłoszeń, jest czymś, nad czym powinniśmy się pochylić w pierwszym rzędzie, projektując system pomysłów pracowniczych. Tu znów pomocne mogą być technologie, które taki szybki wgląd umożliwią.

W kolejnych latach nadal będą rosły oczekiwania ludzi do tego, by systemy sygestii upodobiły się do portali społecznościowych.



Powinniśmy angażować w system nie tylko liderów najniższego szczebla: brygadzystów czy kierowników, ale także dyrektorów i menadżerów.

W pytaniu o motywację pracownika, uczestnicy badania po raz kolejny sugerują, że powinniśmy angażować w system nie tylko liderów najniższego szczebla: brygadzystów czy kierowników, ale także dyrektorów i menadżerów. Ich angażowanie w poprzednim badaniu nie było aż tak istotne.

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.

Niewłaściwe jest także ogólnikowe potraktowanie tego wymogu na zasadzie: "Jakoś tam będzie". Z naszego długoletniego doświadczenia możemy szczerze i otwarcie zapewnić, że... 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.

Skuteczny system sugestii to spora zmiana.

Oznacza zupełnie nowy proces oraz konieczność nowych aktywności ze strony pracowników. W związku z tym powinien być przygotowywany zgodnie z założeniami zmiany transformacyjnej. Można na przykład wykorzystać do tego koncepcję 8 kroków Johna P. Kottera *Sedno Zmian*, do której odsyłamy zainteresowanych czytelników.

ODPOWIEDZI NA PYTANIE 6

Co Twoim zdaniem najlepiej motywuje pracowników do zaangażowania się w system sugestii?





■ rok 2023
 ■ rok 2021



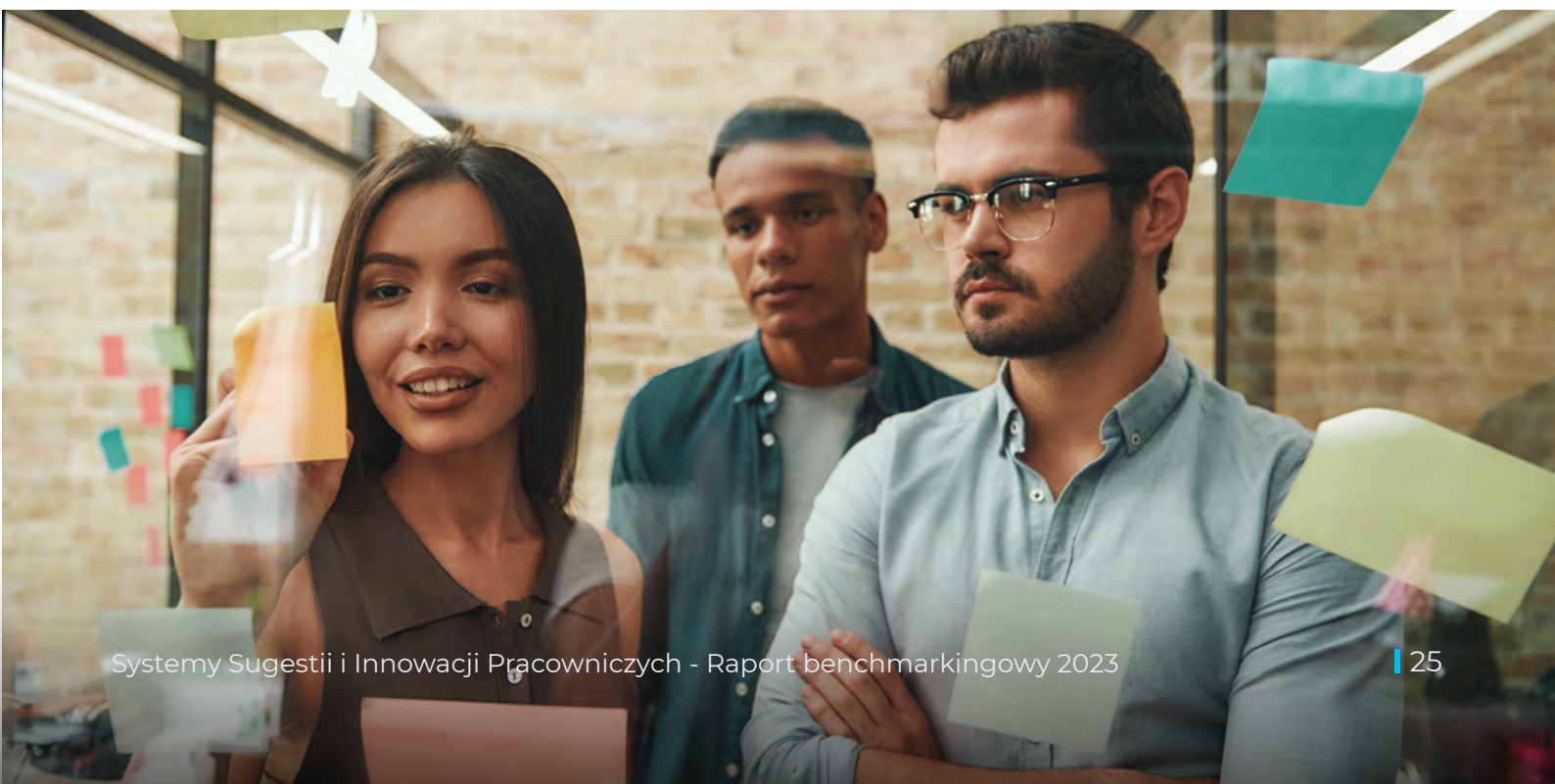
Ile sugestii, pomysłów i propozycji usprawnień zostało zgłoszonych od początku istnienia systemu?

Wyniki nie napawają optymizmem. Niestety najwięcej ankietowanych wskazało na odpowiedź **z najniższym przedziałem zgłoszonych pomysłów.**

Aż 25% firm zanotowało ich mniej niż 50. **Takie ilości bardziej przywodzą na myśl jednorazowy konkurs, a nie system pomysłów pracowniczych.**

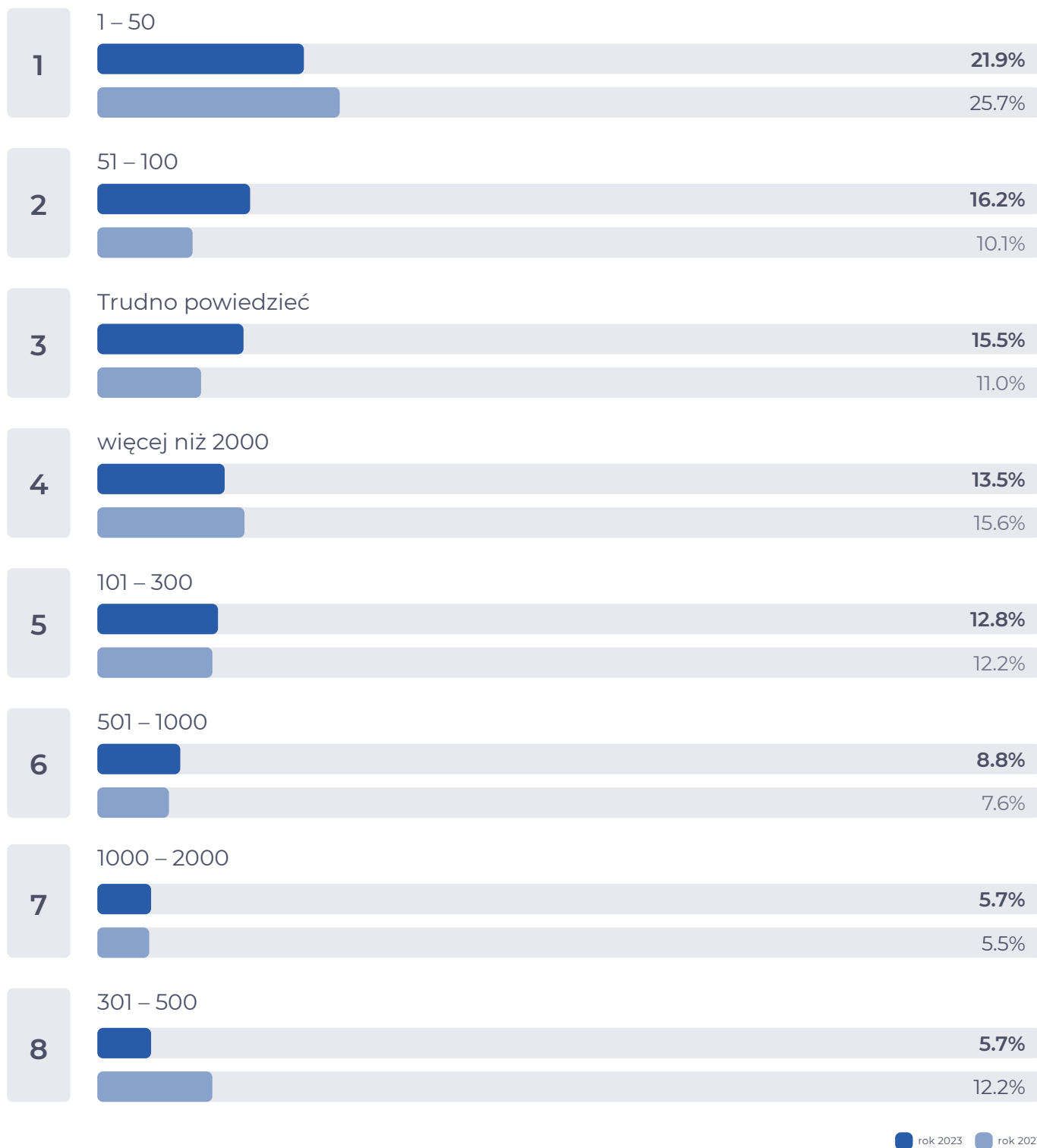
Już się ucieszyliśmy, bo o 6% wzrósł przedział 51 – 100 pomysłów. Niestety był to transfer w niekorzystnym kierunku. Przedział 301 – 500 pomysłów zmalał i to potężnie, bo z 12% w 2021 roku do 5,7% firm w roku 2023. Może to być korelacja z tym, że mamy w tym badaniu więcej niedawno uruchomionych systemów sugestii.

Jeśli tak, to prawdopodobnie nie zdążyły się jeszcze wypełnić pomysłami. Jak to interpretować? Albo mamy inną grupę respondentów, albo część systemów po prostu zakończyła funkcjonowanie, a w to miejsce pojawiły się kolejne. Innym wyjaśnieniem może być jeszcze silniejsza, niż 2 lata temu, tendencja do ustawiania systemów tak, by dawały mniej pomysłów za to lepszej jakości.



ODPOWIEDZI NA PYTANIE 7

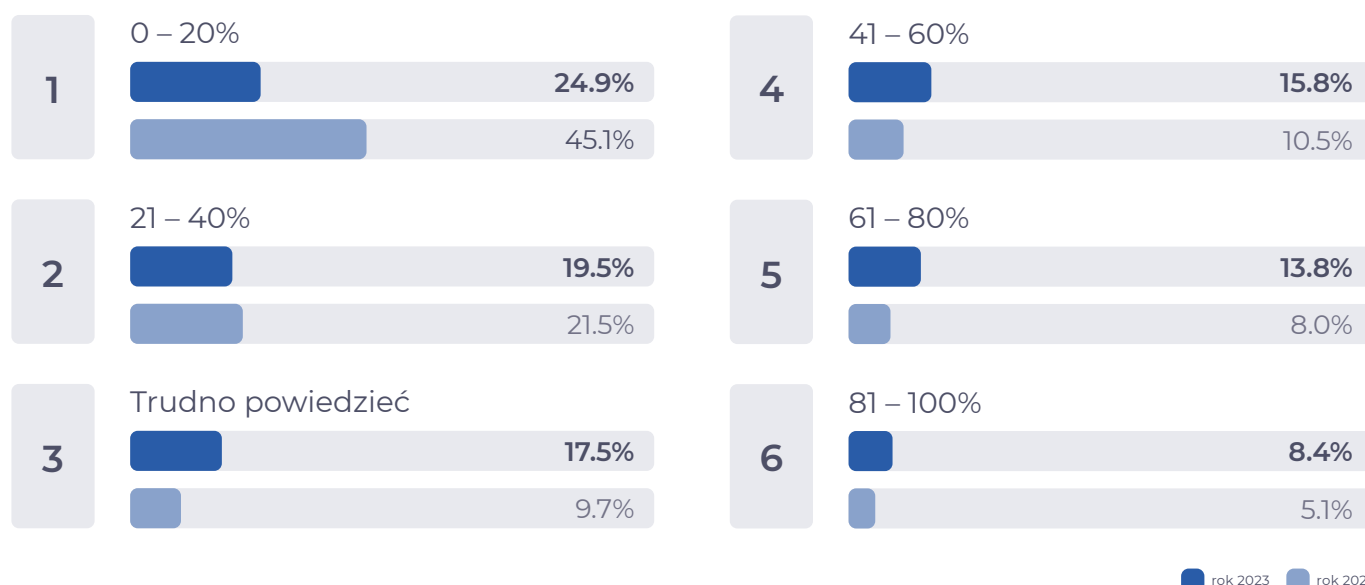
Ile sugestii, pomysłów i propozycji usprawnień zostało zgłoszonych od początku istnienia systemu?



PYTANIE 8

Jaki procent pracowników zgłosił przynajmniej jeden pomysł od początku uruchomienia systemu sygestii?

Co czwarty ankietowany twierdzi, że w ich firmie co najmniej 80% pracowników nigdy nie zgłosiło ani jednego pomysłu. W porównaniu z poprzednim badaniem wygląda to dobrze.



W 2021 twierdziło tak o 5% więcej badanych. Częściowo zwiększyła się pula osób, które nie potrafią odpowiedzieć na to pytanie. Ale kolejne 5% to firmy, które mają od 60 do 80% pracowników zaangażowanych w system. O 3% wzrosła też liczba organizacji, w których prawie 100% pracowników zgłaszało pomysły. Świadczy to o poprawie skuteczności akcji uruchomienia Systemu Pomysłów Pracowniczych.

Kluczową rolę odgrywa dobre przygotowanie i dobre zakomunikowanie systemu. Ważna jest także **aktywna rola przełożonych**.

Organizacje są coraz bardziej świadome znaczenia profesjonalnej komunikacji w tym względzie. Spotkania, newslettery, wizualizacje i informacje przekazywane podczas odpraw to najczęstsze formy komunikacji. Ale pojawiają się też **pomysły oparte na grywalizacji, quizach, mini grach** – szczególnie jeśli walczymy o zainteresowanie młodszych pracowników.

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.**

Tym razem pozostaliśmy 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.

Średnio 5% pracowników zgłasza pomysły nawet wtedy, gdy w firmie nie ma systemu sugestii.

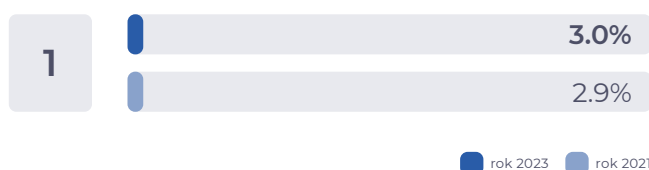


PYTANIE 9

Jaki procent pracowników zgłasza regularnie co najmniej 1 pomysł w każdym miesiącu?

Przyjrzyjmy się teraz regularności zgłaszania pomysłów.

W kulturze innowacyjności, jednym z kluczowych elementów jest **nawyk zgłaszania usprawnień przez pracowników**. Ten nawyk stanowi istotny składnik DNA firmy, który przekłada się na stałe doskonalenie i rozwój. Systemy sugestii są często używane przez firmy jako narzędzie do budowania tej kultury, motywując pracowników do aktywnego udziału i ciągłego dążenia do poprawy. Jednak zgodnie z analizą wyników badania, mimo starań firm w zakresie budowania kultury doskonalenia, poziom zaangażowania pracowników w regularne zgłaszanie pomysłów jest stosunkowo niski. W obu badanych latach - 2021 i 2023 - tylko 3% pracowników zgłaszało regularnie co najmniej jeden pomysł na miesiąc. To oznacza, że **tylko 3 na 100 pracowników angażuje się w ten sposób na stałe**.



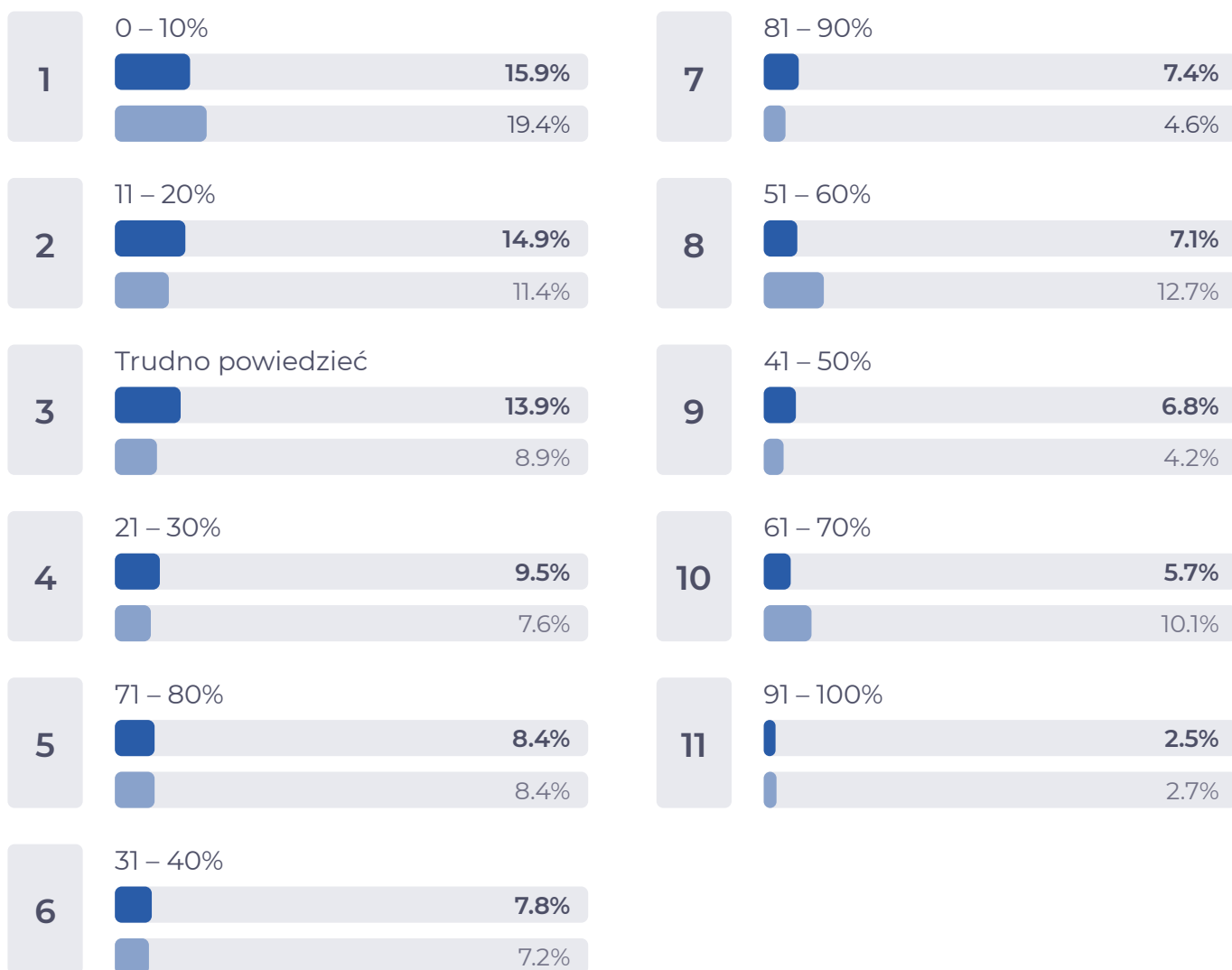
Wyniki te mogą być interpretowane w kontekście krzywej innowacji, która pokazuje, że tylko niewielka część populacji jest "innowatorami" lub "wczesnymi adopterami". Choć firmy stawiają wysiłki w angażowanie pracowników, **jest to proces długotrwały** i wymaga ciągłego podejścia do rozwijania nawyku zgłaszania pomysłów. Podsumowując, mimo starań i nakładów ze strony firm w budowaniu kultury doskonalenia i angażowania pracowników w proces innowacji, tylko niewielki procent pracowników jest regularnie zaangażowany w zgłaszanie pomysłów. Jest to wyzwanie, z którym firmy nadal się zmagają.



PYTANIE 10

Jaki jest procent wdrażanych sugestii?

I znów tendencja spadkowa, a na dodatek spadek jest spory.



■ rok 2023 ■ rok 2021



Z mniejszą niż wcześniej skutecznością wdrażamy sugestie. **Średnio 40% zgłaszanych pomysłów jest wdrażane.**

To aż 20% mniej niż kilka lat temu. Najwięcej, bo 19% 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. Mamy więc kolejne wyjaśnienie – dlaczego Systemy Sugestii dość dobrze sprawują się na początku, a kuleją gdy pracownik powinien zgłosić drugi, trzeci czy czwarty pomysł. Drugi najbardziej wybierany przedział to 51% do 60% wdrażanych pomysłów, ale tak odpowiedziało tylko 12,7% ankietowanych. Pamiętajmy też, że 1/3 badanych uznała brak wdrożeń za największe wyzwanie systemu sugestii. Wdrożenia to czas wysiłku i koszty. Oczywiście nie wdrożone pomysły to skutek, który ma swoją przyczynę. A przyczyną często jest to, że podczas akceptacji wniosku, nie jesteśmy w stanie go szybko i rzetelnie wycenić. Idąc dalej, w stronę przyczyny źródłowej, nie jesteśmy go w stanie szybko wycenić, jeśli pomysł i problem nie jest właściwie opisany.

3 cenne wskazówki:

1. Przeliczaj na „gotowce”

Większość problemów możemy i policzyć jako czas tracony na problem. Czas z kolei możemy przeliczyć na pieniądze. 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, najlepiej we współpracy z kontrolingiem czy działami finansowymi.

2. Angażuj przełożonych

Wspominany już przy okazji omawiania największych niedomagań systemów sugestii, nawyk angażowania w wycenianie pomysłów, bezpośrednich przełożonych. Według statystyk Sherlock Waste - od 30 do 60% pomysłów w systemach sugestii wdrażanych jest przez bezpośrednich przełożonych. To oni powinni odsiewać drobne usprawnienia, do wdrożenia „od razu”, od kosztowniejszych innowacji, które jednocześnie rozciągają się w czasie. Tylko te ostatnie muszą trafiać do ekspertów czy finansistów.

3. Małe zmiany też są ok

Trzecia pożyteczna praktyka: tak ustaw system, aby ludzie skupiali się także na drobnych usprawnieniach. Pomoże w tym dobre przygotowanie założeń i komunikacji.

Koszt niewdrożonego pomysłu

Zauważmy też, że około 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.

Kto ma to liczyć?

Czasem jest to wstanie 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.

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

PYTANIE 11

Jaki poziom oszczędności lub dodatkowych przychodów generuje co roku system sugestii?

Odpowiedź na to pytanie okazała się niespodzianką.

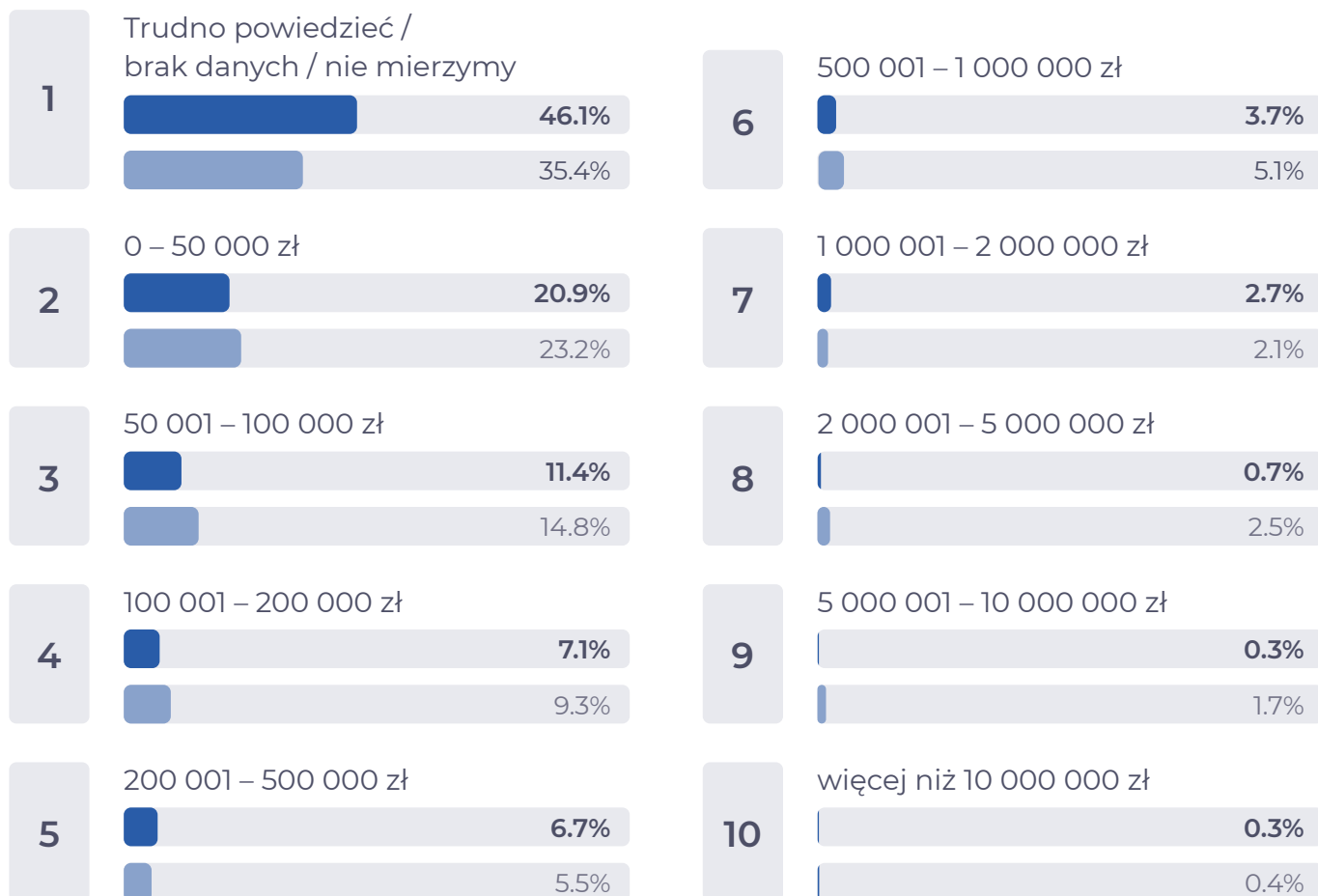
W poprzednim raporcie odpowiadających słowami „trudno powiedzieć” oraz „nie mierzymy” było aż 35%. Wydawało nam się, że kiedy opublikujemy tę informację, część firm zmityguje się, potraktuje to jako naukę i zacznie liczyć. Nic podobnego. W najnowszym badaniu **odsetek firm, które nie mierzą poziomu oszczędności wzrósł do 46%.**

Z tych, którzy mierzą korzyści, 32% szacuje roczne korzyści w dolnych przedziałach, czyli do 100 000 zł. Ale są też organizacje z korzyściami przekraczającymi milion złotych. Takich jest 7,7%, czyli o 1 punkt więcej, niż w poprzednim badaniu. Weźmy zatem do serca i zmieńmy w czyny słowa Petera Druckera: “Jeśli nie możesz czegoś zmierzyć to nie możesz tego poprawić”.

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

Peter Drucker

Jaki poziom oszczędności lub dodatkowych przychodów generuje co roku system sugestii?



■ rok 2023 ■ rok 2021

Żeby czymś zarządzać - trzeba to zmierzyć.

prof. Robert S. Kaplan

Jakie widzisz największe korzyści z wdrożenia systemu sugestii?

Po analizie wszelkich wad i niedomagań systemu sugestii, pora na pytanie o korzyści. Najczęściej wybierane odpowiedzi były do przewidzenia.

Usprawnienie procesów (81%) i wzrost satysfakcji pracowników (78%) zajmują miejsca na podium w każdym badaniu tego typu. Można było wybrać dowolną ilość korzyści. I co ciekawe, w tegorocznym badaniu uczestnicy częściej dostrzegali całą paletę, a nie tylko jedną czy dwie zalety systemu. Tak jakby przez 2 lata dzielące nas od poprzednich badań, głębiej i bardziej szczegółowo analizowali jasne strony systemu. „Czarnym koniem”, ze wzrostem 9,6%, okazało się **podniesienie NPS pracowników**. Mogło to wynikać z tego, że po prostu więcej organizacji zaczęło mierzyć satysfakcję właśnie tym wskaźnikiem.

Wskaźnik NPS oznacza skierowane do pracowników pytanie:

Czy poleciałbyś naszą firmę jako pracodawcę swoim znajomym i przyjaciółom?

Z powodu specyficznej konstrukcji wskaźnika, nie jest łatwo uzyskać pozytywny wynik powyżej 0.



Zauważmy wreszcie ważny czynnik jakim jest **zmniejszenie frustracji** (43% wyborów). W związku z ciągle panującym rynkiem pracownika jest to **wartość monitorowana przez coraz większą ilość pracodawców**. Samodzielne zgłaszanie i wdrażanie usprawnień to ważny czynnik wydobywający człowieka z pozycji „trybika w maszynie” na pozycję osoby mającej wpływ na otaczającą rzeczywistość. A właśnie poczucie bezsensu i brak wpływu są jednymi z najbardziej frustrujących czynników w pracy, o czym przekonują chociażby publikacje Davida Graebera np. „Praca bez sensu” (Krytyka Polityczna, 2019).

Jakie widzisz największe korzyści z wdrożenia systemu sugestii?



■ rok 2023
 ■ rok 2021

W jaki sposób pracownik może lub mógł zgłaszać swoje pomysły, sugestie i propozycje usprawnień?

Pora na kwestie techniczne związane ze zgłaszaniem sugestii.

Kolejnym wyzwaniem systemów sugestii jest forma zgłoszenia pomysłu. W ciągu 2 lat o blisko 8% **spadła ilość wniosków na papierze**.

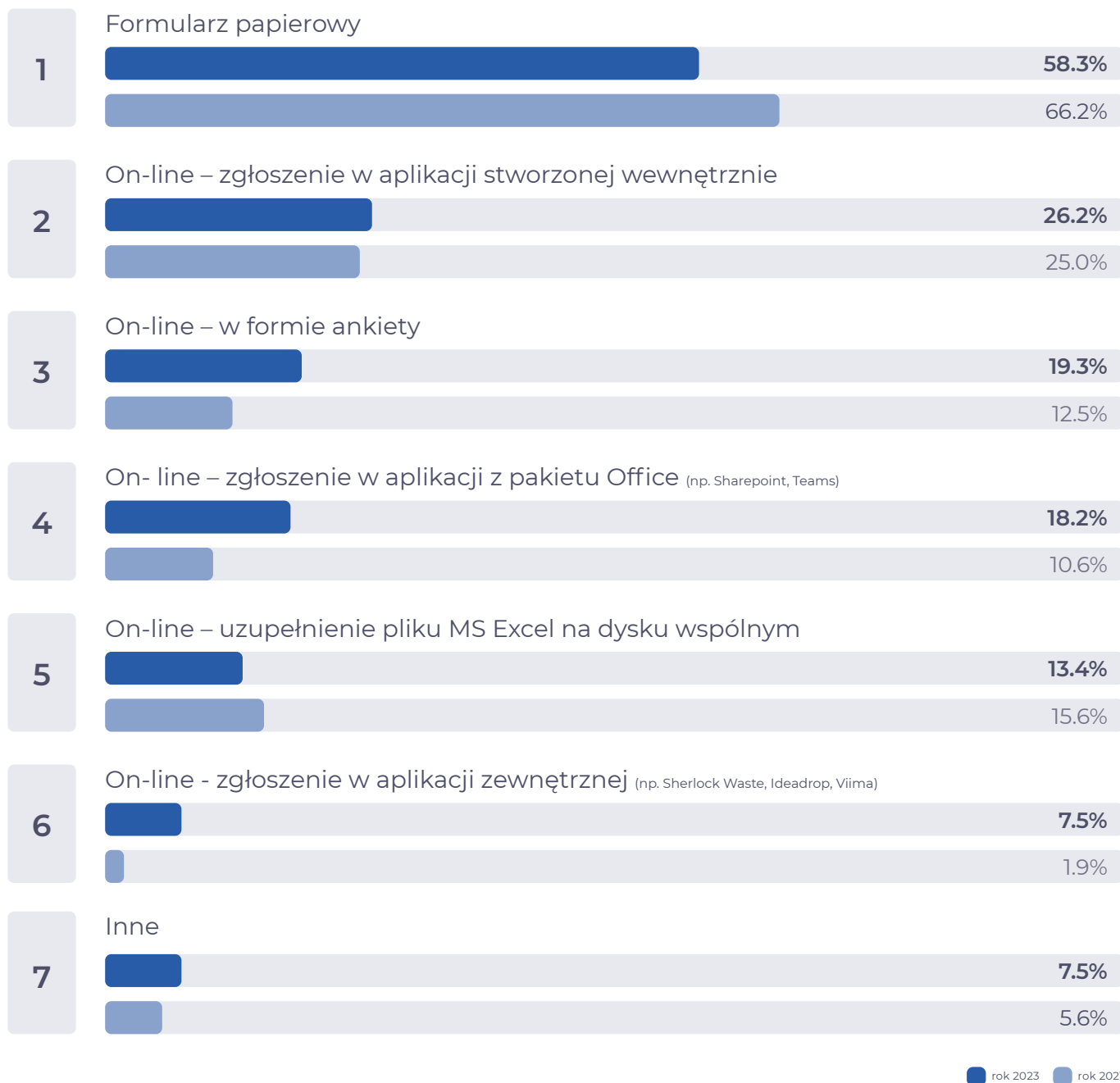
Papierowe wnioski to ciągle dominująca forma zgłoszenia (58,3%). Spotyka się je często w formie wydruków lub zestawu anachronicznych, kolorowych kalek – bo „kopia musi iść do...”. To prawdziwa **masa papierowej biurokracji**. Kopie krążą po firmie, giną „w drodze”, aż w końcu muszą być przepisywane - co generuje nieraz dodatkowy etat osoby raportującej wnioski.

Coraz więcej uznania zdobywają stworzone wewnętrznie lub zewnętrzne **aplikacje na smartfony** (wzrost z 27% na 33,7%). I tu wielkim wyzwaniem w środowiskach produkcyjnych są zakazy wnoszenia smartfonów w chronione środowiska (np. firmy spożywcze lub farmaceutyczne). Pozostają tzw. kioski, czyli stanowiska z komputerami czy tabletami umożliwiające tworzenie wpisów w systemach pakietu Office lub w formie ankiety.

W środowiskach pozaprodukcyjnych praktycznie nie spotyka się już papierowych wniosków. Tam króluje tworzone specjalnie lub przystosowane odpowiednio popularne **aplikacje**. Przy czym mamy szybko rosnące zainteresowanie - prawie czterokrotny skok z 1,9% aż na 7,5% - formuły zgłoszenia w aplikacji zewnętrznej (np. Sherlock Waste, Ideadrop, Viima). Użytkownicy tego typu wyspecjalizowanych aplikacji podkreślają wygodę, szybką komunikację ze wszystkimi uczestnikami systemu, a często wręcz społecznościowy charakter tego typu rozwiązań. Można przewidywać, że w kolejnych latach – podobnie jak systemy typu MES w zakresie efektywności urządzeń – specjalistyczne aplikacje będą nadal wypierać tradycyjne formy zgłaszania pomysłów.

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

W jaki sposób pracownik może lub mógł zgłaszać swoje pomysły, sugestie i propozycje usprawnień?





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?

Formularze wniosków dla pracowników są **maksymalnie proste**. To dobra wiadomość, bo te bardziej skomplikowane potrafią zniechęcić do ich wypełniania.

Formularze zawierają zaledwie kilka niezbędnych pól. Minimum to: **dane wnioskodawcy lub wnioskodawców, opis problemu i opis rozwiązania**. Największa różnica od 2021 roku to umieszczenie miejsca na **nazwisko osoby odpowiedzialnej za wdrożenie rozwiązania** - teraz jest to 37,6%, a więc nastąpił wzrost o 10%.

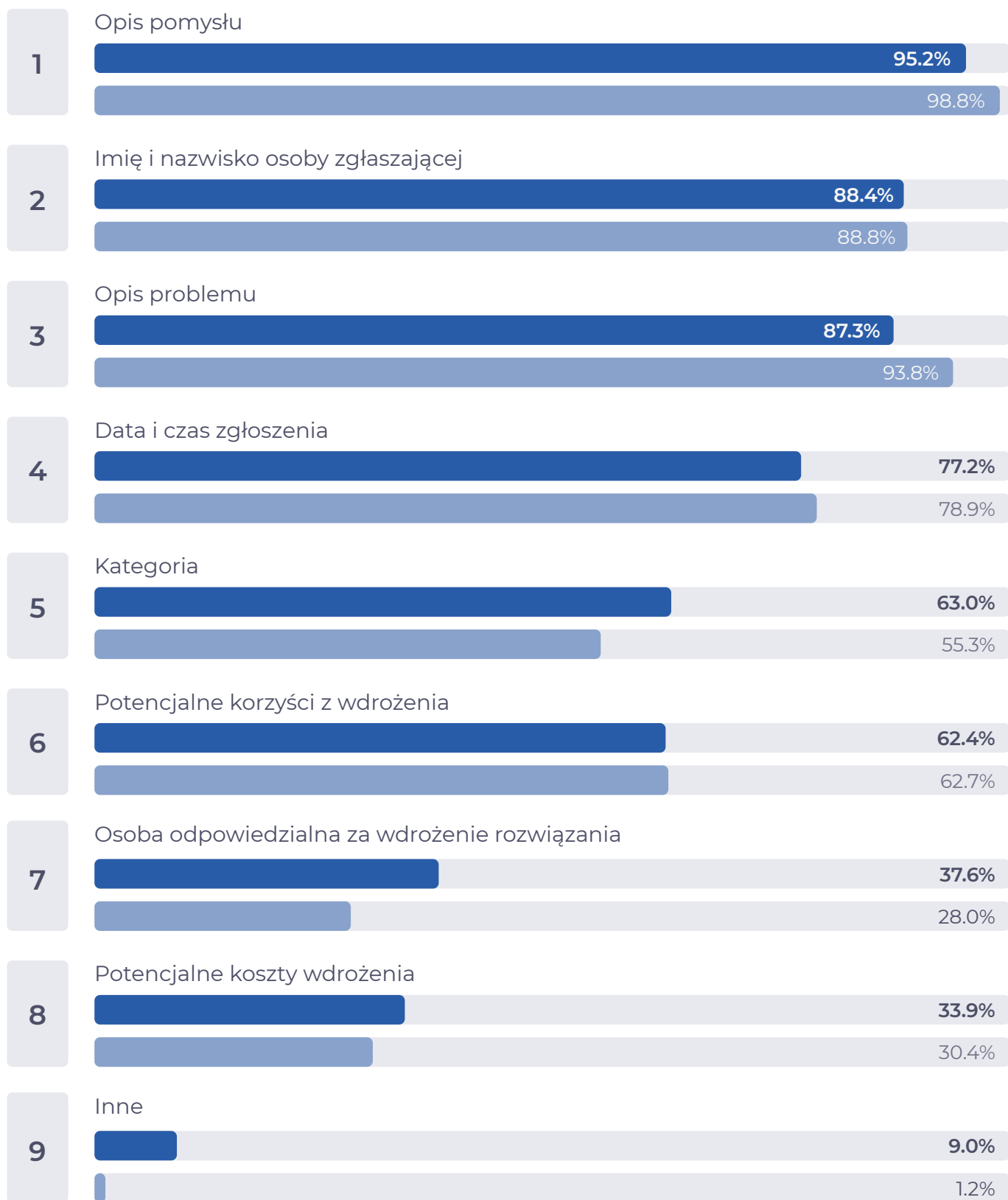
Wygląda na to, że firmy wyciągają wnioski związane z jednym z demotywatorów Systemów Pomysłów Pracowniczych, czyli brakiem wdrożeń zgłoszonych pomysłów. Przypomnijmy, że 40% uczestników uznało to za jeden z ważnych czynników motywujących.

Pozostałe pola na formularzu wniosku nie uległy większym zmianom. Są to: opis problemu i pomysłu (87% i 95%), dane osoby zgłaszającej i datę zgłoszenia. 62% badanych firm ma miejsce na opis potencjalnych korzyści z wdrożenia. 55% arkuszy kategoryzuje pomysły, a 30% ma miejsce na koszty wdrożenia.

Zastanawiamy się, na czym polega zgłaszanie wniosków w tych 5% systemów, gdzie nie ma miejsca na opis pomysłu, ani na opis problemu? Może ktoś z czytelników raportu podzieli się doświadczeniem w tej kwestii?



Jakie pola zawiera arkusz zgłoszenia sugestii wypełniany przez pracownika?



■ rok 2023
 ■ rok 2021

Kto ocenia pomysły do wdrożenia?

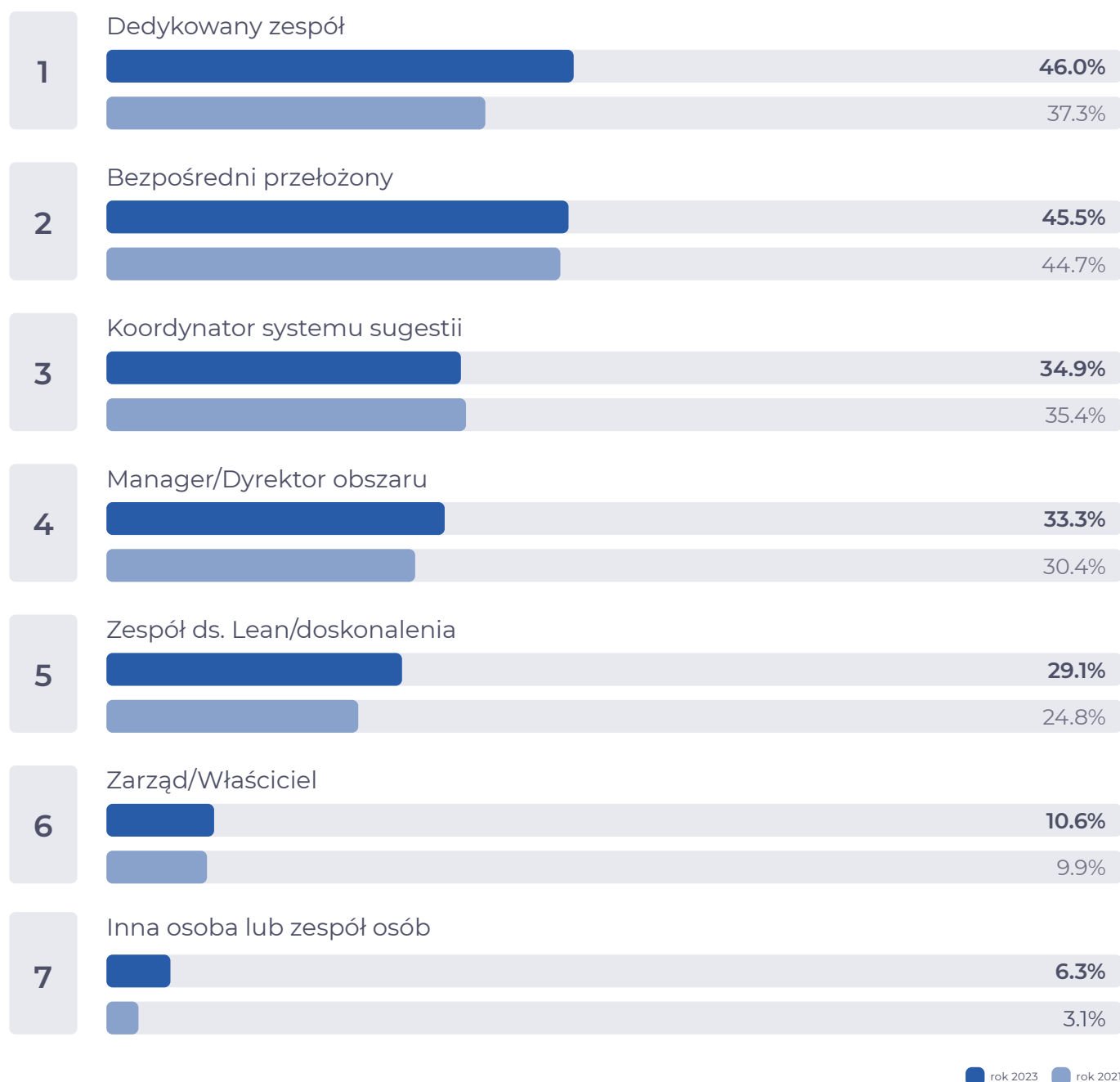
Przeanalizujemy wyniki badania dotyczącego osób odpowiedzialnych za ocenę pomysłów w systemie sugestii.

Po dwóch latach - wśród oceniających pomysły i sugestie do wdrożenia - **na pierwsze miejsce wysunął się dedykowany zespół** (46%). W poprzednim badaniu taka odpowiedź zajmowała drugie miejsce po **bezpośrednim przełożonym**. Przypominamy, że oba te rozwiązania powinny pozostawać w równowadze. Pierwszym sitem jest bezpośredni przełożony, następnie w odniesieniu do trudniejszych problemów - dedykowany zespół, w którego skład wchodzi merytoryczni specjaliści, finansiści i osoby decyzyjne. W naszym badaniu taka równowaga zostaje zachowana, bo bezpośredni przełożony jako oceniający wnioski wybrany został przez 45% odpowiadających.



Specjalny zespół może mieć dwie postacie. W niektórych organizacjach są to po prostu przedstawiciele - kierownicy i managerowie najważniejszych struktur organizacyjnych. Chodzi o cykliczną wymianę informacji o niektórych zgłoszonych wnioskach, konsultowanie się w sprawie oceny i szans na wdrożenie w przypadku pomysłów obejmujących więcej działów czy lokalizacji. Ale spotyka się jeszcze inny typ "specjalnego zespołu". To grupa specjalistów, powołana do pomocy w wycenie kosztów realizacji pomysłów. Pomagają oszacować, czy jego wdrożenie jest realne i zasadne. Przykładem takiego specjalisty w firmach usługowych jest informatyk, a w produkcyjnych - specjalista od utrzymania ruchu czy technolog. Czasem pojawia się też inżynier procesu, jakościowiec, BHP-owiec lub finansista. Ten zespół rzadko się spotyka. Jest to raczej lista specjalistów, którzy mają zarezerwowany czas na zajmowanie się wnioskami wpływającymi z systemu sugestii.

Obok zespołu i bezpośredniego przełożonego, są też **inne struktury podejmujące decyzje** na przykład koordynator systemu sugestii (35%) zespół d/s Lean (24%) czy Menadżer lub Właściciel (9%). Przy tego typu ścieżce decyzyjnej, należy stale monitorować czas podejmowania decyzji. Istnieje bowiem niebezpieczeństwo, że przy dużej ilości wniosków, przepustowość takiej pojedynczej osoby, po prostu się zatka.

Kto ocenia pomysły do wdrożenia?

Kiedy pracownik ma możliwość zgłoszenia i wglądu w system sugestii?

Firmy nie ograniczają pracownikom dostępu do zgłoszeń. Do rejestru można zajrzeć całą dobę (60,5%) lub w godzinach pracy (32,6%).

Porównując odpowiedzi z lat 2021 i 2023 - **mamy pozytywną zmianę!** W poprzednim badaniu ponad 6% organizacji blokowało ten dostęp. Pracownicy mogli zajrzeć do wyników tylko w wyznaczonych dniach lub godzinach. Po 3 latach dostępność całodobowa wzrosła o 10% i ma ją obecnie 60% badanych organizacji. Pozostali mają dostęp w godzinach pracy, a blokowanie pozostało w śladowej ilości – zaledwie na poziomie 2,6%. To pozytywna informacja, zwłaszcza w dobie odmienianej przez wszystkie przypadki transparentności - jednej z wartości leżącej u podstaw kultur wielu organizacji.

Doświadczenia aplikacyjnego systemu sugestii Sherlock Waste wskazują, że nawet **27% pomysłów generowanych jest poza godzinami pracy**. Pracownicy potrafią otworzyć aplikację na przysłowiowym „grillu” i wspólnie z przyjaciółmi zastanawiać się nad rozwiązaniem problemu, traktując to jak zabawę.

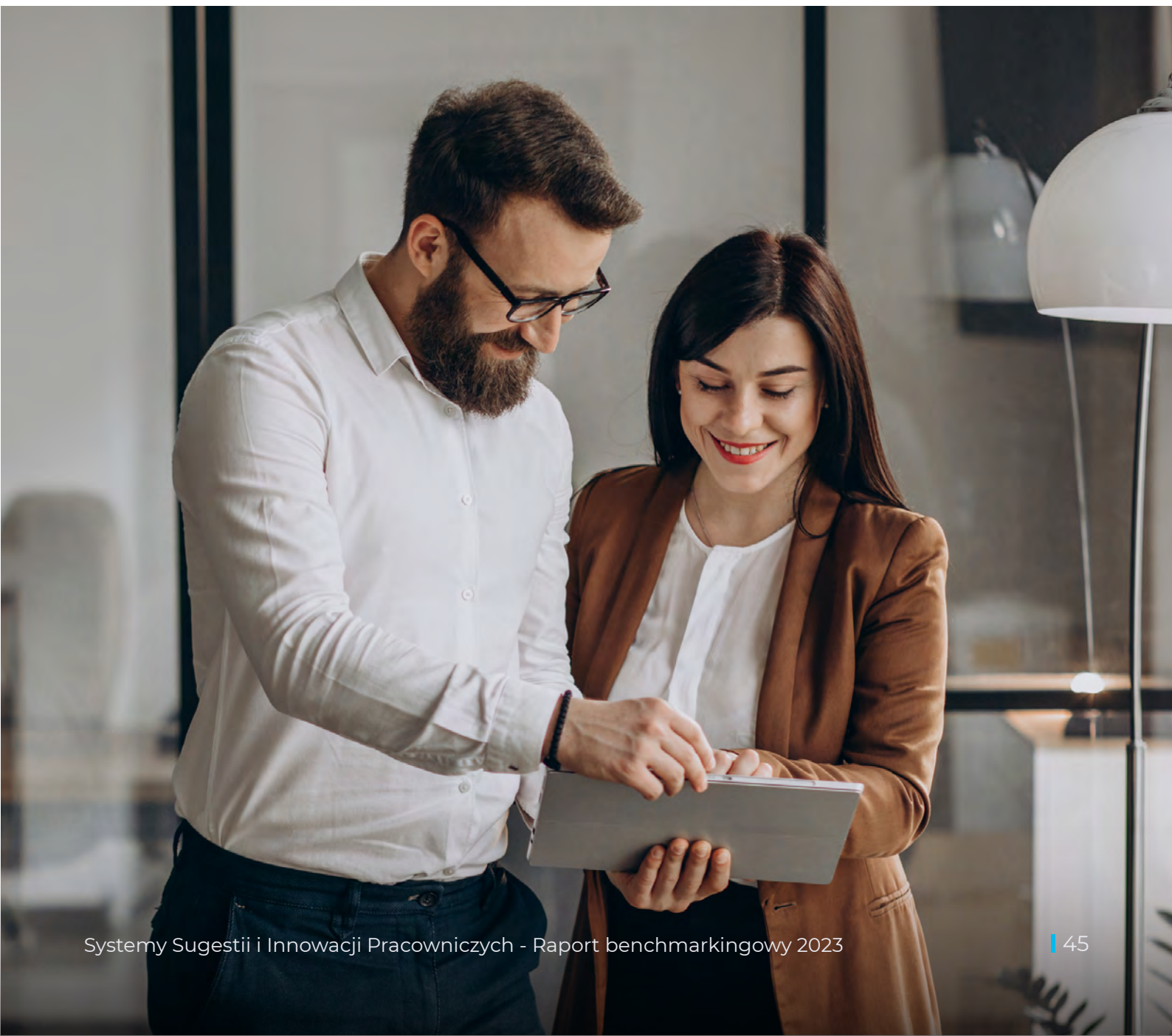


Ograniczanie dostępu

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 zrozumiąły 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 swojego zgłoszenia?

Informacje o zgłoszonych pomysłach przekazuje się najczęściej w rozmowach: z przełożonym lub koordynatorem systemu sugestii.

O 10%, w porównaniu do poprzedniego badania, **spadło znaczenie klasycznej tablicy informacyjnej**. Można by pomyśleć, że więcej mamy dostępu do samodzielnego sprawdzenia statutu pomysłu. Nic z tych rzeczy! Pojawiła się natomiast nowa odpowiedź: **nie jest informowany** (9%), co wydaje się nieco szokujące.

To kolejny znak ostrzegawczy, że utrzymanie systemu w części organizacji nie idzie w dobrym kierunku, zwłaszcza że stała i transparentna komunikacja zwrotna do pracowników z wynikiem 69,4%, zdaniem naszych respondentów, stanowi najważniejszy czynnik krytyczny dla zapewnienia powodzenia we wdrażaniu systemów sugestii.

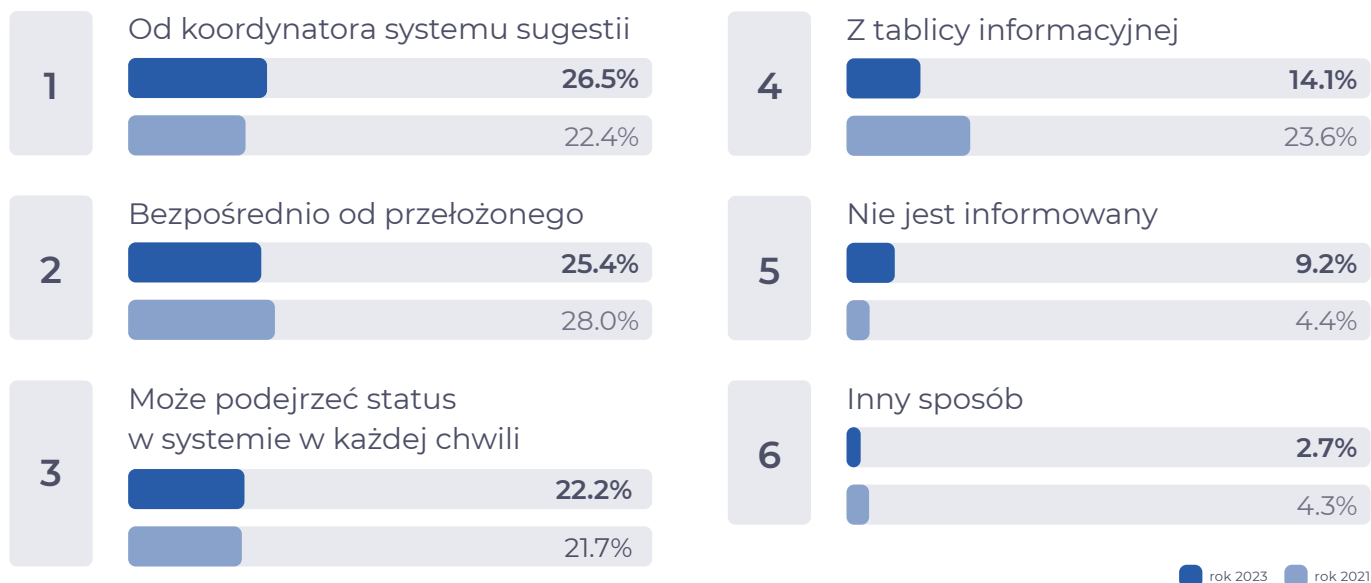
Dobrze prowadzona rozmowa daje zgłaszającemu pomysł możliwość uzyskania dodatkowego komentarza lub wskazówek. Dlatego jest szczególnie wskazana w przypadkach odpowiedzi odmownej.

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.

W jaki sposób pracownik jest informowany o statusie swojego zgłoszenia?



Czy pomysły/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.

Wyniki nie uległy zmianie. Nadal w połowie firm, każdy może mieć wgląd, w pozostałych organizacjach zgłoszenia trafiają wprost do osób oceniających lub widzi je zespół osoby zgłaszającej czy też sama osoba zgłaszająca.

Dlaczego nie powinniśmy ograniczać dostępu?

Podglądanie sugestii pozwala się zainspirować, jeśli pojawi się gdzieś podobny problem. Co więcej takie wzajemne podglądanie już zgłoszonych, problemów i pomysłów, może być inspiracją do zgłoszenia kolejnych, innych rozwiązań. Czasem zewnętrzne spojrzenie kolegi z innego działu potrafi wygenerować lepsze rozwiązanie, niż to podane przez osobę, od lat „utopioną” w zgłaszanym problemie. Posłużmy się jeszcze jedną, porażającą liczbą, zaczerpniętą z danych Sherlocka: 31% pomysłów zgłaszanych jest przez pracowników innych zespołów, niż ten w którym został zgłoszony problem. Wszystko to, nie byłoby możliwe bez ciągłej dostępności systemu. Druga zaleta dostępności to **wyeliminowanie zgłaszania pomysłów, które już są w systemie.**

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?

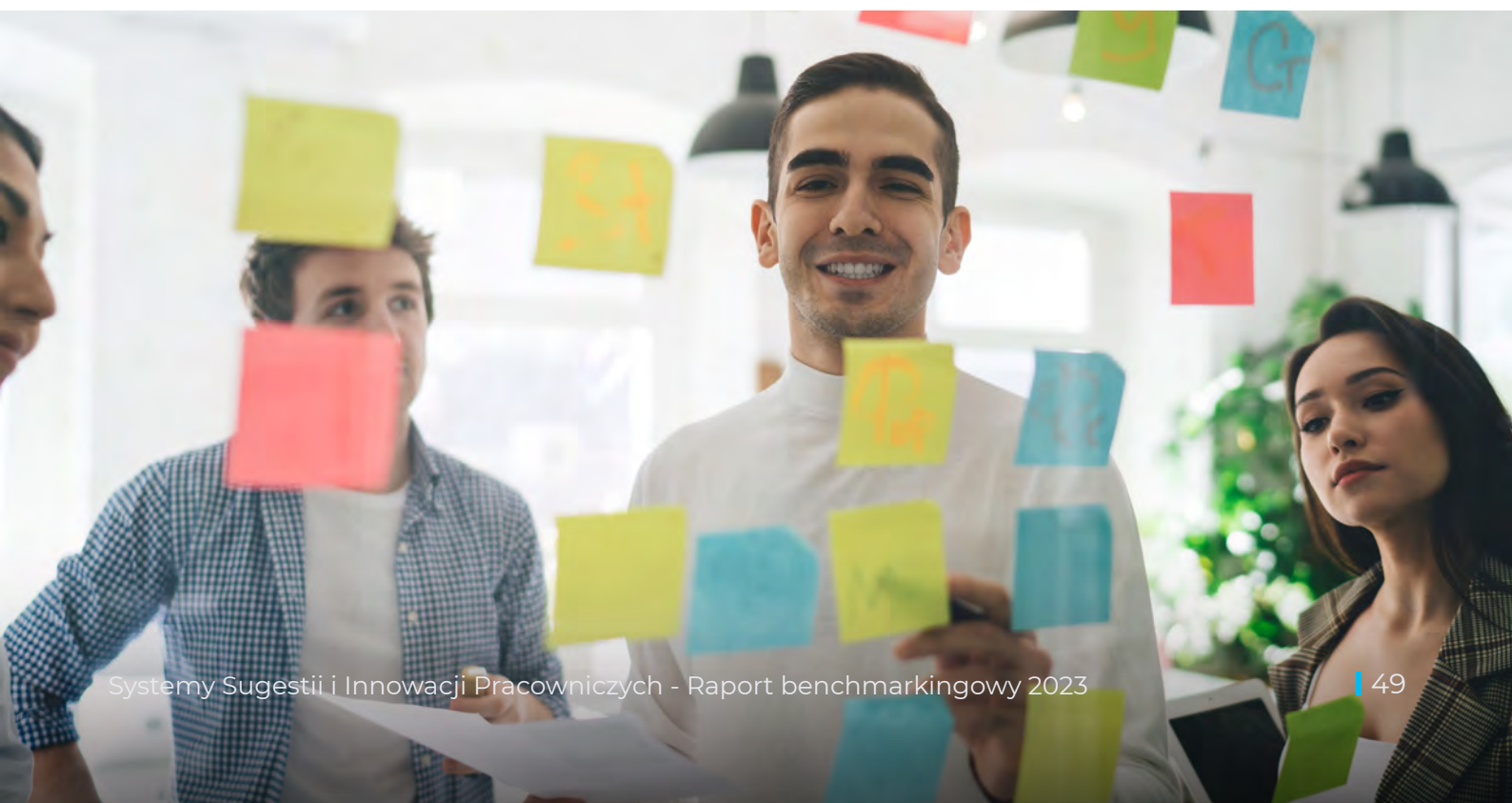
Gdy pomysłów jest dużo, na przykład kilkaset, mogą pojawić się trudności. Warto wtedy otagować je słowami - kluczami i umożliwić sortowanie po procesach lub działach. Ważne jest, aby pomyśleć o tym zawczasu. Tagowanie kilku tysięcy pomysłów zaistniałych w bazie nie należy do przyjemności.

ODPOWIEDZI NA PYTANIE 18

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



rok 2023 rok 2021



Według jakich kryteriów oceniane są sugestie?

Które pomysły mają największe szanse na pozytywną ocenę? Nastąpiły pewne przetasowania w rankingu.

Na pierwszym miejscu nadal są potencjalne oszczędności. Ich znaczenie wzrosło zresztą z 66,5% na prawie 74%. Zaraz za tym jest koszt wdrożenia. Gdyby doliczyć kolejny czynnik - zwrot z inwestycji, w którym zawiera się koszt wdrożenia, to w sumie wychodzi 85,1% badanych przywiązujących do tych czynników dużą wagę.

Na uwagę również zasługują dwa czynniki, które zyskały na znaczeniu: **wpływ na cele strategiczne** (wzrost o 6,2%) oraz **wpływ na satysfakcję i zaangażowanie pracowników** (wzrost o 8,1%). Uwzględnianie celów strategicznych, najczęściej skaskadowanych na procesy, to bardzo dojrzałe i niełatwe w przygotowaniu podejście do oceny pomysłów. To rozwiązanie jak najbardziej godne polecenia. Właśnie tego typu działania pozwalają na skuteczne wspieranie organizacji przez system, co może znacząco przekładać się na potrzebne zaangażowanie managerów.



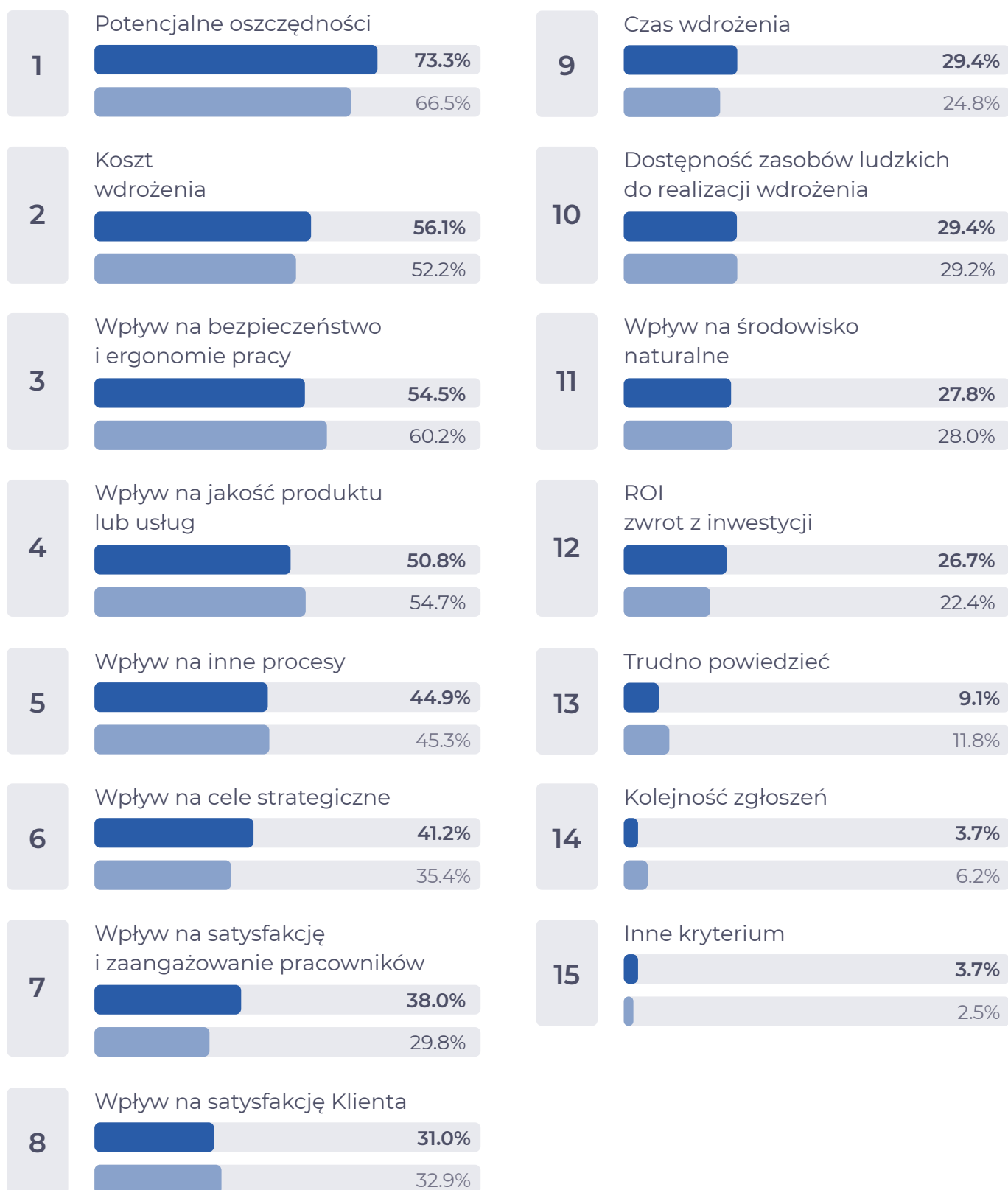
Kryteria oceniania to wielkie pole do popisu dla kreatywności twórców systemu sugestii.

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.

Zwłaszcza gdy cel miesiąca ogłaszamy z nienacką, mamy wówczas system z suspensem! Wszyscy czekają na ogłoszenie celu miesiąca. Można wreszcie doceniać pomysły zespołowe albo zgłaszane przez przedstawicieli różnych działów. Takie pomysły nagradza się zwykle w specjalnej formie np. wspólnego wyjścia na kręgle. Dzięki temu powodujemy wzmocnienie więzi w firmie i zasypywanie rowów mariańskich pomiędzy działowymi silosami. Sky is the limit!

Według jakich kryteriów oceniane są sugestie?



■ rok 2023
 ■ rok 2021

Czy pomysły i sugestie są przeliczane na oszczędności finansowe?

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

Aby pogłębić zagadnienie, zapytaliśmy wprost o przeliczanie oszczędności generowanych przez pomysły systemu sugestii. Odpowiedzi są podobne do tych z poprzedniego badania i jak widać **tylko 21,6% badanych przelicza wszystko**. Aż 47,9% odpowiedziało, że robi to tylko w wybranych kategoriach. Zwykle oznacza to kategorie możliwe do przeliczenia na czas lub wydajność. Pozostałe kategorie pomysłów np. BHP czy wzrost satysfakcji są trudno przeliczalne, a więc zwykle podlegają ocenie eksperckiej lub wyłączane są z systemu ocen. Tu także widać, że około 30% odpowiadających, nie potrafi wskazać systemu przeliczania sugestii na oszczędności.



■ rok 2023 ■ rok 2021

Kto najczęściej jest odpowiedzialny za wdrożenie pomysłu lub sugestii?

Nie sposób jest inaczej podsumować wyników powyższego pytania, jak słowami: “to zależy”. W niemal każdej organizacji wdrożeniami zajmują się **pracownicy i ich przełożeni**.

Wdrożenia inwestycyjne trafiają do managerów. Wiele firm ma do tego specjalną komórkę.

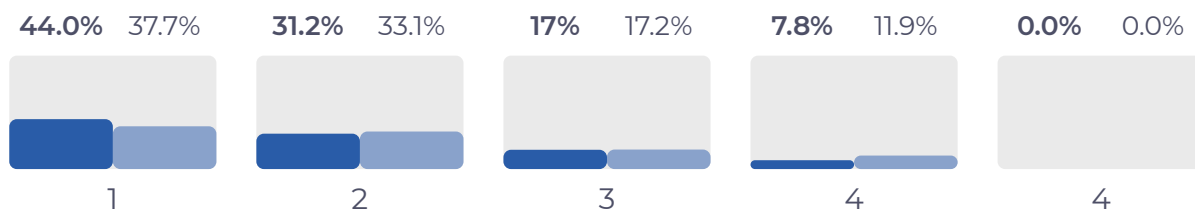
Ciekawe, że odpowiedź na to pytanie zależy od tego, która z zapytanych grup odpowiada.

Pracownicy odpowiadają, że to oni są głównymi wdrożeniowcami (43% jest ich zasługą), ale Manager/ Dyrektor widzi siebie, jako odpowiedzialnego za większość (69,2% wdrożeń), zaś pracownicy według jego wizji odpowiadają zaledwie za 7%.

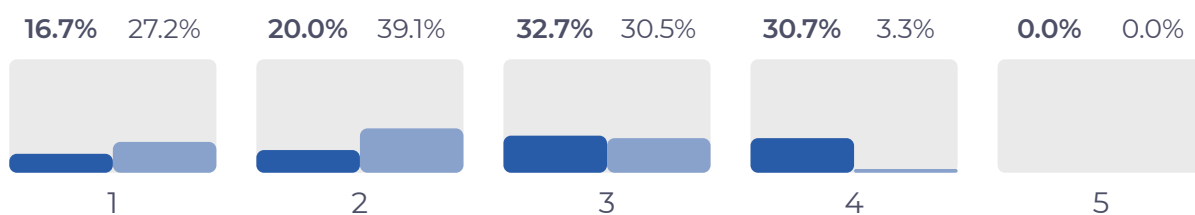
Najlepszym i najbardziej zaangażowanym wdrażającym jest zwykle autor pomysłu. Dlaczego więc z tego nie korzystać? Są jednak wdrożenia większe, kosztowne lub wymagające współpracy w innych działach. Wówczas w naturalny sposób odpowiedzialny staje się **dedykowany zespół**. Alternatywą jest powierzenie odpowiedzialności przełożonemu pomysłodawcy. Zależy to prawdopodobnie od tego, jak duże uprawnienia wiążą się w danej firmie z funkcją przełożonego.

Najlepszym i najbardziej zaangażowanym wdrażającym jest zwykle **autor pomysłu**.

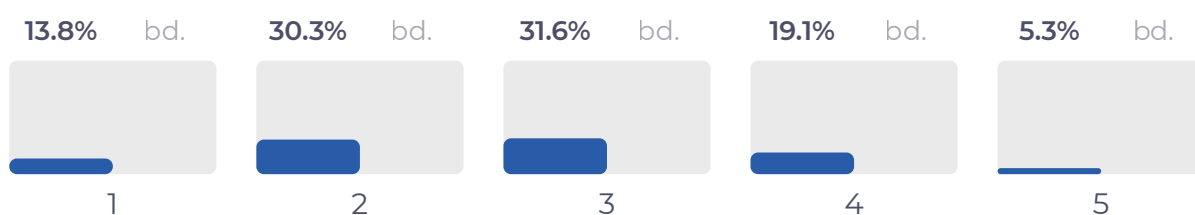
Pracownik zgłaszający sugestię



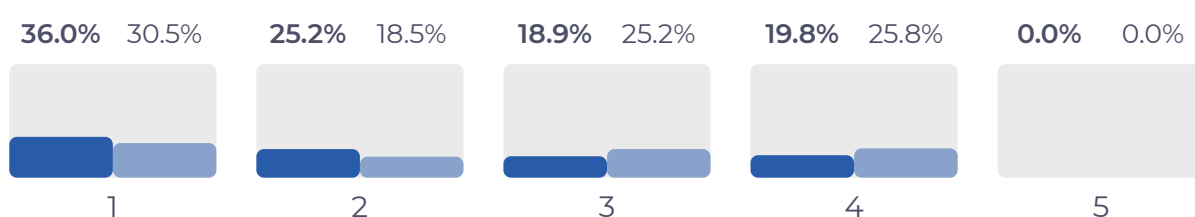
Bezpośredni przełożony osoby zgłaszającej



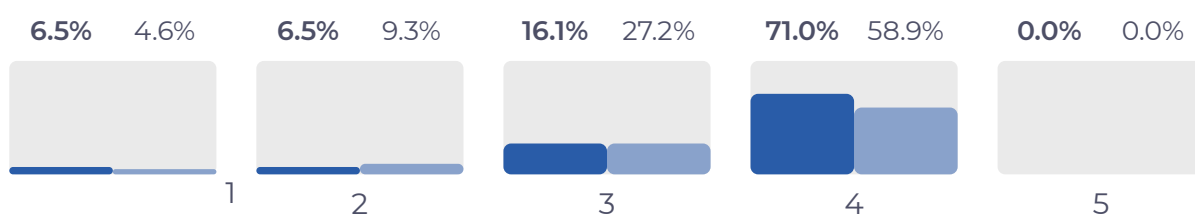
Pracownik wskazany przez przełożonego



Dedykowany zespół



Dyrektor lub manager



■ rok 2023 ■ rok 2021

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

Spotkania z pracownikami i komunikacja wewnętrzna nadal są na czele listy.

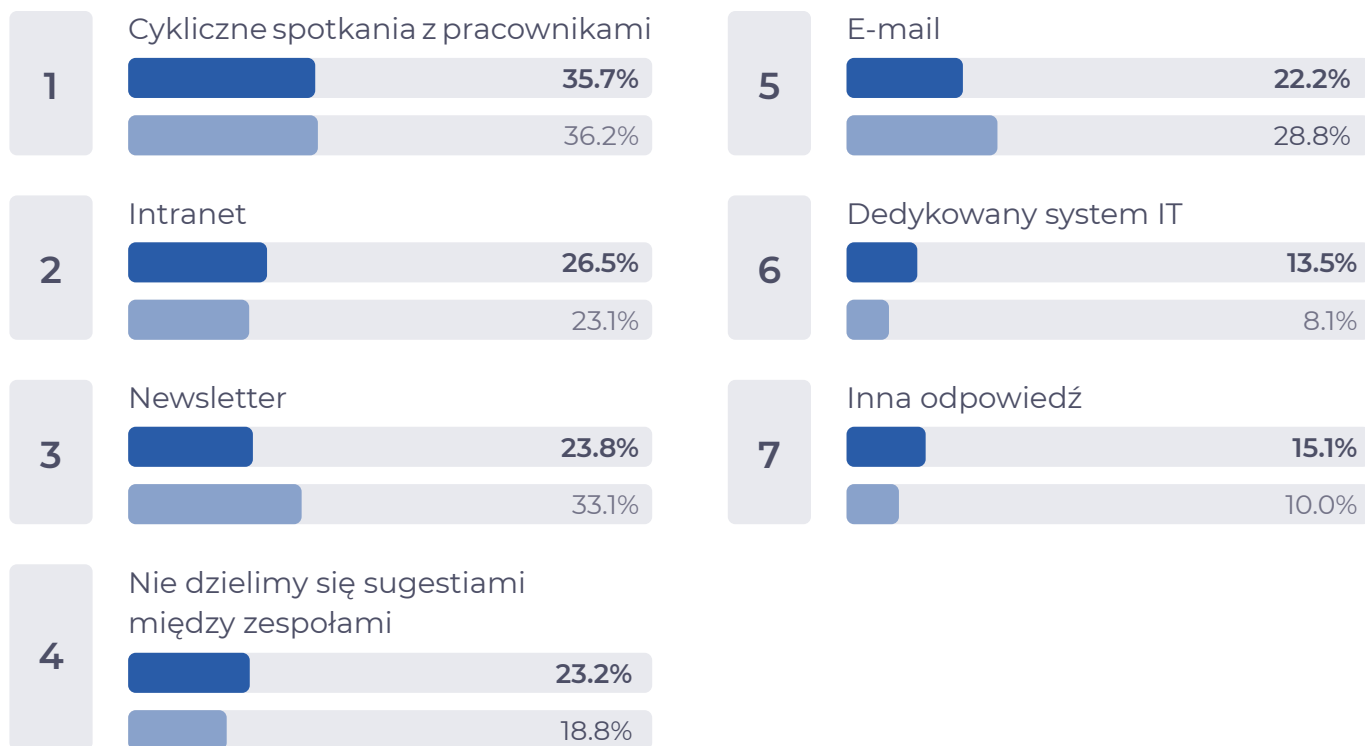
Ciągle najpopularniejsze są cykliczne **spotkania z pracownikami**, aczkolwiek ich rola nie rośnie. Natomiast od 2021 roku spadła rola newsletterów aż o ponad 9%. Wzrosła za to nieznacznie ilość odpowiedzi: nie dzielimy się między zespołami.

Wykorzystanie wielu różnych kanałów pozwala skuteczniej docierać do odbiorców.

Co czwarta firma nie dzieli się wdrożeniami. Takich firm jest niestety o 7% więcej, niż 2 lata temu. To kolejny przejaw kulejącej komunikacji wewnętrznej, o której wspominaliśmy powyżej, jako o procesie trwającym przez cały okres istnienia systemu sugestii, a nie jako o „pojedynczym strzale” odpalonym w czasie jego uruchamiania.



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



rok 2023 rok 2021



PYTANIE 23

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

Aż 72,2% systemów nie jest powiązanych z takimi celami. Niestety ten poziom utrzymuje się od lat.

Na koniec pochylimy się nad zachęcaniem do angażowania się w system sugestii. Na pytanie, czy pracownicy lub/i managerowie mają wyznaczone cele na liczbę sugestii w roku odpowiedziało 138 osób. Wynik nie zmienił się mocno od ubiegłego badania. **Tylko 27% organizacji ma takie powiązania.**

Wyznaczenie takich wskaźników często jest związane 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 specyficznej kultury japońskich firm, niż efekt wskaźnika ilości pomysłów na pracownika.



Jakie cele mają wyznaczone managerowie na zgłaszanie sugestii?

Przekonajmy się, ile zgłoszonych pomysłów managerowie planują w roku.

Prawie połowa firm nie wyznacza celów managerom. Tam, gdzie ma to miejsce - najczęściej jest to 6-12 pomysłów na rok. Ten poziom utrzymuje się od lat. Wyznaczenie takich wskaźników często powiązane jest bowiem z obowiązkowym zgłaszaniem określonej liczby pomysłów i egzekwowaniem tegoż 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.



■ rok 2023 ■ rok 2021

PYTANIE 25

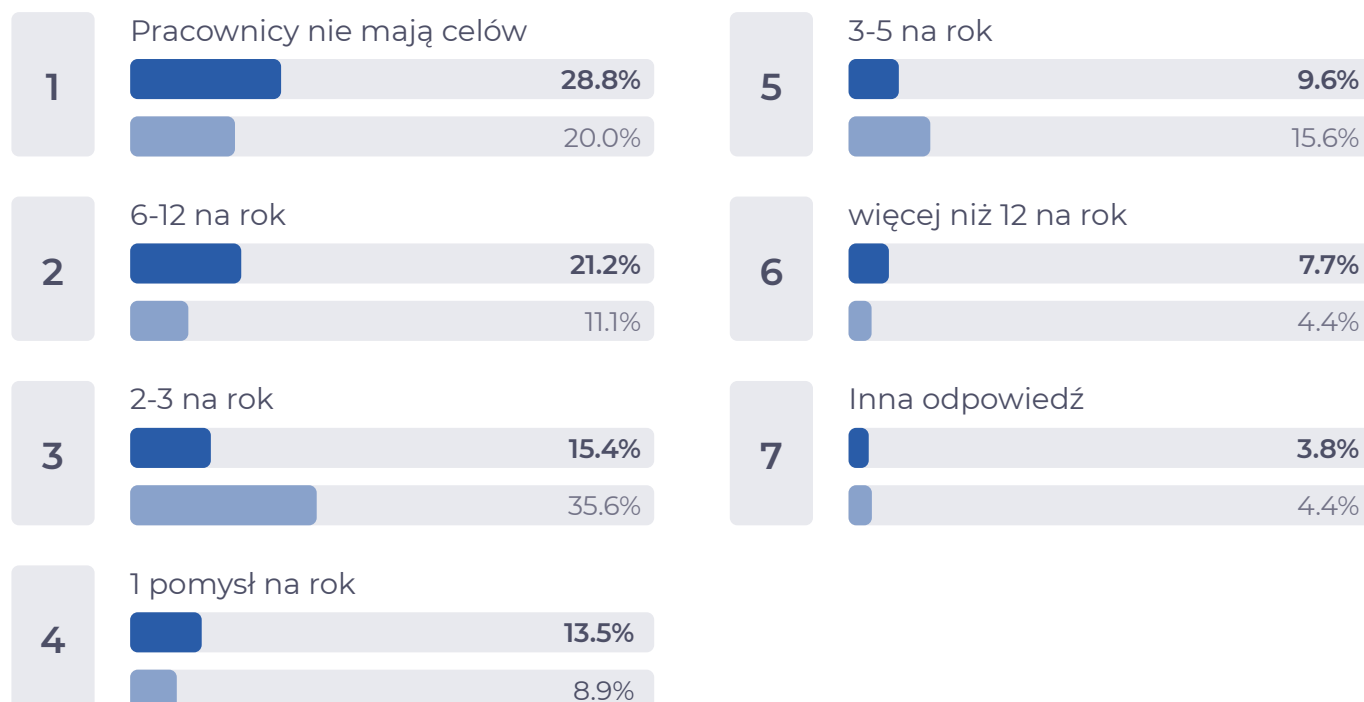
Jakie cele mają wyznaczone pracownicy na zgłaszanie sugestii?

A teraz przyjrzyjmy się celom ilościowym stawianym pracownikom.

Niespełna co trzeci pracownik nie ma wyznaczonych celów. Tam, gdzie ma to miejsce, co piąta firma ustala od 6 do 12 zgłoszeń na rok, a co ósma firma - od 2 do 3 rocznie.

Okazuje się, że pracownicy są bardziej "owskaźnikowani" niż managerowie.

Jest to logiczne, zwłaszcza, że część systemów sugestii w ogóle wyłącza z niego kadrę zarządzającą. Przekierowuje jej siły do wspomagania zgłoszeń pracowniczych. Czynią tak zwłaszcza firmy, które w systemach pomysłów bardziej widzą sposób na aktywizowanie pracowników, niż realizację celów biznesowych.



rok 2023 rok 2021

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.

Sytuacja niestety nie poprawiła się. Z 17% do 22% wzrosła liczba firm, które tego nie mierzą. Tam, gdzie dane udało się pozyskać – czas odpowiedzi się wydłuża. Najczęściej trwa od 2 tygodni do miesiąca (19% badanych). Czas akceptowany przez pracowników, czyli 7 do 14 dni, to niestety tylko 19% badanych firm. Czas 1-3 dni jest dość rzadki. 3 lata temu osiągało go 12,5% firm, teraz tylko 9%. Czas dłuższy, niż miesiąc częściej za to wymieniają uczestnicy obecnego badania (12%), niż poprzedniego (8%).

Jak zapobiegać trudnościom wymienianym przy okazji wdrażania i utrzymania systemów sugestii?

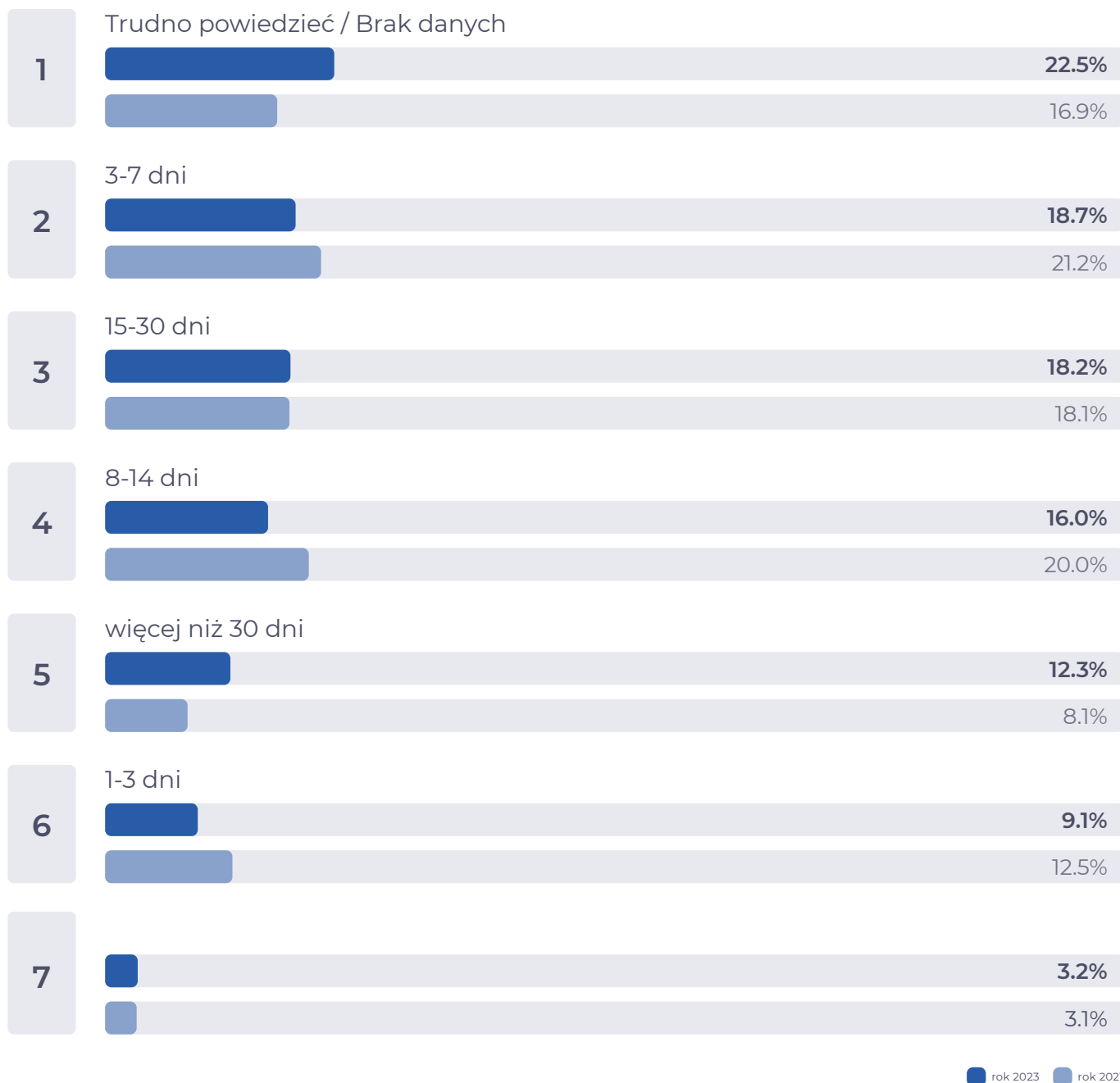
Dokładnie planując przepływ wniosku od momentu, kiedy zgłasza go pracownik aż do podsumowania wdrożonego rozwiązania.

Co trzecia firma rozpatruje wnioski dłużej niż 2 tygodnie.

Dlaczego to tyle trwa?

Długi proces rozpatrywania wniosków najczęściej wynika z tego, że wybraliśmy wąską grupę decydującą o tym, który wniosek zostanie zaakceptowany przez tzw. Komisję. Komisja zatyka się najczęściej po pierwszej fali pomysłów, zgłoszonych w ramach otwieranego i radośnie komunikowanego systemu. Dlaczego komisja się zatyka? Komisja spotyka się raz w tygodniu, a pierwsza fala jest niczym tsunami i zalewa ją. Częstym problemem są też niedokładnie wypełnione wnioski, o które trzeba dopytać, a to wydłuża kolejkę i czas rozpatrywania wniosku.

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



Jakie są stałe rutyny spotkań managerskich w Twojej firmie?

Dobrze organizowane rutynowe spotkania są doskonałą okazją zarówno do zgłaszania, jak i do informowania o pomysłach.

I tu pozytywna niespodzianka: ilość odpowiedzi potwierdzających codzienne boardmeetingi wzrosła o blisko 6%. Organizuje je 62,6% badanych firm. Spadła o 5% ilość firm, które w ogóle takich spotkań nie mają.

Ponad **80% firm** prowadzi spotkania managerskie.



■ rok 2023 ■ rok 2021

Czy w ramach tych rutynowych spotkań omawia się zgłoszone pomysły i sugestie?

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

Niestety, nawet jeśli codzienne spotkania się odbywają, to tylko 20% takich boardmeetingów ma w agendzie rozmowy o pomysłach pracowniczych. I tu sytuacja nie zmieniła się od ostatniego badania. A szkoda. Zwykle na tego typu spotkaniach mówi się problemach i kłopotach. To część większego problemu związanego z tzw. miękkim zarządzaniem.

Wrzucenie w agendę rozmowy o najlepszych pomysłach to okazja do porozmawiania o czymś pozytywnym, a także do docenienia pracowników.

Feedback pozytywny i doceniający ciągle jest pomijany w organizacjach, a powinien równoważyć rozmowy o wyzwaniach.



■ rok 2023 ■ rok 2021

Niespełna 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.

Jak nagradzamy za wdrożone pomysły? Najczęściej, bo w 33% przypadków, wyliczane są zarówno **nagrody finansowe, jak i pozafinansowe**. Tyle samo firm przyznaje wyłącznie nagrody finansowe. Co 4 firma nie przyznaje nagród w ogóle i wreszcie 10% firm wynagradza wyłącznie nagrodami pozafinansowymi.

W porównaniu z wynikami sprzed 3 lat obserwuje się **leciutkie odejście od finansowych systemów** wynagradzania w kierunku pozafinansowych lub braku nagród.

Różnice są dosłownie 2-3 procentowe, więc być może kolejne badanie potwierdzi, czy to trend, czy właściwość tegorocznej grupy badawczej.



■ rok 2023 ■ rok 2021



Jakie nagrody finansowe otrzymują pracownicy?

Sprawdziliśmy wysokość nagród pieniężnych za pomysły pracowników.

W naszym badaniu zdecydowanie **mniej jest systemów przyznających konkretną kwotę za każdą wdrożoną sugestię** (spadek z 57% na 45%). Niewiele firm idzie też w procent oszczędności wygenerowanych dla firmy (11,4%). Być może wynika to z tego, że nie mierzymy korzyści z wdrożenia sugestii. Za tym z kolei kryje się to, że bez dobrego przygotowania wyjściowych przeliczników (koszt godziny pracownika czy koszt godziny postoju linii) takie pomiary bywają czasochłonne i skomplikowane. Najczęściej (45%) idziemy w nagrody miesięczne, kwartalne lub roczne za aktywność w systemie pomysłów pracowniczych.



■ rok 2023 ■ rok 2021

Jakie nagrody pozafinansowe otrzymują pracownicy?

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

W przypadku nagród pozafinansowych, badania wskazują, że najczęściej wymieniane są **bony, karty podarunkowe, dyplomy, certyfikaty, gadżety firmowe i bilety**.

W 8% przypadków występuje również zamiana punktów z firmowej kafeterii na nagrody. Swego czasu popularne było nagradzanie za samo zgłoszenie wniosku. Były to zwykle nagrody symboliczne (firmowy gadżet, przekąska, drobny upominek). Chodziło o zachęcenie do przełamania się, a także o sprawienie, by jak najwięcej pracowników uczyniło pierwszy krok i zgłosiło pomysł. Trzeba przyznać, że początkowo 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, tylko przez pewien okres. Na przykład 4 tygodnie po uruchomieniu systemu. Jeśli dobrze zaplanujemy zasoby do „obrobienia” ławicy, to mamy efekt przełamania a po miesiącu unikamy już dalszej biurokracji.



Nagradzać za pomysły czy nie?

Od dawna wywołuje to 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.

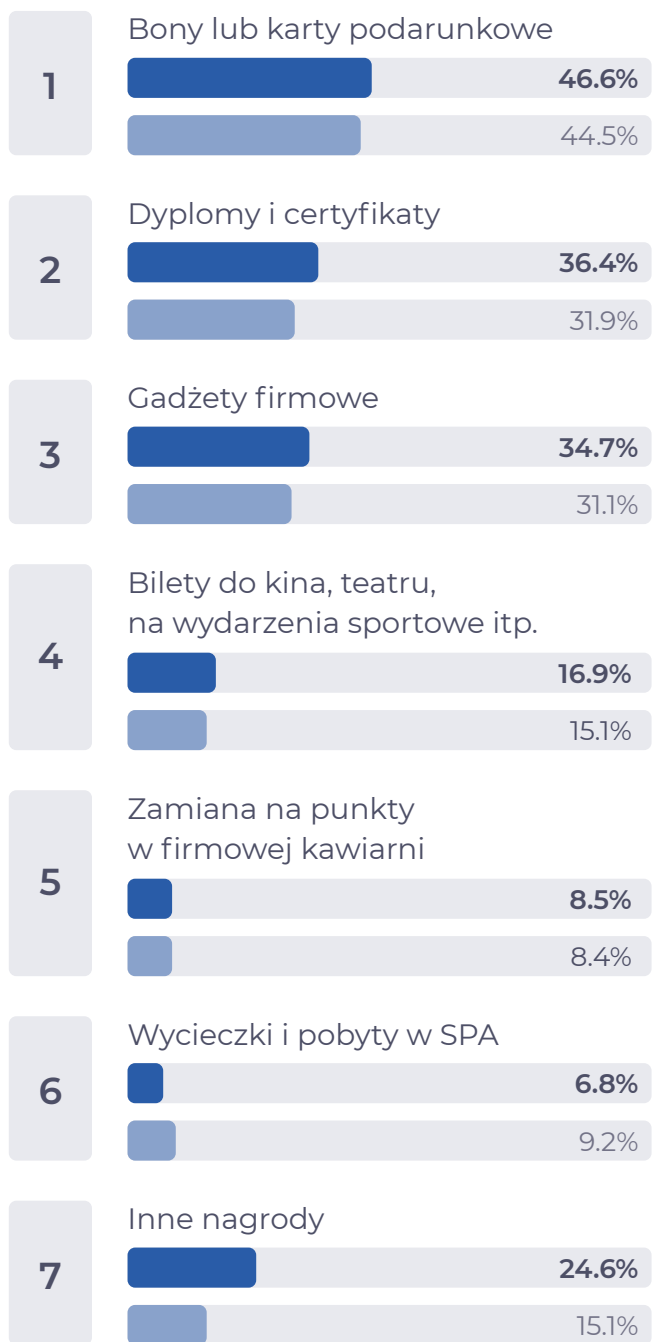
Przeciwnicy nagród materialnych argumentują, że **tworzy to relację transakcyjną**. Taka relacja, oparta na nagrodzie, a nie na autentycznym zaangażowaniu w proces, prowadzi do aktywizowania się wyłącznie pod kątem nagród i pozostawiania pasywnym, gdy tych nagród nie ma.

Coraz częściej dyskutuje się o nowej koncepcji motywacji 3.0 autorstwa Daniela H. Pinka (książka *Drive - Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio Emka). Autor zadaje pytanie, dlaczego ludzie z entuzjazmem udzielają się w organizacjach non-profit czy z zapałem podejmują się zadań, które nie przynoszą im materialnych korzyści? W tym samym czasie pracę, źródło utrzymania, traktują często jako zło konieczne? Zdaniem Pinka decyduje rujnujący wewnętrzną motywację, system nagród i kar.

Metoda kija i marchewki prowadzi donikąd, szczególnie w zawodach wymagających kreatywności i swobody podejmowania decyzji. Na dodatek, kiedy raz wprowadzi się takie zasady, trudno jest sytuację odwrócić. Tymczasem człowiek kierowany wewnętrzną motywacją 3.0, ma naturalne predyspozycje do ułatwiania sobie pracy.

ODPOWIEDZI NA PYTANIE 31

Jakie nagrody pozafinansowe otrzymują pracownicy?



■ rok 2023 ■ rok 2021

Wnioski z badania

Poznaj 13 najważniejszych wniosków z naszego badania.

#1

Firmy mają bardziej sprecyzowane stanowisko co do systemów sugestii. Wzrosła zarówno liczba firm, które system wykorzystują jak i tych, które nie planują uruchamiania systemu.

#2

3 najważniejsze przyczyny uruchamiania systemu dotyczą pracownika - wykorzystania jego potencjału i zwiększenia zaangażowania.

#3

Największe wyzwanie ciągle pozostaje takie samo: 44,1 % odpowiedzi to brak lub niskie zaangażowanie pracowników spowodowane głównie zbyt długim oczekiwaniem na reakcje po zgłoszeniu pomysłu.

#4

Z 17% do 22% wzrosła liczba firm, które nie mierzą czasu udzielania odpowiedzi na zgłoszone pomysły. Czas ten zwykle wynosi od 2 tygodni do miesiąca.

#5

Papierowa forma ciągle rządzi, ale jej rola spadła o 8%. Mamy za to prawie czterokrotny skok z 1,9% aż na 7,5% formuły zgłoszenia w aplikacji zewnętrznej (np. Sherlock Waste, Ideadrop, Viima).



#7

Aż o 11%, w porównaniu z badaniem sprzed 2 lat, wzrosła ilość osób oceniających jako czynnik krytyczny nagrody finansowe dla zgłaszających pomysły.

#6

Krytyczne czynniki dla zapewnienia długoterminowego sukcesu systemu nie zmieniły się: Podobnie jak dwa lata temu, prawie ex aequo są to: stała i transparentna komunikacja zwrotna do pracowników (69,4%) oraz zaangażowanie kierownictwa średniego szczebla (68,4%).

#8

Dla zaangażowania się pracownika w System sugestii, aż o 13 % bardziej, w porównaniu z poprzednim badaniem ważny jest „łatwy, szybki sposób na dodawanie i przeglądanie statusów sugestii”.

#9

Liczba zgłaszanych pomysłów maleje. Aż w 25% firm, zanotowano ich mniej niż 50 od uruchomienia systemu. O 5% zmalała jednak ilość firm gdzie żaden pracownik nie zgłosił pomysłu, co dobrze świadczy o komunikacji towarzyszącej uruchomieniu systemu. Niestety regularność zgłoszeń w dłuższym okresie nie jest zadowalająca.

#10

Średnio 40% zgłaszanych pomysłów jest wdrażanych. To aż 20% mniej, niż kilka lat temu.

#11

W najnowszym badaniu poziom firm, które nie mierzą poziomu oszczędności wzrósł z 35 % do 46%.

#12

Najczęściej wymienianymi korzyściami systemu są, podobnie jak w poprzednich badaniach: usprawnienie procesów (81%) i wzrost satysfakcji pracowników (78%). „Czarnym koniem”, ze wzrostem 9,6%, okazało się podniesienie NPS pracowników.

#13

Szanse na najwyższą ocenę mają nadal pomysły z potencjalnymi oszczędnościami. Ich znaczenie wzrosło zresztą z 66,5% na prawie 74%. Nabraly znaczenia dwa czynniki: wpływ na cele strategiczne (wzrost o 6,2%) oraz wpływ na satysfakcję i zaangażowanie pracowników (wzrost o 8,1%).





System Doskonalenia Firmy