

Szymon Kejna^{*}

METODYKA POZYSKIWANIA I PRZETWORZENIA DODATKOWEJ INFORMACJI DO CELÓW ZARZĄDCZYCH POPRZEZ ANALIZĘ SYSTEMÓW SUGESTII OPARTYCH NA FILOZOFII KAIZEN

1. WSTĘP

We współczesnych przedsiębiorstwach coraz powszechniej zaczyna być dostrzegany fakt długoterminowej przewagi konkurencyjnej, jaką jest w stanie przynieść jednostce wykwalifikowana i zaangażowana w rozwój przedsiębiorstwa kadra pracownicza. Opracowuje się metody zarządzania ukierunkowane na wspomaganie powyższych cech a specjaliści z zakresu rachunkowości zastanawiają się nad możliwościami wiarygodnego oddania aktywa, jakim są tacy pracownicy w księgach.

Celem artykułu jest podjęcie próby stworzenia wskaźników, które pozwoliłyby porównywalnie określić zakres posiadania przez pracowników kluczowych cech związanych z ich zaangażowaniem i potencjałem innowacyjnym. Taka porównywalność umożliwiłaby zwiększenie świadomości decydentów odnośnie kluczowych cech zasobów ludzkich w podległych zespołach, działach i jednostkach. Powyższe wskaźniki opieram przede wszystkim na powszechnie stosowanych systemach sugestii pracowniczych opartych na filozofii Kaizen, które w toku swojego funkcjonowania kreują olbrzymie ilości danych o samych pracownikach.

Jako hipotezę bazową artykułu można przyjąć stwierdzenie, że baza danych zbierana w trakcie funkcjonowania systemów sugestii pracowniczych może po przetworzeniu i przeanalizowaniu stać się wartościowym źródłem porównywalnej i pewnej informacji odnośnie kapitału ludzkiego w organizacji¹. Artykuł ten jest jedną z pierwszych prób stworzenia metodyki przetwarzania danych, z uwa-

^{*} Absolwent studiów licencjackich na kierunku: Finanse i Rachunkowość, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

¹ Rozumiany jako ogół nabytych przez pracowników umiejętności, doświadczeń i zdolności zarówno w ramach wykonywania podstawowych obowiązków na stanowisku, jak i innych czynności.

gi na niewielkie dotąd (niesłusznie) zainteresowanie środowiska naukowego tym tematem. Informacje, jakie w swoich założeniach przynosić ma powyższa metodologia, z jednej strony dotyczą cech charakteryzujących kapitał ludzki w wybranych oddziałach przedsiębiorstwa, a z drugiej rzeczywistych korzyści ekonomicznych jaki wypracowują oni poprzez uczestnictwo w systemie sugestii pracowniczych (wynika to z faktu, że rzeczywiste korzyści osiągnane przez pracowników stają się jednym ze sposobów na ocenę kapitału ludzkiego).

2. ISTOTA SYSTEMU SUGESTII PRACOWNICZYCH OPARTEGO NA ZAŁOŻENIACH FILOZOFII KAIZEN

System sugestii pracowniczych to koncepcja zarządzania opierająca się w całości na mechanizmie ulepszania własnej pracy/wykonywanego procesu przez wykonujących go pracowników. Funkcjonowanie „ulepszania procesu” przez jego wykonawców jest zależne jedynie od doświadczenia i zaangażowania pracowników – tym samym występuje w formie nieoficjalnej/nieuporządkowanej w praktycznie każdym przedsiębiorstwie². Efektywność mechanizmu ulepszania pracy własnej jest jednak dalece mniej efektywna w formie nieuporządkowanej, w związku z czym aby możliwe było osiąganie za jego pomocą rzeczywistych korzyści, staje się konieczne stworzenie systemu.

W związku z powyższym, system sugestii pracowniczych określić możemy jako funkcjonujący w sposób ciągły i uporządkowany zbiór procesów, reguł i działań ukierunkowany na stworzenie warunków efektywniejszego wykorzystania wszelkich inicjatyw pracowniczych mających na celu poprawę efektywności wykonywanych przez nich zadań.

System sugestii pracowniczych jest użytecznym narzędziem dla organizacji starających się stworzyć organizację uczącą się tj. nastawionej na ciągłe ulepszanie procesów, powiększanie kapitału intelektualnego i współpracę międzywydziałową zamiast rywalizacji [Robbins i Judge 2012: 388–390].

Najpowszechniej stosowaną koncepcją rozbudowanego systemu sugestii pracowniczych jest system oparty na założeniach filozofii Kaizen stanowiący część koncepcji Kaizen w zarządzaniu, stworzonej w japońskiej firmie Toyota i spopularyzowanej przez Maasakie Imai w 1986 r. po publikacji jego książki pt. *Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success*³.

Jednym z głównych narzędzi realizacji filozofii Kaizen w zarządzaniu jest system sugestii. U jego podstaw leżą następujące założenia:

² „Wszystkie organizacje uczą się, czy to w wyniku świadomego wyboru czy to bez niego – jest to fundamentalnym warunkiem ich długotrwałego istnienia” – Kim [1993: 37].

³ W Polsce wydana pod tytułem *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

- Realizacja wszystkich zgłoszonych sugestii wnoszących nawet minimalną wartość dodaną dla jednostki w stosunku do nakładów (pracy, kosztów) poniesionych na jej wdrożenie.

- Funkcjonowanie procesu oceny i opiniowania sugestii przed wdrożeniem (system zerojedynkowy – Tak lub Nie, zgoda determinowana istnieniem wartości dodanej).

- Funkcjonowanie wydzielonej komórki organizacyjnej zajmującej się propagowaniem kultury Kaizen, komunikacją z pracownikami oraz oceną wniosków.

- Głęboka standaryzacja procesów tak, aby sugestia raz wdrożona obowiązywała przez cały okres swojej ekonomicznej użyteczności zamiast zanikać wraz z rotacją personelu. Jest to element kluczowy, bez którego system sugestii nie będzie efektywny długoterminowo.

- Wdrożenie sugestii własnoręcznie przez jej autora lub pod jego nadzorem.

- Zapewnienie pracownikom niezbędnej wiedzy i narzędzi do efektywnego opracowywania własnych projektów usprawnień poprzez okresowe szkolenia.

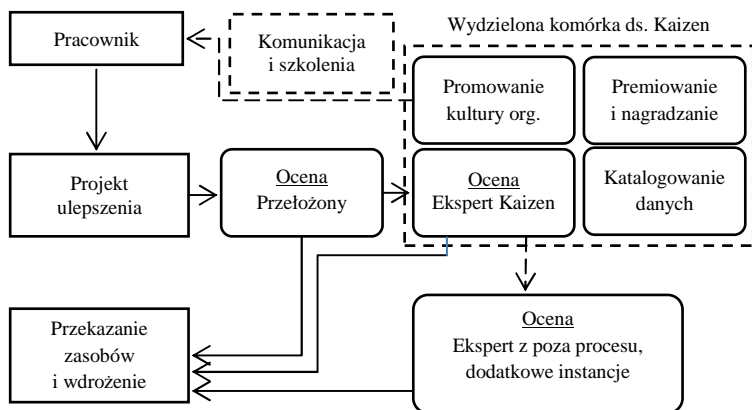
- System nagród i premii motywacyjnych dla pomysłodawców.

- Oczekiwanie rezultatu zarówno finansowego (policzalnego) w formie oszczędności, jak i niepieniężnego w postaci edukacji i motywowania pracowników⁴.

Pracownik po stworzeniu i opracowaniu sugestii zgłasza ją do oceny. Jeśli na etapie oceny projekt zostanie zaopiniowany, jako przynoszący wartość dodaną, przekazuje się go do wdrożenia przez pracownika oddając mu do dyspozycji potrzebne zasoby a pracownik otrzymuje premię motywacyjną, najczęściej okresową np. kwartalną wedle założonej polityki premiowania. Zakładając pozyskiwanie danych do analizy z systemu sugestii pracowniczych, istotna dla teorii będzie jakość wymienionych danych. Sugestie pracownicze wnoszące wartość do analizy, to takie, które przynioszą dla przedsiębiorstwa wartość dodaną⁵, jest to główna cecha jakościowa kwalifikująca bazę danych do analizy. Kluczowe znaczenie będzie miał sprawny proces oceny napływających pomysłów, mający na celu „odfiltrowanie” swoistego szumu informacyjnego jaki powstaje poprzez zgłaszanie przez pracowników wszelkiego rodzaju inicjatyw. Poniżej na rys. 1 został zobrazowany prosty model systemu sugestii, ze szczególnym uwzględnieniem sposobu oceny sugestii, oraz zadań komórki nadzorującej.

⁴ Zależnie od zaakcentowania w polityce systemu sugestii oczekiwań odnośnie korzyści finansowych i pozafinansowych będziemy mówić o modelu amerykańskim (nastawionym na oszczędności) oraz japońskim (nastawiony na korzyści pozafinansowe) – Imai [2007: 131–132].

⁵ Rzeczywiste poprawienie efektywności danego procesu przy zachowaniu racjonalnych nakładów na wdrożenie.



Rys. 1. Proces zgłaszania i oceny sugestii pracowniczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Imai [2007].

3. MODELE OCENY A BUDOWA BAZY DO POZYSKIWIANIA INFORMACJI ZARZĄDCZEJ

Na rys. 1 wyszczególniono kilka różnych etapów oceny – ocenę przełożonego, członka komórki nadzorującej oraz ocenę dodatkową spoza procesu – najczęściej eksperta właściwego np. bezpieczeństwa i higieny pracy lub kierownictwa jednostki. Nie jest koniecznym stosowanie wszystkich wymienionych elementów oceny.

Podstawowymi celami funkcjonowania oceny i akceptacji zgłaszanych sugestii racjonalizatorskich jest określenie czy sugestia przyniesie korzyść dla działu/procesu pracownika zgłaszającego (ocenia przełożony), czy sugestia nie wpłynie negatywnie na inne procesy (ocenia wydzielona komórka) i czy jednostka posiada fundusze na realizację pomysłu. Model oceny przez zewnętrznego eksperta ma zastosowanie w przypadku nietypowych sugestii, wymagających dodatkowych szacunków odnośnie wpływu na przedsiębiorstwo i jego otoczenie⁶.

Najczęściej spotykana forma to ocena dwuinstancyjna – przełożonego i eksperta z komórki nadzorującej, gwarantuje ona zachowanie obiektywizmu przy relatywnie niewielkich nakładach czasu oceniających. Ocena wieloinstancyjna rozbudowana w stosunku do dwuinstancyjnej włącza do oceny eksperta z odpowiedniej dziedziny lub kierownictwo jednostki. Jest to konieczne przy ulepszeniach wymagających ponadnormatywnie większych nakładów finansowych lub dodatkowej oceny zależnej od specyfiki danej sugestii pracowniczej.

⁶ Mogą to być np. przypadki związane z oceną wpływu na bezpieczeństwo, czy środowisko naturalne.

Forma jednoinstancyjna – oceny wyłącznie przez przełożonego jest najmniej rozbudowaną formą kontroli, wykorzystywaną głównie przy sugestiach wymagających niskich bądź zerowych nakładów finansowych. Wybór sposobu i zakresu stosowania wymienionych metod opiniowania zależy w całości od przyjętej polityki wobec systemu sugestii pracowniczych.

Reasumując powyższe rozważania teoretyczne, efektem funkcjonowania poprawnie wdrożonego w przedsiębiorstwie systemu sugestii⁷ będzie szeroki wachlarz korzyści finansowych jak i pozafinansowych⁸. Efektem pobocznym funkcjonowania systemu jest powstanie bazy dokumentów wszystkich zgłoszonych projektów, niezależnie od tego czy zostały zaopiniowane pozytywnie (wdrożone). Wartość informacyjną stanowiąc będą jednakże przede wszystkim sugestie oceniane pozytywnie, z uwagi na wyższą (i potwierdzoną) jakość danych.

Wyżej wymieniona baza projektów powstaje w ramach funkcji katalogowania i zbierania danych przez komórkę nadzorującą system sugestii. Stanowi ona podstawę dla procesu premiowania, oraz źródło informacji analitycznej wykorzystywanej zarówno przy komunikacji z pracownikami jak i ocenie efektywności działania systemu sugestii⁹.

4. WYKORZYSTANIE BAZY PROJEKTÓW RACJONALIZATORSKICH

Tworzenie i utrzymywanie baz danych ma zazwyczaj na celu ich analizę, nie inaczej jest w wypadku bazy projektów racjonalizatorskich zgłaszanych przez pracowników. Każdy projekt w tradycyjnej formie systemu sugestii ma w bazie przypisane następujące cechy:

- fakt zgłoszenia, co realizuje się w analizowaniu i porównywaniu ilości sugestii w ujęciu rocznym, ilości sugestii przypadających na jednego pracownika itp.,
- status wdrożenia (zerojedynekowy, tak lub nie),
- wymagane nakłady finansowe dla wdrożenia (wydatki),
- uzyskane oszczędności,
- pomysłodawca projektu (co daje możliwość przypisania do odpowiedniego działu/zespołu).

Powyższe informacje wykorzystywane są w komunikacji z pracownikami (ilość sugestii, oszczędności, ilość *per capita*) w ramach tworzenia kultury orga-

⁷ To jest takiego, w który chcą angażować się pracownicy, który ich odpowiednio wynagradza, został wdrożony w przedsiębiorstwie, którego podstawowe procesy podlegają standaryzacji.

⁸ W postaci np. uzyskiwanych oszczędności, poprawy efektywności operacyjnej procesu jak i edukacji pracowników czy poprawa morale poprzez umożliwienie pracownikom samorealizacji.

⁹ Często stosowanym wyznacznikiem jest tu ilość sugestii/sugestii wdrożonych w myśl założenia filozofii Kaizen o skumulowanym efekcie małych zmian. Innym podejściem jest ocena poprzez uzyskane oszczędności, jednakże pomija ono uzyskiwane korzyści pozafinansowe.

nizacyjnej sprzyjającej powstawaniu sugestii. Stanowią także kryterium oceny efektywności działania systemu sugestii i pewien wskaźnik zaangażowania pracowników w rozwój przedsiębiorstwa. Aby informacja mogła być uznana za jakościową konieczne jest zapewnienie odpowiednio dużej bazy sugestii, co współgra z kryterium wielkości przedsiębiorstwa, o którym wspominałem w artykule¹⁰.

Najważniejsze z cech przypisywanych projektom to ilość projektów i użytkiwane z nich oszczędności. Zgodnie z praktyką zaobserwowaną w przedsiębiorstwach japońskich [Imai 2007: 136–140] zaangażowanie pracowników jest tym większe im bardziej ustandaryzowany jest proces i im bardziej wykwalifikowani są pracownicy. Sugestie pracownicze wypełniają lukę pozostawioną przez sytuację, kiedy to pracownik swoim potencjałem i doświadczeniem przewyższa to, czego wymaga od niego proces. Prowadzi to do konkluzji, że ilość zgłaszanych sugestii jak i ich wartość dla przedsiębiorstwa jest tym większa, im bardziej kadry przewyższają swoimi kwalifikacjami zadania przed nimi stawiane.

W związku z powyższą zależnością, prowadzenie statystyk zmienności ilości sugestii pracowniczych na jednego pracownika bywa także wykorzystywane, jako miernik wypadkowej zaangażowania oraz kwalifikacji pracowników w przedsiębiorstwie (w odniesieniu do działów, jednostek czy zespołów). Metodyka ta jednakże wykorzystywana jest dotąd marginalnie, z uwagi na wady jakościowe, jakimi jest obarczona. Sama analiza ilości zgłaszanych sugestii pomija całkowicie aspekt ich rzeczywistego przełożenia na korzyści osiągnane przez jednostkę, zestawienie ich z danymi o uzyskanych oszczędnościach redukuje tą wadę jedynie połowicznie, ponieważ pomięte zostają korzyści pozafinansowe i niepoliczalne.

W tym momencie należałoby postawić pytanie „Czemu autor napisał artykuł traktujący o pozyskiwaniu dodatkowej informacji zarządczej z systemu sugestii pracowniczych, skoro taka informacja zarządcza opiera się na danych, które uznaje za wadliwe?”. Odpowiedzią jest kolejny punkt artykułu, traktujący o „nowym” narzędziu zdolnym do poszerzenia zakresu danych pozyskiwanych przez komórkę nadzorującą system sugestii.

5. POZYSKIWANIE DODATKOWYCH DANYCH W TOKU FUNKCJONOWANIA SYSTEMU SUGESTII

Podsumowując dotychczasowe rozważania, aby możliwe było stworzenie jakiegokolwiek jakościowej (tym samym przydatnej) informacji zarządczej, konieczne będzie pozyskanie dodatkowych danych z systemu sugestii pracowniczych, które co najmniej skorygują wady informacyjne, jakimi obarczone są

¹⁰ W swojej książce Maasaki Imai obrazując skalę działania systemu sugestii przytacza średnią liczbę sugestii na pracownika w japońskim sektorze prywatnym na dzień wydania publikacji (1986): liczbę 19 sugestii rocznie – Imai [2007: 136–137].

„ilość sugestii” i „oszczędności wyrażane w pieniądzu” (co nie znaczy, że powyższe rodzaje danych nie będą wykorzystywane).

Pierwszym problemem do rozwiązania będzie stworzenie narzędzia, które w sposób racjonalny i ekonomiczny (bez ponoszenia nadmiernych, zbędnych kosztów) przyczyni się do wydobycia tych danych. Przyglądając się ogólnemu schematowi funkcjonowania systemu sugestii pracowniczych (rys. 1) zauważamy, że zależnie od przyjętej polityki występuje ocena przez jednego, dwóch lub więcej niezależnych ekspertów, których kompetencje nie powielają się¹¹ w ramach procesu oceny.

Proponowana przeze mnie metodyka ma związek z wykorzystaniem eksperckiej wiedzy osób oceniających każdą z sugestii pracowniczych. Częstym problemem w wykorzystaniu opinii ekspertów jest jej subiektywizm, nie inaczej będzie w tym wypadku. Aby zobiektywizować taką opinię, wprowadzając jednocześnie pewną standaryzację zapewniającą porównywalność sugerując zastosowanie narzędzia stworzonego dokładnie w tym samym celu na potrzeby wszelkich sporów i różnic opinii pomiędzy ekspertami – oceny wedle uśrednionej skali punktowej, nazywanej także oceną metodą ekspercką lub metodą delficką.

Powyzsza propozycja nie jest metodą ani innowacyjną z uwagi na jej powszechne wykorzystanie i znajomość, ani metodą nową dla systemów sugestii. Jej wykorzystanie zostało zaprezentowane już w *case study* systemu sugestii firmy Aisin-Warner w publikacji Maasaki Imai [Imai 2007: 138–143] tam jednakże wykorzystywana była do sprawiedliwej i adekwatnej alokacji nagród pieniężnych dla pracowników. Na uwagę natomiast zasługuje sposób, w jaki została wprowadzona – ocena następuje na etapie formularza zgłoszeniowego dla sugestii tj. ustandaryzowanego dokumentu (druku) składanego przez pracownika aby zaprezentować swój pomysł.

Najbardziej racjonalnym sposobem na zastosowanie oceny metodą ekspercką do wydobycia z systemu sugestii nowych danych będzie wykorzystanie rozwiązania z firmy Aisin-Warner i włącznie go w proces oceny z poziomu dokumentów i formularzy, na których składane są oceny rozbudowując tym samym powszechnie stosowaną ocenę zerojedynkową.

Kryteria jak i skala punktowa, jaka zostanie włączona do dokumentu zależy w całości od tego, jakie dane zarządcze o pracownikach mamy zamiar pozyskać. W przywoływanym uprzednio przykładzie Aisin-Warner oceniano takie aspekty jak:

- łatwość adaptacji,
- oryginalność,
- kreatywność,
- wysiłek włożony w testowanie rozwiązania,

¹¹ Ekspert w procesie (tutaj przełożony), Ekspert z komórki nadzorującej, ekspert specjalistyczny (BHP, ocena projektów inwestycyjnych, prawnik itp.) lub kierownik jednostki (osoba posiadająca wysoką decyzyjność).

- efekt ekonomiczny,
- efekt pośredni dla innych procesów.

Ocena punktowa aspektów związanych z oryginalnością czy kreatywnością zestawiona z liczbą pracowników (zespołami) pozwala w prosty sposób porównać ich potencjał innowacyjny na tle wszystkich pracowników, podczas gdy „efekt ekonomiczny” czy „efekt pośredni dla innych procesów” stanowić będzie bezpośredni miernik korzyści dla firmy z danego pomysłu zastępujący ograniczone pojęcie „uzyskanych oszczędności”.

Aspekty, jakie można przyjąć do dodatkowej oceny, niezależnie od swojego charakteru dzielą się na dwie główne grupy – cechy, których ocena pozwoli uzyskać informacje o samym pracowniku (i tym samym o całej populacji uczestniczącej w systemie sugestii) oraz cechy pozwalające uzyskać informacje o projekcie i jego rzeczywistym wpływie na przedsiębiorstwo uwzględniając informacje pozafinansowe.

Dwie grupy cech – innowacyjności pracownika, i korzyści ekonomicznej projektów po przejściu przez pełen proces oceny (jedno, dwu lub wielostopniowy) i ewentualnym przemnożeniu przez przyjęte wagi dla każdego z aspektów posłużą do stworzenia nowych wskaźników dających się przypisać do konkretnej sugestii pracowniczej. Można nazwać je roboczo wskaźnikiem potencjału innowacyjnego, oraz wskaźnikiem korzyści dla przedsiębiorstwa ogółem. Istotnym jest, aby niezależnie od przyjętych cech do oceny i wag, dla każdego ze wskaźników dobierać tylko cechy jasno definiujące pracownika (pracowników) lub korzyści ekonomiczne. Przykładowy sposób obliczania wskaźników prezentuję poniżej:

$$P_i = C_1 * W_1 + C_2 * W_2 + C_3 * W_3$$

$$K_p = C_1 * W_1 + C_2 * W_2 + C_3 * W_3$$

Przykładami cech, jakie można poddawać ocenie dla wskaźników mogą być:

Dla wskaźnika potencjału
innowacyjnego

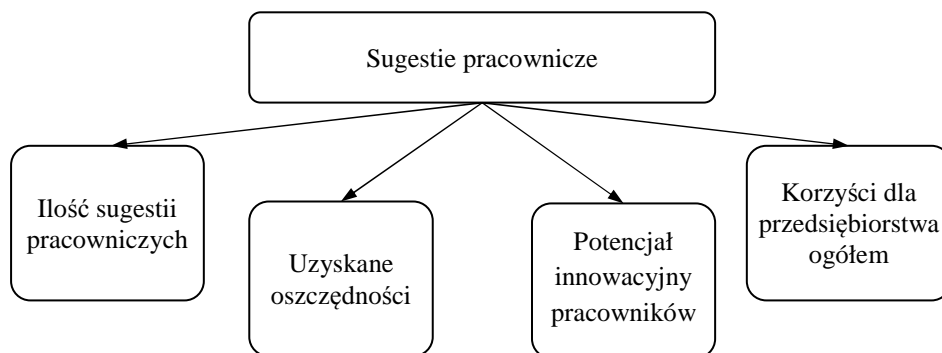
- Kreatywność rozwiązania problemu
- Oryginalność
- Kompleksowość przedstawienia rozwiązania.

Dla wskaźnika korzyści
ekonomicznych

- Łatwość adaptacji
- Korzyści względem nakładów na wdrożenie
- Efekt pośredni dla innych procesów¹².

¹² Należy mieć na uwadze to, że efekt pośredni sugestii może przynosić również negatywnie wpływać na inne procesy.

Uzyskane wartości znajdą zastosowanie wyłącznie w tym tylko przedsiębiorstwie, dla którego zostały wprowadzone, a ich zastosowanie będzie możliwe głównie do celów zarządczych. Po wprowadzeniu do „obiegu” tych dwóch nowych wyznaczników dla całego zbioru wszystkich sugestii pracowniczych z danego okresu stanie się możliwa ocena na podstawie czterech różnych elementów, które zostały przedstawione na rys. 2.



Rys. 2. Zbiór cech opisujących sugestię pracowniczą, uwzględniających nowe wskaźniki
Źródło: opracowanie własne.

6. METODYKA WNIOSKOWANIA INFORMACJI O PRZEDSIĘBIORSTWIE NA PODSTAWIE CZTERECH CECH ZBIORU SUGESTII PRACOWNICZYCH

Analiza wyżej wymienionych cech/wskaźników systemu sugestii¹³ sprowadza się do jednego aspektu – pozyskania dla decydentów informacji dotyczących ogółu pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, ich zaangażowania w rozwój jednostki, kwalifikacji względem wykonywanych zadań czy potencjału do działania w sposób niestandardowy. Naturalnie, z punktu widzenia przedsiębiorstwa najczęściej pożądanym będzie jak najczęstsze występowanie powyższych cech. W artykule podejmuję próbę opisanie zależności między ich występowaniem, a kształtowaniem się czterech cech przypisywanych przeze mnie zbiorowi surowych danych, jakimi stają się zbieranie przez właściwy dział sugestie pracownicze. Poniższe wskaźniki mogą stanowić odrębną wartość informacyjną, jak i uzupełnienie metod szacowania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa proponowanych przez np. K. E. Sveibiego [1997] czy L. Edvinssona [1997] z tą różnicą że beneficjentem informacji byłby przede wszystkim zarządzający przedsiębiorstwem (powyżsi autorzy prezentowali metody dostarczania informacji użytkownikom zewnętrznym).

¹³ Naturalnie poza oceną efektywności działania samego systemu.

6.1. Ilość wdrożonych sugestii pracowniczych

Jakkolwiek analiza tego aspektu wymaga punktu odniesienia, którym może być zmienność ilości sugestii pracowniczych w czasie, lub ilość sugestii na pracownika, zespół, dział.

Wzrost ilości zgłaszanych przez pracowników usprawnień w całym przedsiębiorstwie (w czasie) może stanowić informację o wzroście ich zaangażowania w proces usprawniania przedsiębiorstwa. Konieczne będzie jednak wykluczenie sztucznej stymulacji przez system nagród premiujący nadmiernie ilość zgłaszanych sugestii niezależnie od ich wartości. Niewielka bądź malejąca ilość zgłaszanych sugestii może stanowić o pogarszającym się zaangażowaniu (lub nagłej rotacji pracowników/pojawieniu się nowej technologii co na jakiś czas zahamuje pojawianie się nowych sugestii).

Porównując te zmiany, z realizowanymi oszczędnościami i korzyściami dla przedsiębiorstwa otrzymamy informację o rzeczywistym przełożeniu starań pracowników na efekty. Jeśli duża ilość sugestii pracowniczych nie idzie w parze z korzyściami dla przedsiębiorstwa, będzie to oznaczało niezrozumienie przez pracowników celu funkcjonowania systemu sugestii czemu mogą pomóc np. szkolenia z narzędzi Kaizen lub warsztaty międzywydziałowe.

6.2. Uzyskane oszczędności

Wskaźnik bezpośrednio powiązany z danymi finansowymi, mówiący jednak najmniej o sytuacji rzeczywistej w oderwaniu od innych opisywanych cech. Oszczędności stanowią wyrażone w pieniądzu redukcje kosztów, poprzez eliminację marnotrawionych zasobów, znalezienie tańszych zamienników itp.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa najważniejsza zależność między wskaźnikowa to oszczędności *versus* korzyści dla przedsiębiorstwa ogółem (agregującym w sobie korzyści zarówno finansowe jak i pozafinansowe). Jednocześnie wzrost oszczędności przy malejącym wskaźniku korzyści ogółem może sugerować sytuację, w której osiągnane oszczędności pogarszają aspekty nie finansowe jak jakość, bezpieczeństwo czy ergonomia pracy.

6.3. Potencjał innowacyjny pracowników

Wskaźnik istniejący w pewnym oderwaniu od pozostałych, agregujący w sobie subiektywne oceny ekspertów na temat kreatywności i niestandardowego podejścia do rozwiązywania problemów przez pracowników zgłaszających sugestie pracownicze.

W odniesieniu do całości przedsiębiorstwa stanowić będzie wskaźnik pomocniczy, jego wartość (wysoka bądź niska) doprowadzi do multiplikacji efektów nakładów na szkolenia pracowników, wedle prostego założenia mówiącego, że pracownicy kreatywni po wyposażeniu w wiedzę i narzędzia przyniosą więcej korzyści niż pracownicy pozbawieni kreatywności.

Dużo większą wartość wskaźnik ten zyskuje w zestawieniu z wynikami osiąganymi przez konkretne zespoły bądź pracowników. Dzięki porównaniu wskaźnika potencjału innowacyjnego pracowników szybko wyodrębnimy jednostki proinnowacyjne, które po otrzymaniu zadań projektowych lub opartych na rozwiązaniu pewnego problemu, będą w stanie działać o wiele efektywniej.

Jego wysokie bądź niskie wartości w odniesieniu do innych wskaźników nie będą generowały istotnych sygnałów. Przykładowo, jeśli przedsiębiorstwo jest w stanie uzyskiwać istotne korzyści i oszczędności bez stosowania wyszukanych innowacyjnych rozwiązań, to nie jest to wcale sytuacja negatywna.

6.4. Korzyści dla przedsiębiorstwa ogółem

Wskaźnik agregujący uzyskiwane za pośrednictwem systemu sugestii korzyści finansowe i nie finansowe. Jego funkcja to zredukowanie wad jakościowych do oceny, jakie niesie ze sobą wskaźnik osiągniętych oszczędności. Stanowi on również mechanizm kontrolny, sygnalizujący o nadmiernym skoncentrowaniu się powstających sugestii na obniżce kosztów finansowych, które mogą przekładać się na pogorszenie efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa.

Jego wysokie wartości, nawet przy niewielkich oszczędnościach finansowych będą bardzo korzystne dla przedsiębiorstwa, w odniesieniu do konkretnych działów staną się natomiast wyznacznikiem wysokiego wpływu sugestii z konkretnego ośrodka na rozwój jednostki (tym samym wysokiej jakości, wiedzy i zaangażowania pracowników z danego zespołu).

7. ZAKOŃCZENIE

Przedstawiona w artykule metodyka stanowi ogólną propozycję rozwiązań, umożliwiających włączenie do tworzonych informacji zarządczych dodatkowych danych dotyczących kapitału ludzkiego. Zastosowanie jej w praktyce będzie wymagało nie tylko dodatkowych badań, ale i dopasowania przedstawianej koncepcji i stosowanych mierników do oczekiwanych rezultatów oraz polityki firmy. Właściwie dopasowanie przedstawionej metodyki do specyfiki firmy i jej potrzeb umożliwi dokładne zmapowanie poziomu uczestnictwa w rozwoju przedsiębiorstwa dla poszczególnych jego ośrodków. Powyższe informacje będą

przejawiać największą wartość dla decydentów w sytuacjach dotyczących planowania wdrożeń innowacyjnych rozwiązań (szczególnie w fazie testów), tworzenia planu szkoleń czy poszukiwania przyszłych liderów dla firmy.

BIBLIOGRAFIA

- Imai M., 2010, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
- Imai M., 2007, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa.
- Sveiby K. E., 1997, *The new organizational wealth*, Berrett-Koehler Publishers.
- Edvinsson L., 1997, *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, HarperBusiness.
- Kim D. H., 1993, *The link between individual and organizational learning*, „Sloan Management Review”.
- Robbins S. P., Judge T. A., 2012, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.

Szymon Kejna

METODYKA POZYSKIWANIA I PRZETWORZENIA DODATKOWEJ INFORMACJI DO CELÓW ZARZĄDCZYCH POPRZEZ ANALIZĘ SYSTEMÓW SUGESTII OPARTYCH NA FILOZOFII KAIZEN

Artykuł przedstawia najistotniejsze elementy funkcjonowania powszechnie stosowanego systemu sugestii pracowniczych opartego na filozofii Kaizen w celu zaprezentowania charakterystyki danych zawartych w tworzonych przez system bazach zgłaszanych pomysłów racjonalizatorskich. Następnie autor podejmuje się opracowania metod analitycznych wspomagających przetwarzanie i przygotowanie wyżej wymienionych danych w użyteczną informację, w formie wskaźników dotyczących potencjału innowacyjności kapitału ludzkiego oraz pomiaru rzeczywistych korzyści osiągniętych za pośrednictwem inicjatyw pracowniczych.

THE METHODS OF ACCUING AND PROCESSING ADDITIONAL MANAGERIAL INFORMATION THROUGH ANALYSIS OF KAIZEN-BASED EMPLOYEE SUGGESTION SYSTEMS

Article presents the most important elements of kaizen-based employee suggestion system, in order to present the characteristics of data gathered by suggestion databases. Afterwards, author undertakes a task of creating new analytical tools intended to transform the raw data into useful information in the form of new ratios concerning employee innovative potential, and cumulated benefits gained through employee suggestions initiative.