Łukasz Dekier • Adrian Grycuk

PROGRAMY SUGESTII PRACOWNICZYCH

Doświadczenia polskich przedsiębiorstw

SLMP
Stowarzyszenie
Lean Management
Polska

Wrocław 2014

Recenzenci: Marcin Hołda, dr Marek Krasiński, Ewa Łukawska, Grażyna Potwora

Redakcja językowa: Teresa Muś

Skład: Janusz Świnarski

Grafika na pierwszej stronie: Karol Hiller, Kompozycja 215A, 1936, Muzeum Sztuki w Łodzi (domena publiczna)

Niniejsze opracowanie zostało udostępnione na warunkach licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 3.0 Polska (CC BY-SA 3.0-pl).

Może być ono swobodnie i bezpłatnie wykorzystywane, powielane, przekształcane i rozpowszechniane, zarówno w celach komercyjnych, jak i niekomercyjnych, publikowane na stronach www, przechowywane na wszystkich nośnikach cyfrowych etc., bez konieczności uzyskiwania czyjejkolwiek zgody – jedynie pod warunkiem podania nazwisk autorów i dalszego udostępniania ewentualnych utworów zależnych na tej samej licencji co utwór oryginalny (CC BY-SA 3.0-pl).

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/pl/deed.pl

Stowarzyszenie Lean Management Polska

Stowarzyszenie Lean Management Polska (SLMP) powstało w 2014 r. we Wrocławiu. Jego założycielami są osoby z całej Polski o różnych doświadczeniach zawodowych, które wspólnie postanowiły zaangażować się w popularyzowanie *lean management* (szczupłego zarządzania) w Polsce. Jeżeli lubisz współpracować, dzielić się wiedzą z innymi i uważasz *lean* za najbardziej zdroworozsądkową koncepcję zarządzania, którą może wdrożyć każda polska organizacja, to może być także Twoje Stowarzyszenie. Zapraszamy!

www.leanpolska.org

SPIS TREŚCI

1. Od autorów 4
2. O badaniu 5
3. Najważniejsze wyniki badania 5
4. Funkcjonowanie programów sugestii pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach 5
5. Powody wdrożenia programów sugestii 6
6. Obowiązek zgłaszania pomysłów przez pracowników 7
7. Uczestnictwo w programach sugestii 8
8. Ocena pomysłów 9
9. Nagradzanie pomysłodawców 10
10. Odsetek wdrażanych pomysłów 14
11. Korzyści finansowe dla przedsiębiorstw 14
12. Dzielenie się pomysłami z oddziałami 14
13. Ciągłe doskonalenie programów sugestii 15
14. Skuteczny program sugestii: dobre rady 16
15. Informacja o badanych przedsiębiorstwach 19
16. O autorach 21

1. OD AUTORÓW

Według spotykanych w literaturze definicji „pomysł", „sugestia", a potocznie również „kaizen"[1], to zgłoszona przez pracownika propozycja usprawnienia jego miejsca pracy lub innych obszarów i procesów organizacji. W celu zachęcenia pracowników do tego rodzaju aktywności wiele przedsiębiorstw wdraża specjalne rozwiązania organizacyjne w postaci formalnych programów (ang. *employee suggestion schemes/programs*, *idea management systems*, jap. *kaizen teian*)[2]. Zgłaszanie pomysłów najczęściej odbywa się na piśmie lub drogą elektroniczną. Są one następnie oceniane i, jeżeli zostaną uznane za dobre, wdrażane, a pomysłodawcy często otrzymują nagrody. Tego właśnie narzędzia dotyczyło nasze badanie.

Obydwaj mieliśmy już wcześniejsze zawodowe doświadczenia z programami sugestii. Uważamy, że wykorzystywanie pomysłowości i kreatywności pracowników, zwłaszcza tych szeregowych – będących najbliżej procesów, produktów oraz klientów – ma kluczowe znaczenie dla ciągłego doskonalenia. Programy sugestii pracowniczych są jednym z narzędzi, które w tym pomagają. Stanowią źródło cennych innowacji procesowych i organizacyjnych. Przedsiębiorstwom pozwalają ograniczać koszty, a pracownikom uczynić pracę łatwiejszą, ciekawszą i bezpieczniejszą. Dobrze zarządzane uczą, motywują i zwiększają poczucie przynależności do organizacji wśród ich uczestników. Zmniejszają opór pracowników przed zmianami. Niezwykłe w tym narzędziu jest to, że nawet w najlepiej zarządzanej firmie strumień pomysłów nigdy nie wysycha. Zmieniają się bowiem procesy, wytwarzane produkty i świadczone usługi, wymagania klientów, uwarunkowania prawne, stosowane technologie i materiały, wykorzystywane maszyny, dostawcy, a także miejsca wykonywania pracy.

Chcieliśmy, aby informacje zawarte w tym raporcie mogły w jak największym stopniu posłużyć jako *benchmark* dla wszystkich, którzy planują wdrożyć lub udoskonalić programy sugestii w swoich firmach. Badanie zostało przeprowadzone na bardzo interesującej próbie polskich przedsiębiorstw. Ponad 80% z nich posiadała programy sugestii, a ponad 90% wdrażało lub wdrożyło *lean management*. W opracowaniu zostały omówione wszystkie pytania, jakie znalazły się w kwestionariuszu ankiety, jednak najwięcej miejsca poświęciliśmy zagadnieniom w naszej ocenie najistotniejszym: konstrukcji, doskonaleniu oraz utrzymaniu programów sugestii. Szczególnie ciekawe są zwłaszcza odpowiedzi naszych respondentów na dwa pytania otwarte dotyczące dalszego doskonalenia takich programów oraz ich najlepszych rad dotyczących budowania i zarządzania tym narzędziem. Nie chcąc przekroczyć założonej objętości tekstu, zawarliśmy w nim ogólny obraz funkcjonowania programów sugestii w badanych 249 firmach. Kilka wskazówek co do tego, jakie rozwiązania w świetle uzyskanych danych i ich pogłębionej analizy statystycznej wydają się być najskuteczniejsze, postaramy się przedstawić w oddzielnej publikacji.

To opracowanie publikujemy na wolnej licencji CC BY-SA 3.0-pl, dzięki czemu może być one swobodnie i bezpłatnie wykorzystywane przez wszystkich w dowolnym celu. Jest ono również równocześnie publikowane w języku angielskim (*Employee Suggestion Schemes: Experiences of Polish Companies*).

Projekt został zrealizowany dzięki pomocy bardzo wielu osób. Ogromne podziękowania kierujemy w stronę wszystkich uczestników III Otwartej Konferencji Lean w Poznaniu, którzy wypełnili naszą ankietę, a jej organizatorom dziękujemy za umożliwienie przeprowadzenia badania. Dziękujemy także naszym recenzentom i kolegom ze Stowarzyszenia Lean Management Polska za cenne uwagi merytoryczne i redakcyjne.

Oczywiście, za wszystkie możliwe potknięcia w treści raportu odpowiedzialni są wyłącznie jego autorzy. ☺

Zapraszamy do lektury.

Łukasz Dekier
Adrian Grycuk

1 W naszym raporcie te trzy terminy stosujemy wymiennie, chociaż oczywiście nie są one tożsame (na co zwróciło nam uwagę w komentarzach do kwestionariusza ankiety kilkoro uczestników badania). Podobnie jako synonimów używamy także pojęć „organizacja", „firma" oraz „przedsiębiorstwo".

2 Zdaniem niektórych autorów dwa ostatnie podejścia kładą największy nacisk na zaangażowanie w proces doskonalenia organizacji jak największej liczby pracowników, podczas gdy w „tradycyjnym" programie sugestii ważne są uzyskiwane przez firmę oszczędności oraz nagrody dla pomysłodawców. Zobacz np. A. Brophy, *The Financial Times Guide to Lean*, Harlow 2013, s. 112–113; Japan Human Relations Association (red.), *Kaizen Teian 1: Developing Systems for Continuous Improvement Through Employee Suggestions*, Productivity Press, Portland 1997, s. 15–41.

2. O BADANIU

Badanie zostało przeprowadzone wśród uczestników III Otwartej Konferencji Lean, która odbyła się w dniach 9–11 kwietnia 2013 r. na Politechnice Poznańskiej w Poznaniu. W konferencji wzięło udział ponad 1000 uczestników z całej Polski[3].

Kwestionariusz ankiety składał się z 23 pytań, w tym 6 pytań otwartych. Analizę statystyczną przeprowadzono na podstawie 249 otrzymanych ankiet. W pytaniach, w których wystąpiły braki w odpowiedziach, zaznaczaliśmy to w omówieniu danego pytania oraz na wykresach.

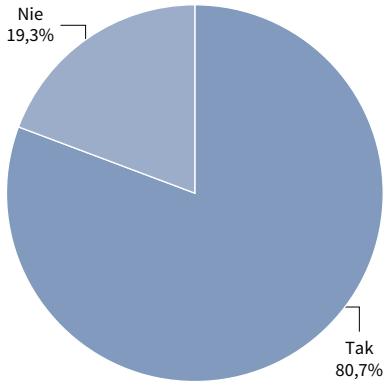
3. NAJWAŻNIEJSZE WYNIKI BADANIA

- Programy sugestii pracowniczych są chętnie wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa zainteresowane koncepcją szczupłego zarządzania – miała je zdecydowana większość (82,8%) badanych firm, które wdrożyły lub były w trakcie wdrażania *lean management.*
- W 2012 r. w programach sugestii uczestniczyło – zgłaszając przynajmniej jeden pomysł – średnio 36,2% zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach.
- W blisko jednej piątej (18,9%) z nich zgłaszanie pomysłów było obowiązkowe. Najczęściej wymagano od pracownika zgłoszenia jednego pomysłu na rok.
- W przedsiębiorstwach, w których zgłaszanie propozycji usprawnień było obowiązkowe, swoje pomysły zgłosiło blisko dwukrotnie więcej pracowników (58%) niż w przedsiębiorstwach, gdzie było to dobrowolne (30,1%).
- W 2012 r. w badanych przedsiębiorstwach na jednego pracownika przypadało średnio 0,65 zgłoszonego pomysłu.
- Pracownicy otrzymywali informację zwrotną na temat przyjęcia lub odrzucenia ich wniosków przeciętnie po 17,1 dnia.
- Zdecydowana większość (85,1%) badanych przedsiębiorstw nagradzała swoich pracowników za zgłaszane pomysły.
- Nagrody rzeczowe stosowała ponad połowa (50,3%) firm, jednak większość z nich łączyła ten rodzaj nagród z nagrodami finansowymi. Najpopularniejszą formą nagród rzeczowych były bony towarowe i karty podarunkowe. Wyłącznie nagrody finansowe stosowało 45% firm.
- Jedynie 12% badanych przedsiębiorstw wybrało sposób nagradzania polegający na wypłacaniu pracownikowi kwoty pieniędzy proporcjonalnie do korzyści uzyskanych w wyniku wdrożenia pomysłu (zwykle wartości oszczędności).
- W 2012 r. badane przedsiębiorstwa wdrożyły 60,2% pomysłów swoich pracowników. Średnia oszacowana wartość oszczędności uzyskanych z wdrożenia jednego pomysłu wyniosła 2171 zł.
- Ponad połowa (52,7%) badanych przedsiębiorstw dzieliła się najlepszymi pomysłami swoich pracowników z oddziałami w Polsce i za granicą.

4. FUNKCJONOWANIE PROGRAMÓW SUGESTII PRACOWNICZYCH W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Na pytanie, czy w ich organizacjach funkcjonują programy sugestii, odpowiedzieli wszyscy respondenci (249). Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że 201 (80,7%) badanych przedsiębiorstw wdrożyło taki program, a nie miało go 48 (19,3%); (wykres 1).

Wykres 1. Funkcjonowanie programów sugestii pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach*

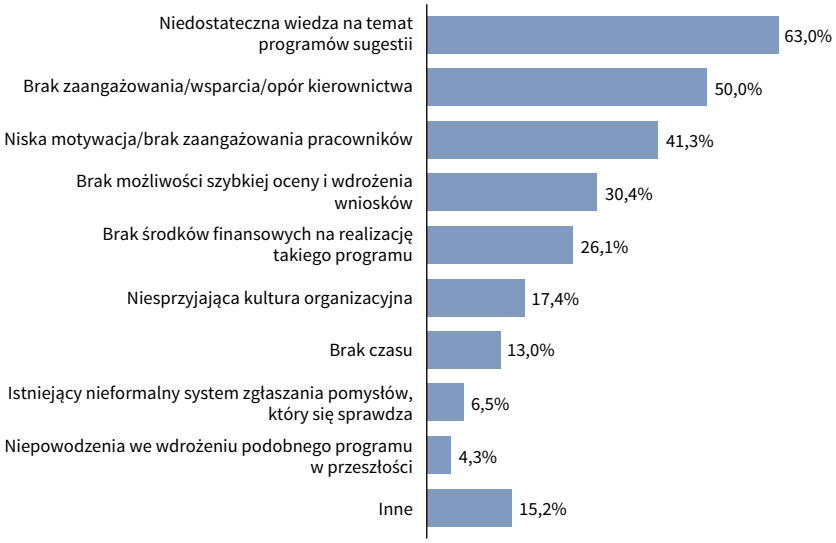


*Źródłem danych wszystkich wykresów i tabel są wyniki przeprowadzonego badania.

Programy sugestii były częściej stosowane w przedsiębiorstwach produkcyjnych (83,9%) niż w usługowych (65,1%). W dniu przeprowadzenia badania we wszystkich

3 Z danych organizatorów konferencji wynika, że 42% jej uczestników pracowało w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego, 19% – dolnośląskiego, 7% – zachodniopomorskiego, po 6% – mazowieckiego oraz śląskiego, 5% – województwa pomorskiego. Pozostałych 16% uczestników reprezentowało przedsiębiorstwa zlokalizowane w innych województwach: *Podsumowanie III Otwartej Konferencji Lean*, Poznań 9–11 kwietnia 2013 r. http://www.konferencjalean.pl/pliki/3konferencja/podsumowanie_III_konferencja.pdf [dostęp: 3 marca 2014].

Wykres 2. Największa trudność we wdrożeniu programu sugestii pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach



badanych firmach programy sugestii funkcjonowały średnio od 4 lat.

Spośród 48 firm, które nie miały programów sugestii, 29 (60,4%) rozważało ich wprowadzenie, 5 (10,4%) nie miało takich planów, natomiast 14 (29,2%) wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć".

Dlaczego to narzędzie nie jest stosowane?

Pracowników przedsiębiorstw, w których nie funkcjonują programy sugestii pracowniczych, poprosiliśmy o określenie, co byłoby największym wyzwaniem lub też sprawiłoby największą trudność we wdrożeniu tego narzędzia w ich organizacjach. Mogli oni wymienić trzy takie powody.

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 46 osób. Za najważniejszą (wskazało ją 63% badanych) przyczynę braku programów sugestii w ich przedsiębiorstwach uznano brak dostatecznej wiedzy na temat tego narzędzia, przede wszystkim skonstruowania jego zasad i wdrożenia go w taki sposób, aby było ono skuteczne. Na kolejnych miejscach znalazły się: brak zaangażowania i wsparcia dla takiego pomysłu, jak również opór dla propozycji wdrożenia takiego narzędzia, napotykany ze strony członków kierownictwa (50%). Większość respondentów wskazywała tutaj najwyższe kierownictwo, jednak pojedyncze głosy dotyczyły także kierowników średniego szczebla. Na kolejnym miejscu znalazły się: niska motywacja i brak zainteresowania pracowników zgłaszaniem pomysłów (41,3%).

Odpowiedzi przedstawiono na wykresie 2.

Co ciekawe, w tej grupie 46 przedsiębiorstw znalazły się dwie firmy, które wycofały się z wdrożonych programów sugestii. W pierwszej z nich powodem takiej decyzji był fakt, że pracownicy starali się zgłaszać wszystkie propozycje dotyczące usprawnienia ich pracy wyłącznie za pośrednictwem programu, oczekując w zamian nagrody. Oczekiwali oni także stałego zwiększenia puli i wysokości nagród. W drugim przedsiębiorstwie zrezygnowano z programu, gdyż tylko niewielki procent zgłoszeń stanowiły propozycje usprawnień, natomiast większość zawierała skargi na inżynierów i kierownictwo.

5. POWODY WDROŻENIA PROGRAMÓW SUGESTII

Poprosiliśmy naszych respondentów o wskazanie trzech najważniejszych powodów, dla których w ich przedsiębiorstwach został wdrożony program sugestii pracowniczych. Na to pytanie odpowiedziały 172 osoby.

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że najważniejszym (wskazało go 55,8% badanych) powodem wdrożenia tego narzędzia była chęć doskonalenia przedsiębiorstwa, przede wszystkim poprzez usprawnianie procesów, poprawę organizacji pracy, ograniczenie wszystkich ośmiu rodzajów marnotrawstwa (*mudy*), skrócenie czasu realizacji zamówień klientów oraz ograniczenie liczby pojawiających się problemów technicznych (wzmocnienie TPM). Na drugim miejscu znalazła się chęć szerszego lub silniejszego zaangażowania pracowników w doskonalenie przedsiębiorstwa (54,1%). Na trzecim – uzyskanie oszczędności, ograniczenie kosztów lub uniknięcie wydatków (37,8%).

Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na wykresie 3.

Wśród odpowiedzi, które zaliczyliśmy do kategorii „Inne", znalazły się takie powody jak: zainspirowanie się funkcjonowaniem programu sugestii w innych firmach (w tym konkurencyjnych), wzmocnienie przyznawanymi nagrodami istniejącego systemu motywacyjnego, stworzenie pracownikom ciekawszego środowiska pracy, a także zwiększenie zadowolenia klientów i wielkości sprzedaży. W dwóch badanych firmach program został wprowadzony na prośbę samych pracowników, a jeden z respondentów napisał, że uruchomienie programu sugestii było jednym z wymogów otrzymania certyfikatu TS.

Wykres 3. Powody wdrożenia programów sugestii pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach

W ocenie respondentów pracownicy ich przedsiębiorstw są raczej zadowoleni z funkcjonujących w nich programów sugestii. W skali od 1 do 7, gdzie 1 oznaczało „bardzo niezadowoleni", a 7 – „bardzo zadowoleni", średnia odpowiedzi wyniosła 4,15. Pracownicy firm produkcyjnych byli przy tym bardziej zadowoleni ze swoich programów (średnia 4,27) niż ich koledzy z firm usługowych (3,46).

6. OBOWIĄZEK ZGŁASZANIA POMYSŁÓW PRZEZ PRACOWNIKÓW

Na pytanie, czy w przedsiębiorstwie istnieje obowiązek zgłaszania przez pracowników określonej liczby pomysłów, twierdząco odpowiedziało 18,9% respondentów zatrudnionych w firmach, które wdrożyły programy sugestii, przecząco – 75,1%, a 6% nie wybrało żadnej odpowiedzi (wykres 4).

Szczegółowej odpowiedzi na dodatkowe pytanie, ile pomysłów rocznie powinien zgłosić pracownik, udzieliło 31 (z 38) respondentów zatrudnionych w firmach, w których istniał taki obowiązek.

Rozkład ich odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 1.

Jak widać z przedstawionych danych, od pracowników najczęściej wymagane było zgłoszenie jednego pomysłu w ciągu roku. Największa wymagana liczba pomysłów (12) dotyczyła określonej grupy pracowników działu technicznego (mechaników). Dwóch respondentów zaznaczyło, że obowiązek zgłaszania pomysłów nie dotyczył wszystkich pracowników firmy, a jeden, że pracownicy w jego przedsiębiorstwie mogli zgłosić albo trzy pomysły o mniejszej wartości, albo jeden duży.

Wykres 4. Obowiązek zgłaszania przez pracownika pomysłów w badanych przedsiębiorstwach

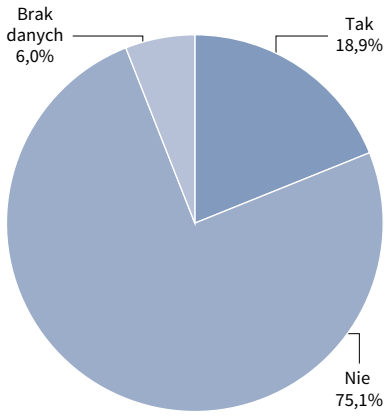


Tabela 1. Liczba pomysłów, które powinien zgłosić pracownik w ciągu roku

	Odesetek wskazań [w %]
Jeden pomysł	35,5
Dwa pomysły	16,1
Trzy pomysły*	9,7
Cztery pomysły	6,5
Sześć pomysłów	3,2
Dwanaście pomysłów**	3,2
Liczba pomysłów jest wyznaczana na zespół pracowników (linia produkcyjna, dział)	12,9
Liczba pomysłów jest ustalana indywidualnie dla każdego pracownika	6,5
Liczba pomysłów jest przypisana do stanowiska, na którym pracuje pracownik	6,5

* W przypadku pracowników administracji mogły być zastąpione jednym *kaizenem* o dużej wartości (1 odpowiedź)

** Wyłącznie mechanicy.

7. UCZESTNICTWO W PROGRAMACH SUGESTII

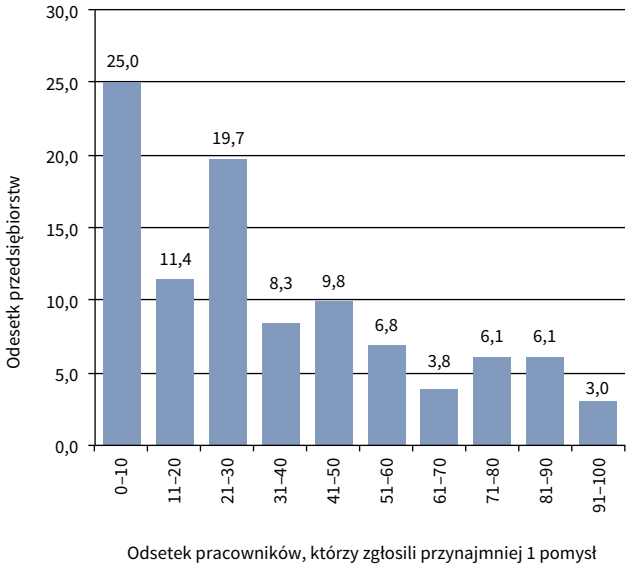
W 1990 r. w Stanach Zjednoczonych ukazała się książka Yuzo Yasudy poświęcona programowi sugestii w Toyocie pod wiele mówiącym tytułem *40 lat, 20 milionów pomysłów*[4]. Byliśmy ciekawi, jak w porównaniu z Toyotą wypadają polskie przedsiębiorstwa.

Na pytanie o liczbę pomysłów zgłoszonych w 2012 r. przez pracowników w ich firmach odpowiedzi udzieliło 148 respondentów. Ogółem 123 494 pracowników zatrudnionych w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach zgłosiło 80 207 sugestii, czyli na jednego pracownika przypadało średnio 0,65 zgłoszonego pomysłu. W firmach, w których zgłaszanie sugestii było obowiązkowe, wpływało ich średnio dwukrotnie więcej niż w przedsiębiorstwach, w których było to dobrowolne. Jeszcze większa różnica istniała pomiędzy przedsiębiorstwami produkcyjnymi i usługowymi. W tych pierwszych w 2012 r. zgłoszono średnio 0,74 pomysłu na jednego pracownika, podczas gdy w tych drugich – tylko 0,12.

W ankiecie zapytaliśmy także, jaki odsetek pracowników zgłosił w 2012 r. przynajmniej jeden pomysł usprawnienia. Z uzyskanych od 132 respondentów odpowiedzi wynika, że w badanych przedsiębiorstwach w programach sugestii uczestniczyło średnio 36,2% pracowników. Występowały tutaj jednak znaczne różnice pomiędzy firmami. W co czwartej z nich w programie było aktywne nie więcej niż 10% załogi. Jednocześnie były i takie przedsiębiorstwa, w których przynajmniej jedną propozycję usprawnień zgłosiło ponad 90% pracowników (wykres 5).

W przedsiębiorstwach, w których zgłaszanie propozycji usprawnień było obowiązkowe, swoje pomysły zgłosiło blisko dwukrotnie więcej pracowników (58%) niż w przedsiębiorstwach, gdzie było to dobrowolne (30,1%). Jednak tylko dwóch respondentów pracujących w przedsiębiorstwach należących do tej pierwszej grupy wskazało, że pomysły zgłosiło 100% członków załogi. Można z tego wnioskować, że przedsiębiorstwa dość liberalnie podchodziły do obowiązku zgłaszania sugestii i był to często tzw. obowiązek miękki. Z komentarzy respondentów wynika, że aktywność w programie sugestii była jednym z elementów oceny okresowej, od której zależały wysokość oraz otrzymanie nagród, premii, a także awansu[5]. Udział w programie był jednym z kilku lub nawet kilkunastu obszarów ocenianych podczas oceny okresowej, przez co nie wszyscy pracownicy musieli dążyć do tego, żeby się z niego wywiązać. Innym powodem sytuacji, że w badanych przedsiębiorstwach, które wprowadziły obowiązek zgłaszania pomysłów, liczba pomysłodawców była mniejsza niż liczba zatrudnionych, mógł być fakt, że w przypadku wyznaczania liczby *kaizenów* na zespół (zob. tabela 1), taki obowiązek mógł być spełniony dzięki pomysłom zgłaszanym przez mniejszą liczbę, za to bardzo aktywnych pracowników.

Wykres 5. Rozkład badanych przedsiębiorstw pod względem aktywności ich pracowników w programach sugestii w 2012 r. (w %)



Motywacja do zgłaszania propozycji usprawnień

W ankiecie poprosiliśmy o opisanie trzech czynników, które najbardziej motywują pracowników do zgłaszania *kaizenów*.

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 184 osób. W ich ocenie czynnikiem, który najskuteczniej (wymieniło go 80,4% badanych) motywował pracowników do zgłaszania propozycji usprawnień, były nagrody. Na kolejnych miejscach znalazły się: możliwość poprawy warunków pracy (58,7%), zaangażowanie się kierownictwa w utrzymanie programu (przede wszystkim przez zachęcanie pracowników do zgłaszania pomysłów, 34,8%) oraz przemyślany i dobrze zarządzany program sugestii (20,1%).

Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.

4 Yuzo Yasuda, *40 Years, 20 Million Ideas: The Toyota Suggestion System*, Productivity Press, Cambridge 1990.

5 Motywacja mogła mieć również charakter negatywny. Jeden z respondentów napisał, że w przypadku niezgłoszenia przez pracownika wymaganej ilości pomysłów, następowało zmniejszenie należnej mu premii.

Tabela 2. Czynniki motywujące pracowników do zgłaszania pomysłów

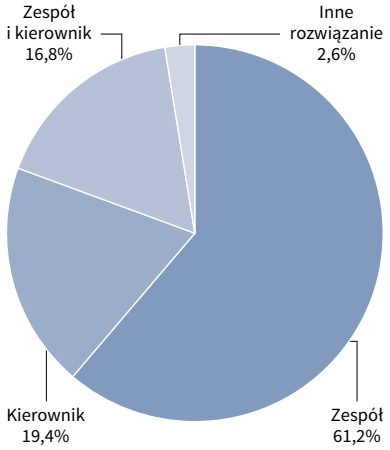
	Odsetek wskazań [w %]
Nagrody za zgłaszane wnioski	80,4
Poprawa warunków pracy	58,7
Zaangażowanie się kierownictwa w utrzymanie programu/zachęcanie, motywowanie i wyrażanie uznania przez przełożonych	34,8
Przemyślany i dobrze zarządzany program sugestii	20,1
Chęć usprawnienia procesów w organizacji	19,6
Uznanie ze strony kolegów/chęć wyróżnienia się	14,1
Satysfakcja, że pomysł zostanie wdrożony/ duma z jego efektu	13,0
Pozytywny wpływ na ocenę okresową (premia, podwyżka, awans)	9,2
Samorealizacja/możliwość dowiedzenia się lub nauczenia czegoś nowego	8,7
Dobra atmosfera w pracy	3,3
Możliwość udziału w realizacji zgłoszonego pomysłu	2,7
Wprowadzony w przedsiębiorstwie obowiązek zgłaszania pomysłów	2,2
Dobro firmy	1,6
Rywalizacja z innymi oddziałami przedsiębiorstwa	0,5
Inne powody (m.in. możliwość urozmaicenia pracy lub skuteczniejszego wpływania na poziom satysfakcji klienta)	3,3

8. OCENA POMYSŁÓW

W 61,2% badanych przedsiębiorstw pomysły zgłaszane przez pracowników oceniał specjalny zespół, w 19,4% – kierownik obszaru, w którym pomysł miał zostać wdrożony, 16,8% stosowało ocenę dwustopniową (przez zespół i kierownika), a 2,6% wybrało inne rozwiązanie (wykres 6).

Z komentarzy do tego pytania wynika, że badane przedsiębiorstwa stosowały w procesie oceny wiele różnych rozwiązań organizacyjnych. W przypadku oceny przez kierownika w ewaluacji pomysłu czasami uczestniczyły dwie osoby: jako pierwszy oceniał wniosek bezpośredni przełożony pracownika, a następnie – jeżeli wynik tej oceny był pozytywny – kierownik obszaru, w którym wniosek miałby zostać wdrożony.

Wykres 6. Podmiot oceniający zgłaszane pomysły w badanych przedsiębiorstwach



W procesie oceny przez kierownika i zespół w większości przedsiębiorstw pomysł przechodził „kontrolę wstępną" przez kierownika, a następnie oceniał go zespół. W przypadku odwrotnej kolejności przeprowadzenia oceny (tj. najpierw zespół, a potem kierownik) często zespołem weryfikującym pomysł byli liderzy oraz grupa pracowników danego obszaru, którzy bezpośrednio w *gemba* oceniali, czy dany pomysł usprawniłby ich pracę.

W niektórych przedsiębiorstwach sposób rozpatrywania wniosku zależał od tego, czego dotyczył pomysł. Kierownicy często samodzielnie rozpatrywali pomysły drobne oraz takie, które miały zostać wdrożone w obszarach, za które byli odpowiedzialni (np. dotyczyły one pojedynczego stanowiska lub grupy podobnych stanowisk pracy, gniazda produkcyjnego lub linii produkcyjnej). Jeżeli natomiast *kaizen* dotyczył kilku obszarów organizacji, w sposób istotny wpływał na proces lub wymagał poniesienia dodatkowych nakładów, wtedy był on rozpatrywany zarówno przez kierownika, jak i przez zespół.

Jeden z naszych respondentów napisał, że pomysły pracowników w jego firmie oceniał prezes firmy. Z kolei w innej zespołem oceniającym był zarząd. Najczęściej jednak prezes lub członek zarządu tylko zatwierdzali decyzję zespołu w przypadku konieczności poniesienia przez firmę na realizację pomysłu znacznych wydatków lub też przyznania pomysłodawcy wysokiej nagrody finansowej.

Wśród odpowiedzi, które zaliczyliśmy do kategorii „Inne rozwiązanie", najczęściej wskazywano, że pomysł oceniają zainteresowani pracownicy działu (obszaru), w którym pomysł ma być wdrożony. Przykładem takiego rozwiązania było umieszczanie wniosków na tablicach ogłoszeń lub w intranecie, co pozwalało każdemu pracownikowi na zapoznanie się z nimi i zgłaszanie uwag.

Skład zespołu, sposób i kryteria rozpatrywania wniosków

W ankiecie nie zapytaliśmy bezpośrednio o te trzy zagadnienia, jednak z komentarzy do poprzedniego pytania wynika, że skład oraz liczebność zespołu oceniającego często zależały od rodzaju i złożoności wniosków. Jego członkami byli najczęściej pracownik komórki *lean* (koordynator programu sugestii) i przedstawiciele zainteresowanych działów, a często także specjalista do spraw BHP. Jeden z respondentów napisał, że jeżeli wnioski dotyczyły operacji, w których uczestniczyli dostawcy firmy, oni także byli zapraszani do oceny *kaizenów*.

W procesie oceny niektóre przedsiębiorstwa kwalifikowały pomysły do odpowiednich kategorii (np. A – nowe wdrożenie/innowacyjny pomysł, B – istotna zmiana już funkcjonującego rozwiązania, C – niewielka zmiana). Przyporządkowanie do jednej z nich miało wpływ na wysokość ewentualnej nagrody. Inne firmy stosowały punktowe systemy oceny *kaizenów*, najczęściej przyznając punkty za:

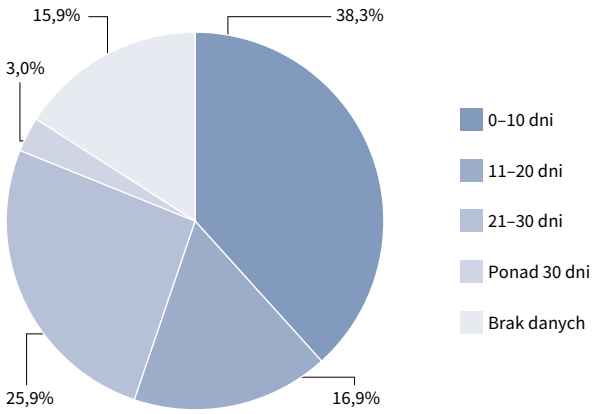
- oszacowaną wielkość oszczędności (m.in. zmniejszenie zużycia surowców, materiałów i mediów),
- poprawę BHP i ergonomii,
- zwiększenie wydajność pracy,
- poprawę jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług,
- poprawę 5S,
- skrócenie czasu realizacji zamówień klienta (ang. *lead time*),
- pozytywny wpływ na środowisko,
- możliwość wdrożenia pomysłu w innych oddziałach.

Niektóre przedsiębiorstwa dodatkowo nadawały przyjętym kryteriom odpowiednie wagi. Ocena końcowa pomysłu zależała od spodziewanych efektów w każdym uwzględnianym w ocenie obszarze oraz tego, ile z tych obszarów dzięki zgłoszonemu pomysłowi udało się usprawnić.

Informacja zwrotna dla pracownika

Na pytanie, po ilu dniach pracownik otrzymuje informację zwrotną o przyjęciu lub odrzuceniu jego pomysłu, odpowiedzi udzieliło 169 respondentów[6]. W reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach okres, jaki zajmuje ocena i przekazanie pracownikowi informacji zwrotnej, wynosił średnio 17,1 dnia. Był to wyłącznie czas rozpatrzenia wniosku i poinformowania pracownika o wyniku oceny (a nie wdrożenia pomysłu). Największa grupa przedsiębiorstw (38,3%) przekazywała pracownikom informację o przyjęciu lub odrzuceniu ich wniosków w terminie do 10 dni (wykres 7).

Wykres 7. Rozkład badanych przedsiębiorstw pod względem czasu potrzebnego na przekazanie pracownikowi informacji zwrotnej o przyjęciu lub odrzuceniu jego pomysłu



Proces rozpatrywania wniosków był szybszy w przedsiębiorstwach usługowych (średnio 13,2 dnia) niż w produkcyjnych (17,8 dnia). Trwał on także wyraźnie krócej w tych przedsiębiorstwach, które nie nagradzały pracowników za zgłaszane pomysły (11,9 dnia), niż w tych, w których pracownicy otrzymywali nagrody (18 dni). Tylko minimalne różnice w szybkości oceny pomysłów występowały natomiast pomiędzy przedsiębiorstwami, w których istniał obowiązek zgłaszania pomysłów przez pracowników (16,3 dnia), a tymi, w których uczestnictwo w programach sugestii było dobrowolne (17,5 dnia).

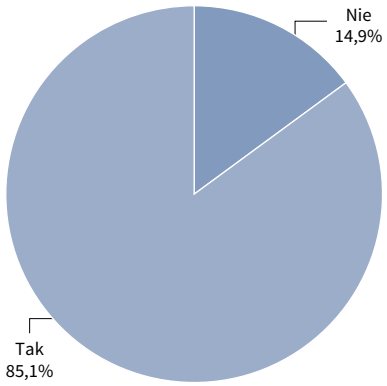
9. NAGRADZANIE POMYSŁODAWCÓW

Jak napisał w swojej klasycznej książce poświęconej programom sugestii Paul I. Slee Smith, nagrody spełniają w nich dwa bardzo ważne cele: są sposobem wynagradzania pracowników za wartościowe pomysły oraz zachęcają pomysłodawców do dalszego uczestnictwa i wspierania

6 Niektórzy respondenci zaznaczali w komentarzu, że podany czas rozpatrywania wniosku był wartością przybliżoną. Zależał on bowiem od stopnia jego złożoności: małe *kaizeny* były rozpatrywane szybciej, natomiast te wymagające np. pogłębionej analizy pod kątem technicznym lub też oszacowania oszczędności bądź nakładów, jakie musiałoby ponieść przedsiębiorstwo na ich wdrożenie, dłużej.

programu[7]. Jak zatem wygląda kwestia nagradzania za *kaizeny* w polskich przedsiębiorstwach? Na pytanie o to, czy pracownicy w ich firmach otrzymują nagrody za zgłaszane pomysły usprawnień, twierdząco odpowiedziało 85,1% naszych respondentów, a przecząco – 14,9% (wykres 8).

Wykres 8. Przyznawanie lub nie nagród za zgłaszane pomysły usprawnień w badanych przedsiębiorstwach



Przedsiębiorstwa produkcyjne znacznie chętniej (89,5%) nagradzały swoich pracowników za zgłaszane pomysły niż przedsiębiorstwa usługowe (57,2%).

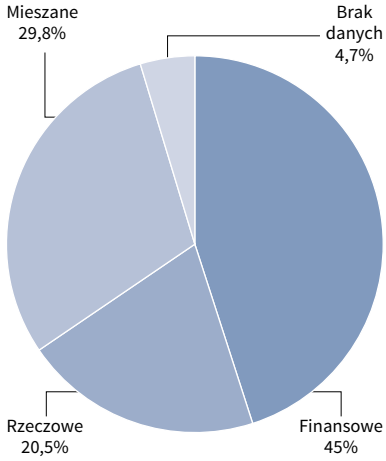
W ankiecie nie zapytaliśmy, czy nagradzane były wszystkie zgłoszone propozycje usprawnień, jednak z komentarzy do tego pytania wynika, że w większości badanych przedsiębiorstw nagrody otrzymywali autorzy pomysłów, które zostały wdrożone. Jednocześnie w niektórych firmach niewielką kwotą pieniędzy (zwykle 10–20 zł) lub symbolicznym punktem (jeżeli stosowany był system punktowy, o czym w dalszej części raportu), nagradzani byli także ci pracownicy, których pomysły nie zyskały akceptacji.

Rodzaje nagród

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że 45% badanych przedsiębiorstw przyznawało za zgłaszane pomysły wyłącznie nagrody finansowe, 20,5% – wyłącznie rzeczowe, natomiast 29,8% stosowało system mieszany (tj. nagrody rzeczowe i finansowe łącznie). Pozostali (4,7%) respondenci napisali, że w ich firmach są stosowane nagrody, jednak nie określili jakie (wykres 9).

7 Paul I. Slee Smith, *How to Set Up and Run Effective Employee Suggestion Schemes* (2nd edition), Kogan Page, London 1989, s. 38.

Wykres 9. Rodzaje nagród przyznawanych za zgłaszane pomysły w badanych przedsiębiorstwach



Nagrody finansowe

Najpopularniejszą formą nagród finansowych była określona kwota pieniędzy przyznawana za zgłoszony pomysł. Takie rozwiązanie wybrało 51,3% wszystkich przedsiębiorstw, które stosowały nagrody finansowe (albo wyłącznie, albo w połączeniu z nagrodami rzeczowymi). Wysokość nagród finansowych, które otrzymywali pomysłodawcy, zależała od oszacowanych korzyści (przede wszystkim oszczędności), jakie ich wdrożenie miało przynieść organizacji. Były to z reguły kwoty w przedziale od 20 zł do 500 zł (brutto lub netto). Tylko kilkoro respondentów wskazało kwoty wyższe (do 10 000 zł).

Drugą najpopularniejszą formą nagród finansowych (28,2%) były nagrody okresowe (miesięczne, kwartalne i roczne). Wysokość takiej nagrody była z góry ustalona, a jej przyznanie miało charakter konkursowy (najlepszy wniosek w danym okresie), co odróżniało ją od omówionych w dalszej części premii (co do zasady uznaniowej). Do tej grupy zaliczyliśmy także nagrody dla pracowników wyróżniających się aktywnością w programach sugestii.

W przypadku nagród kwartalnych i rocznych, zwłaszcza w dużych firmach, nagradzanych było często kilka pomysłów (zwykle w postaci pierwszego, drugiego i trzeciego miejsca). Najwyższa nagroda wskazana przez respondentów w tej kategorii nagród finansowych również wynosiła 10 000 zł.

Nagrody przyznawane za pomysły występowały także (14,5% wskazań) w postaci kwartalnej lub rocznej premii (przez niektórych respondentów określanej jako „bonus"). Często stanowiła ona określony procent miesięcznego wynagrodzenia pracownika.

Na kolejnym miejscu (12,8%) znalazł się system punktowy. Polegał on na tym, że za każde zgłoszone (lub wdrożone) usprawnienie pracownik otrzymywał punkty. Po zgromadzeniu określonej liczby punktów mógł je wymienić na pieniądze. Jeden punkt był najczęściej wyceniany na 10, 15 lub 20 zł. Jak napisało w ankiecie kilkoro respondentów, taki sposób nagradzania przypominał trochę programy lojalnościowe stosowane przez wielkie sieci handlowe lub stacje paliw: motywował on do stałego uczestnictwa w programie, umożliwiając jednocześnie kumulowanie wypłat i otrzymanie większej nagrody.

Na ostatnim miejscu pod względem popularności (12%) znalazły się nagrody, których wysokość stanowiła proporcjonalną część korzyści uzyskanych przez firmę dzięki wdrożonemu pomysłowi. Z reguły ten rodzaj nagrodzenia był stosowany w przypadku pomysłów, które przynosiły duże oszczędności. Większość respondentów określiła jej wartość w przedziale od 5 do 10% rocznych oszczędności (10% była maksymalną wskazaną wysokością).

Rodzaje nagród finansowych stosowanych przez badane firmy przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Rodzaje nagród finansowych dla pracowników uczestniczących w programach sugestii stosowanych w badanych przedsiębiorstwach

	Odsetek wskazań* [w %]
Określona kwota pieniędzy za pomysł	51,3
Nagroda miesięczna, kwartalna lub roczna za najlepszy pomysł	28,2
Premia (bonus)	14,5
Przyznawane punkty, które były wymieniane na pieniądze	12,8
Procent oszczędności uzyskanych z wdrożenia pomysłu	12,0

* Wskazania nie sumują się do 100%, gdyż niektórzy respondenci wymienili więcej niż jeden rodzaj nagrody finansowej.

Nagrody rzeczowe

Najpopularniejszym rodzajem nagród rzeczowych, wskazanych przez 43,2% respondentów, których firmy stosowały tę formę wynagradzania (albo jako jedyną, albo w połączeniu z nagrodami finansowymi), były bony towarowe i karty podarunkowe (dalej: bony). Wartość bonów, które otrzymywali pracownicy za zgłaszane pomysły, wahała się od 100 do 500 zł w przypadku nagród jednorazowych, miesięcznych i kwartalnych oraz 1000 zł i więcej w przypadku nagród rocznych.

Na kolejnych miejscach znalazły się: gadżety firmowe i upominki (25,7%) oraz sprzęt komputerowy, fotograficzny, RTV i AGD (18,9%). Co dziesiąte przedsiębiorstwo (10,8%) stosowało przy przyznawaniu nagród rzeczowych system punktowy: pracownicy za każdy pomysł otrzymywali punkty, które następnie mogli wymieniać na nagrody rzeczowe z przygotowanego przez firmę katalogu, a także na bony.

Rodzaje nagród rzeczowych w badanych firmach przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Rodzaje nagród rzeczowych dla pracowników uczestniczących w programach sugestii stosowanych w badanych przedsiębiorstwach

	Odsetek wskazań* [w %]
Bony towarowe i karty podarunkowe**	43,2
Gadżety firmowe, upominki (m.in. koszulki, czapki, długopisy, breloki, parasole, portfele, kubki, smycze, torby, pendrive'y, kosze produktów spożywczych, wyroby produkowane przez firmę)	25,7
Sprzęt komputerowy, fotograficzny, RTV i AGD (m.in. laptopy, telefony, iPady, iPhony, zestawy DVD, aparaty fotograficzne, telewizory, nawigacje samochodowe, zestawy narzędzi)	18,9
Wycieczki krajowe i zagraniczne (weekendowe i tygodniowe, m.in. sylwestrowe, na narty i do SPA)	17,6
Bilety do kina, do teatru	12,2
Przedmioty wybierane z katalogu nagród	10,8
Bilety na zajęcia i imprezy sportowe (m.in. basen, siłownię, bowling, zawody żużlowe)	8,11
Kolacje w restauracji, wyjścia do pubu	6,8
Sprzęt sportowy i turystyczny	5,4
Paliwo do auta	2,7
Książki	1,4

* Wskazania nie sumują się do 100%, gdyż niektórzy respondenci wymienili więcej niż jeden rodzaj nagród rzeczowych.
** Do tej kategorii zaliczono również doładowania do kart przedpłaconych.

Nagrody rzeczowe o dużej wartości (np. wycieczki) były zwykle przyznawane jako nagrody roczne i kwartalne za najlepsze pomysły lub jako nagrody dla najbardziej aktywnych pomysłodawców. Wycieczki miały charakter

Tabela 5. Przykłady sposobów wynagradzania pracowników uczestniczących w programach sugestii w badanych przedsiębiorstwach

Nagrody rzeczowe	Nagrody finansowe
Za małe pomysły drobne upominki lub bony towarowe o wartości od 50 do 150 zł.	Nagrody kwartalne w wysokości 1000 zł za najlepszy pomysł oraz 500 zł dla najbardziej aktywnego uczestnika programu sugestii. Nagrody roczne w wysokości: 5000 zł, 3000 zł i 1000 zł (odpowiednio: pierwsze, drugie i trzecie miejsce) za najlepsze pomysły oraz jedna nagroda w wysokości 2000 zł dla najbardziej aktywnego uczestnika programu.
Nagrody rzeczowe za wnioski, dla których trudno jest oszacować korzyści finansowe.	W przypadku wniosków, które przynoszą wymierne korzyści, nagrody finansowe uzależnione od wielkości oszacowanych oszczędności: do 1000 zł – nagroda 100 zł, od 1000 do 10 000 zł – nagroda 500 zł, powyżej 10 000 zł – nagroda 1000 zł.
Brak	Za małe usprawnienia 150 zł brutto. Większe projekty wyceniane są indywidualnie. W zależności od oszczędności, jaki *kaizen* może przynieść dla firmy, pracownik może otrzymać do 10 000 zł brutto.
Za każdy wniosek są przyznawane punkty: – 1 pkt za zgłoszenie, – 5 pkt za przyjęcie do realizacji, – 15 pkt za wdrożenie wniosku. Każdy punkt jest wart 2 zł. Po zgromadzeniu określonej liczby punktów pracownik może je wymienić na nagrody rzeczowe z katalogu nagród.	Nagrody kwartalne (3 × 200 zł). Nagrody roczne (3 × 500 zł).
Bilety do kina, drobne upominki oraz bony towarowe o wartości od 50 do 200 zł.	W przypadku pomysłów przynoszących znaczne oszczędności 10% ich oszacowanej wartości.
Za drobne pomysły gadżety z logo programu (kubki, koszulki, długopisy). Za trzy najlepsze pomysły w miesiącu bony o wartości 100–200 zł. Dodatkowo nagrody roczne za najlepsze *kaizeny* – bony o wartości od 1000 do 1500 zł	Brak

nie tylko turystyczny (np. weekend w atrakcyjnej miejscowości w Polsce lub za granicą), ale także kształceniowy i szkoleniowy (np. wyjazdy do zagranicznych fabryk w celu zapoznania się z wdrożonymi tam rozwiązaniami z obszaru zarządzania operacyjnego).

W przypadku niektórych rodzajów nagród ich bezpośrednim beneficjentem były grupy pracowników. Przykładem jest finansowanie przez firmę integracyjnych wyjść do restauracji, pubu oraz na imprezy sportowe.

Czasami z nagród mogły również skorzystać osoby bliskie pracownikowi. Kilkoro respondentów napisało, że bilety do kina i teatru, a także wycieczki były przeznaczone dla dwóch osób. Autor jednej z wypowiedzi wymienił jako jedną z nagród tygodniowy wyjazd w góry dla pracownika wraz z całą rodziną.

Inne nagrody

W ankiecie zapytaliśmy również o inne niż finansowe lub rzeczowe sposoby nagradzania pracowników za zgłaszane *kaizeny*. Respondenci wymienili tutaj m.in.:

- dodatkowy dzień lub dni wolne od pracy,
- możliwość parkowania auta na firmowym parkingu,
- listy z podziękowaniami od najwyższego kierownictwa,
- dyplomy,
- statuetki,
- puchary przechodnie dla najlepszego zespołu.

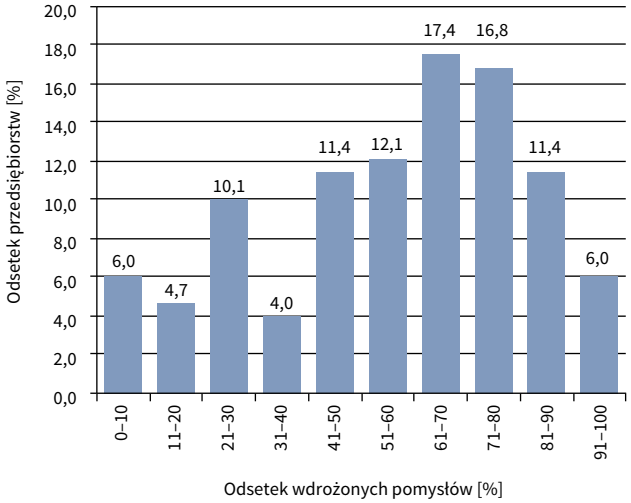
Podsumowując, z badania wynika, że ankietowane przedsiębiorstwa cechowała bardzo duża różnorodność stosowanych rozwiązań, jeżeli chodzi o przyjęte zasady i formy nagradzania pracowników za zgłaszane pomysły. Kilka przykładów opisanych przez uczestników badania prezentujemy w tabeli 5.

10. ODSETEK WDRAŻANYCH POMYSŁÓW

Jak trafnie zauważył w swojej książce poświęconej kulturze *lean* David Mann, korzyści z programów sugestii nie pochodzą z samych sugestii, ale są wynikiem wprowadzanych dzięki nim usprawnień[8]. W ankiecie zapytaliśmy, jaki procent pomysłów zgłoszonych przez pracowników ich firm w 2012 r. został szacunkowo wdrożony.

Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 149 respondentów. Wynika z nich, że w 2012 r. w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach wdrożono średnio 60,2% pomysłów zgłaszanych przez pracowników. Istniały tutaj jednak znaczne różnice pomiędzy firmami (wykres 10).

Wykres 10. Rozkład badanych przedsiębiorstw pod względem odsetka wdrożonych pomysłów zgłoszonych przez ich pracowników w 2012 r.



W przedsiębiorstwach, w których pracownicy byli zobowiązani do zgłaszania pomysłów, wdrażany był większy ich odsetek (65,1%) niż w takich, gdzie uczestnictwo w programie było dobrowolne (58,7%). Odsetek zrealizowanych pomysłów był także nieznacznie wyższy w przedsiębiorstwach produkcyjnych (60,5%) niż usługowych (55,9%).

11. KORZYŚCI FINANSOWE DLA PRZEDSIĘBIORSTW

W ankiecie znalazło się pytanie o szacunkową wartość oszczędności, jakie przyniosły przedsiębiorstwu pomysły zgłoszone przez ich pracowników w 2012 r. Na to pytanie odpowiedziało 42 respondentów. Byli to najczęściej pracownicy dużych firm[9].

Łączna wartość oszczędności osiągniętych w 2012 r. dzięki programom sugestii wyniosła 45 mln 93 tys. zł. W dwóch firmach usługowych oszczędności zostały oszacowane nie kwotowo, ale za pomocą tzw. równowartości pełnych etatów (ang. *full-time equivalent*, FTE). W 15 przedsiębiorstwach roczne oszczędności uzyskane dzięki pomysłom pracowników przekroczyły 1 mln zł.

Średnia wartość oszczędności wynikających z wdrożenia jednego pomysłu wyniosła 2171 zł. Występowały tutaj jednak duże różnice pomiędzy firmami. W przedsiębiorstwach, w których zgłaszanie pomysłów było dla pracowników obowiązkowe, średnia wartość oszczędności uzyskanych z wdrożenia jednego pomysłu była ponaddwukrotnie niższa niż w tych, w których zgłaszanie *kaizenów* było dobrowolne. Biorąc pod uwagę fakt, że w tej pierwszej grupie przedsiębiorstw było zgłaszanych średnio dwukrotnie więcej pomysłów na 1 pracownika niż w drugiej, może to oznaczać, że najłatwiejsze do zauważenia pomysły (przysłowiowe „nisko wiszące owoce", ang. *low-hanging fruits*) zostały już zrealizowane, i, aby wywiązać się z obowiązku, pracownicy zgłaszali także drobne propozycje.

12. DZIELENIE SIĘ POMYSŁAMI Z ODDZIAŁAMI

Jedna z zasad zarządzania programami sugestii mówi, że dobre pomysły powinny zostać wykorzystane nie tylko jak najszybciej, ale także zostać wdrożone we wszystkich miejscach, gdzie mogą przynieść korzyść – zarówno wewnątrz, jak i poza macierzystą organizacją pomysłodawcy.

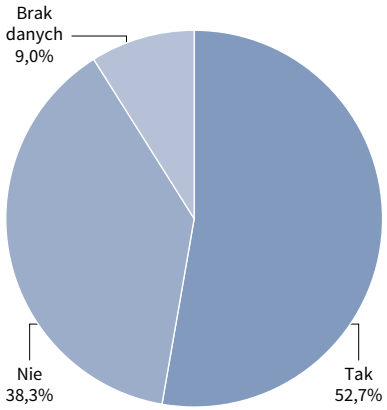
Zapytaliśmy o to naszych respondentów. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że ponad połowa (52,7%) badanych firm dzieliła się najlepszymi pomysłami swoich pracowników z innymi oddziałami w Polsce lub za granicą (wykres 11).

Niektórzy z respondentów, którzy odpowiedzieli przecząco lub nie udzielili odpowiedzi na to pytanie, napisali w komentarzu, że ich firma nie posiada oddziałów, stąd też nie mają możliwości dzielenia się swoimi *kaizenami* z innymi. Można zatem domniemywać, że w przypadku firm wieloodziałowych taka współpraca występuje jeszcze częściej.

8 David Mann, *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions* (1st edition), Productivity Press, New York 2005, s. 143.

9 Osoby, które nie udzieliły odpowiedzi na to pytanie, często dodawały w komentarzu, że korzyści z wdrażanych w ich przedsiębiorstwach pomysłów albo nie były szacowane, albo też podawane kwoty nie uwzględniałyby wszystkich korzyści, gdyż niektóre z nich (np. związane z poprawą poziomu BHP) trudno było przeliczyć na pieniądze.

Wykres 11. Dzielenie się przez badane przedsiębiorstwa pomysłami z oddziałami w Polsce lub za granicą



Wymienianymi sposobami dzielenia się pomysłami były: telekonferencje poświęcone najlepszym praktykom, cykliczne korporacyjne spotkania dedykowane ciągłemu doskonaleniu, rozsyłanie informacji o ciekawych *kaizenach* pocztą elektroniczną, a także publikowanie ich w firmowym intranecie (np. w postaci bazy danych wdrożonych pomysłów). Wynika z tego, że polskie przedsiębiorstwa mogą liczyć nie tylko na stały dopływ pomysłów od swoich pracowników, ale także korzystać z dobrych rozwiązań wymyślonych przez innych.

13. CIĄGŁE DOSKONALENIE PROGRAMÓW SUGESTII

W 2013 r. większość badanych przedsiębiorstw w dalszym ciągu doskonaliła programy sugestii. W dwóch latach poprzedzających badanie (2011–2012) zmiany w swoich programach wprowadziło 55,9% firm, przy czym przedsiębiorstwa, w których zgłaszanie pomysłów było obowiązkowe, robiły to znacznie częściej (86,5%) niż te, w których było to dobrowolne (50%).

Jak wynika z komentarzy do tego pytania, zmiany były wprowadzane głównie pod wpływem doświadczeń związanych z dotychczasowych funkcjonowaniem programów sugestii, a ich najważniejszym celem było zachęcenie większej liczby pracowników do zgłaszania większej liczby pomysłów. Korekty dotyczyły praktycznie wszystkich elementów takich programów. Wśród najczęściej wymienianych działań znalazły się:

- uproszczenie formularzy, na których zgłaszane były wnioski,
- umożliwienie wypełnienia formularzy *on-line* i/lub przesyłania ich drogą elektroniczną, w tym za pomocą udostępnionych na terenie firmy terminali komputerowych,
- stworzenie specjalnej aplikacji IT, bazy danych, dedykowanej witryny lub platformy informatycznej do zarządzania programem, co pozwoliło m.in. wystandaryzować proces oceny wniosków i skuteczniej go monitorować; informatyzacja programu wiązała się też zwykle ze wspomnianym, częściowym lub całkowitym, zastąpieniem formularzy papierowych formularzami elektronicznymi; ułatwiło to także ewidencjonowanie i archiwizowanie zgłaszanych wniosków,
- wprowadzenie przez przedsiębiorstwa, które już posiadały narzędzia IT do zarządzania programem sugestii, dodatkowych rozwiązań i funkcjonalności, np. możliwości bieżącego monitorowania statusu zgłaszanych pomysłów przez pracowników,
- w celu ograniczenia możliwości zgłaszania pomysłów błahych, których rozpatrywanie angażowało zasoby, a nie dodało wartości, określenie w regulaminie programu, jakiego rodzaju pomysły mogły być zgłaszane,
- sprecyzowanie w regulaminie, co było pomysłem ciągłego doskonalenia lub jakich obszarów mógł on dotyczyć tak, aby pracownicy (głównie ci zatrudnieni na stanowiskach specjalistycznych) wiedzieli, jakie propozycje mogli zgłaszać w ramach programu, a jakie należały do ich obowiązków służbowych,
- ograniczenie lub rozszerzenie kręgu osób uprawnionych do zgłaszania propozycji usprawnień, m.in. wyłączenie z programu członków kadry kierowniczej, działu technologii, działu *lean* oraz innych osób, dla których usprawnienia procesów wchodziły w zakres podstawowych obowiązków,
- zmiany w nagradzaniu pracowników za zgłaszane pomysły; były to m.in. zwiększenie liczby przedmiotów w katalogu nagród, zastąpienie niektórych rodzajów nagród innymi (np. finansowych rzeczowymi lub odwrotnie), rezygnacja lub wprowadzenie dodatkowych kategorii nagród (np. dodatkowej nagrody rocznej dla pracownika, który zgłosił największą liczbę pomysłów), zwiększenie liczby nagród za mniejsze wnioski, wprowadzenie symbolicznych nagród także za te *kaizeny*, które nie zostały wdrożone, ujednolicenie zasad wypłacania nagród stanowiących procent oszczędności, wprowadzenie systemu punktowego, a także zmiany w wysokości przyznawanych nagród finansowych,
- zmiana kryteriów oceny zgłaszanych pomysłów m.in. przyznawanie dodatkowych punktów za pomysły wpływające na podniesienie poziomu BHP, poprawę jakości czy też rozwiązania typu *poka-yoke*,
- w firmach, w których wcześniej można było zgłaszać wyłącznie wnioski generujące oszczędności, wprowadzenie możliwości zgłaszania także takich pomysłów,

które nie przynosiły organizacji wymiernych korzyści finansowych,
- zmiana liczby pomysłów, które mieli obowiązek zgłosić pracownicy,
- odejście od obowiązku zgłaszania pomysłów,
- skrócenie czasu oceny pomysłów m.in. przez standaryzację procesu oceny, wprowadzenie krótszych terminów rozpatrywania wniosków (np. częstsze spotkania zespołów odpowiedzialnych za ich ocenianie), doprecyzowanie podziału zadań pomiędzy koordynatorami programów sugestii, a także zwiększenie liczby osób odpowiedzialnych za ich utrzymanie,
- skrócenie czasu wdrożenia zaakceptowanych wniosków, m.in. przez szersze angażowanie w realizację usprawnień zespołów autonomicznych, wyznaczanie odpowiedzialnym działom terminów wykonania zadań związanych z wdrożeniem *kaizenów* oraz bardziej zdecydowane ich egzekwowanie.

14. SKUTECZNY PROGRAM SUGESTII: DOBRE RADY

W ostatnim pytaniu otwartym ankiety zapytaliśmy naszych respondentów, jakich dobrych rad, biorąc pod uwagę swoje dotychczasowe doświadczenia, mogliby udzielić przedsiębiorstwom, które dopiero przygotowują się do wdrożenia programów sugestii pracowniczych. Poniżej przedstawiamy ich najczęstsze rekomendacje, spostrzeżenia i wskazówki.

- **Czy program sugestii doda wartość do procesów w firmie?** Program sugestii pracowniczych wymaga nie tylko określonych nakładów na wdrożenie, ale później generuje również dla organizacji stałe obciążenia administracyjne. Istnieje wiele dobrze zarządzanych przedsiębiorstw, w których pracownicy na bieżąco zgłaszają propozycje usprawnień swoim przełożonym i ich pomysły są realizowane. W takiej organizacji formalny program sugestii pracowniczych może nie być potrzebny.
- **Zaangażowanie się kierownictwa**. Bez niego wprowadzenie i utrzymanie programu sugestii jest niemożliwe. Samo opracowanie programu nie spowoduje, że pracownicy będą zgłaszać pomysły (i że będą robić to przez cały czas). Kierownicy najwyższego oraz średniego szczebla muszą stale motywować i zachęcać do tego. Ważne jest, żeby ich wsparcie dla programu przejawiało się konkretnymi działaniami i zachowaniami. Skuteczne jest np. osobiste zaangażowanie się kierownika w pomoc pracownikowi w wypełnieniu jego pierwszego wniosku. Wiele osób jest bowiem zbyt nieśmiałych, aby zgłosić wniosek i poddać się procedurze oceny, lub ma wątpliwości, czy ich pomysły są dostatecznie dobre.
- **Kaskadowanie celów i zaangażowania**. Zaangażowanie w utrzymanie i rozwijanie programu musi być kaskadowane w dół z poziomu zarządu firmy. Najwyższe kierownictwo musi skutecznie mobilizować do tego podległych im dyrektorów i kierowników.
- **„Skrojony na miarę”.** Program sugestii powinien być dostosowany do specyfiki oraz możliwości przedsiębiorstwa. Każda organizacja ma bowiem swoją historię, kulturę organizacyjną, zatrudnia różnych pracowników. Dysponuje także różnymi zasobami, które może zaangażować w program. Przyjęte rozwiązania powinny to uwzględnić.
- ***Benchmarking.*** Zawsze warto jest skorzystać z doświadczeń innych firm.
- **Wprowadzenie programu powinno zostać szeroko skonsultowane.** Wszystkie zasady, rozwiązania oraz związane z programem dokumenty powinny zostać przedyskutowane ze wszystkimi działami przedsiębiorstwa, a opracowany regulamin zatwierdzony przez zarząd i dział finansowy. Należy także dopilnować zapewnienia w budżecie odpowiednich środków na nagrody i wdrażanie wniosków. Ważne jest, żeby program działał jak najlepiej już od pierwszego dnia. Żeby – jak napisał w ankiecie jeden z respondentów – „nie spalić” go na samym początku. Nie należy uruchamiać programu, jeżeli firma nie będzie w stanie go utrzymać.
- **Nie komplikować.** Zasady programu sugestii powinny być proste, jasne i zrozumiałe, a jego dostępny dla wszystkich regulamin napisany precyzyjnym i przystępnym językiem.
- **Dobór odpowiednich osób do opieki nad programem**. Program sugestii pracowniczych powinien mieć swoich właścicieli (koordynatorów, administratorów), którzy będą nadzorowali proces zgłaszania, oceny i wdrażania *kaizenów*. Powinny być to osoby sprawne organizacyjnie, które zostały odpowiednio upełnomocnione do działań i egzekwowania ich wyników przez najwyższe kierownictwo. Jeżeli zostanie wyznaczony jeden koordynator programu, powinna być to osoba z pozytywną energią, komunikatywna, która będzie miała dobry kontakt z pracownikami na wszystkich poziomach organizacji.
- **Pilotaż.** Program można wdrożyć pilotażowo w jednym obszarze (np. dziale), a następnie – po przeanalizowaniu doświadczeń i wprowadzeniu niezbędnych korekt – rozszerzać na całą firmę.

- **Szkolenia.** Dobrze jest przedstawić pracownikom idee, cele i zasady programu w formie krótkiego szkolenia. Takie szkolenie powinno także zostać później włączone do programu szkoleń wstępnych organizowanych przez dział personalny dla nowych pracowników. Inspiracją dla pomysłodawców są często napotykane w pracy problemy, stąd też wprowadzenie programu sugestii warto poprzedzić szkoleniami dotyczącymi technik ich rozwiązywania. Ponieważ program sugestii daje także szansę na pozytywne zmiany w kulturze organizacji, można go uzupełnić szkoleniami motywacyjnymi.
- **Zgłoszenie pomysłu powinno być łatwe.** Formularz zgłoszenia wniosku powinien być prosty i krótki. Najlepiej jednostronicowy. Należy przygotować i udostępnić pracownikom wzór wypełnionego formularza. Warto również wprowadzić przynajmniej dwa kanały zgłaszania pomysłów, tj. zarówno klasyczną „skrzynkę na pomysły", gdzie pracownicy będą składać wnioski papierowe (nie wszyscy, zwłaszcza operatorzy w firmach produkcyjnych, mają łatwy dostęp do komputera) oraz drogę internetową. Skrzynki na pomysły muszą być często i regularnie opróżniane.
- **Pomysły grupowe.** W regulaminie programu należy dopuścić możliwość wspólnego zgłaszania pomysłów przez dwóch i więcej pracowników.
- **Nie ograniczać programu wyłącznie do pomysłów, które przyniosą oszczędności**. Tak samo cenne są pomysły niewymierne, zwłaszcza te zwiększające bezpieczeństwo pracy.
- **Szybkość przekazania informacji zwrotnej oraz wdrożenia wniosku mają bardzo duże znaczenie.** Po pierwsze, pracownicy przestaną zgłaszać pomysły, jeżeli nie będą otrzymywać informacji na temat tych, które zgłosili wcześniej. Powinna zostać ona przekazana jak najszybciej (najlepiej w jednocyfrowej liczbie dni). Im dłużej będzie trwała ocena pomysłów, tym będzie wpływać ich mniej. Po drugie, pracownicy będą zgłaszać pomysły tylko wtedy, kiedy będą widzieć, że są one wdrażane. Wdrażanie pomysłów nie może trwać miesiącami, gdyż to powoduje frustrację pracowników, którzy nabierają przekonania, że wbrew idei programu przedsiębiorstwu wcale nie zależy na pomysłach. Sprawne działanie leży także w interesie firmy – im szybciej pomysł usprawnienia zostanie zrealizowany, tym szybciej zaczynie przynosić korzyści.
- **Informacja zwrotna o odrzuceniu wniosku powinna być wyważona i konstruktywna.** Komunikacja z pomysłodawcami ma kluczowe znaczenie dla utrzymania programu sugestii, a do najbardziej wrażliwych jego elementów należą czas, sposób i forma poinformowania pracownika o tym, że jego wniosek został odrzucony. Informacja zwrotna do pomysłodawcy powinna zawierać rzeczowe przedstawienie powodów nieprzyjęcia wniosku do realizacji. Zawsze będą pomysły, których nie będzie można wdrożyć. Należy przekonywać pracowników, żeby nie traktowali odrzucenia ich wniosków jako porażki, i dopingować ich do zgłaszania kolejnych.
- **Pomysły powinny być oceniane przez więcej niż jedną osobę**. Ocena grupowa jest zwykle bardziej wszechstronna i może być uważana za sprawiedliwszą. Pomysłodawcy łatwiej jest pogodzić się z niepowodzeniem, kiedy wniosek zostaje odrzucony przez zespół, niż kiedy jest to decyzja jednego menedżera.
- **Wyszczuplić proces.** Program sugestii także powinien być *lean*: powinien był płynny (zasada *flow*) i generować dla przedsiębiorstwa jak najmniejsze obciążenia administracyjne. Rozpatrując wnioski, należy unikać *mudy* nadmiernego przetwarzania, za to zdecydowanie walczyć z najczęściej występującą w programach sugestii *mud*ą oczekiwania.
- **Włączanie pracowników w realizację ich pomysłów.** Jeżeli pomysłodawca jest tym zainteresowany, warto umożliwić mu udział we wdrożeniu wniosku. W tym celu należy zapewnić mu odpowiednie wsparcie organizacyjne (możliwość realizacji pomysłu w czasie godzin pracy lub w nadgodzinach) i finansowe (np. zakup odpowiednich materiałów). Dzięki włączeniu pomysłodawców do realizacji ich pomysłów uczą się oni nowych rzeczy oraz znają bieżący status wniosków. W większym stopniu czują się także właścicielami procesów zmienianych z ich udziałem.
- **Standaryzacja.** Wdrożone na wniosek pracowników usprawnienia muszą zostać utrzymane m.in. przez wprowadzenie odpowiednich zmian w standardach pracy.
- **Transparentność i dostęp do wiedzy zgromadzonej w programie**. Pracownicy powinni mieć możliwość sprawdzenia, jakie wnioski w firmie były już zgłaszane oraz jak zostały ocenione. To m.in. pozwala uniknąć dublowania się zgłoszeń. Pomagają w tym rozwiązania IT (często takie narzędzie do zarządzania programem i archiwizowania wniosków można stworzyć prawie bezkosztowo – siłami firmowych informatyków).
- **Zbudować markę i pozycję programu.** Warto nadać programowi sugestii „chwytliwą" nazwę, a nawet stworzyć lub zlecić stworzenie jego logo. Niezastąpionym sposobem budowania pozycji takiego programu pozostaje jednak stała i widoczna obecność w nim członków najwyższego kierownictwa. Dobrą okazją dla podkreślenia dużego znaczenia programu dla firmy jest nagra-

dzanie pomysłodawców. Nagrody za najlepsze *kaizeny* mogą być wręczane np. podczas okresowych zebrań kadry kierowniczej z pracownikami czy też stanowić stały punkt spotkań z okazji świąt Bożego Narodzenia.

- **Marketing**. Należy wykorzystać wszystkie sposoby promowania programu, a przede wszystkim zadbać o komunikowanie jego wyników na terenie firmy (plakaty, tablice informacyjne, *newslettery*, prezentacje wideo, filmy z wdrożeń *kaizen*ów, artykuły w gazetce firmowej, intranet). Można także pomyśleć o specjalnych dedykowanych tablicach (ang. *idea walls*). Prezentowanie (wizualizacja) w atrakcyjny sposób wyników programu podtrzymuje zainteresowanie już aktywnych w programie pracowników i zachęca do zgłaszania swoich pomysłów przez innych. Pracownicy rozmawiają między sobą o zgłoszonych w firmie pomysłach, co m.in. pobudza pozytywną konkurencję. Czasami jeden zgłoszony wniosek powoduje, że pojawia się kilka ciekawych wniosków powiązanych.
- **Obowiązek zgłaszania pomysłów.** Nasi respondenci nie byli zgodni co do tego, czy uczestnictwo w programach sugestii powinno być obowiązkowe. Część z nich uznała, że warto powiązać je z systemem ocen okresowych, którego wyniki mają wpływ na premię, awans czy też podwyżkę wynagrodzenia zasadniczego. Ich zdaniem powinno to dotyczyć nie tylko pracowników szeregowych, ale również dyrektorów, kierowników i liderów zespołów. W przypadku kierowników celem może być np. liczba propozycji zgłaszanych przez podległe im zespoły. To skłoniłoby ich do większego zaangażowania się w motywowanie swoich podwładnych do uczestnictwa w programie. Inni respondenci mieli odmienne zdanie: nie powinno się zmuszać nikogo do zgłaszania pomysłów ani wywierać presji. Lepiej jest zachęcać niż wymagać: położyć nacisk na promocję programu, motywować, podkreślać, że jest to sposób na lżejszą, bezpieczniejszą i mądrzejszą pracę. Pracownicy sami powinni przekonać się do zgłaszania pomysłów, co wzmacnia m.in. wyrażane im przez innych uznanie. Jak napisał w ankiecie jeden z respondentów: *to zadowolenie, radość i duma pracownika z wdrożenia jego pomysłu są tak naprawdę tym, co „napędza" cały program.*
- **Nagradzanie.** Ankietowani wyrażali także różne opinie w kwestii nagradzania pomysłodawców za zgłaszane sugestie. Niektórzy z nich uważali, że kluczowa jest wewnętrzna motywacja pracownika, a zatem przyznawane nagrody powinny być co najwyżej symboliczne. Kilkukrotnie większa grupa była jednak zdania, że nagrody są jednym z warunków utrzymania i efektywnego funkcjonowania programu. System nagradzania powinien być jednak starannie przemyślany już w momencie wprowadzania programu, gdyż ten element trudno jest później zmienić na mniej atrakcyjny dla pracowników. Jeden z uczestników badania napisał, że z jego doświadczeń wynika, iż o wiele łatwiej jest przejść z nagród rzeczowych na finansowe, natomiast o wiele trudniej z finansowych na rzeczowe. Nagrody lepiej spełniają funkcję motywacyjną dopasowane do potrzeb i profilu demograficznego pracowników (wieku, wykształcenia). Przy ustalaniu rodzajów i wysokości nagród powinno się także wziąć pod uwagę poziom wynagrodzeń w firmie.
- **Wybór nagrody**. Możliwość wyboru nagrody przez pracownika zwiększa atrakcyjność programu. Również dlatego, że wtedy może mieć na to wpływ rodzina, partner lub partnerka, co z kolei może pozytywnie wpływać na dalszą aktywność pomysłodawcy w programie.
- **Nagrody „edukacyjne".** Uczestnictwo w programie sugestii sprzyja uczeniu się pracowników, m.in. przez zdobywanie informacji potrzebnych do złożenia wniosku oraz analizę otrzymanej informacji zwrotnej. Zwiększa się również ich świadomość kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ten pozytywny efekt można jeszcze dodatkowo wzmocnić przez dobór odpowiednich nagród, które nie tylko ucieszą pomysłodawców, ale pośrednio mogą przynieść dalsze korzyści przedsiębiorstwu. Może to być np. wyjazd na specjalistyczną konferencję lub seminarium *lean,* wizyta *benchmarkingowa* w najlepszych przedsiębiorstwach w Polsce lub za granicą, wyjazd studyjny do innej fabryki koncernu lub też certyfikujący kurs Six Sigma. W przypadku mniejszych pomysłów jako nagrody można stosować ciekawe książki.
- **Nagrody finansowe za *kaizeny* nie powinny być wypłacane razem z wynagrodzeniem.** Powinny być przekazywane oddzielnie. Połączone z inną kwotą są bowiem mniej zauważane przez pracowników, co może osłabiać ich funkcję motywacyjną.
- **Najwyższa staranność we wszystkich kwestiach finansowych.** Należy bardzo skrupulatnie podchodzić do wszystkich kwestii związanych z obliczaniem wysokości nagrody (jeżeli ma ona stanowić określony procent oszczędności) oraz terminowym wypłacaniem przyznanych nagród finansowych. Ludzie są bowiem bardzo wrażliwi na wszystkie kwestie związane z należnymi im pieniędzmi. Opóźnienia, popełniane błędy lub zmiana zasad w trakcie rozpatrywania lub wdrażania wniosków będą miały bardzo demotywujący wpływ na pomysłodawców.

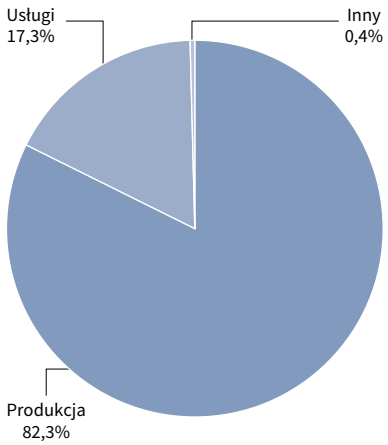
- ***Follow-up.*** Nagrody za największe *kaizeny* powinny być wypłacane po uzyskaniu pozytywnej oceny skutków ich wdrożenia. Taka ocena powinna być przeprowadzona po upływie 1–3 miesięcy od zaimplementowania pomysłu.
- **Ciągłe doskonalenie.** Program sugestii powinien funkcjonować i być modyfikowany zgodnie z zasadami PDCA. Ciekawej informacji zwrotnej dostarczą tutaj sami pracownicy. Przydatne jest także przeprowadzanie corocznych przeglądów programów sugestii. W razie konieczności warto zmapować (VSM) cały proces. Trzeba dążyć zarówno do zwiększania liczby uczestników, jak i poprawy jakości zgłaszanych wniosków. Lepiej jest otrzymywać mniej pomysłów, ale takich, które będzie można wdrożyć.
- **W programie mogą pojawić się problemy, sytuacje trudne i niestandardowe.** Wśród najczęstszych są m.in. konflikty pomiędzy pracownikami zgłaszającymi identyczne lub podobne wnioski, czy też wykorzystywanie nieprecyzyjnych zapisów regulaminu do zwiększania puli otrzymywanych nagród. Za pomocą programu pracownicy będą niekiedy zgłaszali problemy, których nie udało się im rozwiązać innymi sposobami. Może on zatem ujawnić także popełniane błędy, zaniedbania i niezadowalającą pracę osób lub działów.
- **Pełne wykorzystanie potencjału programu.** Oceniając pomysł, należy sprawdzić, czy wskazane przez pomysłodawcę miejsce jego wdrożenia jest jedynym, w którym można to zrobić. Warto także rozważyć działania poza granicami własnej organizacji. Jeżeli jakiś pomysł jest naprawdę bardzo dobry i usprawnia proces lub procesy, które występują w różnych lokalizacjach tej samej firmy, warto zastanowić się, czy nie wdrożyć go wszędzie obligatoryjnie.
- **Odkrywanie talentów.** Menedżerów powinno interesować nie tylko to, jakie pomysły są zgłaszane, ale również kim są pomysłodawcy. Program jest bowiem świetnym sposobem poznania pracowników. Jak napisał w ankiecie jeden z respondentów: *program sugestii pomaga odkrywać talenty.*
- **Opomiarowanie.** Aktywność pracowników w programie sugestii i odsetek wdrażanych pomysłów mogą być wartościowymi KPI.
- **Przydatna lista warunków funkcjonowania skutecznego programu sugestii na GoldenLine.** Jeden z respondentów wskazał, że przydatne informacje na temat wdrażania i funkcjonowania programów sugestii można znaleźć na forach dyskusyjnych w polskim serwisie społecznościowym GoldenLine. Została tam również opublikowana lista warunków funkcjonowania takiego programu[10].

15. INFORMACJA O BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Reprezentowane sektory

Spośród 249 osób, które wzięły udział w badaniu, 205 (82,3%) było zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych, 43 (17,3%) usługowych, natomiast jedna osoba (0,4%) wskazała inny rodzaj działalności swego pracodawcy (wykres 12).

Wykres 12. Sektory gospodarki, w których działały badane przedsiębiorstwa



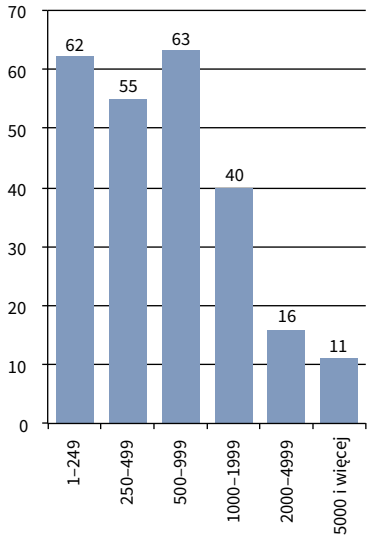
10 Zbiegiem okoliczności autorem tego posta na forum „Zarządzanie Produkcją" (wątek „Zmotywowanie pracowników do udziału w programie sugestii", post z 12 marca 2010 r.) był jeden z autorów badania. Wspomnianą ośmiopunktową listę cech skutecznego programu sugestii pracowniczych przedstawili Alan G. Robinson i Dean M. Schroeder w swojej książce *Ideas are Free: How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organizations* (Berett-Koehler Publishers, San Francisco 2006): *1. Pracownicy są zachęcani do zgłaszania pomysłów; 2. Zgłoszenie pomysłu jest proste; 3. Ocena pomysłów jest szybka i skuteczna; 4. Pracownicy otrzymują konstruktywną i wyczerpującą informację zwrotną; 5. Wdrożenie pomysłu odbywa się bez zbędnej zwłoki; 6. Pomysły są analizowane pod kątem dodatkowych korzyści; 7. Pracownikom wyraża się uznanie, a w firmie fetowane są sukcesy programu; 8. Program jest opomiarowany i stale doskonalony (s. 121–143)*. W 2014 r. autorzy opublikowali drugą wspólną książkę na ten temat (*The Idea-Driven Organization: Unlocking the Power in Bottom-Up Ideas*).

Zatrudnienie

Na pytanie o wielkość zatrudnienia w ich firmach na koniec 2012 r. odpowiedzi udzieliło 247 respondentów. Połowa z nich pracowała w przedsiębiorstwach zatrudniających do 249 osób oraz od 500 do 999 osób (odpowiednio 62 i 63 osoby); (wykres 13).

We wszystkich 247 przedsiębiorstwach w 2012 r. pracowało 343 186 osób. Najmniejsze z nich zatrudniało 4 osoby, a największe – 90 tys. osób.

Wykres 13. Rozkład badanych przedsiębiorstw pod względem wielkości zatrudnienia

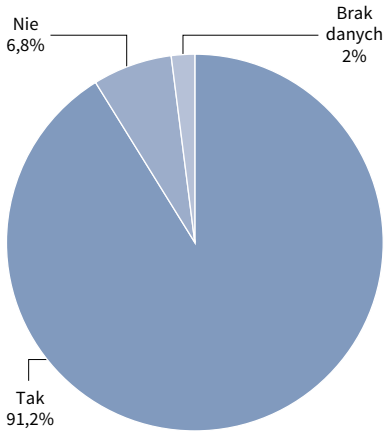


Zaawansowanie badanych firm we wdrażaniu *lean management*

Badanie zostało przeprowadzone podczas konferencji poświęconej zagadnieniom *lean* i dlatego spodziewaliśmy się (słusznie, jak się okazało), że większość reprezentowanych na niej przedsiębiorstw będzie już miała doświadczenia związane ze szczupłym zarządzaniem.

Na pytanie o to, czy przedsiębiorstwo wdrożyło lub wdraża *lean management*, twierdząco odpowiedziało 227 (91,2%) respondentów. Doświadczeń z *lean* nie miało 17 (6,8%) z nich, natomiast 5 (2%) nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie (wykres 14).

Wykres 14. Wdrażanie przez badane przedsiębiorstwa *lean management*

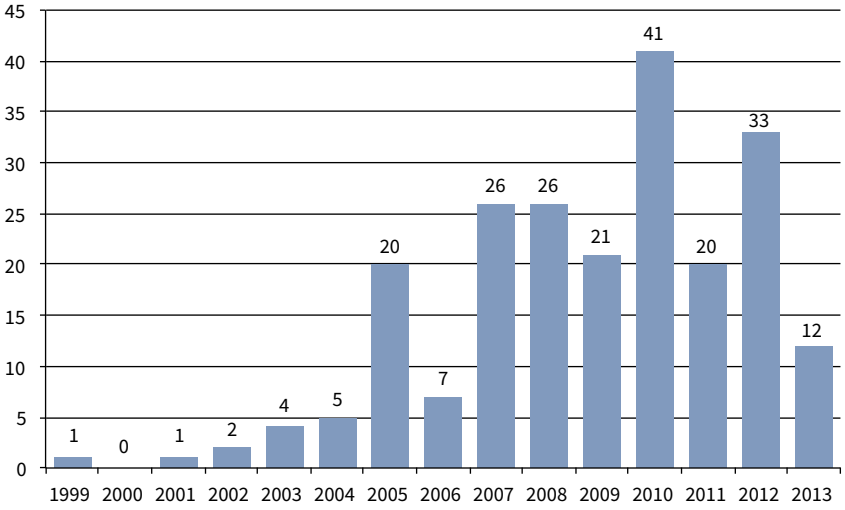


Wśród przedsiębiorstw, które wdrożyło lub wdrażało szczupłe zarządzanie, program sugestii pracowniczych posiadało 82,8% z nich (188 z 227).

Na pytanie o rok rozpoczęcia wdrażania szczupłego zarządzania odpowiedzi udzieliło 219 osób. Jak widać na wykresie 15, najwięcej reprezentowanych przez nie przedsiębiorstw (41) rozpoczęło przygodę z *lean* w 2010 r.

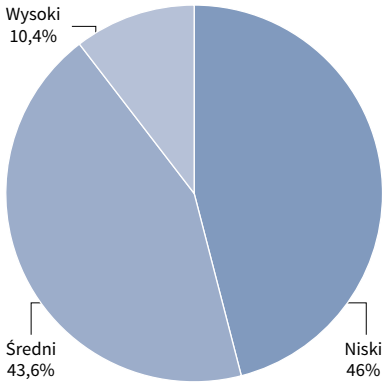
W kwietniu 2013 r. przedsiębiorstwa wdrażały *lean management* średnio od 4 lat i 2 miesięcy. Z badania wynika również, że firmy usługowe zainteresowały się koncepcją *lean* później niż firmy produkcyjne. Średni okres wdrożenia szczupłego zarządzania w przedsiębiorstwach usługowych, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, wynosił bowiem 2 lata i 10 miesięcy.

Wykres 15. Rok rozpoczęcia wdrażania *lean management* w badanych przedsiębiorstwach



Ocenę stopnia wdrożenia *lean management* przez respondentów w ich organizacjach przedstawiono na wykresie 16.

Wykres 16. Ocena stopnia wdrożenia *lean management* w badanych przedsiębiorstwach

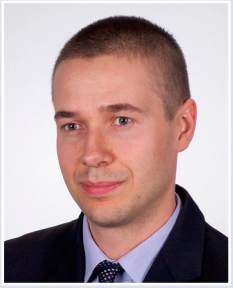


16. O AUTORACH

Łukasz Dekier

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Od 2012 r. doktorant w Katedrze Logistyki i Transportu UEP. Swoją karierę zawodową rozpoczął jako konsultant *lean management* w firmie Leanpassion. Następnie pracował na stanowisku inżyniera procesu w firmie Volkswagen Poznań, gdzie był odpowiedzialny m.in. za optymalizację linii produkcyjnych z wykorzystaniem zaawansowanych metod analizy procesów, takich jak MTM. Obecnie partner w firmie ASD Consulting w Warszawie, gdzie realizuje projekty *lean* w firmach z branż: produkcyjnej, logistycznej oraz finansowej. Członek SLMP.

E-mail: lukasz.dekier@gmail.com



Adrian Grycuk

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Finanse i Bankowość (2000) oraz Podyplomowego Studium Zarządzania Produkcją w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie (2009). Obecnie doktorant na kierunku Zarządzanie w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. W latach 2005–2009 pracował w firmie Rexam Home & Personal Care w Łodzi. Od 2009 r. analityk w Biurze Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu. Certyfikowany Lean Black Belt (od Rexam Lean Enterprise Group, Londyn 2008). Redaktor Wikipedii oraz członek Stowarzyszenia Wikimedia Polska, skupiającego polskich wikipedystów i wspierającego rozwój projektów opartych na wolnych licencjach. Członek SLMP.

E-mail: adrian.grycuk@op.pl