

# Zarządzanie pomysłami w praktyce

Industrial Engineering



## Wyniki badania w produkcji i usługach

Czy zarządzanie pomysłami (proces ciągłego doskonalenia, system sugestii pracowniczych) różni się w firmach produkcyjnych i usługowych? Jakie korzyści mogą odnieść firmy? Jakie są czynniki sukcesu? Odpowiedzi na te pytania udzielamy na podstawie wyników kompleksowej ankiety.

## Stosowane modele zarządzania pomysłami

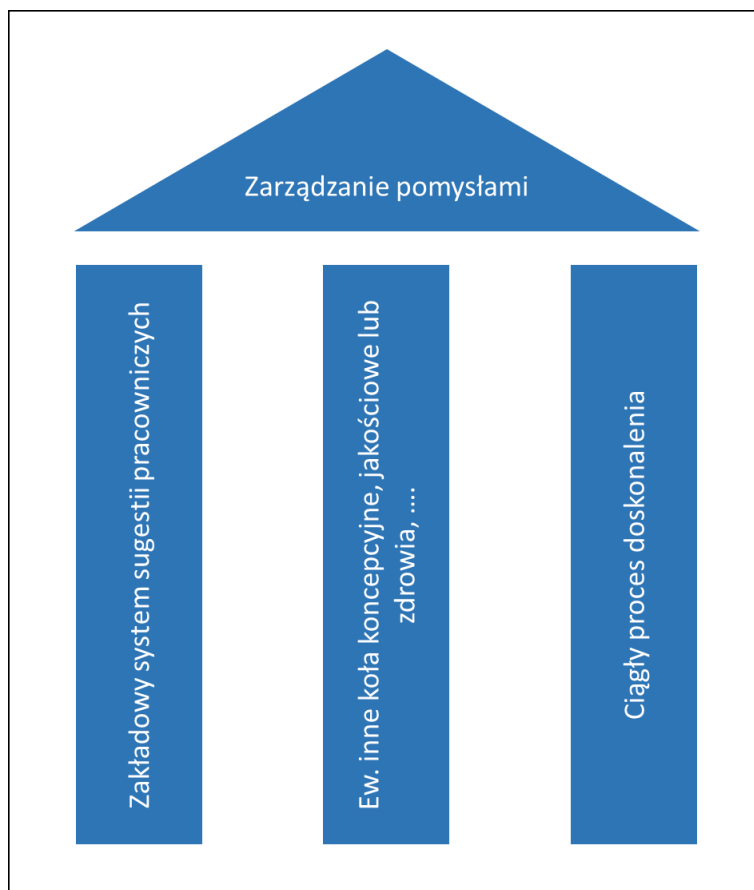
Najważniejsze tematy wg Trendbarometer Arbeitswelt ifaa to **organizacja procesu i proces ciągłego doskonalenia**.



Rys. 1: ifaa Trendbarometer Jesień 2017 [1]

Oba tematy są ze sobą ściśle powiązane: proces ciągłego doskonalenia jest ważnym instrumentem organizacji procesów [6].

Jako drugi instrument organizacji procesu można zastosować **zakładowy system sugestii pracowniczych**. System sugestii pracowniczych i ciągły proces doskonalenia razem stanowią zarządzanie pomysłami. Niektóre organizacje włączają do zarządzania pomysłami również koła zdrowia lub koła jakości.



Rys. 2: Trzy filary zarządzania pomysłami ([4], s. 4)

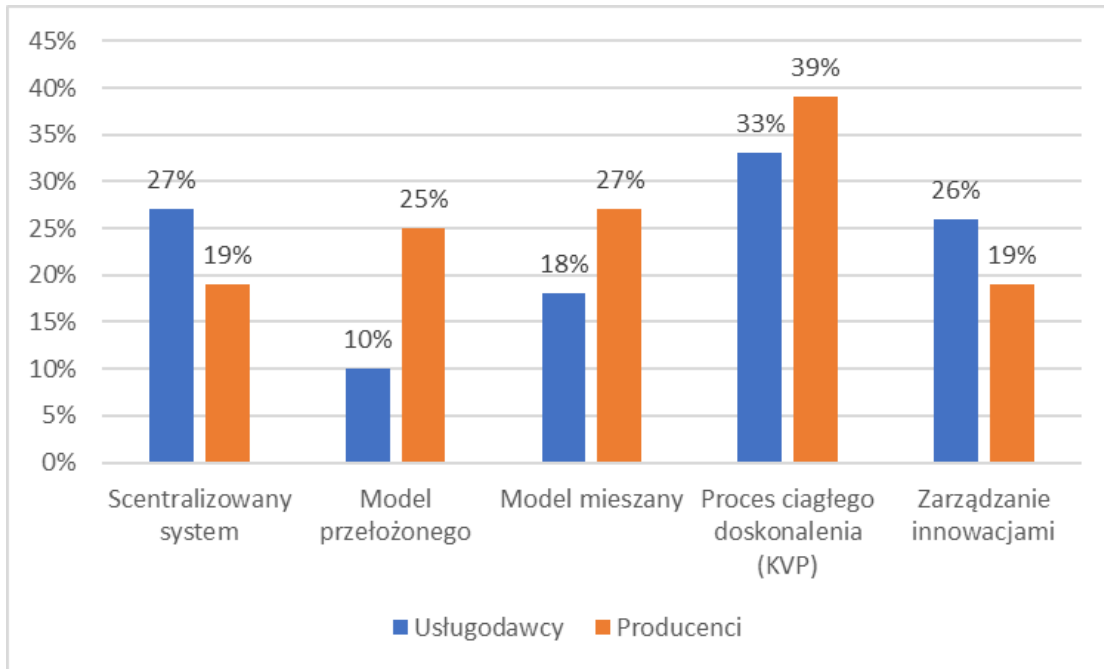
Poniżej przedstawiono nowe wyniki badań nad zarządzaniem pomysłami w produkcji i usługach: Czy zarządzanie pomysłami w firmach produkcyjnych różni się od zarządzania pomysłami w firmach usługowych? Jak mają się do siebie wskaźniki i czynniki sukcesu w obu sektorach?

Analizowane dane pochodzą z badania **Zarządzania pomysłami 2018**, które podsumowuje dane z 261 organizacji i jest tym samym największym aktualnym zestawem danych w obszarze zarządzania pomysłami w krajach niemieckojęzycznych [3]. Badanie zostało opublikowane w różnych mediach, w tym na blogu REFA i w biuletynie ifaa.

Wiele firm oferuje dziś **produkty i usługi**, często zintegrowane jako pakiet produktów i usług. Niemniej jednak zazwyczaj jeden z dwóch obszarów przeważa. W naszej próbie zidentyfikowano 162 firmy (głównie) z sektora produkcyjnego i 89 firm (głównie) z sektora usług, tylko dziesięć firm nie było w stanie wyraźnie określić swojego profilu.

Zarządzanie pomysłami powstało jako program sugestii pracowniczych w firmach produkcyjnych. Odzwierciedla się to do dnia dzisiejszego w jego większej popularności w produkcji.

System sugestii pracowniczych to tylko jeden z modeli, które można wykorzystać w zarządzaniu pomysłami. W praktyce istnieją różne modele.



Rys. 3: Modele stosowane w zarządzaniu pomysłami

**Scentralizowany system sugestii pracowniczych (BVW)** jest najstarszym podejściem do systemu sugestii: wszystkie sugestie dotyczące ulepszeń są przekazywane w jedno miejsce, które następnie ocenia, decyduje i wdraża. Model ten jest szczególnie popularny wśród usługodawców - być może dlatego, że niektórzy dostawcy usług wciąż znajdują się na początku drogi korzystania z zarządzania pomysłami i dlatego chcą korzystać z wypróbowanego i przetestowanego modelu.

Kolejnym rozwinięciem scentralizowanego systemu sugestii jest **model przełożonego**: przełożony (zazwyczaj mistrz, lider zespołu lub im podobny) otrzymuje sugestie dotyczące ulepszeń, które często pochodzą z jego własnego obszaru roboczego. Tak więc przełożony może zdecydować o wielu tych sugestiach i wdrożyć dobre. Osoba nadzorująca często ma lepszy wgląd w procesy i struktury w firmie i wnioski, których sama nie może samodzielnie zrealizować może przesyłać odpowiedzialnemu organowi. Model ten jest znacznie bardziej rozpowszechniony w firmach produkcyjnych niż u usługodawców i odzwierciedla fakt, że zgodnie z doświadczeniem, trzy czwarte wszystkich zgłaszanych propozycji oddziałuje również na własne środowisko pracy.

Jeśli niektóre sugestie są opracowywane przez przełożonego, a inne sugestie przez głównego menedżera pomysłów, mamy do czynienia z **modelem mieszanym**.

W **procesie ciągłego doskonalenia** pracownicy wypracowują w godzinach pracy rozwiązania problemów, które są często zgłaszane przez firmę. Zazwyczaj zdefiniowane są też metody ich rozwiązywania. Model ten występuje w równym stopniu w firmach produkcyjnych i usługowych.

Nowszym rozwiązaniem jest połączenie zarządzania pomysłami i innowacjami. To podejście stosuje 26% firm usługowych, ale tylko 19% firm produkcyjnych. Podważa to wyrażone wcześniej założenie, że dostawcy usług są dopiero na początku korzystania z zarządzania pomysłami. Być może usługodawcy bardziej rozwinęli zarządzanie pomysłami niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka.

Oczywiście firma może jednocześnie używać dwóch lub nawet więcej modeli w zarządzaniu pomysłami. Spojrzenie na dane pokazuje, że firmy produkcyjne, ze średnią 1.3 modeli, postępują tak częściej niż usługodawcy, którzy używają średnio 1,1 modeli na firmę.

## Rezultaty zarządzania pomysłami w praktyce

Jakie są wyniki i wskaźniki zastosowania zarządzania pomysłami u usługodawców i firm produkcyjnych? Dane zestawiono w poniższej tabeli. Kilka firm podało ekstremalne wartości dla niektórych zmiennych, co zniekształca średnią. Dlatego też w każdym przypadku podano również medianę.

	Usługi		Producenci	
	średnia	mediana	średnia	mediana
<b>Pomysły na pracownika rocznie</b>	0,3	0,07	0,6	0,2
<b>Wskaźnik wdrożenia</b>	34%	24%	48%	31%
<b>Wskaźnik uczestnictwa</b>	24%	12,50%	31%	24%
<b>Kalkulacyjna korzyść ze zrealizowanego pomysłu</b>	13 202 €	1 000 €	11 754 €	1 301 €
<b>Kalkulacyjna korzyść na pracownika rocznie</b>	375 €	88 €	633 €	298 €

Rys. 4: Wyniki z praktycznego zarządzania pomysłami [3]

Firmy usługowe otrzymują średnio 0,3 pomysłów na pracownika rocznie. Mediana to 0,07: połowa firm usługowych otrzymuje mniej niż 0,07 pomysłów na pracownika rocznie, a druga połowa otrzymuje ponad 0,07 pomysłów. Duża różnica między średnią a medianą wynika z faktu, że niektóre firmy usługowe mają szczególnie dużo pomysłów. Najbardziej pomysłowa firma usługowa zbiera 3,2 pomysłów na pracownika rocznie. Odpowiada to również doświadczeniu z praktyki: wiele firm stosuje mniej lub bardziej przeciętne zarządzanie pomysłami. Niektóre firmy podnoszą swoje zarządzanie pomysłami na doskonały poziom i otrzymują wielokrotnie wartości firm przeciętnych.

Relację tę można zaobserwować również w firmach produkcyjnych: średnia i mediana wynoszą 0,6 i 0,2 pomysłu na pracownika rocznie. Najlepsza firma zgłasza tutaj 12,8 pomysłów, czyli trochę ponad jeden pomysł na pracownika miesięcznie. Z naszego doświadczenia wynika, że wartość ta jest bardzo ambitna, ale przy aktywnym zarządzaniu pomysłami jest to zdecydowanie możliwe.

Różnice między usługodawcami a firmami produkcyjnymi pod względem liczby zgłoszonych pomysłów są jeszcze wyraźniejsze przez niższy wskaźnik wdrożenia. Zasadniczo należy dążyć do osiągnięcia wysokiego wskaźnika wdrożenia: jeśli pomysł zostanie opracowany, przedłożony, zarejestrowany, oceniony, a następnie nie zostanie wdrożony, wówczas zgłaszający, menedżerowie pomysłów i rzeczoznawcy pracują na próżno. Prowadzi to do mniej skutecznego zarządzania pomysłami. Inne konsekwencje to rozczarowanie ludzi i prawdopodobnie mniejsza motywacja do uczestniczenia w zarządzaniu pomysłami w przyszłości. Wskaźnik wdrożenia można znacznie zwiększyć, jeśli menedżer pomysłów wcześniej będzie „coachować” swoich kolegów lub moderować pomysły podczas warsztatów.

**Wskaźnik uczestnictwa** wskazuje odsetek pracowników zaangażowanych w zarządzanie pomysłami. Jeśli zarządzanie pomysłami służy jako narzędzie zarządzania, a pracownicy powinni mieć większe możliwości uczestnictwa, pożądane jest wysoki wskaźnik. Jeśli z drugiej strony na pierwszym planie jest ekonomiczna korzyść z zarządzania pomysłami, to bardziej chodzi o jakość pomysłów (które można odczytać ze wskaźnika realizacji) niż o wskaźnik uczestnictwa.

Jeśli chodzi o **korzyści ekonomiczne**, skupiamy się na przewidywalnych korzyściach. Pomysły na poprawę BHP, wizerunek firmy lub zadowolenie pracowników są oczywiście pożądane, ale trudne do porównania pod względem korzyści. Kalkulacyjna korzyść z wdrożonego pomysłu jest podobna w przypadku firm usługowych i produkcyjnych. To pokazuje, że równie skuteczne pomysły na ulepszenia można opracować w firmach usługowych, jak w firmach produkcyjnych. Różnica w wyliczonej korzyści na pracownika i rok pokazana w ostatnim wierszu tabeli (ryc. 4) wynika z liczby zgłoszonych pomysłów i wskaźnika wdrożenia.

Podsumowując, zarządzanie pomysłami w firmach usługowych i produkcyjnych może być wykorzystywane w równym stopniu, z dużymi korzyściami ekonomicznymi. Aktywne zarządzanie pomysłami (menedżer pomysłów jako trener, warsztaty, kampanie, eksperci KVP itp.) może zwiększyć liczbę zgłaszanych pomysłów i wskaźnik wdrożenia. W szczególności firmy usługowe, ale także sporo firm produkcyjnych nadal dysponuje dużym potencjałem wzrostu.

## **Czynniki sukcesu w zarządzaniu pomysłami**

Zarządzanie pomysłami się opłaca - zarówno w firmach usługowych, jak i produkcyjnych. Jak sprawić, by zarządzanie pomysłami było naprawdę skuteczne? Dla uzyskania odpowiedzi uzyskane dane oceniono statystycznie zgodnie z metodą opisaną w [5].

Zdecydowanie najczęściej wymienianym celem zarządzania pomysłami jest **wysoka korzyść ekonomiczna**. Dlatego jako zmienną docelową wybrano przewidywalną korzyść na pracownika i rok.

Jako możliwe czynniki sukcesu podano 40 zmiennych, od wskaźnika uczestnictwa i realizacji przez czas opracowywania pomysłów, zastosowane modele, wsparcie najwyższego kierownictwa i rady zakładowej, aż do nowszych podejść, takich jak wykorzystanie elementów społecznościowych, jak głosowanie i jakościowe wzbogacanie pomysłów.

### Czynniki sukcesu w zarządzaniu pomysłami w firmach usługowych

W przypadku firm usługowych zidentyfikowano trzy czynniki sukcesu:

- wysoki wskaźnik wdrożenia
- wykorzystanie szybkich pomysłów
- głosowanie interesariuszy

Dzięki **wysokiemu wskaźnikowi wdrożenia** praca zgłaszającego, menedżera pomysłów i recenzenta rzeczywiście zwiększa wartość firmy i zgłaszającego. Aktywne zarządzanie pomysłami, tj. coaching, warsztaty, kampanie i sprinty pomysłów oraz głosowania interesariuszy zidentyfikowane jako dalsze czynniki sukcesu mogące znacznie zwiększyć wskaźnik wdrożenia. Nie wystarczy powiedzieć pracownikom "Bądź kreatywny". Należy umożliwić pracownikowi generowanie dobrych pomysłów.

**Szybkie pomysły** zostały zdefiniowane w ankiecie w następujący sposób: "Nad konkretnymi pomysłami pracujemy czasami przez kilka dni w grupie osób zwolnionych na ten czas ze swoich obowiązków, korzystając z odpowiedniego wsparcia metodycznego". Pojęcie pochodzi z książki „Sprint - jak rozwiązać wielkie problemy i testować nowe pomysły w ciągu zaledwie pięciu dni” [2]. W przeciwieństwie do zarządzania innowacjami, szybkie pomysły są nadal rzadko używane w zarządzaniu pomysłami, ale często prowadzą do zadziwiających wyników.

**Głosowanie interesariuszy** zostało określone w badaniu w następujący sposób: „Angażujemy konkretne grupy, które korzystają z realizacji danego pomysłu / są nim zainteresowane, zadając im zazwyczaj kilka szczegółowych pytań oceniających pomysły”. Często do przeprowadzenia ankiety wykorzystywane jest specjalne oprogramowanie, podobne do aplikacji społecznościowych. Można również stosować moderowane warsztaty lub zbieranie głosów na flipchartach.

Szybkie pomysły i głosowanie interesariuszy mają wspólną cechę. Aktywnie angażują ważnych i produktywnych pracowników w zarządzanie pomysłami.

### Czynniki sukcesu w zarządzaniu pomysłami w firmach produkcyjnych

Czynnikami sukcesu dla firm produkcyjnych są:

- Wysoki wskaźnik uczestnictwa
- Praca menedżerów pomysłów jako trenerów procesów i metod
- Działania towarzyszące z obszaru zarządzania zmianą
- Elevator pitch

**Wysoki wskaźnik uczestnictwa** można utrzymać tylko poprzez aktywne zarządzanie pomysłami, poprzez kampanie, poprzez regularne szkolenia, na przykład dla nowych pracowników i ogólnie poprzez intensywny marketing.

Menedżer pomysłów jako **trener procesu** może poinformować, gdzie w firmie potrzebne są udoskonalenia, które procesy powinny być zoptymalizowane, które procesy nie mogą być zmieniane (na przykład ze względu na wymogi prawne) i gdzie optymalizacje przyniosą konkretne korzyści.

Jako **trener metodyczny** menedżer pomysłów może uczyć technik generowania pomysłów i rozwiązywania problemów, pomagać w kalkulacjach kosztów i ogólnie wspierać pracowników w opracowywaniu dobrych pomysłów.

**Działania towarzyszące z obszaru zarządzania zmianą** wykorzystują metody sprawdzone w zarządzaniu zmianą w celu wsparcia i przyspieszenia zarządzania pomysłami. Jednym z celów jest docenienie współpracowników, recenzentów i liderów, ale także nauczenie ich doceniania pomysłów innych.

**Elevator pitch** został zdefiniowany w ankiecie w następujący sposób: "Pomagamy zgłaszającym w zwięzłym przedstawianiu ich pomysłów organowi decyzyjnemu, zazwyczaj w konkurencji z innymi pomysłami." Elevator pitches są zwykle organizowane dla pomysłów, które związane są z większymi

nakładami wdrożeniowymi, ale obiecują też bardzo duże korzyści. Jest więc również prawdopodobne, że firmy, które stosują elewator pitches osiągną wysokie korzyści z zarządzania pomysłami.

### Podsumowanie

Zarządzanie pomysłami jest stosowane w firmach usługowych, a także w firmach produkcyjnych. Firmy usługowe wydają się mieć w tym zakresie stosunkowo większy potencjał.

Zarządzanie pomysłami przynosi w firmach usługowych i produkcyjnych ogromne korzyści. Czynniki sukcesu w zarządzaniu pomysłami różnią się w szczegółach dla firm usługowych i produkcyjnych. Punktem wspólnym jest to, że menedżer pomysłów:

- aktywnie angażuje pracowników, kadre kierowniczą i wszystkich zainteresowanych,
- umożliwia pracownikom generowanie dobrych pomysłów i
- nieustannie promuje zarządzanie pomysłami.

### Źródła

[1] Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa): Trendbarometer Herbst 2017.

<https://www.arbeitswissenschaft.net/ifaa-trendbarometer-arbeitswelt/ifaa-trendbarometer-arbeitswelt/> zugegriffen am 21. Juni 2018.

[2] Knapp, J.; Zeratsky, J.; Kowitz, B.: Sprint – How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days. New York et al.: Simon & Schuster, 2016

[3] Landmann, N.; Schat, H.-D.: Ideenmanagement Studie 2018. Eschborn: HLP, 2018, <http://www.hlp.de/studie-2018>

[4] Schat, H.-D.: Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Springer-Gabler, 2017

[5] Schat, H.-D.: Erfolgsfaktoren im Ideenmanagement. Eine Zusammenfassung Binärer Bäume verschiedener empirischer Erhebungen. In: Zeitschrift Arbeitswissenschaft, Heft 3/2017, S. 179-188

[6] Schat, H.-D.: Wurde der Kontinuierliche Verbesserungsprozess in Japan erfunden? 2018, [www.IdeenmanagementBlog.de](http://www.IdeenmanagementBlog.de)

[7] Tagwerker-Sturm, M.: Wie man die besten Ideen identifiziert - Methoden und Prozesse zur Ideenbewertung. 2017, <http://blog.hlp.de>

### Autor



#### **Prof. Dr. Hans-Dieter Schat**

Wykładowca Human Resource Management na FOM Hochschule für Ökonomie und Management