



Procesowe podejście do systemowego zarządzania pomysłami pracowniczymi

Mariusz SANGÓRSKI¹⁾

¹⁾ KGHM Polska Miedź S.A.; email: Mariusz.Sangorski@kghm.com

<http://doi.org/10.29227/IM-2022-01-07>

Submission date: 03-01-2022 | Review date: 02-03-2022

Abstrakt

Celem pracy jest zaprezentowanie procesowego podejścia do systemowego zarządzania pomysłami pracowniczymi. Istotą prezentowanego podejścia jest przedstawienie systemu zarządzania pomysłami pracowniczymi (ZPP) jako procesu z jawnie określonymi: wejściami, wyjściami oraz wymaganiami. Wymagania sformułowano na podstawie badań literaturowych dotyczących determinant sukcesu przedsięwzięcia, jakim jest zarządzanie pomysłami pracowniczymi. Sukces zdefiniowano jako osiągnięcie celów, które opisano jako elementy wyjściowe procesu zarządzania pomysłami. Ponieważ jedną z głównych determinant sukcesu jest zaangażowanie pracowników, jako wymagania odnoszące się do tej determinanty omówiono motywatory i demotywatory zaangażowania. Wartością dodaną pracy jest nie tylko prezentacja mapy uniwersalnego procesu zarządczego wraz z towarzyszącym jej opisem wymagań ale i wykaz możliwych do zastosowania mierników skuteczności procesu (KPI). Wykorzystanie mierników, dostarczających obiektywnych informacji na temat efektów procesu pozwala na całościowe zarządzanie procesem lub też na skoncentrowanie się na jego konkretnych, najbardziej wartościowych dla adresatów, kierunkach. Praca dostarcza także prostego narzędzia diagnostycznego do identyfikacji możliwych przyczyn niewystarczająco efektywnego funkcjonowania systemu pomysłów w dowolnej organizacji.

Słowa kluczowe: pomysły pracownicze, system sugestii pracowniczych, program pomysłów pracowniczych, zarządzanie innowacjami

1. WSTĘP

Zarządzanie to sztuka osiągania celów czyli sprawiania, za pomocą świadomych działań ukierunkowanych na zasoby, że cel zaplanowany do osiągnięcia zostanie osiągnięty (parafraza definicji Gryffina (Griffin, 2005, s.6)). W zakresie działań zarządczych znajdują się wszystkie aktywności, bez których osiągnięcie celu jest niemożliwe, począwszy od rozważenia celu, poprzez planowanie sposobu jego osiągnięcia aż do sprawdzenia, że cel został osiągnięty.

Zarządzanie zawsze jest ukierunkowane i zawsze dotyczy jakiegoś konkretnego obszaru lub aspektu – czyli ma miBęjsze w kontekście, w którym umieszczony jest cel, który ma być osiągnięty. Przykładowo, jeśli celem jest poprawa efektywności energetycznej przedsiębiorstwa aspektem tym jest energia (czyli mówimy o zarządzaniu energią, patrz ISO 50001) a jeśli celem jest ochrona zdrowia pracowników aspektem tym jest BHP (patrz ISO 45001). Jeśli natomiast celem jest doskonalenie i rozwój przedsiębiorstwa, aspektem tym jest innowacyjność i zaangażowanie pracowników. W niniejszej pracy autor prezentuje procesowe podejście do tej właśnie kwestii, aby udzielić odpowiedzi na pytanie: jakie działania należy podjąć aby osiągnąć korzyści płynące ze skutecznego zarządzania tym aspektem. Działania te są zaprezentowane w postaci ogólnego modelu procesu zarządzania pomysłami pracowniczymi (ZPP), uwzględniającego, oprócz aktywności, także związane z nimi wymagania, których spełnienie implikuje sukces zarządzania i których niespełnienie implikuje jego porażkę. Wiedza ta powinna ułatwić zarówno projektowanie nowego jak i doskonalenie funkcjonującego systemu.

2. SKUTECZNE ZARZĄDZANIE POMYSŁAMI

2.1. SZPP – cel funkcjonowania

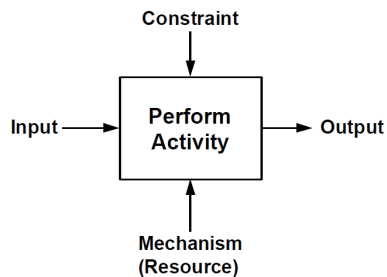
Przed podjęciem jakiegokolwiek aktywności zarządczej, służącej przecież osiągnięciu celu, należy precyzyjnie określić ten cel, bowiem zarządzanie bez poprawnie zdefiniowanego celu jest, z definicji, bezcelowe.

Celem nadrzędnym procesu ZPP czyli tym, którego osiągnięciu ten proces służy, jest zwykle strategiczny cel biznesowy: generowanie zysku poprzez zdobycie lub utrwalenie przewagi konkurencyjnej. W aspekcie zarządzania innowacyjnością i zaangażowaniem pracowników cel nadrzędny osiągnięty jest dzięki skutecznemu wykorzystywaniu wewnętrznego, intelektualnego i motywacyjnego potencjału pracowników – to jest więc cel operacyjny procesu ZPP. Osiągnięcie tego celu przynosi organizacji korzyści sprzyjające osiągnięciu celu strategicznego. Korzyści te można rozważyć w trzech aspektach:

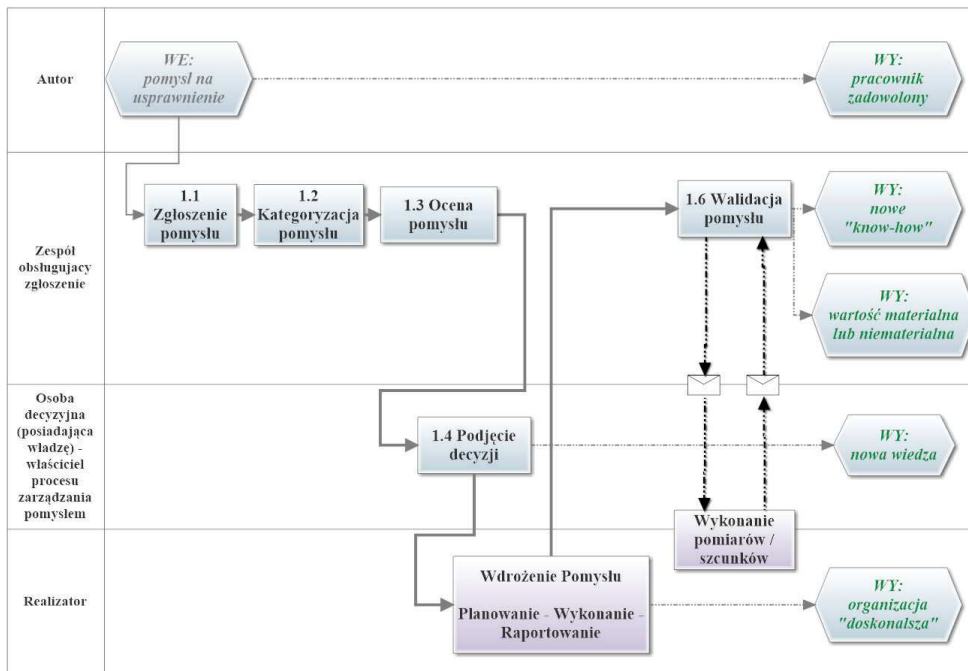
- Korzyści bezpośrednich – będącym efektem wykorzystania innowacyjności pracowniczej;
- Innowacyjności – będącym efektem ujawnienia wiedzy, do której organizacja nie ma łatwego dostępu;
- Zaangażowania – będącym efektem wzrostu motywacji do uczestniczenia w doskonaleniu organizacji.

W opracowaniu (Dekier, Grycuk, 2014, wykres 3] korzyści te zostały wskazane jako najczęstsze powody wdrażania systemu sugestii, zatem można uznać, że zarządzający są świadomi potencjału skutecznego zarządzania pomysłami pracowniczymi.

Warunkiem osiągnięcia korzyści jest prawidłowe funkcjonowanie dobrze zaprojektowanego, prawidłowo wdrożonego, skutecznie utrzymywanego i doskonalonego procesu – w takich okolicznościach pracownicy chętnie będą dzielili się swoją wiedzą doświadczeniem, będą wydajniej i bezpieczniej pracowali i będą z tego tytułu bardziej zadowoleni.



Rys. 1. Reprezentacja IDEF0 przedstawiająca model funkcjonalny procesu „ICOM” (źródło: (Presley, Liles, 1998, rysunek 1)
Fig. 1. IDEF0 representation of the functional process model “ICOM” (source: Pres-ley, Liles, 1998, figure 1)



Rys. 2. Mapa procesu zarządzania pomysłami pracowniczymi (opracowanie własne)
Fig. 2. Schema of the suggestion management process (own work)

2.2. Model procesu ICOM

W normie ISO 9000 [PN-En ISO 9000, 2015, def. 3.4.1] „proces” zdefiniowany jest następczo: to „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które wykorzystują wejścia procesu do dostarczenia zamierzonego rezultatu”. Najprościej mówiąc: proces to działanie które przekształca to co na wejściu w to, co na wyjściu. Produkt procesu w zamierzeniu jest materializacją osiągnięcia jego celu.

Aby opisać proces ZPP autor skorzystał z metodyki modelowania opisowego procesów IDEF0 (Presley, Liles, 1998) opracowanej pod koniec lat siedemdziesiątych przez Siły Powietrzne USA. Tworzone z użyciem tej metodyki modele procesów określane są czasem jako modele ICOM, co jest akronimem opisującym tę przyjęty sposób opisu: (Input - wejście, Constraints - ograniczenia, Output - wyjście, Mechanism - mechanizm). Ideę tę pokazano na rys. 1.

Korzystając z modelu ICOM można opisać dowolny proces, wskazując w jaki sposób (z użyciem jakiego mechanizmu) to co na wejściu procesu przetwarzane jest w to, co na wyjściu – czyli jak osiągnąć zamierzony cel. Proces funkcjonuje w określonym kontekście, który jest opisany za pomocą ograniczeń: wymagań dotyczących procesu i jego produktu oraz reguł biznesowych, definiujących granice kontekstu.

Przykładem ograniczeń w rozważanym procesie są zapisy dotyczące prawa autorskiego ale i obowiązujące w organizacji polityki i regulaminy, a także konkretne wymagania dotyczące samego procesu, np. struktura informacyjna zgłoszenia pomysłu lub maksymalny czas oczekiwania na rozważenie zgłoszonego pomysłu.

2.3. Mapa procesu ZPP

Każdy proces zarządzania pomysłami pracowniczym z założenia służy temu samemu celowi: osiągnięciu korzyści płynących z aktywnego współuczestniczenia pracowników w doskonaleniu organizacji. Można także założyć, że każdy proces zarządzania pomysłami pracowniczymi przebiega w taki sam sposób – oczywiście na poziomie ogólnym dotyczącym mechanizmu. Oznacza to, że w każdym wypadku rozważany proces będzie miał te same kroki procesowe (podprocesy) choć konkretny sposób ich realizacji będzie dopasowany do charakterystyki organizacji, jej kultury, dojrzałości, zwyczajów, struktury i wykorzystywanych narzędzi.

Autor założył, że istnieje pewien wzorcowy sposób przebiegu procesu opisany wymaganiami, będącymi pochodną determinant sukcesu zarządzania, co oznacza, że istnieje prawidłowa odpowiedź na pytanie: jakie wymagania muszą być spełnione, aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo

Tab. 1. Proces główny opisany wg. modelu ICOM (praca własna)
 Tab. 1. Main process described with ICOM methodology (own work)

ZARZĄDZANIE POMYSŁEM PRACOWNICZYM	
Cel 1	Uzyskane korzyści (materialne, niematerialne) będące bezpośrednim efektem wykorzystania pomysłu: <ul style="list-style-type: none"> • w obszarze wskazanym, • w obszarach innych niż wskazany, • w miejscu wskazanym, • w miejscach innych niż wskazane.
Wejście	Pomysł usprawnienia (w głowie autora).
Wyjście (produkt)	Osiągnięte korzyści (materialne, niematerialne) będące efektem wykorzystania pomysłu.
Miernik skuteczności	Informacja o wielkości osiągniętych korzyści (miernik podprocesu walidacji pomysłu).
Ograniczenia	<ul style="list-style-type: none"> • Wymagania związane z aktami prawnymi, normatywami i regulacjami wewnętrznymi organizacji; • Skuteczność procesu rozpowszechniania dobrych praktyk w organizacji.
Cel 2	Zadowolenie autora pomysłu – dla zwiększenia jego zaangażowania w proces doskonalenia organizacji oraz poprawy wydajności i bezpieczeństwa jego pracy.
Wejście	Pomysł usprawnienia (w głowie autora).
Wyjście (produkt)	Autor pomysłu jest zadowolony.
Miernik skuteczności	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamika wzrostu ilości skutecznie zgłaszanych pomysłów; • Dynamika wzrostu ilości praktycznie wykorzystanych pomysłów.
Ograniczenia	<ul style="list-style-type: none"> • Wymagania dotyczące czasu procedowania pomysłu (tzw. „rozsądny termin”); • Wymagania dotyczące komunikacji z autorem – m.in. maksymalny czas pomiędzy jednostkami informacyjnymi, kompletność informacji (tak, aby autor był świadomy tego, co się z jego pomysłem dzieje); • Skuteczność procesu zarządzania pomysłem.
Cel 3	Uzyskana nowa wiedza.
Wejście	Pomysł usprawnienia (w głowie autora).
Wyjście (produkt)	Udokumentowana informacja nt. możliwych do osiągnięcia (w określonych okolicznościach) korzyści.
Miernik skuteczności	Ilość pomysłów skutecznie obsłużonych (udokumentowanych, wykorzystanych, chronionych prawnie).
Ograniczenia	<ul style="list-style-type: none"> • Wymagania dot. zarządzania informacją; • Wymagania Ustawy Prawo własności przemysłowej (PWP).

sukcesu zarządzania pomysłami pracowniczymi. Pytanie to można też sformułować inaczej: niespełnienie jakich wymagań spowoduje, że osiągnięty rezultat będzie inny od najlepszego możliwego do osiągnięcia.

Na rysunku 2 przedstawiona jest mapa procesu zarządzania pomysłami pracowniczymi uwzględniająca cały cykl życia pomysłu (stąd podprocesy operacyjne: „wdrożenie pomysłu” i „wykonanie pomiarów” – które nominalnie nie przynależą do procesu zarządzania). Ujawnione są w niej główne kroki procesowe (ogólny mechanizm procesu), wejście i wyjścia procesu oraz główne role w procesie.

Opisy zilustrowanych wyżej procesów znajdują się w tabeli 1 (proces główny) i w tabeli 2 (podprocesy procesu głównego). Opisy te uwzględniają cel każdego procesu, jego produkt, ich możliwe mierniki oraz odpowiednie ograniczenia.

Poprawna identyfikacja celu każdego procesu jest kluczowa z punktu widzenia zarządzania, bowiem tylko sparametryzowanie tego celu pozwala weryfikować jego osiągnięcie a więc umożliwia poprawne zarządzanie informacją nt. skuteczności zarówno przebiegu procesu jak i jakości zarządzania procesem. W celu szybkiej oceny przebiegu procesu można posłużyć się opisanymi, jako przykładowe, miernikami. Jeśli natomiast proces i podprocesy nie są opisane i opomiarowane czyli miarodajna, bazująca na faktach, ocena ich funkcjonowania nie jest możliwa – jest to pierwsza, bardzo znacząca przesłanka wskazująca na źródła nieoptymalnego funkcjonowania systemu – o ile są co do tego wątpliwości.

Aby każdy proces wytwarzał pożądaną produkt odpowiedniej jakości, musi on przebiegać w określony sposób i, choć szczegółowy opis tego sposobu wykracza poza zakres niniejszej pracy, to możliwe jest przyporządkowanie mu ograniczeń (w tym wymagań), których naruszenie (w przypadku wymagań – ich nie spełnienie) oznacza nieskuteczność procesu.

Krytycznie ważnym miernikiem każdego rozważanego wyżej procesu jest ilość skutecznie i zgodnie z wymaganiami obsłużonych pomysłów – mierzona bezwzględnie (ilościowo) i względnie (w stosunku do wszystkich pomysłów które znalazły się na wejściu danego procesu – tzw. backlog). Wersja ilościowa tego wskaźnika opisuje wydajność procesu natomiast wersja jakościowa (względna) opisuje efektywność procesu.

Informacje dodatkowe nt. możliwych mierników można znaleźć w (Gerlach, Brem, 2017, tabela 6] i w (Lasrado, Arif, Rizvi, 2015).

Należy pamiętać, że powinno się stosować wyłącznie mierniki, które są wykorzystywane w celu dodania wartości do procesu (tzn. funkcjonują procesy zarządcze w których ta informacja jest wykorzystywana w konkretnym celu) – zatem ta kwestia powinna być przedmiotem szczególnie starannego rozważenia. Oczywiście, fundamentem systemu mierzenia (także efektywności procesów) jest zapewnienie odpowiedniej jakości pomiarów i kalkulacji, uwzględniającej odpowiednio skuteczne mechanizmy weryfikacji danych wejściowych.

Z uwagi na przyjęty poziom szczegółowości opisu procesu głównego nie uwzględniono w nim podprocesów dodatkowych.

Tab. 2. Podprocesy procesu głównego opisane wg. modelu ICOM (praca własna)
 Tab. 2. Main process sub-processes described with ICOM methodology (own work)

1.1 ZGŁOSZENIE POMYSŁU	
Cel	Pomysł udokumentowany w sposób umożliwiający jego dalsze procedowanie.
Wejście	Pomysł usprawnienia (w głowie autora).
Wyjście (produkt)	Pomysł udokumentowany zgodnie z wymaganiami (zbiór informacji dotyczących pomysłu i autora umożliwiający dalsze procedowanie).
Miernik skuteczności	<ul style="list-style-type: none"> Ilość pomysłów poprawnie udokumentowanych Ilość pomysłów wymagających korekty; Ilość pomysłów odrzuconych z powodu niespełnienia wymagań odn. do ich udokumentowania; Ilość pomysłów poprawnie udokumentowanych do ilości pomysłów niepoprawnie udokumentowanych.
Ograniczenia	Wymagania dotyczące zawartości kwestionariusza (fizycznego lub elektronicznego) wykorzystywanego do dokumentowania pomysłu (zwykle wzór karty zgłoszenia pomysłu lub odpowiednia konstrukcja formularza elektronicznego).
1.2 KATEGORYZACJA POMYSŁU	
Cel	Ujawniona wiedza (własność intelektualna) chroniona zgodnie z Ustawą PWP.
Wejście	Pomysł udokumentowany zgodnie z wymaganiami.
Wyjście (produkt)	Dokumentacja pomysłu uzupełniona o informację, czy pomysł spełnia wymagania Ustawy PWP – dla zastosowania odpowiedniego scenariusza procedowania (m.in. uwzględniającego kwestie ochrony własności intelektualnej).
Miernik skuteczności	<ul style="list-style-type: none"> ilość pomysłów podlegających ustawowej ochronie prawnej; ilość pomysłów podlegających ustawowej ochronie prawnej w stosunku do wszystkich pomysłów skutecznie zgłoszonych.
Ograniczenia	Kryteria kwalifikacji jako przedmiot ochrony praw zgodnie z Ustawą PWP.
1.3 OCENA POMYSŁU	
Cel	Przyporządkowane do pomysłu parametry określające jego wartość dla organizacji.
Wejście	Pomysł udokumentowany zgodnie z wymaganiami (uzupełniony o wynik kategoryzacji).
Wyjście (produkt)	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentacja pomysłu uzupełniona o wyniki oceny jego potencjału (wartości biznesowej); Rekomendacja dotycząca decyzji biznesowej dotyczącej pomysłu.
Miernik skuteczności	Stosunek korzyści szacowanych (wartości oczekiwanej) do korzyści rzeczywiście osiągniętych (zmierzonych w procesie walidacji pomysłu).
Ograniczenia	<ul style="list-style-type: none"> Kryteria oceny pomysłu; Kryteria priorytetyzacji.
1.4 PODJĘCIE DECYZJI	
Cel	Nadany pomysłowi status odzwierciedlający biznesową wartość pomysłu.
Wejście	Pomysł udokumentowany zgodnie z wymaganiami (uzupełniony o wynik oceny).
Wyjście (produkt)	Nadany pomysłowi status prawny (wymaganie) związany z jego dalszą obsługą.
Miernik skuteczności	Ilość decyzji określonego rodzaju (statystyka).
Ograniczenia	Katalog decyzji możliwych do podjęcia.
1.5 WALIDACJA POMYSŁU	
Cel	Zweryfikowane wyniki szacowanych do osiągnięcia – dla oceny procesu zarządzania (w tym zastosowanych metodyk i kryteriów) oraz rzeczywistego potencjału pomysłu.
Wejście	Kompletna dokumentacja pomysłu (w tym szacunki dot. planowanych do osiągnięcia korzyści).
Wyjście (produkt)	Informacja o wielkości osiągniętych korzyści.
Miernik skuteczności	Stosunek korzyści osiągniętych do szacowanych/zaplanowanych do osiągnięcia.
Ograniczenia	<ul style="list-style-type: none"> Metodyka walidacji; Kryteria oceny.

ych (wspierających), których prawidłowy przebieg warunkuje skuteczność procesu głównego. Przykładowe podprocesy w sposób uproszczony opisano w tabeli 3.

2.4. Autor pomysłu jako podmiot zarządzania – aspekt nadzania i komunikacji

Proces zarządzania pomysłami pracowniczymi można rozważyć z co najmniej dwóch perspektyw. Każda perspektywa determinowana jest odrębnym celem do osiągnięcia, co związane jest z orientacją procesu na różnych jego klientów. Kiedy celem jest osiągnięcie korzyści związanych z organizacją, klientem jest organizacja, reprezentowana przez jej przed-

Tab. 3. Podprocesy wspierające (praca własna)

Tab. 3. Supporting sub-processes (own work)

Podproces	Cel podprocesu
Okresowy przegląd systemu zarządzania.	Oceniona skuteczność procesu potrzebna do jego doskonalenia.
Okresowy przegląd pomysłów „zaparkowanych” (zakwalifikowanych jako pomysły do wdrożenia w przyszłości).	Oceniony pod kątem jego możliwego wykorzystania potencjał ujawniony i udokumentowany.
Szkolenie (uzupełnianie wiedzy i trening umiejętności).	<ul style="list-style-type: none"> • Ułatwienie potencjalnym autorom kreowania i opisywania pomysłów; • Ułatwienie osobom wspierającym autorów (mentorom) i obsługującym proces (administratorom, ekspertom itp.) ich pracy.
Komunikowanie efektów funkcjonowania systemu.	Budowanie powszechnej świadomości wartości systemu (wzmacnianie motywacji wewnętrznej).
Promowanie systemu zarządzania.	
Finansowanie systemu, zarządzanie zasobami.	Umożliwiona alokacja zasobów niezbędnych do skutecznego funkcjonowania systemu.

stawiciele. Przykładowo – jeśli rozważanym efektem zastosowania pomysłu jest poprawa bezpieczeństwa pracy, klientem procesu zarządzania pomysłami jest organizacja reprezentowana przez przedstawiciela odpowiedzialnego za proces poprawy bezpieczeństwa pracy (np. głównego inspektora BHP), podczas gdy inni członkowie organizacji są interesariuszami tego procesu.

Proces ZPP ma jednak i inny cel, nie bezpośredni i nie oczywisty ale nie mniej ważny: jest nim zwiększenie zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji. W tym przypadku klientem procesu jest autor pomysłu a wszyscy inni interesariuszami. Taka perspektywa postrzegania procesu ZPP stawia autora pomysłu w jego centrum pozwalając skoncentrować się na aspekcie jego motywacji.

Żaden pracownik nie podzieli się swoim doświadczeniem jeśli nie będzie odpowiednio zmotywowany. Zatem chcąc doskonaląc organizację przy wykorzystaniu potencjału pracowniczego organizacja powinna motywować swoich pracowników do doskonalenia oraz, co równie ważne, nie demotywować ich do tego. Obie perspektywy są jednakowo ważne bowiem obie są źródłem wymagań do procesu ZPP, równocześnie nie zawsze brak motywatora jest demotywujący, tak jak i brak demotywatora jest motywujący.

W tabeli 4 opisane są przykładowe czynniki motywujące i demotywujące pracowników do uczestnictwa w doskonaleniu organizacji opracowane na podstawie: (Gerlach, Brem, 2017), (Yasuda, 1990), (Productivity Press Development Team, 1992), (Bassford, Martin, 1996), (Lasrado, 2014), (Hatcher, Ross, Collins, 1991).

Z uwagi na wiele odmiennych podejść do tematu podsumowanie przedstawione w tabeli reprezentuje autorską interpretację zapisów źródłowych. Dodatkowo, informacje w tabeli nie są wartościowane (tzn. nie jest określona ich waga), jednak elementy opisane czcionką pogrubioną oznaczają kwestie pojawiające się wyraźnie częściej.

Jak widać, znacznie więcej czynników motywuje do zaangażowania na rzecz doskonalenia organizacji niż demotywuje, jednak siła demotywatorów jest zwykle większa niż siła motywatorów – dlatego eliminacja demotywatorów jest zadaniem tak samo ważnym jak tworzenie środowiska sprzyjającego wzrostowi zaangażowania. Z zestawienia wynika, że najsilniej motywującym i demotywującym aspektem funkcjonowania procesu ZPP jest jego transparentność, odpowied-

ność i sprawność (szybkość procedowania) oraz traktowanie autora pomysłu jak partnera. Oznacza to, że staranne zaprojektowanie procesu i zapewnienie zasobów do jego sprawnego funkcjonowania a także życzliwe i skuteczne wsparcie tworzy solidny fundament procesowy do osiągnięcia zamierzonych korzyści. Kluczowe jest zwłaszcza uczciwie traktowanie autorów pomysłów. W tym kontekście nagradzanie należy traktować jako demonstrację wagi tego, czym dla zarządzających jest aktywny udział pracowników w doskonaleniu organizacji – nie zaś jako źródło dodatkowych korzyści.

Choć uważa się, że nagrody materialne, szczególnie finansowe, mają największy wymiar motywacyjny, to, jak wykazano w [Wagas, Saleem, 2014], zależność między zaangażowaniem a nagradzaniem za zaangażowanie jest zbliżona dla nagród materialnych (monetaryzowalnych) i niematerialnych, oscylując w obu przypadkach między 30 a 34%. W organizacjach o utrwalonej kulturze zorientowanej na rozwój (w „organizacjach uczących się”), w których pracownicy są wynagradzani wystarczająco, aby czuć się ekonomicznie bezpiecznie, dominujące są motywatory wewnętrzne, wynikające z wyznawanych w organizacji wartości czy reprezentowanych postaw, np. chęć poprawy dobrostanu organizacji postrzeganej jako organizm społeczny czyli dobro wspólne (Yasuda, 1990), (Productivity Press Development Team, 1992). W organizacjach stymulujących pracowników za pomocą motywatorów zewnętrznych (np. premii) – dominujący motywator będzie miał wymiar materialny, najczęściej czysto finansowy. Spośród osób, które w roku 2013 wzięły udział w badaniu opinii nt. systemów sugestii pracowniczych (Dekier, Grycuk, 2014).], ponad 80% uczestników wskazało nagrody jako najsilniejszy motywator do zgłaszania pomysłów. Wśród tych nagród dominowały nagrody wyłącznie finansowe (45% badanych), finansowo-rzeczowe (30%) i wyłącznie rzeczowe (20%).

Zdaniem autora, pracownicy wkładający dodatkowy, ponadnormatywny wysiłek na rzecz organizacji, powinni mieć świadomość, że ten wysiłek jest dla organizacji ważny i cenny. Sposoby osiągnięcia tego celu są co najmniej trzy:

- Zaprojektowanie procesu ZPP i zapewnienie zasobów tak, aby proces przebiegał sprawnie (czyli pomysły były procedowane w jak najkrótszym czasie – czas pomiędzy kolejnymi krokami procesowymi nie powinien przekraczać 10 dni roboczych);

Tab. 4. Przykładowe czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników w doskonalenie organizacji (praca własna)

Tab. 4. Examples of the factors having an impact on employee organization im-provement engagement (own work)

Motywatory	Demotywatory
Nagradzanie za zgłaszane pomysły	
Atrakcyjność nagród	Nagrody bez wartości dla autora
Chęć poprawy warunków pracy	
Uczynienie pracy łatwiejszą	
Chęć uczestniczenia w rozwiązywaniu problemów	
Widoczne zaangażowanie przełożonych w utrzymanie systemu	Manifestacyjna niechęć do systemu
Zachęcanie i wspieranie	Zniechęcanie i przeszkadzanie
Transparentny proces oceny pomysłów	Nieznane kryteria oceny pomysłów
Kryteria oceny pomysłów ukierunkowana na poprawę dobrostanu organizacji (odpowiedniość kryteriów)	Niezrozumiałe, bezsensowne kryteria oceny
Szybkie procedowanie	Przedłużające się procedowanie
Utrzymywanie stałego kontaktu z autorem	Brak komunikacji
Podmiotowe, partnerskie traktowanie autora	Przedmiotowe traktowanie autora
Uznanie ze strony środowiska	
Satysfakcja z powodu wdrożenia proponowanego rozwiązania	
Pozytywny wpływ na ocenę pracowniczą	
Dobra atmosfera w pracy	Zła atmosfera pracy
Sprzyjająca kultura organizacyjna	Niesprzyjająca kultura organizacyjna
Rywalizacja	
Możliwość samorozwoju	
Łatwość zgłoszenia pomysłu	
Szacunek, życzliwość	Brak szacunku
Chęć dzielenia się wiedzą	
Możliwość wspólnego rozwiązywania problemów	

Tab. 5. (praca własna)

Tab. 5. (own work)

Kryterium oceny	Tak	Nie	Nie wiem
W organizacji funkcjonuje proces Zarządzania Pomysłami Pracowniczymi (ZPP).			
Proces ZPP jest formalnie ustanowiony (np. poprzez zarządzenie).			
Proces ZPP jest opisany (np. za pomocą mapy lub procedury) - na tyle szczegółowo, aby możliwe było zrozumienie jego przebiegu i skuteczne nim sterowanie.			
Każdej aktywności realizowanej w ramach procesu ZPP przyporządkowana jest rola z jawnie określonym zakresem obowiązków i władzy.			
Proces ma swojego właściciela - osobę, która posiada pełną władzę nad niezbędnymi do jego skutecznego funkcjonowania zasobami.			
Przebieg procesu ZPP jest zrozumiały dla jego klientów i interesariuszy.			
Proces ZPP jest opomiarowany miarą ilościową - istnieje możliwość oceny wydajności procesu.			
Proces ZPP jest opomiarowany miarą jakościową - istnieje możliwość oceny efektywności procesu.			
Wyniki pomiarów procesu są wykorzystywane do jego doskonalenia (na ich podstawie podejmowane są odpowiednie decyzje i działania).			
Do oceny pomysłu wykorzystywane są udokumentowane i dostępne kryteria oceny.			
Do podjęcia decyzji dot. pomysłu wykorzystywane są udokumentowane kryteria priorytetyzacji.			
Autor pomysłu jest na bieżąco informowany nt. statusu jego pomysłu.			
Proces przebiega płynnie, nie ma zbędnych opóźnień ani zatorów.			

- Zapewnienie odpowiedniej komunikacji z autorem pomysłu tak, aby ten wiedział, na jakim etapie jest jego pomysł (informacja powinna być kompletna z perspektywy autora i przekazywana zgodnie z harmonogramem procedowania, czyli nie rzadziej niż co 10 dni);
- Upewnienie autora pomysłu, że jest kimś ważnym w organizacji, jego praca jest dla organizacji cenna i organizacja jest tego świadoma – również poprzez uczciwą partycypację w osiągniętych dzięki wykorzystaniu pomysłu korzyściach.

Zdaniem autora, zorientowanie procesu ZPP przede wszystkim na autora pomysłu powinno, w dłuższym horyzoncie czasowym, przynieść organizacji większą wartość niż skoncentrowanie się na natychmiastowych korzyściach, które z tytułu funkcjonowania procesu może odnieść organizacja. Ludzie, którzy robią coś dlatego, że chcą zawsze będą skuteczniejsi niż ci, którzy robią bo im się za to płaci – ponieważ siła motywacji wewnętrznej zawsze jest większa niż siła motywacji zewnętrznej (Badubi, 2017).

3. OCENA PROCESU ZARZĄDZANIA POMYSŁAMI PRACOWNICZYMI

Aby możliwe było doskonalenie procesu konieczna jest ocena jego funkcjonowania. W [Lasrado, Gomiscek, 2015] zaprezentowano kompletne narzędzie do pomiaru dojrzałości systemu (uwzględniającego nie tylko proces ale i inne, niezbędne do osiągnięcia zamierzonego rezultatu, elementy). Narzędzie to składa się ze 107 kryteriów oceny (sformułowanych jako przesądzenia) zebranych w pięć grup

tematycznych a jego wykorzystanie daje dobry, szczegółowy obraz dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania pomysłami pracowniczymi. Zakres niniejszej pracy nie pozwala na zaprezentowanie tego narzędzia, ale jeśli czytelnik jest zainteresowany szybką, uproszczoną oceną warstwy procesowej systemu (czyli procesu – z perspektywy priorytetyzacji działań doskonalących) może to zrobić w oparciu o kryteria opisane w tabeli 5.

Odpowiedź „tak” należy udzielić, jeśli osobie korzystającej z kwestionariusza znany jest dowód materialny zgodny z rozważanym kryterium.

Udzielona odpowiedź „nie” lub „nie wiem” wskazuje na obszar, który powinien być poddany szczegółowej analizie w pierwszej kolejności.

4. PODSUMOWANIE

Skuteczne zarządzanie pomysłami pracowniczymi jest taką samą sztuką, jak skuteczne zarządzanie czymkolwiek innym. W opracowaniach (Yasuda, 1990), (Productivity Press Development Team, 1992), (Bassford, Martin, 1996), (Lasrado, 2014), (Ostrowski, 2017), (Santos, Afonesca, Lopes, Felix, Murmura, 2018), (Lasrado, Arif, Rizivi, Urdzik, 2016) opisano wiele przypadków praktycznego funkcjonowania systemu sugestii pracowniczych oraz wymagania, których spełnienie może przyczynić się do zwiększenia skuteczności systemu. Warto zaznaczyć, że funkcjonowanie procesu ZPP jest wymaganiem normatywnym wielu norm dotyczących systemów zarządzania (np. ISO 14001/ISO 45001, 7.4.2; ISO 50001, 7.4), jest także przedmiotem normatywu międzynarodowego (ISO 30401, 2018) zawierającego wiele praktycznych wskazówek dotyczących jego skutecznego funkcjonowania.

Literatura – References

1. Griffin, R. W. (2005). Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. PN-EN ISO 9000:2015 (2015). Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.
3. A. Presley, D. H. Liles (1998). THE USE OF IDEF0 FOR THE DESIGN AND SPECIFICATION OF METHODOLOGIES. Automation & Robotics Research Institute. The University of Texas at Arlington, Dostęp: https://www.researchgate.net/publication/2447898_The_Use_of_IDEF0_for_the_Design_and_Specification_of_Methodologies
4. USTAWA z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej. Dz. U. 2001 Nr 49 poz. 508.
5. Dekier, Ł., Grycuk, A. (2014). PROGRAMY SUGESTII PRACOWNICZYCH, Doświadczenia polskich przedsiębiorstw. Stowarzyszenie Lean Management Polska, Wrocław. Dostęp: <http://leanpolska.org/wp-content/uploads/Raport-SLMP-Programy-sugestii-pracowniczych-2014.pdf>
6. D. Ostrowski (2017). Assessment of Employee Engagement in the Implementation of an Employee Suggestion Program in Company X – Research Results. Eco-nomic and Environmental Studies Vol. 17, No. 4 (44/2017), 985-1002. Dostęp: <http://dx.doi.org/https%3A//doi.org/10.25167/ees.2017.44.22>
7. G. Santos, J. Afonesca, N. Lopes, M. J. Felix, F. Murmura (2018). Critical success factors in the management of ideas as an essential component of innovation and business excellence. International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 10 No. 3. Dostęp: www.emeraldinsight.com/1756-669X.htm

8. F. Lasrado, M. Arif, A. Rizivi, C. Urdzik (2016). Critical success factors for employee suggestion schemes: a literature review. *Organizational Analysis*, Vol. 24 No. 2, 2016, pp. 315-339. Emerald Group Publishing Limited, 1934-8835, DOI 10.1108/IJOA-04-2014-0753.
9. Y. Yasuda (1990). *40 Years, 20 Million Ideas. The Toyota Suggestion System*. Ja-pan Management Association.
10. Productivity Press Development Team (1992). *Kaizen Teian, Developing Systems for Continuous Improvement Through Employee Suggestion*. Japan Human Re-lations Association. Taylor & Francis Inc; Edycja 1.
11. R.L. Bassford, C.L. Martin (1996). *Employee Suggestion Systems. Boosting Produc-tivity and Profits*. Crisp Publica-tions Inc.
12. F. Lasrado (2014). *Sustaining Creativity and Innovation in Organizations: A Tool Kit: Employee Suggestion System*. Trafford Publishing.
13. L. Hatcher, T.L. Ross, D. Collins (1991). Attributions for participation and nonpartici-pation in Gainsharing-Plan Involvement System. *Group & Organization Studies*, Volume: 16 issue: 1, page(s): 25-43. Dostęp: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105960119101600103>
14. Z. Wagas, S. Saleem (2014). The Effect of Monetary and Non-Monetary Rewards on Employee Engagement and Firm Performance. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (On-line). Vol.6, No.31, . Dostęp: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/16530/16937>
15. R. M. Badubi (2017). Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *Inter-national Journal of Innovation and Economic Development* Volume 3, Issue 3, Pages 44-51 Dostęp: <http://researchleap.com/wp-content/uploads/2017/08/04.-Theories-of-Motivation-and-their-Application-in-Organisa-tions-A-Risk-Analysis.pdf>
16. F. Lasrado, B. Gomiscek (2015). A TOOL TO MEASURE MATURITY OF AN EMPLOYEE SUGGESTION SCHEME. University of Wollongong in Dubai, Facul-ty of Business. *Management and Production Engineering Review*, Volume 6 • Number 2 • June 2015 • pp. 4–13. DOI: 10.1515/mper-2015-0011
17. ISO 30401 (2018). *Knowledge management systems — Requirements*.
18. S. Gerlach, A. Brem (2017). Idea management revisited: A review of the literature and guide for implementation. *International Journal of Innovation Studies*, Vol-ume 1, Issue 2, Pages 144-16.
19. Dostęp: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248717300048>
20. F. Lasrado, M. Arif, A. Rizvi (2015). The determinants for sustainability of an em-ployee suggestion system. *Interna-tional Journal of Quality & Reliability Manage-ment* 32(2):182-210. Dostęp: https://www.researchgate.net/publication/271713350_The_determinants_for_sustainability_of_an_employee_suggestion_system.

Process Approach to Systemic Management of Employee Ideas

This work aims to demonstrate a process approach to the systemic management of employee ideas. The essence of the proposed method is demonstrating the employ-ee suggestion system as a process with explicitly defined input, outputs and require-ments. The author formulated requirements based on literature research of the suc-cess determinants of the management of employee ideas. Success was defined as achieving the goals that were described as starting points in the idea management process. As one of the main determinants of success is employee involvement, moti-vating and demotivating factors of commitment are discussed as requirements based on this determinant. The added value of the work is not only the presentation of the universal management process map with the accompany-ing description of the re-quirements but also the list of the ready to use key performance indicators. Using of KPI that provide objective information about the effects of the process allows manag-ers the overall management of the process or focusing on its specific, most valuable for recipients, directions. The work also provides a simple diagnostic tool to identify possible causes of an ineffective idea system in any organization.

Keywords: *employee ideas, employee suggestion system, employee suggestion scheme, inno-vation management*